



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

Year : 2011

ORGANISATION DU TRAVAIL ET SANTÉ AU SIÈGE D'UNE ONG HUMANITAIRE

ROCHAT Lysiane

ROCHAT Lysiane, 2011, ORGANISATION DU TRAVAIL ET SANTÉ AU SIÈGE D'UNE ONG
HUMANITAIRE

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive.

<http://serval.unil.ch>

Droits d'auteur

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

Copyright

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de biologie
et de médecine

Institut universitaire romand de Santé au Travail

ORGANISATION DU TRAVAIL ET SANTÉ AU SIÈGE D'UNE ONG HUMANITAIRE

Thèse de doctorat ès sciences de la vie (PhD)

Présentée à la Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne

par

Lysiane ROCHAT

Licenciée en psychologie de l'Université de Lausanne, Suisse

Jury

Prof. Brigitta Danuser, Directrice de thèse

Prof. John-Paul Vader, Président

Prof. Philippe Chastonay, Expert

Prof. Jacques Gasser, Expert

Prof. Nicky Le Feuvre, Experte

Lausanne 2011



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de biologie
et de médecine

Ecole Doctorale

Doctorat ès sciences de la vie

Imprimatur

Vu le rapport présenté par le jury d'examen, composé de

<i>Président</i>	Monsieur Prof. John-Paul Vader
<i>Directeur de thèse</i>	Madame Prof. Brigitta Danuser
<i>Experts</i>	Madame Prof. Nicky Le Feuvre
	Monsieur Prof. Jacques Gasser
	Monsieur Prof. Philippe Chastonay

le Conseil de Faculté autorise l'impression de la thèse de

Madame Lysiane Rochat

Licence en psychologie UNIL

intitulée

**ORGANISATION DU TRAVAIL ET SANTÉ
AU SIÈGE D'UNE ONG HUMANITAIRE**

Lausanne, le 14 octobre 2011

pour Le Doyen
de la Faculté de Biologie et de Médecine

Prof. John-Paul Vader

REMERCIEMENTS

Je souhaite ici remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce travail par leurs conseils, leurs enseignements, leur aide et leurs encouragements. Je tiens à remercier tout particulièrement Viviane Gonik qui m'a supervisée tout au long de ce travail, Brigitta Danuser qui m'a fait confiance pour mener à bien ce projet, et l'Institut de Santé au Travail (IST) qui l'a financé. Je remercie également les Professeurs P. Chastonay, J. Gasser, N. Le Feuvre et J.-P. Vader qui ont accepté de faire partie de mon jury de thèse.

Je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance aux employés de l'organisation étudiée, vous m'avez donné de votre temps et permis d'étudier un environnement de travail passionnant. Je remercie tout spécialement mes interlocuteurs directs pour leur aide à la réalisation pratique de ce projet.

Merci aussi à Dominique Chouanière et Pascal Wild, qui m'ont aidé respectivement pour l'élaboration du questionnaire et les analyses statistiques, à Marie-Cécile Monin et Patrick Gomez pour la relecture de ce travail, ainsi qu'à Nathalie Boschung et Darren Hart pour la correction de l'anglais. Je remercie chaleureusement mes collègues de l'IST, et tout spécialement mes « colocataires » de la mezzanine, Regina, Lauriane et Fabienne, pour la sympathique ambiance et tout ce que nous avons partagé durant ces années.

Merci aussi à tous mes amis, votre écoute attentive et votre intérêt pour le sujet de cette thèse a fortement contribué à la construction du sens de ce travail pour moi. Finalement, je souhaite dire un très grand merci à mes parents, votre soutien m'a permis de mener à bien mes études et de construire mon parcours dans un domaine qui me passionne. Je n'oublie pas ma chère petite sœur, Cylia, qui a partagé au plus près mes pérégrinations durant ces trois ans.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
RÉSUMÉ	1
ABSTRACT	3
1 INTRODUCTION.....	5
1.1 Les évolutions des modes d'organisation du travail au cours des dernières décennies	6
1.2 Les transformations du rapport au travail au cours des dernières décennies	8
1.3 Les approches du mal-être au travail.....	9
1.3.1 L'approche du mal-être en termes de risques psychosociaux	10
1.3.2 Les approches en termes de stress.....	11
1.3.2.1 L'approche cognitive de Lazarus & Folkman	11
1.3.2.2 Le déséquilibre charge de travail – autonomie dans le modèle de Karasek	11
1.3.2.3 Le déséquilibre efforts – récompenses dans le modèle de Siegrist	12
1.3.3 L'approche ergonomique francophone du mal-être au travail.....	14
1.3.4 Les approches en termes de souffrance.....	15
1.3.4.1 L'approche de la psychodynamique du travail	15
1.3.4.2 L'approche de la clinique de l'activité	16
1.3.5 Une forme particulière de l'expression du mal-être : le burnout	16
1.4 Notre approche du mal-être au travail dans la présente recherche	19
2 POPULATION.....	21
2.1 Les travailleurs des ONG humanitaires	21
2.2 Bref portrait de l'ONG étudiée.....	21
2.3 La santé des travailleurs humanitaires	23
3 MÉTHODOLOGIE.....	25
4 PROBLÉMATIQUE.....	29
5 RÉSULTATS.....	31
5.1 Le travail dans l'urgence en permanence (article 1).....	31
5.2 La professionnalisation de l'organisation (article 2)	31
5.3 L'engagement et le surengagement (article 3).....	32

5.4	Les changements apportés dans l'organisation à la suite de la recherche	33
6	DISCUSSION ET PERSPECTIVES.....	35
6.1	Discussion des résultats	35
6.2	Discussion générale.....	37
6.3	Limites et forces de l'approche.....	39
6.4	Perspectives pour de futures recherches	40
7	CONCLUSION.....	43
8	BIBLIOGRAPHIE	45
9	PUBLICATIONS	53
9.1	Abstracts	53
9.2	Articles scientifiques	53
	ANNEXES.....	55
	ANNEXE 1 : ARTICLE 1.....	57
	ANNEXE 2 : ARTICLE 2.....	65
	ANNEXE 3 : ARTICLE 3.....	89
	ANNEXE 4 : 1 ^{er} QUESTIONNAIRE.....	113
	ANNEXE 5 : 2 ^{ème} QUESTIONNAIRE	125
	ANNEXE 6 : 1 ^{ère} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ANALYSE.....	143
	ANNEXE 7 : 2 ^{ème} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ENTRETIENS	147
	ANNEXE 8 : 2 ^{ème} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ANALYSE	151
	ANNEXE 9 : OBSERVATIONS – QUESTIONS DIRECTRICES	155

RÉSUMÉ

Les questions de mal-être au travail et de risques psychosociaux sont centrales dans le monde du travail actuel. L'ergonomie nous enseigne qu'une analyse des formes d'organisation du travail est nécessaire pour comprendre les origines des plaintes des travailleurs. Dans cette recherche, nous avons étudié une population spécifique, les employés du siège d'une organisation non gouvernementale humanitaire en Suisse (150 personnes environ). Partant du constat de l'expression de nombreuses plaintes de fatigue et de mal-être au travail par ces employés, nous avons cherché à objectiver ces plaintes et avons étudié les éléments d'organisation susceptibles d'y être liés.

Dans le cadre d'une démarche inductive, nous avons utilisé conjointement des méthodes qualitatives (entretiens semi-directifs, observation non participante) et quantitatives (questionnaires) et avons appliqué le principe de triangulation méthodologique pour l'analyse des données.

Trois thématiques relatives au mode de fonctionnement de l'organisation ont émergé des analyses : le fonctionnement dans l'urgence en permanence, la professionnalisation de l'organisation et le fort engagement des employés dans leur activité.

L'organisation fonctionne selon une logique d'urgence en permanence. La nature de ses interventions, qui sont considérées de la plus haute importance, et la forte valorisation des activités « de terrain » conduisent à l'enfermement de l'activité dans la gestion des tâches urgentes, ce qui ne laisse pas de place à l'anticipation et à la planification. Ensuite, cette organisation a connu une forte croissance au cours des dernières décennies : d'une petite association, elle est devenue une véritable institution. La logique de fonctionnement institutionnelle n'est cependant pas venue remplacer totalement la logique associative, mais toutes deux cohabitent. L'organisation continue à demander à ses employés un engagement associatif et militant total mais applique parallèlement un management de type entrepreneurial, ce qui génère des messages paradoxaux pour les employés. Finalement, le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble repose sur l'engagement de toute la chaîne des acteurs. Ceci est clairement intégré et repris par les employés du siège : ils relèvent que ce qu'ils font représente bien plus qu'un travail et qu'il est nécessaire de « tout donner », car les besoins sont immenses et la charge de travail énorme. Cependant, la limite entre engagement et surengagement conduisant à l'épuisement est très facilement franchie.

Ces éléments participent à générer un environnement de travail potentiellement pathogène, où il est peu légitime pour l'employé de se préoccuper de sa propre santé, et où la charge de travail et le rythme ne lui laissent pas le temps de mettre en place des stratégies de préservation de sa santé. Ce mode de fonctionnement spécifique véhicule des messages paradoxaux et soumet les employés à des exigences contradictoires.

ABSTRACT

Psychosocial risk factors at work represent a growing concern in the modern work environment. Ergonomics teaches us to analyze the way work is organized to understand the root of these problems. In this research, we studied a specific population, namely the employees of the headquarters of a humanitarian NGO in Switzerland (approximately 150 employees). Having noticed that employees expressed numerous complaints of fatigue and discomfort at work, we objectified these complaints and studied the organisational elements that may be associated with these.

As part of an inductive approach, a mixed methods design was used: data were collected using non-participative observations, semi-structured interviews and questionnaires. Three themes in relation to the functioning of the organisation emerged from the analyses: the work in emergency, the professionalization of the organisation and the employees' high commitment.

The studied organisation operates on a permanent emergency basis. We have shown that the nature of its operations, which is considered of the highest importance, and the high regard towards field activities lead employees to be confined to urgent tasks, leaving no room for anticipation and planning. In addition, this organisation has grown substantially in the last decades: from a small association, it has become an institution. However, the institutional way of functioning has not entirely replaced the associative one: both coexist. Although the organisation still demands from its employees a high commitment to the humanitarian cause, it applies an entrepreneurial management style, which generates paradoxical messages. Furthermore, the organisation's general way of functioning heavily relies on the organisational commitment of everyone. The employees consider that what they do is more than a job and deserves all their involvement. However, we showed that the line between organisational commitment and overcommitment, leading to exhaustion, is easily crossed.

These elements create a potentially unhealthy environment. Headquarters employees have no time to implement strategies to preserve their own health, and there is a collective feeling that this would not be a very legitimate use of their time. We thus described a specific way of functioning, which conveys paradoxical messages and contradictory demands.

1 INTRODUCTION

Les problématiques de mal-être au travail, de souffrance psychique et de risques psychosociaux représentent une préoccupation grandissante pour les spécialistes de la santé au travail. Les constats d'augmentation des plaintes de troubles de la santé mentale attribuables au travail ne manquent pas (Daubas-Letourneux & Thébaud-Mony, 2003). Dans l'Enquête suisse sur la santé de 2007, 62% des répondants ont signalé avoir ressenti du stress (ou s'être sentis surmenés) au cours des douze mois précédents, ce qui en fait le phénomène le plus fréquemment reporté, avant même les risques physiques. 40% des personnes actives ont par ailleurs déclaré subir des tensions psychiques fortes ou assez fortes au travail (Krieger & Graf, 2009). Les experts sont de plus en plus nombreux à s'inquiéter de la fréquence, du coût et de l'invalidité qui résultent de ces phénomènes pour les personnes atteintes. Pour le collège d'expertise sur les risques psychosociaux réuni par le Ministère français du travail, de l'emploi et de la santé, il s'agit d'un enjeu majeur de santé publique (Gollac & Bodier, 2011).

A leurs débuts dans les années 1930, les recherches sur la santé au travail se sont principalement intéressées aux risques liés aux conditions de travail (risques physiques, chimiques et biologiques), dont les effets se manifestent au niveau du corps sous la forme de « pathologies professionnelles ». Une maladie professionnelle définie est alors reliée à une cause spécifique et mesurable, souvent une substance, et une réponse dose-risque est attestée (Danuser, 2011). Ces risques n'ont de loin pas disparu, mais, durant les dernières décennies, l'attention de nombreux chercheurs a été attirée par d'autres types de risques, les risques liés à l'organisation du travail, dont les effets se manifestent en premier lieu sur le fonctionnement psychique des individus (Dejours, 2001). De nombreuses études ont mis en évidence ces effets sur la santé mentale¹ (Stansfeld & Candy, 2006; Bonde, 2008; Netterstrom et al., 2008), mais également aux niveaux cardio-vasculaire (Kivimaki et al., 2006; Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006) et musculo-squelettique (Bongers, Ijmker, van den Heuvel, & Blatter, 2006; Marras, Cutlip, Burt, & Waters, 2009), ainsi que sur l'état de santé général (Niedhammer, Chastang, & David, 2008).

¹ Nous citons ci-après des revues de littérature.

1.1 Les évolutions des modes d'organisation du travail au cours des dernières décennies

De nombreux experts observent avec inquiétude certains effets des nouveaux modes de management et des évolutions du monde du travail (Dejours, 2000; Aubert, 2003; Gorz, 2003; de Gaulejac, 2005). Des changements importants sont en effet intervenus dans les modes d'organisation du travail, notamment en ce qui concerne la répartition des tâches, les modalités d'évaluation, ou le contenu de la prescription. Nous offrons ci-après un aperçu non exhaustif de certains de ces changements.

Concernant l'encadrement, le travail est de plus en plus souvent supervisé non pas par des experts du domaine, mais par des professionnels du management. Cette évolution est décrite sous les termes de « managérialisation » ou de « révolution managériale » (de Gaulejac, 2011). Les managers se trouvent en position de devoir contrôler et évaluer la qualité d'un travail qu'ils ne connaissent pas nécessairement, ou du moins pas suffisamment, ce qui conduit à l'utilisation d'indicateurs de plus en plus éloignés de la réalité du travail. La qualité étant difficilement mesurable, ces indicateurs reposent sur des critères quantitatifs, alors que les exigences qualitatives du travail sont très élevées. Dès lors, on évalue la performance et non pas l'efficacité (ibid.). De plus, les critères de qualité ne sont pas les mêmes pour les travailleurs, qui cherchent à réaliser un travail bien fait suivant les règles de métier, et pour le management qui recherche avant tout à garantir ses profits.

Une autre évolution du monde du travail est l'application de la logique de services dans un nombre croissant de secteurs, par l'externalisation de certaines prestations (sous-traitance), ainsi qu'à l'intérieur des entreprises elles-mêmes. Les différents départements et les employés deviennent les clients les uns des autres. Cette augmentation des tâches de services induit une forme de travail différente : Dejours (2001, p.304) relève que « les tâches dites « immatérielles » de services mettent la personnalité, la tolérance affective et la résistance psychologique des professionnels à très rude épreuve. La pression des clients sur les personnels de services s'accroît, à mesure que l'organisation se décharge sur ces personnels de toutes les responsabilités de médiation sociale. ».

Pour s'adapter en permanence à un environnement changeant, la production s'effectue de plus en plus en flux tendu et les tâches sont pilotées par l'aval. Les exigences de flexibilité augmentent à l'égard des travailleurs eux-mêmes : flexibilité dans les horaires, dans les tâches et dans les postes. La mobilité interentreprises s'accroît également. Le tout s'accompagne de sentiments de précarité et d'insécurité, même pour les employés dont le contrat est à durée

indéterminée (Falzon & Sauvagnac, 2004). La forte concurrence entre les travailleurs conduit à un individualisme très marqué, lequel est encore renforcé par les nouvelles formes d'évaluation individuelle des performances qui participent à l'affaiblissement du collectif et font reculer la solidarité (Dejours, 2001). Les entreprises sont contraintes à se réorganiser régulièrement, les changements se succèdent rapidement. Ceci génère de la peur chez les employés, confrontés fréquemment à l'inconnu et contraints à s'adapter en permanence à de nouveaux modes de fonctionnement.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont profondément transformé notre rapport au travail. Les NTIC permettent désormais une disponibilité permanente (Falzon & Sauvagnac, 2004) et une accessibilité du poste de travail bien au-delà de l'espace professionnel. Ceci participe à l'installation d'un climat d'urgence, où tout doit être fait et communiqué au plus vite (Aubert, 2003; 2004). Cela génère non seulement une pression temporelle permanente et des difficultés d'anticipation des tâches et de gestion du temps, mais rend également difficile « la remise en question de la consigne et la distance critique par rapport à l'ordre établi par l'entreprise » (Gonik, Cardia Vonèche, & Bastard, 2004, p.149).

S'il est fait de plus en plus appel à l'initiative et à l'autonomie du travailleur, c'est en réalité d'une « autonomie sous contrôle » dont il s'agit (Gonik et al., 2004). La prescription se transforme, elle devient porteuse de fortes contradictions : « le travail est défini en termes de mission, à charge pour l'opérateur de définir les moyens de satisfaire les objectifs assignés. Les prescriptions peuvent, de plus, être multiples et contradictoires : c'est alors à l'opérateur d'effectuer les arbitrages nécessaires, sous sa responsabilité. » (Falzon & Sauvagnac, 2004, p.176). Ce n'est plus seulement le geste qui fait l'objet d'une prescription, mais également la pensée et la créativité du travailleur (Gorz, 2003).

Toutes ces évolutions participent au sentiment, partagé par de nombreux professionnels, de faire du mauvais travail : avec l'augmentation des tâches administratives, les soignants disposent de moins en moins de temps pour offrir des soins correspondant à leur éthique professionnelle ; les ingénieurs sont poussés à fabriquer des objets programmés pour ne pas durer. L'urgence généralisée conduit de plus en plus les employés à bâcler leur travail. Par ailleurs, le sentiment de faire du mauvais travail est de plus en plus vécu sur le mode de l'indignité et de la culpabilité personnelle (Davezies, 2010).

1.2 Les transformations du rapport au travail au cours des dernières décennies

Nous avons montré ci-dessus que le travail a connu, avec l'évolution des formes d'organisation, ce que Voswinkel nomme une « subjectivisation » : les exigences du travail portent de plus en plus sur « la subjectivité, la responsabilité individuelle et l'autonomie personnelle : (...) le contrôle se déplace de l'examen de la procédure vers celui du résultat et du succès. » (Voswinkel, Gernet, & Renault, 2007, p.72). Mais, parallèlement à cette subjectivisation par contrainte, Voswinkel montre que la subjectivisation relève également d'une revendication des travailleurs : « [les travailleurs] attendent des espaces de jeu pour l'expression de leur propre responsabilité et la possibilité d'une réalisation de soi » (ibid.).

Ce dernier aspect est relativement récent dans le monde du travail. A l'époque taylorienne, le travail était défini surtout comme une charge et l'honneur qui pouvait en être retiré consistait à assumer cette charge (Voswinkel et al., 2007). Depuis quelques décennies, la façon dont les individus envisagent leur lien au travail a beaucoup changé, les attentes envers le travail se sont fortement développées, le travail est de plus en plus considéré comme relevant d'une mission, voire d'une vocation (Kocyba & Renault, 2007). Davoine et Meda reprennent Inglehart qui situe cette évolution à la fin du XXème siècle et remarque qu'avec le développement des valeurs post-matérialistes, le bien être et la qualité de vie deviennent des valeurs centrales dans le travail (Inglehart, 1990, cité par Davoine & Meda, 2008). En plus de participer à la production de quelque chose d'utile (comme l'indique la définition du Petit Robert), le travail doit être un lieu d'épanouissement et de développement personnel. La reconnaissance sociale passe en grande partie par le travail, celui-ci procure un certain statut, l'appréciation et l'admiration d'autrui. Comme le relèvent Danuser et Monin : « C'est par l'intermédiaire du travail que l'individu trouve sa place dans la société, prend un statut, gagne l'argent nécessaire et acquiert la reconnaissance sociale » (2009, p.13). Baethge observe que les individus recherchent dans le travail une confirmation de leurs compétences propres et s'y investissent en tant que personne : « L'individu ne veut pas être qu'un simple rouage de la machine, il veut utiliser ses capacités, ses compétences et les développer : le travail est vécu comme une réalisation de soi » (Baethge, 1991, cité par Danuser, 2011, p.38).

Ehrenberg (1998) relève cependant les risques liés à cette double subjectivisation du travail. Il remarque qu'avec la fin du modèle disciplinaire, la place de l'individu dans la société n'est plus assignée d'avance. Les normes actuelles font appel à l'initiative individuelle, à l'autonomie et à la responsabilité. Chacun est donc responsable de se produire soi-même, de se gérer comme une

entreprise à part entière, de devenir un « entrepreneur pour soi » (Voswinkel et al., 2007). L'individu doit se comporter comme un élément du marché et gérer son propre capital de sorte à le faire fructifier et à garantir son employabilité. Ehrenberg remarque que cette pression est telle qu'elle peut donner lieu au développement de ce qu'il qualifie de « pathologie de la responsabilité », s'exprimant sous les traits de la fatigue et de la dépression (1998).

1.3 Les approches du mal-être au travail

Stress, burnout, harcèlement, maux de dos, conflits : les plaintes des travailleurs se font entendre de plus en plus fort, le lien avec le travail ne peut plus être nié. De nouveaux termes apparaissent pour tenter de regrouper ces phénomènes. On parle de stress, de risques psychosociaux, de mal-être, ou encore, en France plus spécifiquement, de souffrance. Ces termes ont pour point commun de se référer à des effets principalement sur la santé mentale des individus. Leurs effets sont également importants au niveau organisationnel, par exemple l'absentéisme, le turnover, l'insatisfaction des clients ou encore la diminution de la productivité et de la qualité des produits et des services (INRS, 2010).

Suivant la conception de la santé proposée par Canguilhem : « je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans moi. » (Canguilhem, 2002, cité par Lhuillier & Litim, 2009, p.96), nous pouvons considérer que le stress, le burnout, la souffrance représentent des atteintes à la santé, dans le sens où les personnes concernées se perçoivent comme entravées dans leur capacité à agir sur leur environnement et à donner sens à leurs actions. Pour notre travail, nous avons choisi de rendre compte de ces atteintes par l'emploi du terme très général de « mal-être ». Celui-ci n'est sans doute pas le plus précis et reste faible par rapport à l'importante détresse que nous avons parfois constatée, mais il permet une appréhension large et générique de cette question et a l'avantage de ne pas véhiculer une conception théorique trop exclusive.

Différentes approches du mal-être au travail se sont développées, le plus souvent en lien avec des disciplines déjà existantes. Nous présentons ci-après quelques-unes des principales approches, à savoir les approches en termes de risques psychosociaux, de stress et de souffrance, ainsi que le cas particulier du burnout. Nous nous concentrons sur leurs conceptions du mal-être au travail, les moyens d'intervention qu'elles proposent, et en signalons certaines

limites. Ces approches sont présentées de manière non exhaustive et très résumée, tant elles sont riches et complexes.

1.3.1 L'approche du mal-être en termes de risques psychosociaux

Depuis quelques années, le concept de « risques psychosociaux » est de plus en plus fréquemment utilisé pour décrire d'une manière très (et peut-être trop) générale différentes problématiques en lien avec la santé mentale au travail. Il tend ainsi à apporter une certaine homogénéité dans les discours et à s'imposer dans les milieux de la santé au travail.

Néanmoins, les définitions proposées confondent très souvent ce qui relève des risques pour la santé à proprement parler (on évoque généralement la violence, le harcèlement, le manque d'autonomie, le manque de reconnaissance, la surcharge, etc.) et de leurs manifestations (burnout, dépression, souffrance, troubles musculo-squelettiques, etc.). La définition proposée dans le rapport du collège d'expertise sur les risques psychosociaux tente de clarifier cet aspect : « ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » (Gollac & Bodier, 2011, p.31). Cette définition se veut suffisamment large pour inclure la diversité des manifestations de mal-être au travail, mais également suffisamment précise pour exclure les pathologies professionnelles traditionnelles (c'est pourquoi elle insiste sur l'interaction avec le fonctionnement mental). Si les problèmes de santé désignés sous ce terme peuvent sembler intuitivement évidents, celui-ci reste néanmoins bien plus vague que ceux de souffrance ou de mal-être que nous lui préférons. Par l'appel à la notion de risque, cette expression véhicule une vision « hygiéniste » de la santé mentale au travail, dont les atteintes peuvent être comprises comme une exposition « hors normes » à des risques prétendument définissables et mesurables. Il faut cependant être prudent dès lors qu'il n'existe aucune valeur seuil et que l'immense diversité des situations organisationnelles rend difficile l'opérationnalisation en quelques variables mesurables. En revanche, cela confère à cette expression l'avantage de pointer clairement les origines organisationnelles du mal-être.

De Gaulejac relève ainsi à propos de l'expression « risques psychosociaux » : « On ne parle plus de souffrance, de stress, de harcèlement, de violence, on crée une catégorie innocente, vaguement scientifique et parfaitement neutre. On neutralise ainsi le débat en le désignant par un terme politiquement correct. (...) Chacun donne la signification qui lui convient à un terme

suffisamment vague pour contenter tous les acteurs. » (de Gaulejac, 2011, p.68). Nous pensons donc nécessaire d'étudier les conceptions du mal-être que véhiculent des termes plus spécifiques, tels ceux de stress, de souffrance ou de burnout.

1.3.2 Les approches en termes de stress

1.3.2.1 *L'approche cognitiviste de Lazarus & Folkman*

Suivant le modèle de Lazarus et Folkman (1984), le stress résulte d'un écart entre les difficultés que perçoit l'individu et les ressources dont il dispose pour y faire face : s'il perçoit que ses ressources ne sont pas suffisantes pour gérer les difficultés qu'il rencontre, il se trouvera en situation de stress. Afin de limiter ce stress, un travail psychologique doit être entrepris par l'individu afin de modifier ses perceptions.

Cette conceptualisation implique une vision duale du travail, où individu et organisation sont séparés. Lorient (2010) remarque ainsi : « Le stress est le problème de celui qui ne sait pas s'adapter ou faire face aux défis ou, plus exceptionnellement, le signe d'une organisation du travail excédant les capacités individuelles. Cette vision suppose des salariés ou des travailleurs autonomes qui s'adaptent à l'organisation du travail ou ont les ressources pour changer d'emploi. ». C'est donc l'individu qui se trouve au centre de ce modèle et c'est à lui que revient la responsabilité de trouver les ressources pour faire face aux difficultés qu'il rencontre. L'organisation du travail est relativement absente de ce type d'approche. Notons encore qu'une large part des modules de formation continue proposés dans les entreprises, sous la forme de cours de gestion du stress notamment, s'inspirent de ce modèle.

1.3.2.2 *Le déséquilibre charge de travail – autonomie dans le modèle de Karasek*

Pour mettre en évidence les causes du stress, le modèle de Karasek (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) place au contraire l'organisation du travail au centre. Il définit une zone de tension (« job strain ») caractérisée par une forte charge de travail et une autonomie limitée. Cette tension sera d'autant plus importante si le travailleur ne dispose pas du soutien de sa hiérarchie et de ses collègues. Ce modèle montre ainsi que l'intensification du travail n'explique pas seule les atteintes à la santé, mais que l'autonomie dont dispose le travailleur pour gérer sa charge de travail est également déterminante dans le développement de symptômes. Les interventions qui découlent de ce modèle ont pour but de limiter les facteurs de risques liés au stress en agissant sur les modes d'organisation du travail : il s'agit principalement d'augmenter l'autonomie des travailleurs, de limiter la charge de travail et les exigences mentales et de renforcer le soutien social.

Ce modèle de référence est utilisé dans nombre de recherches sur le stress au travail et des liens significatifs ont été trouvés entre le « job strain » et des atteintes spécifiques à la santé, notamment cardio-vasculaires (Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom, & Theorell, 1981). Il comporte cependant certaines limites. L'échelle d'autonomie évalue principalement le degré de monotonie du travail (six items) ; la liberté décisionnelle, qui représente à notre avis un aspect central de l'autonomie, n'est évaluée que par trois items. Par ailleurs, la capacité de l'autonomie à moduler la charge de travail perd de son efficacité dans le cas de fortes surcharges. Aussi, une plus grande autonomie n'implique pas nécessairement une diminution des contraintes, et dans un environnement porteur de fortes pressions, telles que se coordonner à des inconnus, faire face à des impératifs techniques ou s'adapter à des imprévus, l'autonomie peut devenir de fait une contrainte (Loriol, 2010). Une trop grande autonomie implique également que d'importantes responsabilités incomberont directement au travailleur, nous rejoignons ici la problématique de la prescription de l'initiative discutée plus haut. De plus, ce modèle ne tient pas compte de la variabilité des processus mentaux et véhicule la représentation d'un individu dont les comportements sont déterminés par des facteurs externes (Probst, 2004). Par ailleurs, plusieurs auteurs ont mis en évidence le fait qu'il s'applique surtout aux métiers masculinisés (Barnett & Marshall, 1991 ; Johnson & Hall, 1996 ; Van des Doef & Maes, 1999, cité par Probst, 2004).

1.3.2.3 Le déséquilibre efforts – récompenses dans le modèle de Siegrist

Le modèle de Siegrist (Siegrist & Klein, 1990; Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2004) stipule que des déséquilibres importants entre les efforts fournis au travail et les récompenses reçues en retour (salaire, opportunités de carrière, estime des supérieurs et des collègues, sécurité de l'emploi) peuvent amener l'employé à se trouver en situation de stress. A ces composants structurels, Siegrist ajoute un composant personnel, l'« overcommitment », que l'on pourrait traduire par « surengagement ». Il remarque que les effets des échanges non symétriques entre efforts et récompenses seront aggravés si la personne présente un profil cognitif et émotionnel la conduisant à se surengager, à exagérer ses efforts au-delà de ce qui est formellement attendu.

Les moyens d'interventions proposés visent d'une part les employés, au travers du renforcement de leurs ressources psychosociales et interpersonnelles et de l'apprentissage de techniques de gestion du stress, d'autre part les cadres, en les sensibilisant à l'importance de l'estime et de la reconnaissance. Ces interventions visent également l'organisation du travail, en permettant des horaires flexibles, en garantissant l'équité de traitement, et en renforçant la sécurité de l'emploi

(Department of Medical Sociology - Duesseldorf University, 2008), ce qui est loin d'être aisé étant donné les contraintes économiques toujours plus fortes qui pèsent sur de nombreuses entreprises.

Ce modèle se distingue ainsi des modèles de Lazarus et de Karasek, puisqu'il intègre des composantes structurelles et personnelles dans sa conception du stress (Siegrist et al., 2004). Nous remarquons cependant que les composantes structurelles sont fortement dominantes. Par ailleurs, ce modèle évalue des formes de récompenses principalement matérielles et ne laisse pas suffisamment de place, à notre avis, aux formes de récompense symbolique, telles que la reconnaissance sociale plus générale ou la reconnaissance de l'investissement personnel dans le travail.

Le modèle développé par Siegrist est donc un modèle de la réciprocité entre ce que le travailleur donne et ce qu'il reçoit en retour, modulé par ailleurs par les attentes du dit travailleur. D'autres modèles de la réciprocité au travail en proposent une approche plus globale, intégrant la thématique de la reconnaissance. Les travaux sur la justice organisationnelle se sont intéressés aux liens entre les sentiments d'injustice au travail et les expressions de mal-être (notamment le burnout). Trois formes de justice organisationnelle sont distinguées : la justice distributive, qui relève de l'équité perçue quant à ce qui est reçu (salaire, compensations, le déséquilibre effort-récompense décrit plus haut peut être considéré comme une forme d'inéquité suivant cette approche) ; la justice procédurale, qui relève de la perception de procédures équitables ; et l'équité interactionnelle, qui relève de la perception de traitements équitables au sein des relations interpersonnelles (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Cependant, les travaux issus de ce modèle se sont principalement concentrés sur la perception de la justice distributive. Dans une revue de littérature, Cropanzano et Wright (2010) citent plusieurs études qui ont mis en évidence les effets des sentiments d'inéquité de traitement sur le burnout. Les résultats soulignent l'impact des sentiments d'inéquité ressentis par le travailleur dans sa relation avec son employeur, ainsi que, dans une moindre mesure, dans sa relation avec ses patients ou ses élèves.

La question de la reconnaissance au travail a aussi été abordée sous l'angle des théories de l'échange par le don et le contre-don. Mauss (2007, parution originale en 1925) a montré la nécessité du contre-don pour maintenir le lien social, et l'importance des échanges par le don dans le monde du travail a depuis été mise en évidence par plusieurs auteurs (Gonik, 2006; Chaniel, 2008; Alter, 2008; Alter, 2010). Le fait de donner engage le donateur et le donataire

dans une relation de réciprocité (Alter, 2002). La plainte de manque de reconnaissance formulée par les employés traduit le plus souvent le sentiment d'avoir beaucoup donné et peu reçu en retour. Au-delà de la question de la récompense, c'est donc ici le lien social qui se construit au travail par l'échange qui est remis en question. Dans cette perspective, le mal-être peut être compris comme une rupture de la relation de réciprocité entre l'employé et l'employeur qui conduit le premier à se sentir injustement traité.

1.3.3 L'approche ergonomique francophone du mal-être au travail

Dès ses débuts, l'ergonomie s'est donnée pour objectif de « construire des connaissances sur l'être humain en activité » (Falzon, 2004, p.20) ce qui implique, dans la tradition de l'ergonomie francophone, d'aller voir le travail pour le comprendre, et nous devons à cette discipline d'avoir mis en évidence l'écart entre le travail prescrit (la tâche) et le travail réel (l'activité). Historiquement, les ergonomes se sont surtout intéressés aux conditions de travail dans le but d'améliorer la santé (ou plus précisément de limiter la gêne et la pénibilité) et la performance. L'explosion des problématiques de mal-être au travail les a cependant récemment conduits à intégrer les aspects psychosociaux dans leur pratique professionnelle et à les étudier avec les outils de l'analyse de l'activité. L'ergonomie place au centre de sa pratique le réel du travail. Le mal-être est ainsi vu comme l'effet d'une perte du lien avec la réalité du travail, perte qui survient lorsque l'organisation du travail se coupe de l'expérience concrète des salariés : « si ce lien avec la réalité du travail est perdu, les décisions de management conduisent à des situations intenable : à la perte de repères professionnels, à l'incapacité de transmettre ses compétences, voire à l'impossibilité de développer son savoir-faire, à l'éclatement des collectifs de travail, à l'isolement, qui sont à l'origine de la souffrance de tous les salariés, encadrement et décideurs compris. » (Conseil d'Administration de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 2011).

Les interventions ergonomiques, au travers de l'analyse de l'activité réelle de travail, visent à transformer le travail, en mettant à jour par une démarche participative « les ressorts qui font ressource et les résistances qui font obstacle dans la confrontation au réel (...), et [en les utilisant comme] levier pour aider l'organisation à évoluer dans sa manière de voir la contribution du travail à la performance, pour qu'ainsi elle change sa manière de faire avec la subjectivité des personnes » (ibid.).

L'approche de l'ergonomie francophone s'appuie sur l'analyse de cas concrets. Elle n'a pas de valeur prédictive et ne peut pas représenter un outil épidémiologique au même titre que les approches présentées plus haut. Elle considère l'individu non pas comme subissant passivement

les contraintes de ses tâches, mais comme un opérateur qui les gère activement (Noulin, 2002). La subjectivité de l'opérateur intervient donc pour transformer la tâche en activité, cependant l'approche ergonomique l'appréhende principalement sous l'angle de ce qui en résulte, l'activité, ce qui représente une conception très basique de la subjectivité. Postulant que l'adéquation entre le travail et le travailleur a eu lieu en amont, au moment du choix du métier par exemple, cette approche prend ainsi le parti de chercher les origines du mal-être dans le travail et dans l'organisation. Elle postule ainsi que c'est au travail de s'adapter à l'homme dans sa diversité.

1.3.4 Les approches en termes de souffrance

1.3.4.1 L'approche de la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail utilise le terme de souffrance pour désigner le mal-être. Portée par Christophe Dejours et issue de la rencontre entre la psychanalyse et l'ergonomie, cette approche se fonde à l'interface de l'analyse du réel de l'activité et du vécu subjectif et collectif des travailleurs. Deux éléments centraux de la théorie de Dejours sont nécessaires pour comprendre son approche de la souffrance et les interventions pour la limiter : la reconnaissance et les stratégies individuelles et collectives de défenses. La souffrance est considérée comme inhérente à l'existence humaine. Elle devient pathogène lorsque la construction identitaire, un des enjeux du travail, est entravée. Cette construction identitaire passe par la reconnaissance, qui se construit sur la base de deux formes de jugements sur le travail : le jugement d'utilité, au travers duquel l'encadrement et les clients jugent de l'utilité sociale et technique du travail ; et le jugement de beauté par lequel les pairs et les collègues jugent de la qualité du travail et des efforts fournis pour le réaliser. L'enjeu du jugement d'utilité est la reconnaissance sociale, celui du jugement de beauté l'entrée dans le collectif, et plus largement la construction de l'identité (Dejours, 1995). « La validation du travail par la reconnaissance accordée par les autres contribue de façon majeure à la construction du sens du travail. Sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste en effet dépourvue de signification. » (Gernet & Dejours, 2009, p.31). Pour lutter contre la peur et la souffrance, les individus et les collectifs de travail développent des stratégies de défense. Ces stratégies auront des effets soit positifs en leur permettant de rester dans la « normalité », soit négatifs en empêchant la construction de leur identité (Dejours, 2000).

L'intervention visera ainsi à construire des interprétations communes, au chercheur et aux travailleurs, des manifestations et des origines de la souffrance, et à élaborer de nouvelles stratégies de défense, moins coûteuses et plus efficaces pour tenir cette souffrance à l'écart.

Dejours insiste beaucoup sur la demande initiale des travailleurs, qui, à travers leurs plaintes, demandent une intervention sur leur situation de travail. Il remarque que sans cette demande, l'accès au vécu subjectif des travailleurs et aux stratégies individuelles et collectives de défense n'est pas possible (Dejours, 2000).

Si nous sommes d'accord avec Dejours sur le fait que l'existence d'une demande initiale facilitera grandement l'accès à de nombreux éléments de l'expérience des travailleurs, nous en avons fait l'expérience dans notre recherche (voir discussion), nous pensons cependant que ce point doit être relativisé. Ne serait-ce pas aussi en introduisant les problématiques dans le monde du travail que l'on peut amener à des questionnements sur les conditions de travail et sur l'organisation du travail ? Nous pensons que ces derniers pourront eux aussi, à terme, ouvrir des voies vers l'expérience subjective des travailleurs et vers les stratégies de défense.

1.3.4.2 L'approche de la clinique de l'activité

Clot aborde la souffrance sous l'angle du « pouvoir d'agir » ou plutôt de l'« empêchement d'agir » (Clot, 2006). Suivant son approche, le travail peut être une occasion de développement, lorsque le travailleur peut déployer ses capacités et son pouvoir d'agir, ou au contraire être générateur de souffrance lorsque le travail empêche l'acte, le geste ou la pensée. Cette amputation de l'activité possible sera vécue comme une perte de sens et d'efficacité et ressentie par l'individu comme une atteinte à son intégrité (Probst, 2004). Clot remarque ainsi que : « La lassitude résulte aussi des possibilités qu'on ressent sans pouvoir les vivre, de ce qu'on ne peut pas faire dans ce que l'on fait. » (Clot, 2006, p.5). Par l'appel à des méthodes complexes, telles que l'auto-confrontation croisée, l'intervention visera à aider les collectifs de salariés à mieux comprendre leur situation de travail, à restaurer leur pouvoir d'agir et à faire évoluer leurs pratiques (Probst, 2004).

Cette approche, tout comme la précédente, est très complexe et nous n'en offrons ici qu'un bref aperçu. Nous retiendrons que toutes deux restent très centrées sur ce qui se joue au travail au niveau du fonctionnement psychique des sujets, le travail étant d'abord vu comme un travail de subjectivation.

1.3.5 Une forme particulière de l'expression du mal-être : le burnout

Nous souhaitons aborder ici encore le cas particulier du burnout. Il ne s'agit pas d'une approche du mal-être au même titre que celles présentées plus haut, mais d'une forme d'expression spécifique de ce mal-être. L'actualité de ce phénomène et la fréquence avec laquelle il est

convoqué dans le monde du travail, notamment par la population que nous avons étudiée, justifie que l'on s'y arrête plus spécifiquement.

Dans les années 1970 est apparu aux Etats-Unis un phénomène apparemment nouveau que l'on a qualifié d'état de stress dépassé et décrit sous le terme de burnout. Burisch relève que des phénomènes similaires avaient déjà été décrits dans la littérature, notamment dans le roman de Thomas Mann paru en 1901 « Buddenbrooks » et dans celui de Graham Greene en 1960 « A Burn-Out Case » (Burisch, 1989). Mais c'est à Herbert Freudenberger que revient la paternité de ce concept en psychologie. Il serait le premier à l'avoir utilisé pour décrire les symptômes de fatigue extrême qu'il a observé au sein d'une équipe de bénévoles s'occupant de personnes toxicomanes. Cela lui a inspiré l'image d'une maison brûlée de l'intérieur dont il ne resterait que les quatre murs (Freudenberger, 1987). Dans un premier temps, le burnout a été mis en évidence au sein des professions de soin et considéré comme spécifique aux activités impliquant une relation émotionnelle importante avec des patients. Dès les années 1990, les observations cliniques ont conduit à l'étendre dans un premier temps aux métiers de l'enseignement, puis à tous les types de professions. Cette généralisation se base sur l'observation qu'une relation avec un client peut également impliquer une composante émotionnelle importante. Du fait de la diffusion de la culture de service dans le monde du travail, ce type de relation se retrouve dans un large éventail de professions. Nous pouvons cependant nous demander s'il existe une forme de travail qui n'implique aucune forme de relations émotionnelles, ne serait-ce qu'à l'objet du travail.

Plusieurs modèles ont été développés pour rendre compte de ce phénomène. Celui de Maslach s'est progressivement imposé comme modèle de référence. Il propose trois dimensions pour caractériser l'expérience du burnout : l'épuisement émotionnel, qui se manifeste par une absence quasi-totale d'énergie ; la dépersonnalisation, qui se traduit par une attitude négative et détachée envers le travail, une perte d'idéalisme et une attitude cynique ; et la diminution du sens de l'accomplissement de soi, qui se traduit par une perte de confiance en soi et en ses capacités (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ces trois dimensions sont opérationnalisées dans un questionnaire, le « Maslach Burnout Inventory » (MBI), lequel est de loin l'instrument le plus largement utilisé dans les recherches sur le burnout. Ce modèle postule que le burnout est une réponse à une exposition chronique à des stressors émotionnels et interpersonnels au travail. Les origines du burnout sont donc à chercher dans la nature du travail, ou plus exactement dans les relations interpersonnelles trop éprouvantes que vit la personne au travail et qui la

conduisent à épuiser ses ressources, ainsi que dans l'organisation du travail, qui permet ou non à la personne de mettre en place des stratégies de gestion efficaces. Nous remarquons néanmoins que les composantes de l'organisation du travail sont totalement absentes du MBI.

Parmi les autres modèles du burnout, nous n'en citons ici que quelques-uns : le modèle de Pines et Aronson (Pines & Aronson, 1981; Malach-Pines, 2005) se centre sur la seule dimension de l'épuisement et définit le burnout comme suit : « a state of physical, emotional and mental exhaustion caused by long-term involvement in situations that are emotionally demanding » (Pines & Aronson, 1988, cité par Pines, Ben-Ari, Utasi, & Larson, 2002, p.256). Le modèle développé par Kristensen et ses collègues (2005) se centre sur la fatigue et l'épuisement. Leur échelle (« Copenhagen burnout inventory », CBI) se distingue des autres modèles puisqu'elle vise à distinguer la part du burnout que la personne attribue à sa fatigue générale, la part qu'elle attribue au travail en général et celle qu'elle attribue au travail avec des clients. Demerouti et ses collègues introduisent quant à eux la dimension du désengagement et considèrent que le burnout se manifeste par un épuisement et le fait d'être désengagé de son travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003). Ainsi, bien qu'il existe une variabilité non négligeable entre les différentes conceptions du burnout, l'expérience de l'épuisement reste une dimension centrale et commune aux différentes définitions. Elles ont également comme point commun de placer le travail au centre de la genèse du burnout (Gueritault-Chalvin & Cooper, 2004).

Nous relevons plusieurs limites aux approches du burnout. Premièrement, pour la plupart des modèles que nous avons étudiés, il nous semble manquer, au niveau conceptuel, une théorie faisant le lien entre les origines et les manifestations du burnout. Pour certains auteurs, notamment francophones, ce lien consisterait en la perte de sens du travail (Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet, & Laurendeau, 1992; Morin, 2006), néanmoins cet aspect a été peu théorisé spécifiquement par rapport à la problématique du burnout. Les approches du burnout que nous avons mentionnées nous semblent faire l'économie d'une théorie sur le travail et ne le définissent pas. Ces limites se vérifient quant aux modes d'intervention proposés. En l'absence d'une conception claire de ce qui relève du travail et de l'organisation du travail, les mesures de prévention peinent à trouver une application concrète et restent dès lors largement dirigées sur les individus. Si, par définition, le burnout pointe du doigt une organisation du travail déficiente, dans les faits les interventions se concentrent à un niveau individuel. Nous remarquons que les conseils de prévention classiques proposés par les bureaux de consultants véhiculent le plus

souvent des approches individuelles du mal-être. On suggère aux employés de travailler sur leurs valeurs, sur leur éthique personnelle, sur leurs priorités existentielles, mais les actions au niveau de l'organisation du travail restent très discrètes. Ceci illustre bien les difficultés, déjà expérimentées avec les interventions pour diminuer le stress, d'implémenter des actions au niveau de l'organisation du travail.

Malgré les critiques qui peuvent lui être adressées, nous devons constater que le terme de burnout rencontre un certain « succès » auprès des travailleurs. C'est donc qu'il vient conceptualiser un vécu actuel, qu'il formalise un mal-être ressenti en lien avec le travail. Si les termes de surmenage et de stress tendent à pointer du doigt un travailleur incapable de faire face aux exigences de son travail, le terme de burnout connaît moins cet effet stigmatisant. Il véhicule l'idée que celui qui en est atteint a tout donné à son entreprise, qu'il a craqué en raison de son dévouement et de son engagement pour la qualité de son travail. Hillert et Marwitz (2006, p.14) relèvent ainsi l'idée générale que « seuls ceux qui étaient enflammés en viennent à se consumer »². L'individu dit en burnout est ainsi vu comme une victime de son entreprise, voire du monde du travail en général (ibid.). Les constats de ces auteurs nous apparaissent cependant ne s'appliquer que jusqu'à un certain point. Loin d'encenser les travailleurs victimes de burnout, nous percevons que les capacités individuelles insuffisantes pour faire face aux difficultés et aux « stresseurs » (aussi condamnables soient-ils) restent prégnantes dans les discours récurrents sur le burnout. La valeur de ce concept réside ainsi bien plus dans sa fonction comme moyen de communication que dans la teneur de sa définition et des modèles scientifiques qui en sont proposés (Hillert & Marwitz, 2006). Il est donc légitime de s'y intéresser et de chercher à comprendre ce qui le sous-tend et ce qui l'habite.

1.4 Notre approche du mal-être au travail dans la présente recherche

Notre approche a évolué au cours de cette recherche. En partant de la thématique spécifique du burnout, nous avons été amenées à élargir notre regard afin d'englober la diversité des plaintes entendues. En arrivant dans l'organisation, nos premiers contacts avec la direction et les employés ont rapidement orienté les échanges sur les thématiques du stress et du burnout. Ces problématiques étaient en effet à l'origine de la demande de diagnostic de l'organisation. Les personnes rencontrées nous ont fait part de leurs inquiétudes quant au nombre important de

² Traduction personnelle : « Nur wer entflammt war, kann ausbrennen ».

personnes « en burnout » dans l'organisation et quant au fait que les collaborateurs quittent parfois rapidement leur fonction ou « craquent » sous la pression et la charge de travail. Nous avons par ailleurs rapidement relevé la fréquence d'utilisation du terme burnout et la diversité des situations auxquelles il se voyait appliqué. Dès lors, lorsque le terme de burnout était utilisé par les travailleurs, nous avons fait expliciter le sens pour celui qui l'utilisait. Riche de notre connaissance de la littérature scientifique sur ce sujet, nous avons cherché à voir si l'utilisation faite par les travailleurs recouvrait les définitions scientifiques. Dans un environnement où se référer au burnout est courant, nous avons constaté que le plus souvent, ce sont les composantes de l'épuisement, de la surcharge accumulée et de l'effondrement soudain de la personne qui sous-tendaient le recours à cette conceptualisation. Par ailleurs, l'usage généralisé des termes de stress et de burnout montrent que ces concepts ont obtenu une certaine légitimité pour mettre en mot le mal-être vécu comme lié au travail au sein de cette organisation. Nous avons donc pris le parti de ne pas nous concentrer uniquement et spécifiquement sur la thématique du burnout et de ses déterminants. D'une part, comme nous l'avons indiqué plus haut, les concepts théoriques à la base du burnout ne nous satisfaisaient pas, d'autre part, en choisissant plus ou moins arbitrairement une définition parmi celles proposées par les auteurs, nous aurions couru le risque d'ignorer la diversité des vécus des travailleurs. Il a donc fallu s'éloigner quelque peu des concepts de stress et de burnout afin de garantir une approche globale du mal-être au travail au sein de cette organisation.

Nous avons adopté un regard ergonomique et psychosocial sur l'expression du mal-être. Notre démarche scientifique a ainsi consisté à chercher ce qu'il y avait derrière les plaintes de stress et l'emploi du terme burnout et à objectiver le mal-être que ces termes traduisent, puis à en identifier les liens avec les formes d'organisation du travail. La présente recherche se situe ainsi à l'intersection de nombreuses thématiques. Au centre se trouve la question du mal-être au travail. Appliquée à un contexte spécifique, cette question nous a conduit à approfondir différents éléments, tels que la question de la reconnaissance, les thématiques de l'engagement et du surengagement au travail, et les problématiques plus générales traversant le secteur de l'humanitaire.

2 POPULATION

2.1 Les travailleurs des ONG humanitaires

D'une manière générale, la population des travailleurs humanitaires est l'objet de nombreux écrits, dont une part importante est l'œuvre des humanitaires eux-mêmes. Le grand public est le plus souvent admiratif de ceux que l'on présente parfois comme des « héros » des temps modernes. Travailler dans l'humanitaire revêt un certain prestige, et c'est à des valeurs telles que l'engagement, la vocation, le don de soi ou l'altruisme que l'on fait appel pour caractériser ces personnes. Les principales ONG sont très présentes sur la scène médiatique et profitent de la confiance du grand public, comme le montrent les importantes sommes récoltées lors des grandes campagnes qui font suite à des catastrophes. Cependant, ce milieu est également l'objet de certaines critiques, et les médias se font aussi l'écho des dérives dans lesquelles sont parfois impliquées les ONG. Comme le relèvent Dauvin et Siméant (2002), de nombreux écrits sur l'humanitaire tombent soit dans la célébration euphorique des actions entreprises, soit dans la critique routinière de leurs effets pervers.

Les grandes ONG humanitaires sont des structures dans lesquelles militantisme, engagement associatif et professionnalisme sont amenés à cohabiter. Les principales ONG actuelles ont connu une forte croissance au cours des dernières décennies. Certaines sont devenues de grandes organisations comparables à des multinationales, ayant des antennes dans différents pays et déployant leurs actions au niveau international. Leurs structures de même que leurs modes d'organisation du travail se sont transformés. Ces éléments sont décrits en détail dans le deuxième article.

2.2 Bref portrait de l'ONG étudiée

La présente recherche est une « étude de cas », réalisée auprès d'une population spécifique : les employés du siège d'une organisation non gouvernementale active dans l'aide humanitaire d'urgence. L'organisation que nous avons étudiée s'inscrit dans le contexte décrit ci-dessus : son siège a connu une croissance importante passant d'une trentaine d'employés à la fin des années 1990, à près de cent-cinquante en 2010. Des professionnels de différents secteurs sont réunis autour d'un même but, inscrit dans une charte que chacun s'est engagé à respecter.

Le siège a pour fonctions la gestion et le pilotage des activités du terrain. Les fonctions des employés du siège sont distinguées selon leur distance aux actions du terrain : les fonctions

opérationnelles sont directement liées aux activités concrètes du terrain, les fonctions non opérationnelles sont transversales et assurent un rôle de soutien aux précédentes. En plus du département des opérations, il y a dans chaque département des spécialistes « détachés » auprès du département des opérations et qui occupent ainsi eux aussi des fonctions opérationnelles (voir figure 1).

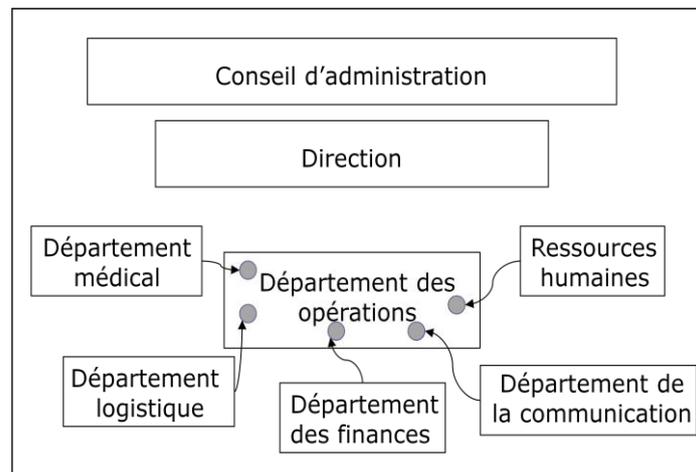


Figure 1 : la structure du siège. Le département des opérations occupe une place centrale, des experts des autres départements y sont fonctionnellement rattachés et occupent également des fonctions opérationnelles. La direction est constituée des directeurs de chaque département ainsi que d'un directeur général.

L'expérience préalable du travail sur le terrain est très valorisée, mais tous les employés n'ont pas « fait de terrain » selon l'expression consacrée. Plusieurs types de statuts sont présents : salariés avec un contrat à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD), bénévoles, stagiaires, civilistes, etc., les passages d'une forme de contrat à une autre sont fréquents. Lors de leur arrivée au siège, il est demandé aux employés en CDI de s'engager à rester pour une durée minimale (en général de trois ans) au travers de ce qui est appelé un « contrat moral », ceci dans le but d'éviter un turnover trop rapide. Notons encore que les employés du siège ne représentent qu'une petite minorité de la totalité des employés de l'ONG. La plus grande proportion est représentée par le personnel national, engagé sur le lieu des interventions, suivi du personnel expatrié.

L'organisation comptait en son siège 146 employés en mars 2010 (F : 51% ; H : 49%). L'âge moyen était de 39.8 ans (SD=7.0)³. L'ancienneté moyenne des employés était de 4.2 années (SD=3.1 ; 50% des employés ont moins de quatre ans d'ancienneté ; ancienneté maximale : 17.4 années). 64% des répondants avaient une expérience du travail sur le terrain avec cette organisation ou une autre, pour une durée moyenne de cinq ans (SD=3.3).

Le temps partiel est peu répandu dans l'organisation et existe surtout sous la forme du 80 pourcents. Parmi les répondants au deuxième questionnaire, 17% travaillent entre 70 et 90 pourcents et 2% travaillent à 30 et 40 pourcents (il s'agit de deux femmes). Le temps partiel concerne 26% des femmes et 10% des hommes. La quasi totalité des répondants travaillant à temps partiel occupe des fonctions non opérationnelles. Seules deux femmes à 80 pourcents ont des fonctions opérationnelles. A noter que ces deux personnes déclarent une moyenne sur l'année de 9 et 20 heures supplémentaires par semaine, non récupérées, ce qui questionne quelque peu la réalité de leur 80 pourcents. La quasi absence de formes de travail à faible pourcentage (50 pourcents ou moins) s'explique d'après nous notamment par la culture du très grand engagement et la forte disponibilité attendue de la part des employés. Ceci rend le travail à temps partiel peu légitime.

2.3 La santé des travailleurs humanitaires

La population des travailleurs humanitaires a été très peu étudiée dans une perspective scientifique en santé au travail. Quelques recherches ont été menées sur la santé des travailleurs expatriés et les risques auxquels ils sont exposés durant leurs missions. Cependant les chercheurs qui s'y sont intéressés relèvent eux aussi le manque d'études sur ce sujet (McCall & Salama, 1999; Dahlgren, De Roo, Avril, Bise, & Loutan, 2009). Nous n'avons, par contre, connaissance d'aucune étude qui se soit intéressée spécifiquement à la santé des travailleurs humanitaires au niveau des sièges des ONG. Nous pensons que plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : d'une part les sièges sont situés loin des zones de conflits ou de catastrophes où se concentrent les dangers « objectifs » pour la santé des intervenants ; d'autre part, comme nous l'avons déjà mentionné, les employés du siège ne représentent qu'une petite minorité des travailleurs humanitaires.

³ Les chiffres qui suivent sont issus du deuxième questionnaire soumis en mars 2010, taux de réponse 64.4% (94/146).

3 MÉTHODOLOGIE

L'originalité de la démarche méthodologique appliquée dans cette recherche réside dans le fait que méthodes quantitatives et qualitatives ont été utilisées conjointement. Si les chercheurs utilisent depuis longtemps des méthodes quantitatives et qualitatives au sein d'une même recherche, notamment en sciences humaines sous le terme de triangulation (Denzin, 1978; Jick, 1979), ce n'est que depuis les années 1990 environ que le terme de « mixed-methods designs » s'est progressivement imposé pour consolider cette pratique et définir une « troisième voie méthodologique » (Tashakkori & Teddlie, 2003, p.ix).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé trois types de méthodes pour la récolte des données, à savoir deux questionnaires, vingt entretiens semi-directifs et une période d'observation non participante de l'activité de vingt-six jours répartis sur trois mois. Nous avons analysé les données des questionnaires à l'aide d'outils statistiques, et les données des entretiens et des observations par analyses de contenu. De plus, les contacts réguliers entretenus avec des membres de l'organisation tout au long de ce projet ont enrichi notre connaissance du terrain de recherche.

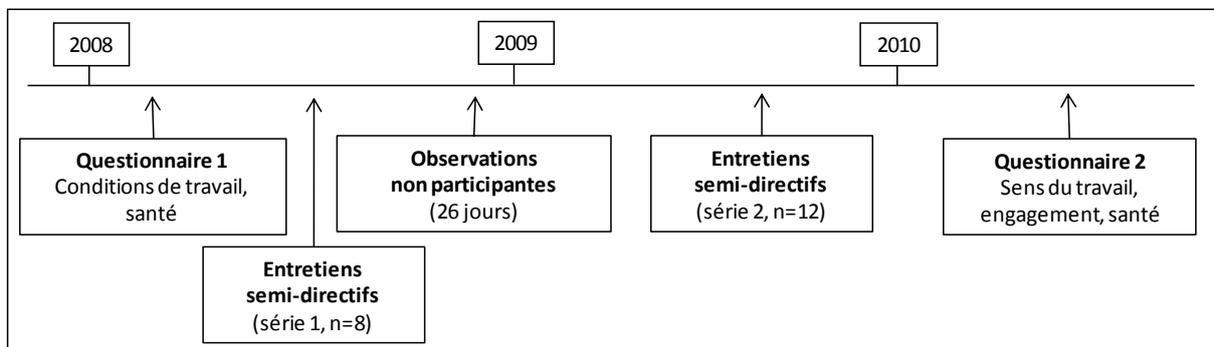


Figure 2 : déroulement de la récolte de données.

Concrètement, la validité des résultats s'est vue renforcée par le choix de ce design méthodologique, et ce de plusieurs manières. Nous avons recherché des convergences et des divergences entre les différents résultats (triangulation) ; les résultats obtenus par le biais d'une méthode se sont vus illustrés et clarifiés par ceux obtenus avec les autres méthodes (complémentarité) ; nous avons utilisé les résultats des entretiens et des observations dans la construction du second questionnaire (développement) ; et les résultats de ce dernier nous ont permis de généraliser certains éléments mis en évidence par les entretiens et les observations à un échantillon plus large (expansion) (Greene, Caracelli, & Graham, 1989).

Nous l'avons mentionné en introduction, il y a à l'origine de notre recherche une demande d'intervention formulée par l'organisation. Les ergonomes de l'IST ont été contactés en septembre 2007 pour la réalisation d'un diagnostic sur les conditions de travail dans cette organisation. Cette demande était motivée par le constat d'un nombre important de « cas de burnout » dans l'organisation et par des plaintes de stress fréquentes, ainsi que par une importante insatisfaction par rapport à l'aménagement des locaux et des postes de travail. La commission du personnel s'était inquiétée de cette situation et en avait fait part à la direction. Le diagnostic, réalisé à l'aide d'une analyse ergonomique de plusieurs postes de travail, de la conduite d'un focus group, de la passation d'un questionnaire et de huit entretiens semi-directifs, a permis de confirmer la réalité des plaintes entendues et nous a fait apercevoir différentes pistes d'analyse. Poursuivre ce projet s'avérait dès lors nécessaire pour approfondir ces pistes et offrait l'occasion d'une recherche sur une population par ailleurs peu étudiée.

Le fait qu'il y ait à l'origine de cette recherche une demande des employés est un point central. Nous avons en effet vu plus haut l'importance que revêt la demande initiale des acteurs pour Dejours (2000). Noulin (2002) relève elle aussi la nécessité de pouvoir compter sur la participation active des travailleurs pour acquérir des connaissances sur l'activité réelle de travail. Ce contexte a favorisé notre accès au terrain de recherche et aux personnes : les employés parlaient très librement des difficultés liées à leur activité. Les problématiques dites de « burnout » et de stress dans l'organisation étaient reconnues par tous, et il existait une conscience partagée de la nécessité d'agir sur les sources de ces phénomènes. Notre recherche, perçue comme une tentative d'identifier ces sources, a ainsi été bien accueillie par les employés et par la direction, et les séances de restitution ont rencontré un vif succès.

Nous avons cependant remarqué que l'accès aux éléments moins directement en lien avec les problématiques à l'origine de la demande (le stress, le burnout) n'était pas toujours évident au premier abord. Les discours tendaient à se concentrer sur ces éléments et nous avons dû être plus actifs pour susciter des échanges et collecter des informations sur d'autres thématiques. Les « résistances » alors observées peuvent être interprétées de différentes façons. On peut dire le mal-être, la souffrance, mais pas de n'importe quelle manière. L'organisation existe pour soulager la souffrance des plus vulnérables. Exprimer sa propre souffrance n'est ainsi possible que dans le cadre de normes permises par la culture organisationnelle. Les plaintes de stress et de burnout jouissent d'une certaine acceptabilité sociale dans l'organisation étudiée pour mettre en mot le mal-être, du moins jusqu'à un certain seuil, afin de ne pas remettre en question trop

profondément le fonctionnement de l'organisation. Dès lors, on ne dit pas le mal-être à n'importe qui non plus, au risque de ne pas respecter les règles de métiers pourrait-on dire, de s'exposer au jugement d'autrui et d'être exclu. J'ai ainsi perçu à de nombreuses reprises qu'on tendait à me placer dans un rôle de porte-parole⁴. De façon plus ou moins explicite, de nombreuses personnes que j'ai rencontrées souhaitaient me voir relayer leurs doléances auprès de la direction. Au-delà de mes connaissances scientifiques de chercheur, c'est donc ma propre subjectivité qui s'est vue sollicitée durant tout le processus de recherche. Les réactions des employés à mon égard, les intentions qu'ils me prêtaient et le rôle qu'ils m'attribuaient, représentent des éléments importants qui ont été intégrés dans les analyses.

⁴ Introduisant ici ma propre subjectivité, l'emploi du « nous » scientifique ne peut s'appliquer.

4 PROBLÉMATIQUE

Ce projet est né d'un constat, relevant d'une perception organisationnelle et confirmé par la première partie de cette recherche (partie diagnostique) : les employés expriment une fatigue importante en lien avec leur travail et tendent à s'épuiser rapidement, ce qui provoque un fort turnover. D'une manière très générale, l'objectif de cette recherche était de mettre en évidence, au sein de cette structure spécifique, les principaux éléments d'organisation du travail susceptibles d'être liés aux symptômes observés. La démarche adoptée étant inductive, cet objectif général s'est peu à peu précisé pour se ramifier en trois thématiques faisant chacune l'objet d'une problématique spécifique :

- Quels sont les mécanismes qui conduisent à un fonctionnement selon une logique d'urgence permanente dans cette organisation spécifique, et quels sont les effets potentiels de ce type de fonctionnement sur l'organisation du travail et sur les employés ?
- Quels sont les phénomènes concrets liés à la professionnalisation et comment se repèrent-ils dans les modes d'organisation du travail ; quels sont leurs impacts sur l'activité et le vécu des employés ?
- Quelles sont les caractéristiques concrètes de l'engagement des employés, et quels sont les liens entre engagement et santé ?

5 RÉSULTATS

5.1 Le travail dans l'urgence en permanence (article 1)

La thématique de l'urgence s'est vite imposée comme une piste d'analyse pertinente. Cette organisation ayant pour but d'intervenir dans le cadre de situations d'urgences humanitaires, l'urgence est constitutive de son identité. Il en découle une forte valorisation de la forme d'action dans l'urgence et par extension des activités opérationnelles, celles-ci étant les plus directement en lien avec les activités du terrain. Plus une action est liée aux opérations, plus elle est urgente et donc prioritaire. Etant donné l'importante charge de travail, seules les tâches qui acquièrent le statut de prioritaires sont réalisées. Nous avons ainsi mis en évidence un glissement de l'urgence comme objet du travail vers l'urgence comme mode de fonctionnement. Ceci génère un environnement potentiellement pathogène, puisqu'il est d'une part peu légitime de se préoccuper de ses propres besoins et parce que d'autre part, la charge de travail et le rythme ne laissent pas le temps à l'employé de mettre en place des stratégies de préservation de sa santé.

5.2 La professionnalisation de l'organisation (article 2)

Au cours des dix dernières années, l'ONG étudiée a connu une forte augmentation du nombre de salariés au siège et une importante croissance financière, ce qui l'a conduite à transformer ses modes opératoires et à professionnaliser sa structure. Une logique institutionnelle a ainsi été introduite dans un environnement auparavant caractérisé par une logique associative. Des instruments managériaux ont été mis en place et les rapports de pouvoir ont été formalisés. Le mode d'action de l'exécutif (à savoir du siège) s'est ainsi distancié d'un fonctionnement purement associatif. Cette évolution a permis une plus grande transparence financière et une meilleure reconnaissance du statut professionnel des travailleurs humanitaires. Cependant, la logique institutionnelle n'est pas venue remplacer entièrement la logique associative : nous avons identifié au niveau de l'activité la cohabitation d'éléments relevant de ces deux logiques, a priori opposables dans leurs conceptions et dans leurs pratiques.

Nous avons mis en évidence plusieurs points de décalages et de tensions résultant de cette situation hybride. Celle-ci génère de l'instabilité et des sentiments d'inégalité de traitement, des messages paradoxaux, et des questionnements sur le sens du travail. Le climat organisationnel

décrit a des effets sur la santé des collaborateurs et n'est pas étranger aux problématiques de mal-être au travail observées par ailleurs dans cet environnement.

5.3 L'engagement et le surengagement (article 3)

L'engagement est une valeur fondamentale au sein de cette organisation. La majorité des employés considèrent que leur activité représente « plus qu'un travail ». Nous avons relevé l'emploi de termes tels que passion, plaisir, ou style de vie pour la décrire, et avons remarqué que les personnes se définissent en premier lieu par leur affiliation à cette organisation particulière plutôt que par leur profession. Concrètement, le fort engagement de tous se traduit par des objectifs ambitieux et le souhait de faire toujours plus pour contribuer significativement à la cause, et corolairement par le nombre important d'heures supplémentaires effectuées, lesquelles ne sont quasi jamais récupérées. Les employés ont décrit différents éléments qu'ils considèrent en lien avec ce grand engagement. Le fait d'avoir de la peine à « décrocher » après le travail et les interférences avec la vie de famille ont été souvent mentionnés. Plusieurs employés ont également dit avoir souffert d'épuisement en raison du manque de temps de récupération et de la forte charge de travail. La nécessité de mettre une limite à son engagement a été fréquemment relevée comme moyen de se protéger, ce qui est cependant très difficile dans une organisation où la culture de l'engagement total est la norme. Les injonctions paradoxales qui en découlent représentent un risque d'épuisement supplémentaire.

Les analyses quantitatives ont montré que l'engagement affectif et le sens du devoir sont importants parmi la population étudiée. Les scores de surengagement étaient également élevés. De plus, la mesure d'auto-évaluation de la santé a montré une perception de sa santé moins bonne que celle trouvée pour un échantillon de la population active suisse (Krieger & Graf, 2009), bien que la population étudiée soit en moyenne plus jeune. L'analyse de régression a mis en évidence les liens entre le sens du devoir (engagement normatif), le surengagement et l'épuisement.

Les messages implicites véhiculés dans l'organisation et les valeurs sous-tendant son identité sont construits sur la base d'un engagement des employés total et sans conditions. Il est attendu d'eux qu'ils soient prêts à « tout donner » pour la cause. Par ailleurs, la participation à la vie sociale de l'organisation est très valorisée, ce qui tend à rendre floues les limites entre les différentes sphères de la vie. Nous avons montré que cette culture organisationnelle, les

représentations d'un engagement pur et le sens du devoir envers l'organisation conduisent au surengagement et augmentent le risque de s'épuiser et de se sentir en moins bonne santé.

5.4 Les changements apportés dans l'organisation à la suite de la recherche

Cette recherche s'inscrivant dans le cadre d'une demande d'intervention, nous pensons utile d'indiquer ici quelques-uns des changements introduits en lien avec les résultats présentés. Dans un premier temps, des solutions de prise en charge des personnes en souffrance ont été mises en place, au travers de l'appel à un médecin du travail et à un psychologue. Dans un second temps, une réflexion s'est engagée quant aux modalités d'actions possibles sur les causes du mal-être au travail. Nous ne citons ici que quelques-uns des principaux changements.

Nous avons mentionné l'existence d'un contrat moral, au travers duquel les employés s'engageaient à rester pour une durée minimale à leur fonction. Ce contrat moral avait pour effet de renforcer les sentiments d'obligation et de devoir dont nous avons discuté les effets plus haut. Par ailleurs, celui-ci véhiculait l'idée d'un engagement à durée déterminée et favorisait une logique d'engagement à court terme. Ce contrat moral a été formellement supprimé, néanmoins il faudra sans doute plusieurs années avant qu'il ne disparaisse réellement des représentations et des pratiques informelles. Un autre aspect sur lequel la direction a voulu agir est l'engagement de continuité, à savoir le fait que certaines personnes restent dans l'organisation car elles perçoivent les coûts d'un départ comme trop élevés ou parce qu'elles ne voient pas d'opportunités hors de celle-ci. Par une politique de gestion de parcours et d'aide à la sortie (par le biais de soutien financier pour des formations par exemple) la direction souhaite limiter les effets indésirables de ce type d'engagement et faciliter la reconversion hors de l'organisation. Un important travail de révision des règlements internes et de meilleure communication sur ceux-ci a également été entrepris, dans le but de mieux assumer l'existence de ces règles et de les appliquer de manière équitable, afin de limiter le flou lié à la situation hybride décrite dans le deuxième article.

6 DISCUSSION ET PERSPECTIVES

6.1 Discussion des résultats

Partant du constat de la présence d'un mal-être important parmi les employés, exprimé au travers de plaintes de fatigue et de mauvaise santé, nous en avons cherché les sources possibles au niveau de l'organisation du travail. Trois problématiques ont émergé et nous avons réalisé une analyse fine de chacune, à l'aide d'outils méthodologiques spécifiques, dans le but de mettre à jour les mécanismes à l'œuvre au sein de l'organisation et leurs liens avec les plaintes des employés.

Dans le premier article, nous avons montré que les employés de l'organisation sont soumis en permanence à la pression de l'urgence. Nous avons fait appel à la matrice de gestion du temps proposée par Eisenhower et reprise par Nicole Aubert (2003) pour illustrer les effets de cette pression. Au sein de l'organisation étudiée, les caractéristiques d'urgence et d'importance d'une tâche tendent à se confondre. Une tâche devient importante du fait qu'elle est urgente. Etant donné la forte valorisation de l'urgence, la reconnaissance et la considération des collègues passent également par le fait de « faire de l'urgence ». Un déplacement s'opère de la valorisation de l'opérationnalité à la valorisation de l'urgence : adopter ce mode de fonctionnement permet de se rapprocher au mieux du cœur de l'action. Dans ce contexte, les employés n'ont pas la possibilité de prendre le recul nécessaire à la capitalisation de leur expérience, et cette manière de faire laisse peu de place pour penser à sa propre santé.

Dans le cas étudié, l'urgence est fortement convoquée en lien avec le contexte d'intervention de cette organisation, néanmoins, nous remarquons par ailleurs que cette dictature de l'urgence se généralise de plus en plus dans le monde du travail (Aubert, 2003; de Gaulejac, 2005). La disponibilité créée par les nouvelles technologies, la délocalisation désormais possible de la place de travail, génèrent, entre autres évolutions, un environnement où tout doit « aller vite », où tout est urgent. Travailler dans l'urgence ne signifie pas pourtant travailler simplement plus vite. Aux différents niveaux d'urgence, le travail n'est pas le même. Celui-ci consiste de plus en plus à trier dans l'ensemble des tâches à réaliser et à les hiérarchiser (Davezies, 2010). Ces aspects ont été largement illustrés dans notre article. Nous avons vu qu'il découle de ce type de fonctionnement un stress chronique important, dont la littérature a montré les effets néfastes sur la santé mentale des individus (Dollard, La Montagne, Caulfield, Blewett, & Shaw, 2007; Siegrist, 2008).

Le deuxième article a été l'occasion d'une analyse approfondie de l'évolution qu'a connue l'organisation et de ses potentiels effets sur la santé des employés. En nous référant à la théorie des configurations structurelles de Mintzberg, nous avons observé que sous la pression de son importante croissance et du renforcement du contrôle externe, l'organisation est passée de la forme de la structure entrepreneuriale vers la forme de la bureaucratie professionnelle. Cependant, nous avons montré qu'un nombre important d'éléments relevant de la structure entrepreneuriale persiste au sein de la forme plus bureaucratique progressivement mise en place. Ces deux formes cohabitent au sein de l'organisation, ce qui conduit à un mode de fonctionnement hybride (Mintzberg, 1978). Nous avons mis en évidence la situation particulière dans laquelle se trouve cette organisation, entre la nécessité de poursuivre sa démarche de professionnalisation de sa structure et la nécessité de maintenir une image associative forte pour entretenir l'engagement de ses membres. Cette double injonction empêche l'achèvement de la transition d'une forme vers une autre. Si l'ONG semble avoir besoin de faire cohabiter structure associative et structure institutionnelle au sein de son siège pour fonctionner, cette cohabitation ne se fait pas pour autant sans heurts. Elle crée une dynamique contradictoire et génère des sentiments d'instabilité et d'inégalité pour les employés.

L'importance de la logique associative pour les employés s'est également illustrée dans le troisième article. Les résultats présentés dans ce dernier ont en effet permis de mettre en évidence la nature affective et émotionnelle de l'engagement des employés envers leur organisation, ainsi que l'importance du sens du devoir. L'engagement humanitaire a ainsi parfois été rapproché d'un engagement vocationnel ou militaire, et le fait de réaliser un travail qui est justement « plus qu'un travail » a souvent été revendiqué. Les analyses ont montré que les personnes qui intériorisent le plus la notion d'obligation envers l'organisation sont aussi celles qui déclarent avoir le plus de peine à limiter leur engagement et qui présentent les plus hauts scores de surengagement et d'épuisement. Cette part du devoir envers l'organisation tient à l'engagement militant, à l'engagement pour la cause. Les représentations de l'engagement que nous avons décrites véhiculent l'idée que l'organisation ne doit pas servir des buts personnels. Le discours officiel condamne clairement les carriéristes individualistes : chacun est là pour servir l'organisation le temps qu'elle jugera nécessaire. Il existe, pour une partie des employés du moins, une tendance à se mettre volontairement dans la position de celui qui donne sans attente de contrepartie. La question de la reconnaissance revêt ainsi un caractère particulier au sein de cette population. Les employés tendent à se défendre d'attendre une reconnaissance

matérielle de leur travail et disent se contenter d'un « minimum », néanmoins une autre forme de reconnaissance est recherchée, forme que nous pourrions qualifier de symbolique. Nous entendons par là la reconnaissance du rôle et de la contribution de chacun à la cause (ce qui ne va pas de soi notamment pour les employés les plus éloignés des opérations), la reconnaissance de l'utilité sociale du travail, ou encore la reconnaissance au travers de l'appartenance à ce qui a souvent été décrit comme « une grande famille ». Mais c'est à chacun de rechercher pour soi cette reconnaissance symbolique. La logique d'urgence et le fantasme collectif suivant lequel il est toujours possible de faire plus et de faire mieux véhiculent une conception de non-légitimité de l'attente d'une reconnaissance directe. Tout se passe comme si l'on avait peur que se féliciter ou reconnaître la qualité du travail effectué conduise à se reposer sur ses acquis, et mette en danger la qualité des actions futures.

Par ailleurs, malgré la professionnalisation et la disparition quasi totale du bénévolat, la logique du don de soi reste très présente dans l'organisation : une part de travail donné est nécessaire à l'individu pour être légitime et reconnu comme membre à part entière de l'organisation. Ce don se matérialise concrètement sous différentes formes, les heures supplémentaires non récupérées et non payées, l'acceptation d'une rémunération inférieure au niveau du marché ou l'absence de treizième mois notamment. Mais au-delà de ce travail donné, c'est aussi en partie la santé qui est l'objet du don. Si les expatriés ont tendance à faire passer la santé des populations à risque avant la leur (Dahlgren et al., 2009), nous avons observé que les employés des sièges tendent quant à eux à faire passer la santé de l'organisation avant la leur. Tout se passe comme si, pendant très longtemps, l'engagé humanitaire faisait don de sa santé à la cause défendue, ou du moins que cela faisait partie des risques acceptés. Si on a pris conscience, depuis de nombreuses années déjà, de l'importance de protéger la santé des expatriés (notamment contre les maladies tropicales, mais également contre les conséquences de traumatismes), la question de la santé des employés des sièges peine encore à mobiliser des ressources spécifiques.

6.2 Discussion générale

Ces différentes problématiques nous ont conduites à mettre à jour des modes de fonctionnement que l'on peut qualifier de « paradoxants ». Il est attendu des employés qu'ils soient militants, mais dans un rapport professionnel et salarial très formalisé. Ils doivent réaliser un travail de haute qualité et dont les enjeux sont énormes, mais ceci en permanence sous la

pression de l'urgence et dans un contexte continuellement en cours de changement. Finalement, les employés sont amenés à s'impliquer totalement dans la vie de l'organisation, mais ils ne doivent rien attendre en retour, ne pas profiter de l'organisation et savoir se retirer au moment voulu, pour le bien de l'organisation.

Les théories développées par Yves Clot et André Gorz offrent un angle d'analyse pertinent pour tenter de comprendre l'origine de ces paradoxes. Gorz (2003) montre que le travail n'est plus mesurable selon des étalons prédéfinis. La manière de réaliser les tâches ne pouvant plus être prescrite, c'est la subjectivité, l'initiative et l'implication subjective du travailleur qui sont désormais l'objet de la prescription. Le travailleur est convoqué dans sa globalité par le travail, on attend de lui un investissement total de sa personne. Cependant, cette mobilisation de la subjectivité est en même temps « récusée » (Clot, 2004). « La subjectivité des gens est sollicitée positivement, mais en même temps cette subjectivité est aussi empêchée par le mode d'organisation du travail, les organisations du travail font miroiter des possibilités de développement et d'accomplissement mais en même temps, elles les interdisent. » (Davezies, 2010). L'engagement de l'employé envers son organisation et l'engagement de l'organisation envers son employé ne sont pas de même nature. A l'engagement subjectif total de l'employé, que l'organisation cherche à créer ou du moins à maintenir, cette dernière répond par des engagements factuels subordonnés à des critères échappant le plus souvent à l'employé (indicateurs quantitatifs, évaluation individuelle, soumission à la logique des bailleurs de fonds, compétitivité).

Clot s'inspire des travaux d'Henri Wallon qui a montré comment le taylorisme et l'intensification gestuelle qui le caractérise a conduit à une disqualification du mouvement spontané du travailleur et à un empêchement d'agir. Les tensions psychiques qui s'expriment aujourd'hui sous le terme de stress sont à voir selon lui comme les conséquences d'un empêchement de penser. Le travailleur est placé devant l'injonction de prendre ses responsabilités, mais sans avoir cependant de responsabilité effective : « Par l'équivoque appel à une initiative à la fois convoquée et répudiée, on condamne l'homme à un retrait et parfois à une solitude qui sont à la mesure de l'injonction ambiguë à participer dont il devient l'objet. » (Clot, 2004, p.7). La personne est donc en même temps entièrement convoquée dans son activité et limitée dans sa capacité d'agir et de penser. De plus, la réussite d'un travail exige qu'on puisse effectuer un retour réflexif « après-coup », pour y mettre du sens d'une part, mais également pour permettre de programmer la suite de son activité. Ce n'est que lorsque cette mise en sens réussit que le

travail peut devenir un médiateur de l'accomplissement de soi. Quand elle échoue, le travail déstabilise le sujet (Gollac & Volkoff, 2000; Santiago-Delefosse, 2004).

6.3 Limites et forces de l'approche

Une limite de ce travail provient du design transversal de la démarche méthodologique, qui ne nous permet pas de conclure à des relations de cause à effet. En outre, les effets des changements introduits à la suite de cette étude n'ont pas pu être intégrés dans les analyses, principalement pour des raisons temporelles. L'introduction de ces changements a pris du temps et leur implémentation est en cours. S'agissant de modifications dans les règlements internes et la politique du personnel, visant aussi à opérer des changements au niveau de la culture organisationnelle, plusieurs années seront sans doute nécessaires avant de pouvoir observer des modifications au niveau de la santé des employés.

Par ailleurs, cette recherche porte sur une seule organisation et les résultats ne peuvent donc pas être transposés tels quels à d'autres organisations. Nous avons souhaité élargir le terrain de recherche à une autre ONG mais ceci n'a pas abouti pour différentes raisons : nous souhaitions soumettre le second questionnaire à une organisation comparable au niveau de la taille et du domaine d'activité, cependant, nous n'avons pu identifier que peu d'organisations répondant à ces critères. L'organisation que nous avons contactée a refusé de participer pour des raisons de manque de temps, ce qui indique bien, une fois de plus, l'importance de la demande initiale. Nous avons également évalué la faisabilité d'une comparaison avec une organisation complètement différente. Cependant il s'est avéré qu'acquérir les connaissances de l'organisation du travail et des conditions de travail nécessaires à l'interprétation des résultats impliquait la mise en place d'une nouvelle recherche dépassant le cadre de cette thèse.

Cette recherche est donc une « étude de cas » d'un type d'organisation du travail à un moment donné. Cela représente une force de cette recherche : le choix de se concentrer sur une seule organisation nous a permis de mettre en place un design méthodologique complexe, à savoir inductif et combinant méthodes qualitatives et quantitatives. Nous avons ainsi pu réaliser une analyse fine et en profondeur de cette forme spécifique d'organisation du travail, et renforcer la validité de nos résultats grâce à la triangulation des données.

Par ailleurs, le fait de se concentrer sur les employés du siège nous a permis de mettre en évidence des problématiques complexes et spécifiques. Comme nous l'avons relevé en introduction, cette population fait l'objet de peu d'attention de la part des humanitaires eux-

mêmes. Au cours de la récolte de données, nous avons fréquemment été interpellées sur le fait que les problèmes importants se situaient sur le terrain et que c'est là que devrait s'effectuer notre travail. Allouer des moyens à l'étude de la santé des employés du siège apparaissait ainsi pour certains employés comme une erreur d'attribution des ressources, étant donné les difficultés et les besoins bien plus importants et urgents des populations aidées ainsi que des expatriés. Notre analyse a montré que les problématiques que rencontrent les collaborateurs du siège de l'organisation, et qui ont été longtemps subordonnées à celles des bénéficiaires et des expatriés, ne sont nullement négligeables. Celles-ci trouvent leur origine dans les modes d'organisation du travail et nous ont conduites à remonter à des problématiques qui dépassent le cadre strict du siège.

6.4 Perspectives pour de futures recherches

Dans le prolongement de cette recherche, il serait intéressant de soumettre le questionnaire développé dans la deuxième phase de cette étude à d'autres populations de travailleurs. Les résultats obtenus ont permis d'évaluer les liens entre sens du travail, engagement et épuisement au sein d'une population pour laquelle la notion d'engagement revêt une signification particulière. Cependant, un nombre croissant d'entreprises cherche à développer un engagement organisationnel fort au travers de différentes techniques managériales. Il serait donc intéressant d'explorer les schémas d'engagement et ses liens avec la santé pour des populations présentant des caractéristiques différentes. Un complément à cette étude pourrait constituer en un suivi des employés après leur départ de l'organisation, ceci dans le but d'étudier l'évolution de l'engagement affectif (dont on peut penser qu'il se maintient au-delà de la durée de travail pour l'organisation) et le vécu du départ, à la lumière du sens du devoir que nous avons mis en évidence.

Nous pensons que les problématiques étudiées dans cadre de cette recherche sont symptomatiques de ce qui survient dans de nombreux environnements professionnels. En appliquant un regard ergonomique et psychosocial sur un milieu de travail peu étudié, nous avons pu décrire les contraintes et les difficultés d'une population spécifique. Cependant, la forte valorisation de l'urgence et le resserrement de l'activité sur les tâches prioritaires s'observent largement dans le monde du travail actuel (Aubert, 2003). La problématique du surengagement au travail est encore peu étudiée, mais concerne un nombre croissant de professionnels. Cette étude de cas a donc valeur d'exemple, dans la mesure où cette forme

d'organisation basée sur l'urgence et le surengagement se généralise, du monde associatif au monde de la recherche, en passant par celui de la finance pour n'en citer que quelques-uns.

7 CONCLUSION

Nous avons objectivé la présence de mal-être au travail et mis en évidence trois pistes d'analyses pour tenter d'en comprendre les origines. Finalement, le point commun aux différents éléments que nous avons étudiés se trouve au niveau des exigences contradictoires et des messages paradoxaux auxquels les employés sont soumis. Davezies (1993) mentionne que le travail est le lieu d'articulations entre des exigences plus ou moins contradictoires. Avec Clot et Gorz, nous remarquons que ces contradictions se radicalisent avec les évolutions des modes d'organisation et les métamorphoses du travail. Notre recherche en est une illustration. Les paradoxes que nous avons observés se sont construits de manière complexe au cours de l'évolution de l'organisation, en lien avec son histoire, ses principes fondateurs, les personnes qui la font exister et le contexte plus global dans lequel elle s'inscrit. Chaque organisation produit et élabore ses propres modes de fonctionnement. Néanmoins, nous devons nous demander si la constance et la généralisation des maux dont se plaignent les travailleurs ne reflètent pas les tendances actuelles dans l'évolution du monde du travail, un monde dans lequel les travailleurs sont de plus en plus aux prises avec des exigences contradictoires.

8 BIBLIOGRAPHIE

Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20, 263-285.

Alter, N. (2008). Travail, organisation et échange social. In P.Chanial (Ed.), *La société vue du don: manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 45-69). Paris: Editions La Découverte.

Alter, N. (2010). Travail et déni du don. *Revue du M.A.U.S.S.*, 125-142.

Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion.

Aubert, N. (2004). Les entreprises face à l'urgence: y'a-t-il encore place pour l'anticipation? *Information sur les sciences sociales*, 43, 389-402.

Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 438-445.

Bongers, P., Ijmker, S., van den Heuvel, S., & Blatter, B. (2006). Epidemiology of work related neck and upper limb problems: Psychosocial and personal risk factors (Part I) and effective interventions from a bio behavioural perspective (Part II). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16, 272-295.

Burisch, M. (1989). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer-Verlag.

Chanial, P. (2008). *La société vue du don: manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. In P.Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris: Presse Universitaire de France.

Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Presse Universitaire de France.

Conseil d'Administration de la Société d'Ergonomie de Langue Française (2011). Communiqué de la SELF sur les risques psychosociaux (RPS). <http://www.ergonomie-self.org/content/content44577.html>.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2010). The impact of organizational justice on occupational health. In J.C.Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 205-219). Washington, DC: APA Books.

Dahlgren, A.-L., De Roo, L., Avril, J., Bise, G., & Loutan, L. (2009). Health Risks and Risk-Taking Behaviors Among International Committee of the Red Cross (ICRC) Expatriates Returning From Humanitarian Missions. *Journal of Travel Medicine*, 16, 382-390.

Danuser, B. (2011). Recherche en médecine du travail - Exploration du lien entre travail et santé. In SUVA (Ed.), *Suva médical* (pp. 35-47). Lucerne.

Danuser, B. & Monin, M.-C. (2009). Les Suisses au travail: heureux, mais... fatigués: introduction. *Revue économique et sociale*, 67, 13-16.

Daubas-Letourneux, V. & Thébaud-Mony, A. (2003). *Work organisation and health at work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Dauvin, P., Siméant, J., & C.A.H.I.E.R (2002). *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Paris: Presses de Sciences Po.

Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Education Permanente*, 116, 33-46.

Davezies, P. (2010). Conférence "Psychodynamique et psychopathologie du travail". 24-11-2010. Ref Type: Personal Communication

Davoine, L. & Meda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe: une singularité française?* (Rep. No. 96-1). Centre d'études de l'emploi.

de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Editions du Seuil.

de Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Editions du Seuil.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris: Presse universitaire de France.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.

Dejours, C. (2001). La psychopathologie du travail: facteurs de risque et modalités de prévention. In S. Degioanni (Ed.), *Peut-on prévenir la psychopathologie?* (pp. 303-320). Paris: L'Harmattan.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.

Department of Medical Sociology - Duesseldorf University (2008). Effort-reward imbalance at work: Theory, measurement and evidence. http://www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology/Effort-reward_imbalance_at_wor.112.0.html.

Dollard, M. F., La Montagne, A. D., Caulfield, N., Blewett, V., & Shaw, A. (2007). Job stress in the Australian and international health and community services sector: A review of the literature. *International Journal of Stress Management, 14*, 417-445.

Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi: dépression et société*. Paris: Odile Jacob.

Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 17-34).

Falzon, P. & Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. In P.Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 175-190). Paris: Presse Universitaire de France.

Freudenberger, H. (1987). *L'épuisement professionnel : "la brûlure interne"*. Chicoutimi Québec: Gaëtan Morin.

Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Evaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2, 27-36.

Gollac, M. & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. http://www.insee.fr/fr/ppp/comm_presse/comm/rapport_SRPST_definitif.pdf.

Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris: La Découverte.

Gonik, V. (2006). Le collectif au travail et la santé analysés au travers de la théorie du don. In *Ergonomie et Santé au Travail : Transformations du travail et Perspectives pluridisciplinaires*. Actes du 41ème Congrès de la Société d'ergonomie de langue française.

Gonik, V., Cardia Vonèche, L., & Bastard, B. (2004). Emergence du mobbing: personnalités perverses ou effets de l'organisation du travail? *Stress et Trauma*, 4, 147-153.

Gorz, A. (2003). *L'immatériel: connaissance, valeur et capital*. Paris: Galilée.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 255-274.

Gueritault-Chalvin, V. & Cooper, C. (2004). Understanding occupational burnout and new approaches for its prevention: A review of the literature. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 14, 59-70.

Hillert, A. & Marwitz, M. (2006). *Die Burnout Epidemie oder brennt die Leistungsgesellschaft aus?* München: C.H.Beck.

INRS (2010). Dossier : le stress au travail. <http://www.inrs.fr/dossiers/stress.html>.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*, 71, 694-705.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kivimaki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Vaananen, A., & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease - a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 431-442.

Kocyba, H. & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler*, 2, 106-118.

Krieger, R. & Graf, M. (2009). *Travail et santé : récapitulation des résultats de l'enquête suisse sur la santé 2007*. Zurich: SECO.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192-207.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Lhuillier, D. & Litim, M. (2009). Le rapport santé-travail en psychologie du travail. *Mouvements*, 2, 85-96.

Loriol, M. (2010). Ce que le stress fait au travail. Workshop: le travail, une re-vision. 26-3-2010.

Ref Type: Personal Communication

Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12, 78-88.

Marras, W. S., Cutlip, R. G., Burt, S. E., & Waters, T. R. (2009). National occupational research agenda (NORA) future directions in occupational musculoskeletal disorder health research. *Applied Ergonomics*, *40*, 15-22.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422.

Mauss, M. (2007). *Essai sur le don*. Paris: Presse Universitaire de France.

McCall, M. & Salama, P. (1999). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *British Medical Journal*, *318*, 113-116.

Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological bulletin*, *132*, 327-353.

Mintzberg, H. (1978). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles Editions d'Organisation.

Morin, E. M. (2006). Donner un sens au travail. <http://www.santepsy.ulaval.ca>.

Netterstrom, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R. et al. (2008). The Relation between Work-related Psychosocial Factors and the Development of Depression. *Epidemiologic Reviews*, *30*, 118-132.

Niedhammer, I., Chastang, J. F., & David, S. (2008). Importance of psychosocial work factors on general health outcomes in the national French SUMER survey. *Occupational Medicine*, *58*, 15-24.

Noulin, M. (2002). *Ergonomie*. Toulouse: Octarès Editions.

Pines, A. & Aronson, E. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.

Pines, A., Ben-Ari, A., Utasi, A., & Larson, D. (2002). A Cross-Cultural Investigation of Social Support and Burnout. *European Psychologist*, *7*, 256-264.

Probst, I. (2004). La souffrance au travail : une comparaison de différentes approches théoriques dans une perspective psychosociale. *Mémoire de Diplôme en Psychologie: publié dans les "Travaux de l'Institut de Psychologie", 5.*

Santiago-Delefosse, M. (2004). Troubles psychologiques et psychopathologiques liés au travail : facteurs de protection de la santé dans le travail. In D.Castro (Ed.), *Les interventions psychologiques dans les organisations* (pp. 9-22). Paris: Dunod.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort / low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.

Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: Evidence from prospective studies. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience, 258*, 115-119.

Siegrist, J. & Klein, D. (1990). Occupational stress and cardiovascular reactivity in blue-collar workers. *Work & Stress, 4*, 295-304.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et al. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine, 58*, 1483-1499.

Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*, 443-462.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed-methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vinet, A., & Laurendeau, M.-C. (1992). *Pour donner un sens au travail: bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Québec: Gaëtan Morin.

Voswinkel, S., Gernet, I., & Renault, E. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler, 2*, 59-87.

9 PUBLICATIONS

9.1 Abstracts

Rochat, L., Gonik, V., Arial, M., & Danuser, B. (2009a). Passer d'une association militante à une institution – Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. In *44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 579-586). Toulouse.

Rochat, L., Gonik, V., Arial, M., & Danuser, B. (2009b). Symptoms of chronic stress at work in NGO workers. In *CHUV Research Day: Genes and diseases* (pp. 25). Lausanne.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2009). Travailler dans l'urgence permanente : le cas du siège d'une ONG humanitaire. In *6ème colloque biennal ISCHP 2009: Pensée critique en psychologie de la santé* (pp. 108). Lausanne.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010a). De l'engagement à l'épuisement, en passant par le surengagement. In *Le travail dans tous ses états : XVIème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française* (pp. 259). Lille.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010b). From commitment to exhaustion : risks of overcommitment in a humanitarian NGO. In *The Changing World of Work: ICOH WOPS Conference 2010* (pp. 1). Amsterdam.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2011). Organisation du travail et santé : l'exemple d'une démarche multi-méthode au siège d'une ONG humanitaire. In *XXIVe Journées franco-suisse de médecine du travail* (pp. 41). Fribourg.

9.2 Articles scientifiques

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal international de santé au travail*, 1, 9-14.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. Passer d'un modèle de fonctionnement associatif à un modèle institutionnel: une analyse des transformations de l'organisation du travail. *Perspectives Interdisciplinaire sur le Travail et la Santé - PISTES*, 13 (2), (in press).

Rochat, L., Gonik, V., and Danuser, B. Highly committed, but exhausted: A mixed-methods study at the headquarters of a humanitarian NGO. (submitted).

ANNEXES

ANNEXE 1 : ARTICLE 1

Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ?

Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire.

Journal international de santé au travail, 1, 9-14.

Cette publication est accessible à l'adresse suivante :

<http://www.journalsantetravail.net/jist/cahier.php?dt=20101>

Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire

Working in emergency everyday: what are the impacts on the employees and the organization? Qualitative study at the headquarters of a humanitarian NGO

Lysiane Rochat¹; Viviane Gonik¹; Brigitta Danuser¹

¹ Institut universitaire romand de santé au travail (IST), Université de Lausanne, Suisse.

Adresse du premier auteur : Lysiane Rochat - Institut universitaire romand de santé au travail (IST) - Rue du Bugnon 21 - 1011 Lausanne - VD/Suisse - lysiane.rochat@hospvd.ch

Résumé : à l'occasion d'une intervention en santé au travail au siège d'une ONG humanitaire, nous avons constaté la présence d'une souffrance au travail importante parmi le personnel. Nous avons alors effectué une recherche sur l'organisation du travail et l'activité des employés dans le but de proposer des pistes de compréhension de cette souffrance. Nous avons collecté des données à l'aide d'un questionnaire, de 20 entretiens semi-directifs et de 26 jours d'observation non-participante. Nous avons mis en évidence un type de fonctionnement spécifique s'articulant en permanence autour de l'urgence. Celui-ci se nourrit de la nature des interventions de cette ONG ainsi que de la très forte valorisation des activités liées aux missions sur les terrains : tout se passe comme si le mode d'intervention « en situation d'urgence », propre aux activités du terrain, contaminait l'organisation du travail au niveau du siège. Les employés sont pris dans un rythme effréné, ce qui les empêche de rester attentif à l'importance des tâches et de discriminer entre ce qui relève de « vraies » urgences et d'urgences « fantasmées ». Ceci génère un environnement potentiellement pathogène, où il est d'une part peu légitime de se préoccuper de sa propre santé et où d'autre part la charge de travail et le rythme ne laissent pas le temps à l'employé de mettre en place des stratégies de préservation de sa santé.

Abstract: Following a study on occupational health at the headquarters of a humanitarian NGO, we noticed that suffering at work was widespread among the personnel. We then investigated how the institution and its employees organized their work, in order to propose ways of understanding that suffering. We collected data via a questionnaire, 20 semi-directed interviews and 26 days of non-participative observation. We uncovered a specific style of working, characterized by a permanent state of urgency. This way of working is born of the NGO's "emergency response" mandate and of the high esteem attached to field activities. It was as if the "emergency situation" style, relevant in the field, was contaminating the way work was done at headquarters. The employees work at a frantic pace, which blinds them to the relative importance of their tasks, and diminishes their ability to discriminate between genuine emergencies and imagined ones. This creates a potentially unhealthy environment. It means that headquarters staff have no time to implement strategies in order to preserve their own health, and there is a collective feeling that this would not be a very legitimate use of that time.

Mots-clés : ONG – Urgence – Santé mentale – Organisation du travail

Key words: Nongovernmental Organizations (NGOs) - Emergency – Mental Health – Organizational climate

INTRODUCTION

Le fait d'être soumis à la pression de l'urgence, qu'elle soit réelle ou artificielle, se généralise de plus en plus dans le monde du travail actuel (Aubert, 2003, de Gaulejac, 2005). Ceci génère un stress chronique important dont la littérature a montré les effets néfastes sur la santé, notamment mentale, des individus (Siegrist, 2008 ; Dollard et al., 2007). Nous présentons ici une analyse de cette problématique réalisée auprès d'une population spécifique : les employés du siège d'une ONG humanitaire. Si de nombreux ouvrages proposent une analyse politique de l'humanitaire, peu de travaux universitaires et empiriques se sont intéressés à cette population spécifique (Dauvin et Siméant, 2002, p.17). Nous nous proposons donc ici d'étudier les mécanismes qui conduisent à un fonctionnement selon une logique d'urgence permanente dans ce contexte spécifique, ainsi que les effets potentiels de ce type de fonctionnement sur l'organisation du travail et les employés.

METHODE

Ce projet est né d'une demande de diagnostic de la part de l'ONG concernée. Ayant constaté la présence d'une souffrance au travail importante, nous avons poursuivi notre démarche par une recherche dans le but de tenter de mieux comprendre l'organisation du travail et les mécanismes pouvant conduire au mal-être d'un grand nombre d'employés. La démarche adoptée ici est donc inductive et qualitative. Nous sommes entrés sur le terrain sans hypothèses préalables, nos questions et notre problématique se sont construites progressivement à partir de nos observations et de nos données.

Cette étude a été conduite au sein du siège d'une organisation non gouvernementale active dans l'aide humanitaire d'urgence. Nos données ont été récoltées via trois méthodes différentes, entre mars 2008 et avril 2010 :

- Un questionnaire sur les conditions de travail et la santé passé en mars 2008 (soumis par courrier électronique aux 130 employés, taux de réponse de 57%).
- 20 entretiens semi-structurés centrés sur les thèmes de l'activité, de l'engagement et de la santé, réalisés en deux phases : 8 en été 2008 et 12 en été 2009. Les personnes ont été invitées par courrier électronique à faire part de leur intérêt à participer à un entretien. La sélection s'est ensuite faite de façon aléatoire.
- 26 jours d'observation non-participante dans les locaux de l'organisation, effectués entre septembre et décembre 2008. Nous avons passé entre 1 et 3 jours dans chaque service et suivions à chaque fois une personne durant sa journée de travail.

Dans une démarche de triangulation méthodologique (Jick, 1979), nous avons croisé et comparé les données issues de ces différentes méthodes afin de renforcer la validité de notre recherche. Cette démarche s'est avérée très riche : les données recueillies par le biais du questionnaire, des entretiens et des observations ont apportés des éléments en partie similaires, renforçant en ceci le pouvoir de l'interprétation et les pistes de compréhension, et en partie différents, assurant une appréhension large du champ de recherche. Les questionnaires ont été soumis à une analyse statistique à l'aide du logiciel SPSS et nous avons effectué une analyse thématique de contenu sur les entretiens et les notes d'observations. Les résultats que nous présentons ci-dessous sont issus de ces trois sources.

La commission d'éthique de la recherche clinique de la Faculté de Biologie et de Médecine de l'Université de Lausanne (Suisse) a donné son accord pour la réalisation de la recherche dont sont issus les résultats présentés ici. Cette recherche a été entièrement financée par l'Institut Universitaire Romand de Santé au Travail.

RESULTATS

La population de l'étude est composée des 146 collaborateurs du siège de l'ONG (chiffres au 1^{er} mars 2010). Elle comprend 51% de femmes et la moyenne d'âge est de 39.8 ans (SD=6.96).

La présentation des résultats est organisée en trois parties suivant les thématiques suivantes : les indices de souffrance au travail ; les fonctions qu'assure le siège et la centralité des fonctions opérationnelles ; et finalement la place de l'urgence dans le quotidien des employés.

Une souffrance au travail importante

Dans le cadre du premier questionnaire a été passé le test de santé total (TST) de Langner et Amiel (Amiel, 1986). Les symptômes ressortant de manière frappante sont notamment la sensation de fatigue générale (81.3%) ; les troubles du sommeil (34.7%) ; les problèmes de mémoire (33.3%) ainsi que la nervosité et l'irritabilité (33.3%). Ces éléments ont également été évoqués fréquemment lors des entretiens. 34.7% des répondants au questionnaire ont dit avoir des difficultés à concilier vie privée et professionnelle, et 37.3% ne plus avoir de temps et d'énergie pour des activités sociales. La population a aussi une perception de sa santé moins bonne que la moyenne de la population suisse active : ils sont 79.8% à s'auto-évaluer en bonne ou en très bonne santé, contre 93% pour la population suisse (Krieger et Graf, 2009, p.33).

Les plaintes de se sentir constamment « stressé » et la thématique du burnout sont apparues de manière récurrente dans le discours des personnes rencontrées lors des entretiens et des observations. La quasi totalité des personnes interviewées nous ont dit avoir été confrontées à plusieurs reprises à des collègues qui « craquent », et plusieurs nous ont dit avoir vécu elles-mêmes un épisode d'épuisement au travail.

Nous avons remarqué chez certaines personnes que la souffrance ressentie est relativisée en comparaison de ce que l'on peut vivre en mission (que ce soit en référence à sa propre expérience de travailleur expatrié, ou par rapport aux récits et représentations provenant du terrain). La perception qu'a un cadre de cette problématique illustre bien cette observation :

« Par rapport aux problématiques de stress, il y a des difficultés au niveau des gens du siège, c'est tout-à-fait vrai, (...). Mais c'est quand même sans aucune mesure avec le stress que vivent les gens du terrain, sauf que c'est une autre forme de stress, c'est pas que tu vas le chercher, mais il est là, la violence, la mort, c'est des stress qui sont d'une autre nature que ceux que tu vis ici. (...) [Les gens qui ont fait du terrain] relativisent finalement la forme de stress que tu peux avoir ici. Par contre tu as des gens dans des secteurs de support qui n'ont pas été sur le terrain et qui en plus ne sont pas dans les opérations donc au cœur de la machine, et qui peut-être n'ont pas ce recul. Parce que quand tu reviens du terrain, généralement quand tu as vu ce que tu as vu et fait ce que tu as fait, les problèmes quotidiens de ta vie en [Europe], ça va quoi, tu... ok (...). Par contre c'est tout-à-fait normal que des gens qui n'ont pas vécu ce type d'expériences ne puissent pas relativiser. » (9/10/32).

Nous voyons ainsi qu'au niveau de la santé au travail dans l'organisation, les regards sont principalement tournés vers les travailleurs expatriés.

Les fonctions du siège : centralité de l'opérationnalité

Le siège a pour fonctions générales la planification et la gestion des missions sur les terrains. Celles-ci se déclinent en différentes tâches telles que la recherche de personnel expatrié, la recherche de fonds, la planification logistique ou encore le contrôle financier pour ne citer que quelques exemples. Les différentes activités effectuées au niveau du siège impliquent une distance

plus ou moins importante avec les terrains d'intervention, en termes de contacts avec les acteurs expatriés, d'échanges d'informations et de visites sur place notamment. On distingue ainsi deux types de fonctions : les fonctions dites « opérationnelles », qui sont en charge du suivi quotidien et du pilotage des interventions sur les terrains, et les fonctions dites « de soutien », qui sont quand à elles plus de l'ordre du deuxième recours ou de l'appui général aux activités de l'organisation. 62.1 % du personnel du siège a travaillé auparavant sur le terrain en tant qu'expatrié. Le fait de se trouver désormais loin des réalités du terrain est souvent mentionné dans les entretiens comme un des éléments frustrant du travail au siège. Cet aspect est aussi mentionné spontanément par 23.8% des répondants au questionnaire lorsqu'on leur demande de citer trois éléments frustrants de leur travail.

Nous avons observé que la forme d'action dans l'urgence est très fortement valorisée par les acteurs de l'ONG étudiée. L'intervention en contexte d'urgence est posée comme objectif principal et est constitutive de l'identité de l'organisation. De nombreux collaborateurs mentionnent cet aspect en lien avec leur choix de travailler pour cette ONG en particulier, par opposition aux organisations de développement notamment. La nature spécifique des interventions dans l'urgence représente pour beaucoup d'employés une source de motivation importante, certains en parlent comme du « sel » de leur activité.

Au niveau du siège, la très forte valorisation de l'intervention en urgence et du terrain se traduit concrètement par la centralité des fonctions opérationnelles. Ceci est encore renforcé par le fait que le pouvoir de décision est aux mains des acteurs opérationnels. Un responsable hiérarchique remarque ainsi :

« L'autorité [ici] n'est pas uniquement liée à ta position dans la hiérarchie, elle est liée à ta légitimité par rapport aux opérations principalement. » (9/5/47)¹. Plus loin il ajoute : « Tu as la caste des aristocrates des opérations et tu as ceux qui sont à côté. » (9/7/1).

Une collaboratrice du service de comptabilité le relève d'une autre manière :

« A la comptabilité on n'est pas opérationnels. On n'a pas fait de terrain donc du coup on n'est pas opérationnels c'est lié. Et on est le dernier maillon de la chaîne, si nos comptes ne sont pas à jour (...) ça ne va pas empêcher la machine d'avancer, donc ouais, on n'est pas très bien considérés. » (7/22/33).

La place de l'urgence dans le quotidien

Les observations de l'activité nous ont permis de remarquer que les personnes passent une grande partie de leurs journées à régler les problèmes qui surviennent et à gérer ce qui est prioritaire. La notion de « priorité » est très souvent convoquée lorsqu'on demande aux personnes d'expliquer comment elles organisent leur temps. Cette notion recouvre l'aspect urgent d'une tâche ainsi que son lien à l'opérationnalité (plus une tâche est en lien avec les opérations, plus elle est urgente et donc prioritaire sur les autres types d'activités). Nous avons remarqué que pour de nombreuses personnes ces notions de priorité, et corollairement d'urgence, deviennent les éléments structurants de leurs activités ce qui rend difficile une planification à moyen terme. Une personne dit par exemple :

« L'immédiateté de la tâche, c'est mon quotidien (...) tout l'enjeu de notre travail, c'est arriver à déceler ce qui est prioritaire et ce qui ne l'est pas. » (12/2/25).

Nous avons également remarqué que les employés sont nombreux à se plaindre d'un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs et d'un manque de feed-back. Ceci est symptomatique

¹ Références des extraits dans le corpus des entretiens.

d'un fonctionnement orienté en permanence vers le présent et le très court terme ne permettant pas le recul nécessaire à l'appréciation du travail effectué. L'extrait suivant illustre bien cet aspect :

« Ça se mesure plutôt aux non-critiques, c'est-à-dire que si tu n'as pas les opérations qui te tombent dessus en disant vous avez merdé, c'est là où tu la trouves [la reconnaissance] » (21/13/1).

DISCUSSION

Nous avons vu que la très forte valorisation de l'urgence se traduit au niveau du siège par la valorisation de l'opérationnalité et que la légitimité d'une action ou d'une fonction, et donc son potentiel prioritaire, se détermine en fonction de cette opérationnalité.

Nous observons ainsi un glissement de l'urgence en tant qu' « objet du travail » vers l'urgence en tant que « logique de fonctionnement » de l'organisation : cette urgence se généralise ainsi pour devenir un modèle de fonctionnement, s'appliquant bien au-delà des activités relevant d'une urgence humanitaire au sens strict. Nous présentons ici deux mécanismes qui nous semblent participer fortement à ce mouvement : l'enfermement dans la gestion du quotidien et l'identification à l'action dans l'urgence.

Dans un contexte où la charge de travail est très forte, seules les tâches urgentes et considérées comme prioritaires parviennent à mobiliser des forces de travail assurant leur réalisation. L'activité s'enferme ainsi dans une gestion du quotidien permanente qui ne laisse pas de place à l'anticipation et qui rend vaine toute tentative de planification. Il se crée une sorte de cercle vicieux qui veut qu'était donné que seules les tâches urgentes sont réalisées, informer ou demander des tâches trop à l'avance ne garantit pas leur réalisation, alors qu'une fois devenues urgentes et donc élevées au rang de prioritaires, elles se feront.

De plus, dans le contexte étudié et du fait de cette identification à l'action en urgence typique du terrain, les limites liées à l'urgence sont largement tolérées et très peu questionnées. Le fonctionnement dans l'urgence semble être un moyen implicite de se rapprocher du fonctionnement du terrain et donc du cœur de l'action, de ce qui donne sens aux actions de l'organisation.

Dans son ouvrage de 2003, Nicole Aubert reprend la matrice de gestion du temps d'Eisenhower pour illustrer l'avènement du fonctionnement dans l'urgence dans le monde du travail actuel, et ses effets sur les employés (p. 75). Cette matrice propose de classer les tâches dans quatre cases selon leur degré d'urgence et d'importance. Dans la première case se trouvent les tâches qui relèvent d'une « urgence critique » (urgentes et importantes) et qu'il faut donc traiter en priorité. La deuxième case regroupe les tâches « stratégiques » (importantes mais non urgentes). Il est nécessaire de planifier du temps pour leur réalisation. Les tâches urgentes mais non importantes (troisième case) sont déléguables selon ce modèle, et restent dans la quatrième case les tâches ni urgentes, ni importantes. Eisenhower considère cette dernière comme la « poubelle », mais Aubert relève l'aspect « fun » que peuvent avoir les tâches qui s'y trouvent. Dans l'organisation étudiée, nos résultats ont mis en évidence que les personnes ne parviennent pas à faire le tri entre l'urgent et l'important puisque les tâches considérées comme urgentes ET importantes occupent la totalité de leur temps de travail, et bien souvent débordent sur le temps privé.

Ceci les empêche de traiter les cases « stratégique » et « fun ». Les employés n'ont ainsi plus l'occasion de prendre du recul par rapport à leur activité et se font prendre dans un rythme effréné, nourrit en permanence par de nouvelles priorités. Cela les empêche de ralentir, de rester attentif à l'importance des tâches et de discriminer entre ce qui relève de « vraies » urgences et d'urgences « fantasmées ».

Les limites à cette étude sont d'une part l'impossibilité de mettre en évidence des causalités entre les éléments observés, en raison de la démarche qualitative adoptée, ainsi que la non-reproductibilité des résultats. Ceux-ci correspondent en effet à une population très spécifique étudiée durant une période donnée. Elle n'est donc pas représentative de la globalité des populations de travailleurs humanitaires à une plus large échelle.

CONCLUSION

Le fait d'être en permanence sous le régime d'une logique de fonctionnement dans l'urgence place donc les individus dans une situation de stress quotidien.

Au niveau de la présente étude, nous pensons que le mode de fonctionnement mis en évidence offre un éclairage sur la souffrance au travail constatée au travers des entretiens et du questionnaire. Bien que le design de notre étude ne nous permette pas de conclure à une causalité directe entre le mode de fonctionnement décrit et les caractéristiques de santé de cette population, nous avons montré que le type de fonctionnement observé génère un environnement potentiellement pathogène, puisqu'il est d'une part peu légitime de se préoccuper de sa propre santé et où d'autre part la charge de travail et le rythme ne laissent pas le temps à l'employé de mettre en place des stratégies de préservation de sa santé.

Une suite à cette étude est nécessaire pour mieux comprendre les nombreux autres mécanismes à l'œuvre au sein de cette organisation et qui peuvent également apporter un éclairage sur la souffrance ressentie par les employés.

Finalement, nous pensons que les éléments relevés ici sont symptomatiques de ce qui se passe dans de nombreuses organisations actuellement. Les délais toujours plus courts et les pressions toujours plus fortes placent les employés de différents secteurs dans des logiques d'urgence et de très court terme similaires à ce que nous avons observé dans la présente étude.

REFERENCES

- R. Amiel. La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Arch Mal Prof 1986 ; 47, 1 :1-14.
- N. Aubert. Le culte de l'urgence : la société malade du temps. Paris : Flammarion ; 2003. 376p.
- P. Dauvin, J. Siméant. Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Paris : Presses de Sciences Po ; 2002. 443p.
- V. De Gaulejac. La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris : Editions du Seuil ; 2005. 353p.
- M. F. Dollard, A. D. La Montagne, N. Caulfield, V. Blewett, A. Shaw. Job stress in the Australian and international health and community services sector: a review of the literature. International Journal of Stress Management 2007 ; 14, 4 : 417-445. [Lien vers l'abstract](#)
- R. Krieger, M. Graf. Travail et santé : récapitulation des résultats de l'enquête suisse sur la santé 2007. Zürich : Juillet 2009. Rapport du SECO no. 2008-09-02/47 \ COO.2101.104.5.1590646. [Lien vers le rapport](#)
- J. Siegrist. Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience 2008 ; 258, Suppl 5 : 115-[Lien vers l'abstract](#)

ANNEXE 2 : ARTICLE 2

Passer d'un modèle de fonctionnement associatif à un modèle institutionnel: une analyse des transformations de l'organisation du travail.

Perspectives Interdisciplinaire sur le Travail et la Santé - PISTES

A paraître à l'automne 2011, volume 13, numéro 2.

Passer d'un modèle de fonctionnement associatif à un modèle institutionnel : une analyse des transformations de l'organisation du travail

From an associative to an institutional way of functioning: an analysis of the transformations of work organization

Lysiane Rochat, Viviane Gonik et Brigitta Danuser

lysiane.rochat@hospvd.ch

Institut universitaire romand de santé au travail (IST) – Rue du Bugnon 21

1011 Lausanne – Suisse

viviane.gonik@hospvd.ch

Institut universitaire romand de santé au travail (IST) – Rue du Bugnon 21

1011 Lausanne – Suisse

brigitta.danuser@hospvd.ch

Institut universitaire romand de santé au travail (IST) – Rue du Bugnon 21

1011 Lausanne – Suisse

Résumé

Le milieu de l'humanitaire a connu des évolutions importantes durant les dernières décennies, impliquant des transformations dans les modes de fonctionnement des organisations d'aide. Nous avons réalisé une recherche au siège d'une ONG s'inscrivant dans ce contexte. Par le biais d'analyses de l'activité, d'entretiens et d'un questionnaire, nous avons mis en évidence les éléments introduits dans le cadre de la professionnalisation de la structure de cette organisation et leurs perceptions par les acteurs. Nous avons observé la persistance de nombreux éléments relevant de la logique associative au sein de ce qui tend à devenir une institution. Les décalages résultant de la cohabitation de ces deux logiques de fonctionnement, associative et institutionnelle, créent un mode d'organisation du travail particulier et génèrent des messages paradoxaux pour les employés, lesquels peuvent avoir des effets sur leur santé.

Mots-clés : professionnalisation ; organisation non gouvernementale ; humanitaire ; santé mentale ; travail

Summary

In recent decades, the context of humanitarian aid experienced many developments which led NGOs to adapt their ways of functioning. We conducted a study at the headquarters of such an organization, in which we collected data via a questionnaire, semi-directed interviews and activity analyses. We identified the elements implemented in the process of the professionalization of the management structure and their perception by the employees. The associative ideal remains strong in the organization. Resistance against a formal management exist, which leads to the cohabitation of two ways of functioning which we called associative and institutional. This cohabitation is considered by the employees and by the direction as necessary to guarantee the high commitment of everyone. Nevertheless, it is not always

harmonious and we found that it creates contradictions and ambiguous messages which may lead people to experience difficulties at work.

Key words: professionalization; nongovernmental organization; humanitarian; occupational health; managerialism; nonprofit sector

I. Introduction

Le monde de l'action humanitaire a connu des développements importants durant les dernières décennies. Sur les terrains d'interventions, les crises et les conflits se sont fortement complexifiés, nécessitant l'implication de spécialistes de nombreux domaines (Cahill, 2006, p.10). Par ailleurs, les volumes financiers générés par les campagnes de dons et mis à disposition par les bailleurs de fonds ont considérablement augmenté. En corollaire de cette croissance financière, les exigences de contrôle et de traçabilité des fonds se sont renforcées. En lien avec ces éléments, le nombre de salariés dans les grandes organisations non gouvernementales a augmenté de manière exponentielle (Dauvin, Siméant, & C.A.H.I.E.R, 2002, p.109). Une littérature spécifique sur les modalités d'évaluation des performances, le management et le « leadership » des organisations dites du « tiers secteur » a d'ailleurs vu le jour, comme l'illustre la naissance, en 1990, de la revue « Nonprofit Management and Leadership » (Young & Billis, 1990). Les pays bénéficiaires de l'aide ont également développé des exigences spécifiques envers les projets mis en œuvre par les ONG. Par des phénomènes de « socialisation des standards occidentaux » (Dauvin, 2004, p.830), ces derniers attendent des acteurs internationaux un certain niveau de qualité des programmes.

Pour s'adapter à ces évolutions et répondre aux exigences d'efficacité auxquelles elles sont soumises, les organisations d'aide ont dû se transformer. Les grandes organisations ont ainsi connu durant les dernières décennies un mouvement de professionnalisation de leur structure, les conduisant à se rapprocher d'un modèle de fonctionnement que nous nommerons ici « institutionnel », à savoir formalisé et organisé. Nous employons ici le terme de professionnalisation dans l'appréciation qu'en font les acteurs du milieu humanitaire, à savoir en ce qu'il désigne « les restructurations internes auxquelles leurs organisations font face depuis la fin des années 1980 » (Le Naëlou, 2004, p.775). Différents indicateurs de cette professionnalisation au sein des ONG peuvent être identifiés, notamment une plus forte division du travail, le développement de statuts spécifiques, la salarisation croissante des métiers de l'humanitaire ou encore le recours aux fonds publics (Dauvin et al., 2002, p.106).

Une conséquence également de cette évolution est l'entrée de nouveaux métiers sur la scène humanitaire. À côté des professions traditionnellement à l'origine des ONG (médecins, ingénieurs, juristes, etc.), la complexification et de la diversification des tâches a rendu nécessaire de faire appel à des compétences professionnelles spécifiques dans des domaines tels que la communication, l'informatique ou la finance pour ne citer que quelques exemples. Des connaissances et des pratiques spécifiques en matière de management des ONG se sont développées depuis la fin des années 1990 (Lewis, 2001, cité par Roberts, Jones III, & Fröhling, 2005, p.1849). Le métier de logisticien est apparu, lequel est enseigné dans des structures spécialisées (par exemple par l'association Bioforce en France) (Le Naëlou, 2004, p.788). Des formations académiques spécialisées dans le domaine de l'humanitaire

et de la coopération ont également vu le jour, avec le but affiché de former des professionnels spécialistes de l'humanitaire. On peut par exemple citer le PIAH en Suisse (Programme interdisciplinaire en action humanitaire, 2011), ou encore les formations dispensées par le CIHC aux Etats-Unis (Center for international humanitarian cooperation, 2011).

I.1 Problématique

Passer d'un modèle associatif militant, au fonctionnement principalement informel, à un modèle institutionnel, dont la gestion est professionnalisée et le fonctionnement formalisé, entraîne des transformations profondes de l'activité de travail. Nous pouvons penser que ceci a des effets importants sur les conditions de travail dans ces organisations, et par extension, sur la santé des personnes qui y travaillent.

Certains indices dans la littérature indiquent en effet que ces transformations structurelles ont un impact sur les conditions de travail et sur les employés des ONG dans lesquelles elles surviennent. Dans un article datant de 1983 déjà, Mirvis et Hackett attirent l'attention sur les risques liés à la professionnalisation du « tiers secteur » : ils voient dans la tendance à gérer ces organisations de la même manière que des entreprises une menace sur l'identité, la motivation et la satisfaction des employés (Mirvis & Hackett, 1983, p.11). Plus récemment, Quéinnec (2007, p.92) constate que l'institutionnalisation des ONG a des effets de durcissement de la situation de gestion et de diminution de la liberté d'action, lesquels sont « anxiogènes » pour les acteurs. Le Naëlou (2004, p.777) observe également que les changements introduits dans le cadre de la professionnalisation sont liés à un malaise des employés, en ce qu'ils viennent questionner le sens du projet associatif que les personnes souhaitent donner à leur activité.

Cependant, peu d'études se sont attelées à documenter spécifiquement les résultats de ces transformations au niveau de l'organisation concrète du travail et leurs effets sur le vécu et la santé des employés. Cet article présente une étude de cas des phénomènes concrets liés à la professionnalisation et de leurs impacts sur l'activité, au sein du siège d'une ONG humanitaire s'inscrivant dans le contexte décrit en introduction¹. Nous verrons comment ces éléments se repèrent dans les modes d'organisation du travail actuels et comment ils se confrontent à la permanence du système associatif. Nous en questionnerons les effets sur le vécu des collaborateurs.

II. Méthode

II.1. Terrain de recherche et population

La population de cette étude est composée de tous les employés (salariés) du siège de l'ONG que nous avons étudiée. Cette dernière est une association à but non économique dans le sens de la loi suisse (art. 60 à 79 du code civil) et est principalement active dans l'aide humanitaire d'urgence. Le nombre d'employés a légèrement évolué au cours des deux ans qu'a duré la récolte de données, passant de 132 en mars 2008 à 146 en mars 2010. La population est composée de 51% de femmes (chiffres de mars 2010) et la moyenne d'âge est de 40 ans (SD = 7.0). 50% des employés ont moins de 4 ans d'ancienneté (ancienneté max : 17 ans), ce qui est un indicateur du turnover important observé par ailleurs. 64% des employés du siège ont une expérience de travailleur expatrié avec cette ONG ou une autre organisation, pour une durée moyenne de 5 ans (SD = 3.3).

On distingue deux entités formelles au niveau du fonctionnement de cette organisation : l'entité associative et l'entité exécutive. L'entité associative est représentée par les membres de l'association, qui pour la majorité travaillent ou ont travaillé pour l'organisation, au niveau du siège ou du terrainⁱⁱ. L'entité exécutive de l'organisation est constituée du siège et du terrain. Le siège est responsable des décisions opérationnelles concrètes qui se prennent au quotidien. Il a une fonction de gestion et de soutien des activités du terrain et est chargé d'assurer les différentes tâches devant permettre l'atteinte des objectifs fixés lors de l'assemblée générale. Le terrain est le centre de toutes les préoccupations puisqu'il représente le lieu de la mission sociale de l'organisation et donc sa raison d'être (Rochat, Gonik, & Danuser, 2010). Il est géré depuis le siège par le département des opérations, lequel occupe de ce fait une fonction centrale.

La récolte des données a eu lieu exclusivement au niveau du siège de l'organisation. Notre appréhension du terrain s'effectue donc par l'intermédiaire des représentations que nous en avons saisies depuis le siège.

II.2. Démarche méthodologique

Cette recherche est née d'une intervention en santé au travail initiée sur demande de la direction du siège de l'ONG. Dans une première phase (phase diagnostique, voir tableau 1), nous avons réalisé une visite des locaux et organisé un focus group avec des représentants du personnel. Sur cette base, nous avons construit un questionnaireⁱⁱⁱ qui a été envoyé à tous les collaborateurs du siège de l'ONG (taux de réponse : 75/132 soit 56.8%). Nous avons ensuite réalisé huit entretiens semi-directifs avec des personnes choisies au hasard parmi celles ayant indiqué être d'accord d'être recontactées dans le précédent questionnaire. La grille d'entretien comportait les thèmes de l'activité, de l'engagement, du choix professionnel, du stress et de la pression ressentie au travail. Les entretiens ont été intégralement retranscrits puis soumis à une analyse de contenu. Cette première phase nous a conduites à faire le constat de la présence d'un mal-être au travail important parmi les employés (voir point III.1) et a suggéré trois pistes d'analyses : le travail dans l'urgence en permanence, le fort engagement des employés envers leur organisation et leur activité et les transformations de la structure de l'organisation. Les deux premières pistes sont étudiées séparément (Rochat et al., 2010), Rochat, Gonik et Danuser, en préparation).

Nous avons ensuite mis en place un projet de recherche pour mieux cerner l'organisation du travail et les aspects en lien avec la santé des travailleurs. La première auteure a effectué une période d'observation de 26 jours, passant une à trois journées dans chaque service et suivant en général^{iv} une personne durant sa journée de travail en lui demandant de réaliser ses activités sans tenir compte de sa présence. Les questions suivantes nous ont guidées dans nos observations : quelle est l'activité de la personne ; qu'est-ce qui détermine son activité présente ; avec qui interagit-elle, dans quel but et de quelle manière (formelle / informelle) ; que se passe-t-il de manière générale autour de la personne. De nombreux échanges ont eu lieu durant la situation d'observation, sous forme de verbalisations et de discussions informelles sur les conditions et l'organisation du travail. Les notes prises sur le moment ont fait l'objet de relectures attentives puis ont été résumées et organisées selon la grille issue de l'analyse des précédents entretiens.

Une deuxième série d'entretiens semi-directifs a ensuite été réalisée par la première auteure afin d'approfondir certains éléments ayant émergé de la précédente analyse. La grille d'entretien comprenait les thèmes suivants : parcours professionnel ; engagement ; sens du travail ; reconnaissance ; limites à l'engagement ; santé ; stratégies de préservation de sa santé. Tous les collaborateurs de l'organisation ont été invités à manifester leur accord à participer à un entretien par courrier électronique. Douze personnes ont pu être rencontrées. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés à l'aide du logiciel Atlas Ti© (version 6.1).

Les différentes phases de la recherche sont résumées dans le tableau 1 ci-dessous.

	Méthode	Date	Thématiques	Détails	Analyses
Phase diagnostique	Questionnaire	Mars 2008	Nuisances au travail, charge de travail, conciliation avec la vie privée, santé	Taux de réponse : 56.8% (75/132)	Statistiques descriptives Logiciel SPSS
	Entretiens semi-directifs	Juin - Août 2008	Activité, engagement, choix professionnel, stress, pression ressentie au travail	8 entretiens, sélection aléatoire parmi les personnes ayant donné leur accord dans le questionnaire	Analyse de contenu
Phase de recherche	Analyses de l'activité	Sept - Déc 2008	Activité, interactions, environnement - Verbalisations et discussions informelles	26 jours d'observation non participante, 1 à 3 jours dans chaque service	Notes papier-crayon Résumés et analyses
	Entretiens semi-directifs	Juil - Sept 2009	Parcours professionnel, engagement, sens du travail, reconnaissance, limites à l'engagement, santé, stratégies de préservation de sa santé	12 entretiens, invitation à manifester son accord par courrier électronique	Analyse de contenu Logiciel Atlas Ti

Tableau 1 : le déroulement de la recherche

La méthodologie appliquée ici s'inscrit dans une démarche de triangulation méthodologique (Jick, 1979). Cette technique vise à combiner différentes méthodes dans l'étude d'un phénomène (Denzin, 1978), et permet ainsi de donner un cadre théorique à l'utilisation conjointe de méthodes quantitatives et qualitatives. L'intérêt est alors double : d'une part, l'utilisation de méthodes multiples permet de valider l'analyse dans le cas où les données vont dans le même sens, d'autre part, cette technique permet d'approfondir et d'affiner la théorie du chercheur lorsque celui-ci se trouve confronté à des données contradictoires. La triangulation méthodologique relève d'une stratégie inductive. Il s'agit d'une procédure d'allers-retours dynamiques entre les différentes phases de la recherche : le recueil de données, l'analyse et la conceptualisation (Apostolidis, 2006). Cette démarche se réclame ainsi d'une posture non positiviste et reconnaît au « chercheur-bricoleur » la capacité à mobiliser des outils propres à chaque situation pour étudier la complexité des phénomènes auxquels il est confronté (Denzin et Lincoln, 1998, cité par Apostolidis, 2006). Le but est ainsi d'étudier le plus de facettes possibles d'un phénomène donné (Flick, 1998, cité par Apostolidis, 2006) et de permettre l'émergence d'explications alternatives.

Concrètement, cette démarche s'est traduite dans notre recherche tant au niveau de la collecte de données que de l'analyse. Nous avons croisé et comparé les données

récoltées à l'aide des différentes méthodes afin de renforcer la validité de notre recherche. La richesse de cette démarche réside dans le fait que chaque type de données vient éclairer des questions laissées ouvertes par d'autres types de données. Nous avons par exemple pu interpréter les données issues du questionnaire à la lumière des observations et des entretiens, ce qui a enrichi notre compréhension de certains phénomènes pointés par le questionnaire. Parallèlement, le questionnaire a permis de valider au niveau collectif certains aspects observés au niveau individuel. Cette démarche a ainsi permis d'assurer une appréhension large du champ de recherche et de renforcer le pouvoir de l'interprétation. Pour ces différentes raisons, cette démarche de triangulation s'est avérée particulièrement pertinente pour notre objet d'étude.

III. Résultats

Après une description rapide des indices de mal-être au travail, nous proposerons une présentation générale de l'organisation. Nous décrirons ensuite de manière concrète les modifications amenées dans cette structure dans le cadre de sa professionnalisation, ainsi que les aspects illustrant la persistance du fonctionnement associatif. Nous relèverons les effets de ces deux mouvements sur l'organisation du travail, sur l'activité quotidienne des employés et sur leur perception de leur travail. Le tableau 2, à la fin du point 3, offre une vue synthétique des résultats.

III.1 Indices de mal-être au travail

Différents indices de mal-être au travail ont été observés dans l'organisation. De nombreux cas de ce qui est communément appelé « burnout » nous ont été rapportés. Par burnout, les employés entendaient le fait de craquer subitement, en raison de la pression subie au travail. Nous avons d'ailleurs observé que ce terme est d'usage courant dans l'organisation. Plusieurs personnes ont rapporté avoir été elles-mêmes victimes d'épuisement ou ont décrit des problématiques de santé qu'elles considéraient comme liées au travail. Les plaintes par rapport à la surcharge de travail étaient aussi nombreuses. De plus, la quasi totalité des personnes rencontrées nous ont dit avoir été confrontées à des collègues proches quittant subitement pour cause d'épuisement, comme l'illustre l'extrait suivant :

Interviewé : « J'ai jamais vu autant de burnout [qu'ici], ça m'a fait halluciner

Intervieweur : Par rapport à votre expérience professionnelle ?

Interviewé : Oui, alors peut-être qu'avant je ne les ai juste pas remarqués, mais en fait avant je pensais que le burnout c'était un peu... que tu n'as plus tellement envie et puis un peu psychologique, et en fait non pas du tout (...). [Maintenant] je comprends comment on peut arriver à ce stade, c'est-à-dire effectivement d'aller tellement trop loin et d'essayer de se dépasser ou de prendre beaucoup plus de travail qu'à un moment donné on arrive à un épuisement et on n'arrive pas à le gérer. (...)

Intervieweur : Vous avez vu beaucoup de monde comme ça ?

Interviewé : Oui j'ai vu beaucoup de monde et dernièrement j'ai vu beaucoup de monde dans notre département, en fait (...) l'année dernière il y a eu cinq [burnout] (...)

Intervieweur : Votre département, ça représente une vingtaine de personnes quelque chose comme ça ? (...)

Interviewé : Oui à peu près vingt à vingt-cinq personnes (...) je trouve ça vraiment énorme, et puis des fois je me suis dit que j'étais pas loin. » (14/8/34)

Une autre personne remarque la détérioration progressive de son état général depuis son arrivée au siège et dit être arrivée à un point qui l'oblige à envisager de diminuer son activité au sein de cette organisation :

Interviewé : « Aujourd'hui physiquement je peux plus. (...) En deux ans j'ai pris dix kilos parce que je compense assez par la bouffe. (...) Il m'arrive assez souvent dans la semaine de m'endormir épuisée à neuf heure et demi, dix heure sur l'article que je suis en train de lire, et puis de me réveiller en sursaut à trois heure du matin et de ne plus pouvoir dormir parce que je cogite. Ça m'arrive [d'être] d'excellente mauvaise humeur à la maison et d'envoyer tout le monde péter parce que je suis vraiment fatiguée, et ça c'est un peu embêtant, ça m'arrive de pleurer en me disant, je peux plus... Et puis j'essaie d'être extrêmement organisée pour gagner mon temps, et là, en ce moment j'arrive même plus. Hier j'ai raté mon train à cinq minutes près. (...) En ce moment je suis à un tel point que même en écrivant tout sur mon agenda ben j'arrive même plus à le suivre. (...) J'oublie des choses, des fois je suis en train de me concentrer en me disant : t'étais là, t'as fait ça... et après où t'es allée où t'as mis le truc ? Je ne sais plus. Ça m'arrive d'appeler les gens en leur disant on avait parlé de ça, (...) je me rappelle plus si on avait fini, sur quoi... Oui oui, ça devient des trucs tu te dis... » (13/12/2)

Par ailleurs, nous avons mis en évidence que la population de l'étude a une perception de sa santé moins bonne que la population suisse active, bien que cette dernière ait une moyenne d'âge plus élevée. A la question « comment est votre santé en général ? », les employés de l'ONG étudiée sont 79.8% à répondre bonne ou très bonne, contre 93% pour la population suisse (Krieger & Graf, 2009, p.33). De plus, au test de santé total de Langner et Amiel (Amiel, 1986), environ un tiers des répondants ont signalé des problèmes de mémoire, des troubles du sommeil, ainsi qu'une forte irritabilité et de la nervosité.

Ce mal-être se traduit par un rapide turnover. La durée moyenne d'occupation d'un poste est évaluée à trois ans par le département des ressources humaines. Pour tenter de limiter le fort turnover, l'organisation a mis en place un contrat moral au travers duquel les employés, lors de leur arrivée au siège, s'engagent à rester pour une durée minimum à leur poste (en général trois ans). Lors de nombreux entretiens et discussions, la problématique du turnover était mise en lien avec celle de l'épuisement, comme l'illustre l'extrait suivant :

Interviewé : « Il y a un turnover massif dans cette boîte, moi je suis là depuis quatre ans je suis un dinosaure ! (...) Les gens sont épuisés et s'en vont, et il y a des gens qui sont partis, mais dans des états... » (13/19/13)

L'absentéisme est également une préoccupation importante de la direction. Il n'a malheureusement pas été possible de le chiffrer concrètement, néanmoins, en plus du rapide turnover et des plaintes du personnel, c'est ce qui a conduit la direction de l'organisation à demander un diagnostic sur les conditions de travail.

Ces éléments, pris dans leur ensemble, tendent à montrer la présence d'un mal-être au travail non négligeable.

III.1. L'exercice du pouvoir dans l'organisation

A son origine, cette organisation était une petite association portée par un nombre restreint de personnes fortement engagées. Comme nous l'avons relevé en introduction, la croissance qu'a connue cette ONG et l'évolution du contexte de l'humanitaire ont amené de profondes transformations dans les modes de fonctionnement du siège. Plusieurs « anciens » ont évoqué avec nostalgie l'époque où les décisions se prenaient autour d'une table à l'issue de discussions impliquant tous les membres de l'association. Avec la forte augmentation du nombre de salariés du siège, ce fonctionnement n'est évidemment plus possible. Au cours des dernières années, les entités associatives et exécutives se sont vues de plus en plus séparées, chacune se voyant attribuer un mode de fonctionnement propre. Ceci s'est en réalité surtout traduit par une distanciation du mode de fonctionnement de l'exécutif (à savoir du siège) d'un mode de fonctionnement purement associatif.

La situation de gouvernance s'est fortement complexifiée et nous avons identifié des référentiels de pouvoir multiples. Du point de vue du siège, trois systèmes de références exerçant du pouvoir dans l'organisation ont été identifiés :

- le système associatif

Le pouvoir de l'entité associative s'exerce sur le personnel du siège de la manière suivante : les membres de l'association élisent les membres du conseil d'administration, lequel est chargé de faire appliquer la stratégie globale décidée par l'assemblée générale par l'intermédiaire du conseil de direction.

- le système hiérarchique

Le conseil de direction (exécutif) relaye les décisions de l'assemblée générale et les fait appliquer au niveau du siège, au travers des lignes hiérarchiques décrites dans l'organigramme (directeur général > directeurs de départements > chefs de services, etc.). La hiérarchie s'est fortement verticalisée au cours des dernières années. Nous avons par exemple relevé l'utilisation par des responsables hiérarchiques des termes de « base » versus « direction » ce qui indique la polarité introduite entre les positions. Nous avons observé que les employés se réfèrent beaucoup à leur responsable de service, et que les propositions et autres communications officielles suivent relativement strictement la voie hiérarchique.

La distinction entre les entités associative et exécutive ne semble cependant pas être aussi claire au niveau des collaborateurs. Les employés du siège considèrent pour la plupart l'organisation comme une association avant tout et, bien que le fait de devenir membre de l'association ne soit plus automatique, comme c'était le cas implicitement auparavant, ils sont nombreux à être en même temps salariés et membres de l'association. Schématiquement, ces personnes se retrouvent donc « décideurs » à un niveau (associatif) et « exécuteurs » à un autre niveau (siège).

- le système opérationnel^V

Le troisième système de référence de pouvoir dans l'organisation se réfère à la légitimité opérationnelle des différents acteurs du siège. Indépendamment de la place d'une personne dans la hiérarchie, sa proximité avec les activités du terrain lui confère un pouvoir de décision par rapport à de nombreux éléments, opérationnels et aussi non-opérationnels. Le pouvoir décisionnel est ainsi en grande partie concentré

dans les mains du département des opérations. Ce dernier est d'ailleurs vu par tous comme « le département qui décide » et qui valide, voire contrôle ce que font les autres départements. La légitimité d'une fonction n'est ainsi pas définie en fonction de sa place dans la hiérarchie, mais en fonction de son degré d'opérationnalité.

Cependant de nombreux collaborateurs des départements techniques (non-opérationnels donc non-décisionnels) ont une expérience opérationnelle et donc aussi une expertise dans ce domaine-là. Afin de profiter de l'expertise et de l'expérience du plus grand nombre, la direction a mis en place un espace de débat pour les questions opérationnelles au niveau du siège où chacun est invité à donner son avis et à poser les questions qu'il souhaite. Néanmoins, si auparavant les décisions étaient prises à l'issue de ces séances par votation, la clarification du pouvoir de décision dans l'organisation a amené à la restriction du pouvoir de cette séance. Cette dernière a désormais une fonction uniquement consultative et non plus décisionnelle. La décision est prise par le comité de direction, dans lequel la direction des opérations joue un rôle important. La direction affiche ainsi clairement sa volonté de dissocier les différents niveaux décisionnels, et bien qu'elle encourage la prise de position et le partage des idées en maintenant des espaces de débat (ce qui tend à entretenir une logique associative), elle est désormais très présente pour encadrer et réguler ces échanges (ce qui témoigne d'une logique plutôt institutionnelle). Dans les faits, ceci est vécu par de nombreux employés comme un non-respect de leur expertise, comme l'illustre l'extrait suivant avec le responsable d'une équipe technique :

Interviewé : « Il y a une espèce de frustration qui date depuis que tu es sur le terrain, tu fais des opérations au quotidien (...) mais tu n'as pas de responsabilités opérationnelles. Et depuis le début, depuis tes postes [sur le terrain] (...) et maintenant à mon poste, moi j'ai l'impression d'avoir digéré ces frustrations et de les avoir oubliées, mais [les personnes de mon équipe] sont encore en plein là-dedans.

Intervieweur : Tu n'as pas de pouvoir de décision ?

Interviewé : Non, et eux non plus, c'est-à-dire qu'ils accompagnent les opérations, ils n'en conduisent pas mais ils les accompagnent, (...) ils donnent leur avis, ils recommandent, ils conseillent, mais ils n'ont pas de pouvoir de décision, le seul veto qu'on a ce sont sur des problèmes techniques assez... Et encore, l'opération a tout pouvoir. » (21/9/47)

Les éléments présentés ici mettent en évidence la cohabitation de référentiels de pouvoir multiples (pouvoir associatif, pouvoir de la direction, légitimité opérationnelle), ce qui crée une situation dans laquelle coexistent différentes chaînes de commandement, certaines formelles, d'autres plus informelles.

III.2. Une codification du travail plus formelle

Au cours des dernières années, de nombreux outils ont été introduits, tels que cahiers des charges, évaluations annuelles, règlements, processus, etc. Nous nous sommes intéressées à leur utilisation par les acteurs de l'organisation.

Un cahier des charges a été établi pour chaque collaborateur dans le but de clarifier les tâches et les responsabilités qui relèvent de chaque fonction et de formaliser le partage des tâches. Cependant, sa pertinence semble mise en doute par de

nombreux employés. La plupart ont relevé qu'il est très sommaire et qu'il n'est pas tenu à jour. Il existe de plus une règle implicite qui veut que chacun s'investisse au-delà de ce qui y est indiqué. Au niveau du partage des tâches, bien qu'il ait été également formalisé, nous avons observé qu'au nom de l'urgence, il est fréquent que des personnes réalisent des tâches qui ne relèvent pas directement de leurs fonctions, ce qui peut créer des tensions.

La direction a également mis en place un système de fixation d'objectifs qui se ramifient par départements, services et finalement, pour chaque employé. L'atteinte de ces objectifs est évaluée dans un entretien annuel individuel entre l'employé et son supérieur direct. Ici également nous avons observé une forte ambiguïté dans l'appréciation de ce système par les employés. D'une part ils relèvent que les évaluations sont purement formelles et ils ne leur attribuent pas d'effets sur leur parcours au sein de l'organisation. Mais d'autre part, au vu de leur fort engagement personnel dans leur activité, ces objectifs, qu'ils fixent en partie eux-mêmes, leur tiennent à cœur. Ils sont cependant le plus souvent si ambitieux qu'il est difficile de les atteindre. Plusieurs personnes ont dit ressentir une importante frustration et avoir le sentiment que leurs efforts ne suffiront jamais.

La formalisation des tâches a également nécessité la mise en place de règles et de processus pour structurer les rapports de travail. Bien que des règlements existent, de nombreux employés ont relevé que les règles formelles ne s'appliquent pas à tous de la même manière. De nombreux éléments sont laissés à la discrétion des chefs de service et certaines possibilités ne sont pas connues de tous. Il semble y avoir, dans certains départements du moins, l'idée que le volontariat et la motivation permettent de faire l'économie de ces règles justement. Ceci génère de forts sentiments d'inégalité :

Interviewé : « La direction a mis en place (...) une somme de procédures qui pour certaines étaient bienvenues, mais qui ne sont déjà plus respectées ou qui sont respectées parfois, pas toujours, selon les personnes. Donc le deux poids deux mesures, ce n'est juste pas possible. Ça n'a déjà plus de légitimité. (...) L'exception ne peut pas être acceptée dans ce genre de choses, elle fait tomber la procédure d'elle-même. Donc il y a une façade qui apparemment est voilà, on produit beaucoup de [papiers], mais dans l'application c'est un peu n'importe quoi. » (17/18/13)

D'une manière générale, nous avons remarqué une perception relativement négative des aspects managériaux, lesquels sont les principaux vecteurs de la professionnalisation. Le fait de travailler pour une association suscite des attentes importantes chez les collaborateurs. Ce milieu est très souvent idéalisé comme faisant preuve d'une gestion « plus humaine » que les grandes entreprises, dans lequel le but est de travailler ensemble « pour la cause ». Cependant, en lien avec la croissance de la structure, la gestion est perçue comme devenant de plus en plus impersonnelle. La hiérarchie est parfois perçue comme n'étant pas suffisamment attentive à la souffrance des employés et peu soutenante dans les situations difficiles. Plusieurs personnes ont relevé n'avoir eu personne vers qui se tourner lors de périodes tendues, que ce soit en raison d'une charge de travail trop importante ou à cause de relations professionnelles conflictuelles. Dans un contexte de travail difficile et exposé à la souffrance d'autrui, habité de plus par un idéal d'engagement très fort, ce manque de soutien et le sentiment de subir les décisions managériales,

conduisent à un questionnement autour du sens du travail et génèrent un mal-être important, comme l'illustrent les deux extraits suivants.

Interviewé : « [L'organisation] grossit. Et l'adaptation de la structure à cette réalité rend le management plus impersonnel. (...) Ce dont je souffre aujourd'hui, c'est que je suis un pion dans une institution à qui il est demandé de faire un certain nombre de choses, au lieu de : je suis un membre ou une partie prenante d'une institution dans laquelle je connais la finalité de mon travail qui est bien plus large que ce que je fais, mais où je travaille pour le PROJET [de l'organisation]. Et aujourd'hui le mode de management, certainement dû au fait que c'est devenu plus grand et que donc tout le monde ne peut pas participer à toutes les décisions, oui bien sûr, mais on ne l'a jamais demandé, mais qu'on soit au courant de ce vers quoi on va et vers quoi nos braves dirigeants veulent nous mener, ça c'est obligatoire. Et je ne le retrouve pas. (...) On me dit ce que je dois faire, et je ferais ça [dans un supermarché] ou [ici], c'est la même chose. » (19/8/45)

Interviewé : « Ce genre de métier pour moi c'est un taureau qu'il faut prendre par les cornes, c'est tout, et j'ai fait en sorte de le prendre par les cornes pour pas qu'il ne m'attaque trop. (...) Mais par contre, finalement quand je m'attelais à tenir ce taureau, c'est venu par derrière !

Intervieweur : Et ça justement c'est un peu toute cette organisation, ce type de fonctionnement ?

Interviewé : Voilà. » (12/21/17)

III.3. La valorisation croissante des formations universitaires

Un aspect tenant également de cette professionnalisation est la valorisation croissante des diplômes et des formations universitaires. S'il semble qu'auparavant l'expérience et l'apprentissage en situation étaient avant tout valorisés pour accéder à un poste hiérarchique par exemple, l'organisation demande aujourd'hui que cette expérience (par ailleurs toujours nécessaire) soit formalisée dans le cadre de formations universitaires. Nous avons d'ailleurs observé qu'un nombre non-négligeable d'employés du siège suivent parallèlement une formation (financée parfois en partie par l'organisation) afin de capitaliser leurs savoirs pratiques. Cependant, contrairement à la plupart des entreprises classiques, il n'est pas tenu compte des diplômes obtenus dans le calcul de la rémunération.

III.4. La transmission de l'information, entre canaux formels et informels

Nous avons observé différents modes de communication dans l'organisation. Certains se sont fortement développés au cours des dernières années. Ainsi les échanges d'emails sont très nombreux. De nombreux collaborateurs relèvent l'impossibilité de tous les lire et effectuent un tri suivant différentes stratégies. Le nombre de séances auxquelles ils sont tenus d'assister est également perçu comme trop élevé. Là aussi, nous avons observé des résistances importantes : les séances commencent très souvent avec du retard (les participants n'arrivent pas à l'heure) et

durent plus longtemps que prévu. Elles n'ont en général pas d'ordre du jour ou alors celui-ci est peu précis et soumis à de nombreux imprévus.

Parallèlement à ces systèmes formels, nous avons observé qu'une importante partie de l'information s'échange par des canaux informels. Les réseaux d'amis sont souvent utilisés afin d'obtenir des services plus rapidement, avec pour conséquence de court-circuiter les processus hiérarchiques établis. Les rencontres après le travail au bar voisin et les quelques mètres carrés devant les portes servant aux pauses cigarettes sont aussi des lieux d'échanges très fréquentés. Ceci conduit certaines personnes à mettre en place des stratégies pour accéder à ces informations. Les fumeurs d'un service se voient ainsi « délégués » par leurs collègues pour la collecte d'informations auprès de personnes peu disponibles par ailleurs, ou encore certaines personnes effectuent des « rondes » dans le bâtiment afin de se faire voir et de générer des échanges d'informations nécessaires à leur travail mais que leurs collègues n'auraient peut-être pas pensé à leur transmettre s'ils ne les avaient rencontrés « fortuitement ». Ces types d'échanges sont très valorisés par les employés, au point que les personnes qui ne participent pas à cette « vie sociale » hors du travail (apéros, activités le week-end, etc.), le plus souvent pour des raisons familiales ou de nécessité de coupure, disent s'exclure d'une partie de la vie de l'organisation et manquer ainsi des informations importantes.

Interviewé : « Une partie de [la vie de notre organisation], c'est dans ces moments informels hors de [l'organisation]. Et donc en choisissant de ne pas le faire je choisis de ne plus avoir accès entre guillemets à un certain mode de gestion. (...) Je ne maximalise pas les capacités de pouvoir être cent pour cent [pour mon organisation] comme Monsieur et Madame tout le monde [ici]. (...) »

Intervieweur : Vous dites qu'il y a beaucoup de choses qui se passent dans ces moments informels, mais c'est quoi, c'est justement quand on invite des collègues chez soi ou

Interviewé : Oui tout à fait, enfin ou le boulot est fini on se retrouve au café du coin, (...) on parle d'un tel, d'une telle, et à ce moment là s'échange non seulement une relation qui dans le boulot pourra potentiellement faciliter ou non la relation professionnelle, et puis on parle de choses qui ont trait au travail. Et donc ce moment de partage de l'information ou de discussion sur quelque chose de purement professionnel, il n'est plus nécessaire de le refaire au moment du travail. Et donc ceux qui n'y ont pas participé directement ou indirectement... ben voilà. » (19/14/26)

III.5. L'aménagement des espaces de travail

L'aménagement des espaces de travail traduit l'idéal associatif. Ils sont organisés en grands espaces ouverts pour faciliter la communication et entretenir une ambiance familiale. Cependant, cette forme d'aménagement rencontre d'importantes limites face aux contraintes et aux exigences du travail :

Interviewé : « [ici] c'est cool, c'est un peu sympa c'est associatif, on est sympa on fait du bruit, on rigole, on parle... Ouais mais enfin quand il y a des bombes qui pétent sur le terrain, ce n'est pas sympathique. Il y a un minimum de cadre à avoir. » (12/17/3)

Le bruit ambiant rend la concentration difficile, les allées et venues et l'ouverture visuelle génèrent des interruptions fréquentes dont se plaignent 89% des répondants au questionnaire. Face à ces nuisances, nous avons observé que les employés développent différentes stratégies. Ils effectuent certaines tâches demandant une grande concentration à domicile, ils s'isolent pour travailler dans de petits espaces fermés qu'ils nomment ironiquement des « bocaux », ou portent des casques de protection de l'ouïe (du type de ceux qu'on peut voir sur les chantiers) pour s'isoler quelque peu du bruit et signifier visuellement leur indisponibilité. Certains espaces se sont également vus cloisonnés par des parois et des étagères.

III.6. La persistance d'une dynamique communautaire

L'histoire de cette organisation et ses figures fondatrices nourrissent une très forte dynamique communautaire et suscitent une identification forte. Réunies autour d'une cause qui leur est commune et habitées d'un idéal d'engagement personnel, les personnes développent de forts sentiments d'attachement à l'organisation. Nous avons ainsi observé qu'une partie très importante de la vie des employés est axée autour de l'organisation, également dans la sphère hors travail. Avant d'être engagés au siège, la majorité des employés a connu une expatriation de plusieurs années et beaucoup se sont éloignés de leur région d'origine pour venir au siège. La distance avec leurs cercles d'amis et avec leur famille, ainsi que le mode de vie « en communauté » qu'ils ont connu sur le terrain les ont ainsi conduits à construire une part importante de leur vie sociale autour de l'organisation. Bien que de nombreuses personnes mentionnent la nécessité de développer leur sphère personnelle en-dehors de l'organisation afin de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, cette dernière se construit aussi bien souvent avec des personnes de l'organisation :

Intervieweur : « Tu as dit qu'il y a beaucoup de la vie sociale qui se fait entre [personnes de l'organisation], c'est encore le cas maintenant ?

Interviewé : Oui, c'est encore beaucoup le cas, mais voilà on sait quand même, ma femme et moi puisqu'elle est aussi en plein dans le truc, on sait s'en préserver. (...) Une partie de notre temps est axée autour de ça, mais après on s'est construit volontairement une vie en dehors, un truc qui est très protégé, très axé sur nous, (...) d'autres centres d'intérêts (...) qui sont en-dehors. Mais encore une fois c'est... tout [s'imbrique] puisque les gens qui participent à cette vie-là, (...) qui font exister notre vie à l'extérieur de [l'organisation] sont aussi des gens qui viennent de [l'organisation]. » (21/6/34)

Les liens entre les personnes dépassent le plus souvent le cadre professionnel. Le vocabulaire utilisé confond d'ailleurs fréquemment les termes liés à l'amitié et aux relations de travail et on retrouve souvent des références à un « cercle » ou à une « famille » dans le discours des employés. Lorsqu'une distinction claire est introduite entre « collègues » et « amis », l'insistance avec laquelle les personnes la revendiquent illustre sa particularité.

Certains anciens sont nostalgiques d'un mode de fonctionnement qu'ils caractérisent de « familial » et regrettent le plus grand anonymat qui prévaut aujourd'hui :

Interviewé : « Quand je suis arrivé il y avait trente-cinq employés ici, aujourd'hui on est [environ] cent cinquante, alors évidemment ça

a évolué, aujourd'hui les gens se connaissent beaucoup moins, (...) on est plus aujourd'hui employé que dans le temps où on était, (...) où il y avait peut-être une vie de groupe. (...) A trente-cinq vous connaissez le prénom de tout le monde, j'en savais un peu sur chacun. (...) Après on devient plus un employé, c'est moins familial et il y a moins de relations humaines. » (2/8/1)

Néanmoins, nous avons observé certains éléments qui évoquent encore ce fonctionnement « familial », par exemple le tutoiement automatique ou l'idée, implicite dans l'organisation, que tout le monde est « copain ». Cette « familiarité » est cependant parfois vécue comme artificielle et peu compatible avec le mode de fonctionnement réel de l'organisation.

L'introduction d'outils managériaux est venue transformer les relations interindividuelles en formalisant les rapports de pouvoir. Les conflits, la concurrence entre collègues, les sentiments d'être exclu ou désigné comme bouc-émissaire ne sont pas absents de cet environnement. On est loin du monde associatif idéal parfois fantasmé. Certaines personnes ont décrit des environnements et des ambiances de travail très négatifs. Une personne décrit par exemple l'ambiance avec ses collègues suite à un événement particulier dans son service :

Interviewé : « J'ai besoin d'avoir un environnement positif et supporteur pour pouvoir travailler. Arriver et que les gens fassent la gueule, ne t'arrosent plus les plantes et te by-pass juste parce qu'ils n'arrivent même plus à te demander un truc parce que le climat est tellement tendu, moi je ne peux pas. J'ai déjà beaucoup de boulot, si en plus il faut se battre contre la tronche du voisin... (...) ça moi je ne peux pas. » (13/8/13)

La nature « fonctionnelle » des relations entre collègues s'exprime également dans le fait qu'elles soient déterminées dans le temps. Malgré la très forte composante amicale de ces relations, plusieurs personnes en ont relevé la non-persistance au-delà de la durée d'engagement :

Interviewé : « C'est assez bizarre, on a l'impression de faire partie d'une famille et une fois que les gens partent ils n'existent plus et on ne vous reconnaît même pas dans la rue. » (17/7/11)

Interviewé : « Ma collègue est partie il y a quinze jours, elle est « morte ». Il n'y a pas de... tant que tu donnes le service tu es là, mais tu ne restes pas dans l'imaginaire des gens, dans l'histoire, dans la mémoire des gens. » (13/11/30)

Il semble donc qu'une fois que les personnes quittent l'organisation, elles disparaissent le plus souvent de la vie de l'organisation. Nous pouvons donc aisément imaginer les difficultés alors rencontrées lorsqu'une part si importante de la vie, non seulement professionnelle mais également personnelle, se trouve soudainement amputée.

Les résultats principaux sont résumés dans le tableau 2. Les éléments que nous avons présentés peuvent être organisés selon qu'ils relèvent d'éléments liés au fonctionnement associatif et militant à l'origine de l'organisation (logique associative), ou d'aspects de son fonctionnement liés à sa professionnalisation ou à son

institutionnalisation progressive (logique institutionnelle). Ce tableau propose une vue comparée de ces différents éléments.

	Éléments relevant d'une logique associative	Éléments relevant d'une logique institutionnelle
Pouvoir	Salariés membres de l'association	Séparation entre les entités décisionnelles et exécutives
	Culture du débat, devoir de donner son avis, valorisation de la « force de proposition »	Pouvoir de décision appartenant aux acteurs opérationnels
	Activation des réseaux d'amis indépendamment des lignes hiérarchiques	« Verticalisation » de la hiérarchie
Processus	Règles pas toujours appliquées, sentiment qu'elles ne sont pas nécessaires	Efforts de clarification des rôles et des tâches (cahier des charges, évaluations annuelles, règlements)
Communication	Valorisation des canaux informels (rencontres après le travail, pauses cigarettes, tournées) Retard aux séances, email pas tous lus	Renforcement des modes de communication formels (séances, emails, rapports)
Formation	Valorisation de l'expérience du terrain et de l'« opérationnalité »	Demande de validation des acquis par des formations universitaires
Espaces de travail	Espaces favorisant les échanges et les rencontres	Cloisonnement des espaces, besoin de s'isoler
Relationnel	Importante vie sociale hors travail, relations amicales, tutoiement	Relations professionnelles parfois empruntées de concurrence et de conflits

Tableau 2 : récapitulatif des éléments témoignant des deux logiques, associative et institutionnelle, présentes dans l'organisation.

IV. Discussion

Le mouvement de professionnalisation qu'a connu l'organisation étudiée a introduit une logique institutionnelle dans un environnement auparavant caractérisé par une logique associative. D'une manière générale, cette évolution a permis une plus grande transparence financière et une meilleure reconnaissance du statut professionnel des travailleurs humanitaires. Cependant, notre analyse a montré, en ce qui concerne l'ONG spécifiquement étudiée ici, que la logique institutionnelle n'est pas venue remplacer la logique associative. Nous avons identifié au niveau de l'activité la cohabitation d'éléments relevant de ces deux logiques, a priori opposables dans leurs modes de fonctionnement.

Nos résultats sont en ligne avec la littérature sur la professionnalisation des ONG. L'importante complexité de ce mouvement et les tensions qui en découlent ont été mises en évidence par plusieurs auteurs (Quéinnec, 2003; Quéinnec, 2007; Dauvin, 2004; Brauman, 1996; Roberts et al., 2005). Le Naëlou (2004, p.797) relève les contradictions introduites par la professionnalisation, celle-ci étant « porteuse de spécification, de hiérarchie, de division, alors que beaucoup de projets d'ONG se fondent sur une relative unité et reposent sur une forme d'égalité ». La complexité de la situation de gouvernance a également été relevée par Quéinnec et Haddad (2004, p.203), qui mettent en évidence une structure du pouvoir relativement confuse au sein des ONG orientées sur des projets opérationnels, et remarquent que la dichotomie entre associatif et exécutif y est plus formelle que réelle.

Cette cohabitation peut être analysée avec l'aide du modèle des configurations structurelles proposé par Mintzberg (1978). Les éléments que nous avons présentés peuvent être rapprochés de deux types de structures : la structure entrepreneuriale et la bureaucratie professionnelle. Quéinnec (2004, p.83) qualifie les associations du type de celle présentée ici, à leurs débuts, de « configuration entrepreneuriale localement matinée d'adhocratie ». Cette analyse est pertinente pour l'organisation que nous avons étudiée, ainsi que l'indiquent, à son origine, la simplicité de sa structure, l'absence de différenciation entre ses unités, sa faible hiérarchisation et son fonctionnement très informel (Mintzberg, 1978, p.375). Nous considérons que cette organisation s'est ensuite développée vers une forme plus proche d'une bureaucratie professionnelle, sous la pression d'une croissance importante et d'un renforcement du contrôle externe. En lien avec la description de Mintzberg, nous avons observé une organisation qui s'appuie sur les compétences de ses employés, qui sont des professionnels dans leur domaine et qui profitent d'une autonomie (relativement) importante. A noter que le terme de bureaucratie est ici employé dans son sens technique se référant à la standardisation des comportements de l'organisation et non dans une appréciation péjorative liée à la rigidité des actions (Mintzberg, 1978, p.102). Dans le mouvement de professionnalisation qu'a connu l'ONG étudiée, la standardisation s'est vue introduite principalement au niveau des procédés de travail, comme nous l'avons décrit sous le point 3.2 des résultats sur la codification du travail, ainsi qu'au niveau des qualifications des employés, avec notamment la valorisation croissante des formations spécialisées dans l'humanitaire. Cependant, un nombre important d'éléments relevant d'une structure entrepreneuriale persiste au sein de la forme plus bureaucratique progressivement mise en place. Ces deux formes cohabitent au sein de l'organisation, ce qui conduit à un mode de fonctionnement « hybride » (Mintzberg, 1978, p.413). Le siège s'est vu de plus en plus structuré sur un modèle bureaucratique (ligne hiérarchique claire, standardisation du travail, formalisation des modes de communication, etc.) s'éloignant du modèle associatif, ou entrepreneurial, original ; néanmoins la « culture organisationnelle » continue à valoriser le mode de fonctionnement associatif (culture du débat, valorisation des canaux de communication informels, importance de la vie sociale hors travail, etc.). Le travail s'est ainsi vu codifié, cependant, les nombreuses résistances faites à l'application des règles formelles et des procédures standardisées (et le fait qu'elles ne soient pour la plupart pas imposées trop strictement) contribuent à maintenir l'illusion d'une structure où s'exerce très peu de contrôle.

De nombreux points de tensions dans les formes d'organisation du travail résultent de cette cohabitation (voir tableau 2). Cela rend difficile la perception des limites de ce qui est acceptable ainsi que l'appréciation de la marge de manœuvre pour chaque employé. De forts sentiments d'inégalité de traitement ainsi qu'une importante insatisfaction, source de mal-être au travail, ont été rapportés en lien avec ces éléments. Nos analyses montrent que cette situation d'hybride résulte de la nécessité perçue de ne pas trancher trop nettement pour une position afin de profiter des avantages des deux formes organisationnelles. Dauvin et Siméant (2002, p.120) relèvent ainsi : « (...) salariés et bailleurs (de fonds) en arrivent à promouvoir de façon convergente une conception de l'humanitaire qui se traduit par une professionnalisation croissante, assez floue cependant pour qu'elle soit présentable - et vivable - sur un registre militant de la part des salariés des ONG. » Les ONG se retrouvent donc dans une situation particulière puisqu'elles sont dans l'obligation de

se professionnaliser pour rester compétitives, mais qu'elles doivent également maintenir une image militante et associative forte pour entretenir et valoriser l'engagement de leurs membres. Pour le cas présenté ici, cette double injonction empêche l'achèvement de la transition d'une forme vers une autre. Si l'ONG semble avoir besoin de faire cohabiter structure associative et structure institutionnelle au sein de son siège pour fonctionner, cette cohabitation ne se fait pas pour autant sans heurts. Elle crée une dynamique contradictoire et génère des sentiments d'instabilité et d'inégalité. Il semble donc bien qu'elle ait un « coût » pour les employés. En introduisant les termes d'efficacité, de rentabilité et de compétences là où les mots de solidarité, de militance et d'engagement dominant (Le Naëlou, 2004, p.776-7), les méthodes managériales appliquées dans les ONG vont souvent heurter les valeurs à l'origine de l'engagement (Dauvin, 2004, p.833). L'atteinte à ces valeurs, fondamentales dans le milieu humanitaire, risque de conduire à une perte de sens du travail, laquelle est une cause maintenant établie de souffrance au travail (Davezies, 1999, p.103; Dejours, 2000; Morin, 2006).

Au delà des sentiments d'instabilité et d'inégalité générés, nous pensons que cette situation d'« hybride » a des effets sur l'économie des échanges et du lien dans l'organisation. La littérature sur le don et le contre-don offre sur ce point un angle d'analyse pertinent. Mauss (2007, parution originale en 1925) a montré la nécessité du contre-don pour maintenir le lien social, et l'importance des échanges par le don dans le monde du travail a depuis été mise en évidence par plusieurs auteurs (Gonik, 2006; Alter, 2008; Alter, 2010; Chaniel, 2008). Dans le contexte étudié, la part du don des salariés représente un enjeu central de leur engagement. Ces derniers renoncent à certains avantages économiques (rémunération inférieure au niveau du « marché ») et acceptent des contraintes importantes (longues heures de travail, réunions le week-end, etc.) au nom de la cause qu'ils servent (Alter, 2010, p.126; Crochet, 2008, p.390). La logique du sacrifice est nécessaire au fonctionnement de l'organisation. Cependant, elle s'accorde mal avec la logique du management, ce dernier ne peut y répondre sur le même registre. Il en résulte une non-reconnaissance du don : « Refuser ce don permet de ne pas le célébrer, (...) de ne pas avoir à rendre compte de ce qui est fait et, surtout, de ne pas en être redevable. » (Alter, 2010, p.141). L'analyse sous cet angle permet de mettre en évidence les contradictions générées par cette situation d'hybride. L'organisation se dédouane de la nécessité du contre-don, elle se « cache » derrière un fonctionnement professionnel en réponse à un don de l'ordre associatif et militant. Les compensations attendues par les employés, qui sont de l'ordre de la participation associative et militante, ne trouvent plus écho dans un modèle professionnalisé. La situation est complexe puisque le discours de la vocation et de l'engagement sans attente de retour est soigneusement entretenu dans l'organisation, aussi par les discours managériaux. Le message est donc hautement contradictoire : l'organisation demande à ses employés d'être engagés comme envers une famille, mais les règles sont celles d'une entreprise. Les acteurs sont contraints de jongler entre ces différents registres avec les risques que cela comporte.

En résumé, nos résultats ont permis de mettre en évidence les conséquences de la professionnalisation de la structure sur l'activité et sur l'organisation du travail au sein d'une ONG donnée. Nous avons montré qu'il en résulte une situation dans laquelle exigences managériales et vocation militante cohabitent. Cette situation « hybride » contribue à générer des messages paradoxaux, des questionnements sur le sens du travail et des déséquilibres entre don et contre-don, lesquels produisent une situation

potentiellement pathogène. Le climat organisationnel décrit a des effets sur la santé des collaborateurs et n'est pas étranger aux problématiques de mal-être au travail observées par ailleurs dans cet environnement.

Une des limites inhérente au modèle de l'étude de cas adopté ici est le fait que cette étude ne porte que sur une seule ONG. La situation observée et décrite ici n'est donc pas généralisable à l'ensemble des organisations de solidarité internationale. De plus notre analyse s'est limitée à une composante de cette ONG, à savoir son siège. Ces choix méthodologiques nous ont néanmoins permis de réaliser une analyse fine et approfondie. De plus, notre recherche représente une observation à un temps T. C'est notre connaissance de l'histoire de l'organisation qui nous permet de relier la coexistence des deux formes structurelles observées à son évolution temporelle.

V. Conclusion

L'intérêt de ce travail réside dans le fait qu'en partant de l'observation du travail réel des employés, et en enrichissant ces observations de données textuelles et discursives nous informant des prescriptions courant dans l'organisation, nous avons mis en évidence un imbroglio compliqué dont le présent article représente une tentative de « démêlage ». A partir des décalages observés entre travail réel et travail prescrit, cette démarche nous a permis de déceler l'évolution de la structure et de ses modes de fonctionnement. Cet article présente ainsi une étude de cas d'une nouvelle forme d'organisation du travail qui ouvre de nouvelles perspectives pour l'étude du travail, au delà de la dichotomie traditionnelle entre « association » et « entreprise ». Simonet (2006, p.205) a montré que ces catégories se « contaminent » entre elles, que chacune emprunte au modèle de l'autre. De plus en plus d'organisations sont amenées à faire cohabiter différents modèles de fonctionnement pour répondre aux contraintes du monde du travail actuel. Notre analyse en est une illustration. Nous avons également montré les limites de cet hybride pour le cas particulier étudié ici : tenter de le maintenir conduit à développer des fonctionnements cachés et génère des injonctions paradoxales qui ne sont pas sans effets, à long terme, sur la santé des individus. Jouer sur ces deux tableaux n'est donc pas chose aisée et représente un réel défi au niveau de l'organisation du travail dans son ensemble.

VI. Remerciements

Les auteures remercient les participants à cette étude, ainsi que les évaluateurs pour la qualité de leurs commentaires et leur contribution à l'amélioration de la qualité de cet article.

VII. Références

Alter, N. (2008). Travail, organisation et échange social. In P.Chanial (Ed.), *La société vue du don: manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 45-69). Paris: Editions La Découverte.

Alter, N. (2010). Travail et déni du don. *Revue du M.A.U.S.S.*, 125-142.

Amiel, R. (1986). La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé

communautaire. *Archives des Maladies Professionnelles de médecine du travail et de sécurité sociale*, 47, 1-14.

Apostolidis, T. (2006). Représentations sociales et triangulation: une application en psychologie sociale de la santé. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22, 211-226.

Boitel, L., Julliard, G., Blondet, M., Leroux, C., Pardon, N., Viot, P. et al. (1985). *Recherches portant sur les relations travail - environnement et santé des travailleurs*. Paris: Publications A.S.M.T.

Brauman, R. (1996). *Humanitaire le dilemme*. Paris: éditions textuel.

Brisson, C., Blanchette, C., Guimont, C., Dion, G., Moisan, J., Vezina, M. et al. (1998). Reliability and validity of the French version of the 18-items Karasek Job Content Questionnaire. *Work & Stress*, 12, 322-336.

Cahill, K. M. (2006). *Au fondement de l'action humanitaire*. Paris: NiL éditions.

Center for international humanitarian cooperation. (2011). <http://www.cihc.org/>. 3-3-2011.

Chaniel, P. (2008). *La société vue du don: manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*. Paris: Editions La Découverte.

Crochet, S. (2008). Le sacrifice impossible: contradictions de l'action humanitaire. In P.Chaniel (Ed.), *La société vue du don: manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 381-398). Paris: Editions La Découverte.

Dauvin, P. (2004). Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadreur imposé. *Revue Tiers Monde*, 180, 825-840.

Dauvin, P., Siméant, J., & C.A.H.I.E.R (2002). *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Paris: Presses de Sciences Po.

Davezies, P. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.

Gonik, V. (2006). Le collectif au travail et la santé analysés au travers de la théorie du don. In *Ergonomie et Santé au Travail : Transformations du travail et Perspectives pluridisciplinaires*. Actes du 41ème Congrès de la Société d'ergonomie de langue française.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.

Krieger, R. & Graf, M. (2009). *Travail et santé : récapitulation des résultats de l'enquête suisse sur la santé 2007* (Rep. No. 2008-09-02/47 \ COO.2101.104.5.1590646). Zürich.

Le Naëlou, A. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologue des professions. *Revue Tiers Monde*, 180, 772-798.

Mauss, M. (2007). *Essai sur le don*. Paris.

- Mintzberg, H. (1978). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles Editions d'Organisation.
- Mirvis, P. H. & Hackett, E. J. (1983). Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. *Monthly Labor Review*, 106, 3-12.
- Morin, E. M. (2006). Donner un sens au travail.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 48, 419-437.
- Programme interdisciplinaire en action humanitaire. (2011). <http://www.unige.ch/formcont/piah/piah.html>. 3-3-2011.
- Quéinnec, E. (2003). L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion. *Revue internationale des sciences sociales*, 177, 557-580.
- Quéinnec, E. (2004). Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi. In E. Quéinnec & J. Igalens (Eds.), *Les organisations non gouvernementales et le management* (Vuibert ed., pp. 49-89). Paris: Vuibert.
- Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. *Revue française de gestion*, 177, 83-94.
- Quéinnec, E. & Haddad, L. (2004). Professionnaliser la gestion, gérer le professionnalisme. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance. In E. Quéinnec & J. Igalens (Eds.), *Les organisations non gouvernementales et le management* (Vuibert ed., pp. 167-212). Paris: Vuibert.
- Roberts, S. M., Jones III, J. P., & Fröhling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33, 1845-1864.
- Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal international de santé au travail*, 1-10.
- Simonet, M. (2006). Le monde associatif : entre travail et engagement. In N. Alter (Ed.), *Sociologie du monde du travail* (pp. 191-207). Paris: Presses universitaires de France.
- Young, D. R. & Billis, D. (1990). Editors' notes. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 1-5.

ⁱ Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'ONG n'est pas cité.

ⁱⁱ Nous utilisons ici le terme « terrain » dans le sens où il est utilisé par les acteurs de l'organisation. Le travail dit « de terrain » regroupe toutes les activités s'effectuant auprès des populations auxquelles s'adresse l'aide prodiguée par cette organisation.

ⁱⁱⁱ Ce questionnaire comprenait pour une part des instruments validés : le « Job Content Questionnaire » de Karasek (Karasek et al., 1998; Brisson et al., 1998), le « Test de Santé Total » de Langner, traduit et validé par Amiel (Boitel et al., 1985), ainsi que des items issus de l'échelle de Siegrist (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, & Leclerc, 2000). Des questions sur le type de nuisances perçues au poste de travail, sur le stress ressenti ainsi que sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ont également été posées.

^{iv} Lorsqu'il n'était pas possible (ou pas souhaité) de suivre une personne désignée, c'est une équipe ou un lieu qui a fait l'objet de l'observation.

^v Les termes d'« opérations » et d'« opérationnel » sont ici utilisés pour rendre compte des fonctions et des activités les plus directement en lien avec les terrains d'intervention.

ANNEXE 3 : ARTICLE 3

Highly committed, but exhausted: A mixed-methods study at the headquarters of a humanitarian NGO.

Submitted

HIGHLY COMMITTED, BUT EXHAUSTED: A MIXED-METHODS STUDY AT THE HEADQUARTERS OF A HUMANITARIAN NGO

Rochat, Lysiane; Gonik, Viviane; Danuser, Brigitta

ABSTRACT

Organisational commitment is increasingly an issue in today's working society. However, very few studies have researched its effects on employees' health, and little is known about how it manifests itself among employees of the non-profit sector. A field study was conducted to determine the relationship between commitment and mental health problems in a very specific population, namely the employees at the headquarters of a humanitarian NGO in Switzerland (approximately 150 people).

A mixed methods design was used: data were collected using non-participative observations, semi-structured interviews and questionnaires.

Commitment is a fundamental value for the people who choose to work in this organisation and many consider it as more than just a job. Workers' identification with the organisation is very strong and largely exceeds their individual professional identity. An important part of the employees' social lives takes place with colleagues. Representations of humanitarian commitment generate ambitious goals. Employees often do more than what is in their job description, as well as a lot of unpaid overtime, which is almost never recovered. Signs of overcommitment were observed.

Employees perceived commitment to be linked to health issues. These links were verified with a quantitative approach. Feelings of duty and overcommitment were shown to be important factors in exhaustion.

Our findings highlight the potential negative effects of high commitment as it can very easily turn into overcommitment and bind the employee to the organisation, leading him/her to stay in the organisation even if exhausted.

KEY WORDS

Occupational mental health; organisational commitment; overcommitment; exhaustion; humanitarian NGO; mixed-methods design; non-profit sector

1 INTRODUCTION

Humanitarian work generates a lot of interest and, in most cases, admiration from the public. The large humanitarian nongovernmental organisations (NGOs) have gained the trust of the developed countries' populations and donations are very high in the event of major natural disasters. When speaking about these organisations most people admire the commitment and altruistic motivation of the humanitarian workers who dedicate themselves to helping strangers, often in dangerous environments. This image of humanitarian work is deliberately idealized: motivations are not only altruistic, and critics and scandals have also targeted humanitarian activities. This field has rapidly developed in the last decades, and most of the large NGOs now function in a highly institutionalized way; employees, and specialists in the management of non-profit organisations, have to some extent replaced the volunteers. Nevertheless, duty and commitment remain the fundamental values of humanitarian work (Masellis & Gunn, 2008, p.1485; Brauman, 1996).

Commitment is a value employers promote in their organisations. Many studies on organisational commitment, job involvement, work engagement, and different aspects related to attachment to the organisation or the work (for a review see Hallberg & Schaufeli, 2006) have highlighted the positive relationship between commitment and satisfaction, motivation and productivity (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Organisational commitment, as defined by Meyer and Allen (1991, p.67), is "a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organisation, and has implications for the decision to continue membership in the organisation". It is made up of three components: affective, normative and continuance commitment. Affective commitment is characterized by an emotional attachment to the organisation as well as identification with it. Normative commitment is characterized by feelings of an obligation and duty towards the organisation, and continuance commitment refers to "an awareness of the costs associated with leaving the organisation" (Meyer & Allen, 1991, p.67). Affective and normative commitments are strong among people who wish to contribute significantly to their organisation and who have no intention of leaving (Meyer & Allen, 1997, p.24). On the other hand, people who experience a strong continuance commitment stay in the organisation because "they need to do so" (ibid). Siegrist observed that some individuals are characterized by a "motivational pattern of excessive work-related commitment and a high need of approval". He called this attitude overcommitment (Siegrist et al., 2004).

Very little is known about the effects of organisational commitment on employees' health (Meyer & Maltin, 2010), or about the tangible signs of organisational commitment among employees of the non-profit sector. Our study investigated a very specific population of the non-profit sector, namely the employees at the headquarters of a humanitarian organisation. This population has not been studied much from an occupational health perspective. Most studies focused on the issues faced by expatriate workers (McCall & Salama, 1999, p.324; McFarlane, 2004; Dahlgren, De Roo, Avril, Bise, & Loutan, 2009; Hunt, 2008).

In the early phase of this project, we observed a high number of health complaints and a rapid turnover of staff. However, there were also obvious signs of high commitment and that employees found their work very meaningful. The present study describes the commitment of employees at the headquarters of an NGO and analyses in detail the relationship between commitment and health. A mixed-methods design was used: data were gathered using non-participative observations, semi-structured interviews and a questionnaire survey.

2 METHODS

2.1 Population and organisation

The population of the study includes all salaried employees at the headquarters of an NGO acting on an international level in the context of humanitarian crises (N=146). Located in Switzerland, the organisation's purpose is to provide emergency help to populations in need following a natural disaster or an armed conflict. The headquarters plans, manages and pilots the missions, which are carried out in different countries, including the search for expatriate personnel, fundraising, logistical planning, and financial management. The different activities performed at the headquarters can be separated into two types of roles, depending on the amount of contact with the field actors: operational roles require daily contact with field personnel; non-operational roles involve organising general support for the organisation's activities and require moderate contacts with field personnel.

2.2 Design

When it became clear to the human resources department that there was a high level of exhaustion among its headquarters employees, our institution's department of ergonomics was mandated to carry out an analysis of working conditions at the headquarters. When interviewing the employees, we received a large number of complaints about physical and mental health problems. These findings led us to undertake a research study on the factors

likely to explain this high level of suffering at work. A previous study (Rochat, Gonik, & Danuser, 2010) concluded that working in a permanent state of urgency and contradictions arising from the process of professionalization of the organisation (Rochat, Gonik, & Danuser, 2011) were pertinent factors of that suffering, in addition to the commitment and overcommitment examined in this study.

The present study uses a mixed-method design, i.e. combines qualitative and quantitative research methods. According to Burke Johnson and Onwuegbuzie (2004, p.22) this approach can be named “QUAL → quan”. The qualitative methods are dominant and the design is sequential: the qualitative data were first collected through observations and interviews, and then analyzed. Based on these analyses, a questionnaire was created and quantitative analyses were carried out.

This study was approved by the ethics committee for research on human beings of the Faculty of Biology and Medicine of the University of Lausanne.

2.3 Data collection and data analysis

2.3.1 Non-participative observations

Employees activity was observed over 26 non-consecutive days. In each department, a number of employees were chosen at random and asked whether they agreed to be shadowed whilst they worked, for between half a day and one day. During these observation periods, many informal verbalisations of the work and discussions about working conditions and how work was organised took place. Notes were taken and a content analysis was carried out.

2.3.2 Semi-structured interviews

In the summer of 2009, an email was sent to all the employees inviting them to participate in a semi-structured interview on commitment, the meaning of work, and their health. Twelve people agreed to participate and gave written consent that their interviews could be used for research purposes. The interviews, carried out by the first author, were audio-recorded and transcribed in full. A thematic content analysis was carried out using Atlas.ti 6.1 software (Atlas.ti: the qualitative data analysis software, Scientific Software Development GmbH, Berlin). The quotations from the interviews, displayed in the results section, were translated from French to English by a native English speaker.

2.3.3 Questionnaire

As the analyses of the observations and interviews showed that commitment and overcommitment were relevant factors to explain exhaustion, a questionnaire was created to specifically investigate the links between commitment and health problems among a larger sample of the population. In March 2010, this questionnaire was presented to the entire staff during an internal meeting and was then sent to all employees, with reminders after two and three weeks. The questionnaire assessed the following elements:

The social usefulness of work was assessed with two items: “My work is useful to society” and “My work serves a useful purpose” (Morin & Cherré, 1999). Answers were coded from 1 (totally agree) to 4 (totally disagree).

Organisational commitment was assessed using the scale developed by Meyer, Allen, and Smith (1993). The scale is composed of three subscales: affective, normative and continuance commitment, each containing six items coded on a seven-point Likert scale (1: totally disagree; 7: totally agree).

Overcommitment was assessed using Siegrist’s scale (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, & Leclerc, 2000), which contains six items, each coded from 1 (totally disagree) to 4 (totally agree).

Exhaustion was assessed with the exhaustion scale of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) developed by Demerouti and colleagues (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003). The subscale contains eight items, each item coded from 1 (totally agree) to 4 (totally disagree).

Self-perceived overall health was assessed using an analogue visual scale: people were asked to rate their general health status on a line between 0 (very bad health) and 100 (very good health). Idler & Benyamini (1997) showed that this question is predictive of a subsequent deterioration of health. Additionally, people were asked how they considered their general health status. Five possible answers were available: very good, good, medium, bad and very bad.

The French version of these scales was used when available (for the overcommitment scale of Siegrist). The organisational commitment scale (originally in English) and exhaustion scale (originally in German) were translated into French. The translations were validated using reverse-translation by native English and German speakers who were not familiar with the original scales.

The statistical analyses were carried out using Stata 11 (Stata Statistical Software, StataCorp LP, Texas). Internal consistency was validated using Cronbach's alphas. Missing values were imputed for the scores of exhaustion, commitment and overcommitment. All study variables can be found in Table 2. Descriptive statistics including linear correlation coefficients and multiple linear regression analyses were performed.

The findings were communicated to the study population on two occasions: after the diagnostic phase (July 2008) and after the data analysis (November 2010). The reactions and debates following the presentations were included in the analyses and helped validate the findings.

Table 1: personal characteristics

	Men		Women		Total	
Gender (N, %)	46	49%	46	49%	94*	100%
Mean age (SD) in years	40.0 (6.7)		39.5 (7.3)		39.8 (7.0)	
Type of work contract						
- Permanent (N, %)	36	78.3%	39	84.8%	75	81.5%
- Temporary (N, %)	10	21.7%	7	15.2%	17	18.5%
Mean tenure (SD) in years (at headquarters)	4.2 (3.1)		4.3 (3.1)		4.2 (3.1)	
Field experience with the same or another NGO						
- No field experience (N, %)	14	30.4%	18	39.1%	32	34.8%
- Field experience (N, %)	32	69.6%	28	60.9%	60	65.2%
- Mean duration (SD) of field experience in years	5.1 (2.9)		5.4 (3.8)		5.2 (3.3)	
Extra-hours worked per week						
- Average over the year (mean, SD)	11.0 (6.8)		7.4 (6.0)		9.0 (6.7)	

*Gender not declared by two participants

3 RESULTS

For purposes of clarity, the results of the qualitative analyses (observations and interviews) are presented first, followed by the results of the quantitative analysis. However, some relevant concepts from the questionnaire will already be introduced in the analysis of the qualitative results.

Table 1 displays the characteristics of the employees who answered the questionnaire. The response rate was 64.4% (94/146). The sample was representative for gender and distribution across the different departments (data not shown).

3.1 Qualitative analyses of the observational and interview data

The thirty-one categories related to commitment, that emerged from the interview analysis, were grouped them into four themes: the representations of their work and the commitment it implies; the reported manifestations of commitment; the described effects of commitment; and commitment management. These four themes are presented in the following sections. Observational data are presented together with the four themes.

3.1.1 Employees representations of their work and of the commitment it implies

Commitment is a fundamental value for those who choose to enter this organisation. The word commitment was used by all those interviewed, from the management to the employees. Working in the humanitarian field and for an NGO is considered as more than a “normal” job by most employees. Many of them refuse to use the term “work” to talk about their activity. They use words such as “passion”, “lifestyle” or “pleasure”. Some employees use the word “work” because it implies a salary and a work contract. However, despite talking about “work”, they consider their activity to be more than strictly professional, and that it deserves all their motivation and commitment. We also noticed an important use of religious metaphors. Working for an NGO was compared by some employees to a calling. Some consider that you must have faith in the organisation and believe in it. One employee said that she put her soul into her work, not just her professional work skills as in her former job. The employees’ commitment clearly shows an affective attachment to the organisation.

Furthermore, their identification with the organisation is very strong and largely exceeds their own professional identities. The employees mostly define themselves through their affiliation to that particular organisation and not through their profession. We often observed this type of self-description during the field observations. People are proud to work in this organisation. They would be willing to either change their role, or to accept jobs that are not directly in their field of expertise, in order to stay within or to be employed by the organisation. In choosing humanitarian work, these people are looking for a job with added-value, that is, being perceived to be useful to society and contributing to reducing social inequalities. These aspects were mentioned spontaneously by almost all interviewees. One employee who had formerly worked in the for-profit sector noted how important it was for her to have a job with meaning.

5/19: "For me it was very important: I come from the private sector and I really wanted to work in the humanitarian field, (...) it was important to have an added value and to want to get up in the morning to do this job even if (...) it's at the office, and at least bring something to a cause, for me it was very important."

For some, having contact with field operations is of vital importance to give a sense of meaning to their work, and thus to motivate them. One operational group leader observed that field visits remotivate employees. However, as these opportunities are rare for staff with non-operational roles, news from the field allows them to grasp the social usefulness of their daily tasks. They mention how important it is to know that their work helps people, even if it is indirectly. This maintains a sense of meaning to their work and, consequently, their high commitment.

*12/208: "When you go into the field, you come back and you really know why you are doing this job, you rediscover what you were looking for.
That makes it important for you to go into the field
Yes, yes, but I think we are all like that, (...)it's the same [for the people in my team], when I feel they're wearing themselves out here, then, yeah, it's time you went on a field visit. Go out and see your territory, go and see what is happening there, even to do an emergency or something like that, it gives you something back; even on up to the director who goes out there a lot less, sometimes when you see him come back from a field visit... he comes back different."*

Commitment also has an element of duty: employees feel a sense of obligation towards their organisation. In their contract, they are asked to commit themselves for a minimum of three years through what is called a "moral contract". It becomes evident hereafter that this moral contract is of high importance to employees and it is considered traitorous not to fulfil it.

2/215: "What does this moral contract mean to you? You are telling me that you will try to fulfil it. I mean that if I don't have stress issues and if my job is interesting, then I will stay for the full three years. Well, rather it's if I feel useful in my job, not if I'm interested, because it would be too easy to say to myself, 'Yeah, it doesn't interest me I'll leave'. Sometimes you do things you don't want to do, but, well, it's a commitment on your part, everything can't be perfect."

Besides this high level of commitment to the organisation, two other types of commitment were mentioned: the commitment to the people in need – or more generally, towards the cause – and the commitment to the donors. Commitment to the cause was noted in all the interviews: the people in need are the priority, and all actions are aimed at giving them the best help possible. Having experienced field activities is thus considered highly important and necessary to ensure a "true" commitment. The commitment to donors was less directly mentioned during the interviews. Only one interviewee unambiguously mentioned an obligation towards the donors, due to the personal nature of the donations. Nevertheless,

this was implicit in most cases. During the observations, we noticed that the fact that funding mostly comes from private sources was often mentioned to justify its efficient use.

3.1.2 The reported manifestations of commitment

Looking more closely at commitment, we observed two main aspects: the high level of quality that employees want to reach and the amount of time they spent working, be that at the office or at home. Employees often do more than what is required of them in their job descriptions, and set themselves ambitious goals. Part of the stress people experience is described as self-inflicted. Since these high personal ambitions concern all levels of the hierarchy, there is little regulation of the workload. Always giving your best is simply a part of the organisation's ethos.

4/214: "We are so enthusiastic and passionate about medicine and the desire to help that we make to-do lists but... and no one ever says to us, "Wait guys. You'll never be able to do all that, you know, those 25 different things. (...) I think that it's like that at every level, right up to the [board], they are also hyper-enthusiastic. But I think that that's also commitment, that's also the strength of the [organisation] it's about breaking down barriers and going further than you otherwise would, because you have the will to do so."

Given the never-ending demands and the ambitious goals at each level of the organisation there are always important tasks to be carried out and the workload is permanently high. Employees therefore do a lot of overtime (see table 1), even in the periods between humanitarian emergencies. Moreover, a maximum amount of available resources must be attributed to the aid recipients because of the organisation's commitment to people in need. Thus, the rationalization of administrative costs leads to a low number of jobs at the headquarters and a concurrent high workload.

Almost everybody does overtime and the hours are rarely compensated for. On the one hand, overtime is perceived as necessary because of the workload, and on the other it has become part of corporate behaviour. It is part of what employees "owe" to the organisation.

5/83: "The times when we have less work, when I do an 8-hour day, I will almost have a bad conscience, and ask myself what more can I do – I am sure I can still do something! Instead of saying to myself, 'It's cool, I've put in my 8 hours, I can go. I will say to myself, 'Uh-oh, you sound a bit like a civil servant doing 8 hours and then leaving', even if it's all right because I am supposedly hired to do a 40-hour week."

3.1.3 The described effects of commitment

People described several elements they consider consequences of their high commitment and their very significant involvement in the organisation's life. Some employees told us that

they dream about work or wake up at night thinking about it and quickly write down their ideas. Many employees do additional work at home in the evenings or on week-ends, which sometimes interferes with their family life. One employee describes how he does not feel “detoxified” from work when he arrives home; the difficulties he faces at work follow him and do not allow him to be “fully available” for his family. These elements are factors of what Siegrist described as “overcommitment” (Siegrist et al., 2004).

Activities linked to the organisation or with colleagues fill a large part of the employees’ social lives. Different elements can explain this. First, the majority of employees have previously worked as expatriates and fieldwork is characterized by a communal lifestyle. Although working at the headquarters allows for a more normal life, the organisation still takes up an important place in the employees’ life, which largely transcends the limits of regular working hours. Many employees relocate because of their work. Their families and friends (outside of the organisation) often live far from them. Employees spend a lot of time with each other and share activities outside of work (note that this is not related to language difficulties as most of them speak the local language). In fact, most of their social life revolves around colleagues, as many of their colleagues are also their friends, made by the close relationships formed when working in the field. Moreover, adapting their life from field to headquarters appears difficult for many of them, as illustrated by the following extract.

7/180: “I have worked a lot of hours, particularly on missions when we work 10 to 15 hours a day, 7 days a week, so it’s acceptable on a mission, but it is not acceptable here.”

7/306: “It’s always difficult, when you come back from the field, to get out of that way of functioning. (...) I had a lot of trouble not having to work on weekends, so what was good was that (...) the alarm [of the building of the previous organisation I worked for] was switched on from Friday evening until Monday morning, so I just could not go to work. (...) it was hard to cope with at the beginning but it was wonderful, (...) it was salutary. (...) That transition was extremely difficult, but once it’s done, it’s done.”

Besides this “expatriate effect”, the high commitment described earlier obviously contributes to this phenomenon. The following extract illustrates the situation of many employees.

12/111: "It's very captivating..., it's a new life, besides after having spent all these years in [this organisation], and in humanitarian aid, first, when you leave [Europe] for 8 years, you lose a lot of friends, you still have your family, (...) some friends you don't lose, your small handful of very close friends, but then your friends all become people in the [organisation]. (...) So that's all we talk about, we re-organise [the organisation] all the time. When you go out in the evening it's often with [the organisation] people so it is the theme when we drink, socialising is also often just around this, so it's a way of life, it's very captivating, it's very enriching, (...) but you have the impression of being totally taken over by it."

Employees describe feelings of exhaustion and health problems related to these high demands at work and the lack of recovery time. They explain that they have a tendency to push their limits and ignore signs of exhaustion due to their own commitment and their intrinsic motivation, even though they are aware that being overcommitted and working too much can have negative effects on their health. This is somehow considered a risk of the job and it is each person's own responsibility to protect him/herself. All interviewees mentioned having faced several instances of colleagues who "cracked". Several also mentioned having themselves experienced periods of exhaustion. Commitment was often mentioned as a potential risk factor for health (especially when turning into overcommitment). At the same time, we also found evidence that working for a cause you believe in increases the level of tolerance towards stress and frustration. This feeling was evident in many interviews and informal discussions, but was hardly ever described as explicitly as in the following excerpt:

11/266: "I think that there is a level of stress that is reduced because people collaborate for a cause they believe in. So I think we hold back on our frustrations a lot. And there are a lot of them."

3.1.4 The management of commitment: is it possible to put boundaries to commitment?

People who have been overcommitted for a long time run the risk of being exhausted in the short or long term and of having to leave the organisation, whether voluntarily or not, through sickness leave, for example. Some employees feel the necessity to set boundaries to their commitment. Some people limit their overtime; others limit the space which the organisation takes up in their lives, for example by not taking part in the organisation's extra-professional activities. Nevertheless, people who try to put boundaries to their commitment face several difficulties. Others find a balance and manage to deal with the corporate culture of high commitment:

7/277: *"When it is necessary, yes, I am there, but I have other things to do outside work. So you have clearly defined boundaries to your commitment? The commitment is there, it's just that that, well, there is a time for everything and I also do a lot of other things (...). There is a commitment, it's there on the [professional] level and on the private level, but you must put a barrier between the two so they don't mix. My friends – the people I go out with – are not at all [the organisation] people (...). Since I stopped going on missions, I don't mix, if possible."*

For the majority of employees setting boundaries – in a place where commitment is the rule – is very difficult and increases the risk of exhaustion and health problems because of the paradoxical injunctions this promotes. This is illustrated in the following example of an employee who has six years of seniority. Given the workload of his previous operational role, this employee chose to occupy a role less directly related to field activities, less stressful, and in which he can have a regular schedule. This is in order to limit the impact of his work on his personal life. Nevertheless, setting boundaries to his commitment, even if he considered this legitimate, was hard for him to accept and placed him in a paradoxical situation, given on the one hand his personal vision of his commitment to the organisation and on the other hand his private needs.

10/29:
"I think that to work here requires a level of commitment that largely exceeds that of a civil servant, and if we are headed towards a bureaucracy then somehow we'll kill [the organisation]. Do you have the impression you have become a little like a civil servant? Yes. I cannot accept it so I use cynical humour and call myself a civil servant¹, but it is cynicism - cynical humour because I cannot accept it (...). But what makes you talk about bureaucracy, is it the regular working hours? Yes, it's the principle of the regular working hours as an illustration of a work philosophy. (...) It means that I want to put up some boundaries, that de facto, [in the organisation] it's not like that, so there is a difference between what I am willing to give and what is theoretically asked of me."

He thus came to the conclusion he has to quit, leaving his place to new people with fresh motivation and commitment.

In general, employees feel that they should not stay too long in a position, or more globally in the organisation. There is an implicit rule that dictates that staff should resign before they lose their motivation and high commitment, so as to do no harm the organisation. In several interviews, the well-being of the organisation was referred to to justify the necessity to

¹ Note this term is used here in a pejorative meaning – clock-watcher, unmotivated and unimaginative

resign. Disconnecting by leaving the headquarters is seen as a way to protect oneself from a pathogenic environment, is also a way of protecting the organisation. Thus there is even affective and normative organisational commitment to be found in a resignation. When resigning the employee consider both his/her own health and the organisation's well-being.

8/77: "I think that there is a limited life-span in humanitarian jobs that means you shouldn't stay long enough to become blasé, because you will end up harming the institution more than helping it."

3.2 Results of the quantitative analysis

The qualitative analyses led to the formulation of the following assumptions, which led to the construction of a questionnaire: first, we assumed that among the population, the social utility of work would be central and most employees would be highly committed towards their organisation. Moreover, we expected high scores of exhaustion. Second, we assumed that this high commitment and sense of utility of work would lead employees to work long hours and to experience overcommitment, exhaustion and a poor self-perceived health. Additionally, we wanted to explore the relations between different forms of commitment and their influence on overcommitment, exhaustion and self-perceived health.

The scores of the components measured are displayed in Table 2. The social utility of work was confirmed as 95.7% of the respondents declared their work is useful for the society. The scale of organisational commitment shows high scores for affective (AC) and normative (NC) commitments among our population. For comparison, van Vuuren, de Jong and Seydel (2008) found the following values among paid workers of a non-profit organisation: AC: 4.52 (1.03); NC: 3.33 (1.01). The scores of overcommitment are also high. Siegrist et al. (2004) found values between 1.8 and 2.6 among different populations. Concerning exhaustion, 36% declare feeling emotionally drained during work and 58% to feeling worn out and weary after work. Concerning self-perceived health, to the question "how do you consider your general health status", 79.8% answered good or very good, and 18.1% medium. No one considered themselves as having a bad health status. Among a representative sample of the Swiss working population, 93% considered themselves as having a good or very good health status (Krieger & Graf, 2009).

Table 3 displays the correlation matrices. AC and NC are correlated. Both are also positively correlated with the statements, "You are proud to work for your organisation" and "You would refuse a better paid job to remain within that organisation". In the same vein, AC and NC are negatively correlated with the wish to look for another job in the upcoming year.

Nevertheless, NC incorporates something we do not find in AC: NC is positively correlated with considering oneself difficult to replace, and negatively correlated with feeling anxious about losing one's job. On the contrary, continuance commitment (CC) is positively correlated with feeling anxious about losing one's job and considering it difficult to find a job as good as the current one. CC is also positively correlated with seniority. Overcommitment is positively correlated with the number of extra-hours worked and with declarations about working at home at night or at the week-end. It was also positively correlated with declarations of thinking oneself as difficult to replace. The first assumption is thus verified: the social utility of work is central for the sense of work, and affective and normative commitments are relatively high among our population. Moreover, the scores for overcommitment are also high, and the self-evaluation of health in our sample is not as good as that found for a representative sample of the Swiss working population.

Table 2: questionnaire scores

	Men Mean (SD)	Women Mean (SD)	Total Mean (SD)	Cronbach's alpha
Social utility of work (2 items, 2-8)	7 (0.92)	6.98 (1.00)	6.99 (0.95)	
Commitment				
- Affective commitment (6 items, 1-7)	4.82 (0.69)	4.92 (0.91)	4.87 (0.80)	0.69
- Normative commitment (6 items, 1-7)	4.06 (1.14)	3.92 (0.84)	3.99 (1.00)	0.69
- Continuance commitment (6 items, 1-7)	3.35 (1.03)	3.36 (1.12)	3.36 (1.07)	0.73
Overcommitment score (6 items, 1-4)	2.74 (0.54)	2.76 (0.61)	2.75 (0.57)	0.78
Exhaustion score (8 items, 1-4)	2.45 (0.48)	2.58 (0.42)	2.51 (0.45)	0.83
Self-perceived health (visual analogical scale 1-100)	76.5 (17.72)	76.04 (14.87)	76.27 (16.28)	

Table 3: linear correlation matrix

	AC	NC	CC	OC
Affective commitment (AC)	1.00			
Normative commitment (NC)	0.38***	1.00		
Continuance commitment (CC)	0.08	0.00	1.00	
Overcommitment (OC)	0.07	0.22*	0.14	1.00
Proud to work for the organization	0.47***	0.37***	-0.01	0.01
Would refuse a better paid job	0.45***	0.32**	-0.07	0.02
Wish to look for another job	-0.27*	-0.37***	0.10	0.11
Consider oneself difficult to replace	0.17	0.32**	-0.02	0.27*
Anxious about losing one's job	-0.10	-0.24*	0.28**	0.09
Consider it difficult to find a job as good as the current one	0.03	0.11	0.47***	0.02
Seniority	0.11	-0.25*	0.34**	-0.20
Number of extra-hours per week	0.10	0.06	0.00	0.42***
Work at home, at night or at the week-end	0.23*	0.22*	-0.01	0.48***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

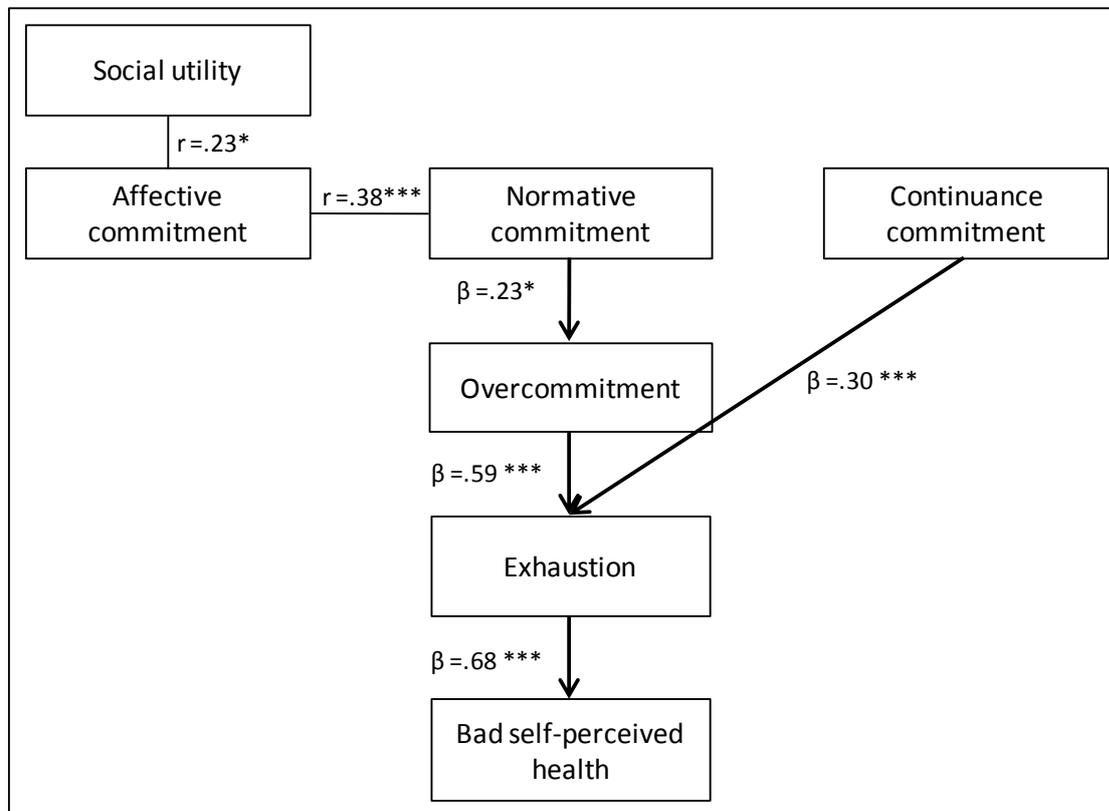
We carried out a multiple linear regression analyses on these components, controlled for gender (the results showed no gender effects). Based on the qualitative data analysis, we hypothesized that high social utility of work and high commitment would increase the risk of being overcommitted. This would subsequently increase the risk of exhaustion and of bad self-perceived health. Several models were tested in preliminary exploratory analyses. The model with the highest predictive value is displayed in Figure 1 and Table 4.

Only NC is associated with overcommitment. This underlines the role of the feelings of obligation and duty in the problematic issue of overcommitment. The absence of a significant link between CC and overcommitment is interesting. We could have expected that these two elements be negatively related. On the contrary, they appear to be independent. Social utility of work is weakly, but significantly, correlated with AC. Nevertheless, social utility does not predict any of the other components of the model. Overcommitment is a significant predictor of exhaustion. CC also predicts exhaustion. No direct relation is found between NC and exhaustion. Only exhaustion is a significant predictor of bad self-perceived health.

Table 4: multivariate regression analysis

Explained variance of the model: 35.7%	Overcommitment score		Exhaustion score		Self-perceived health	
	β	p-value	β	p-value	β	p-value
Exhaustion score					-0.68	<0.0005
Overcommitment score			0.59	<0.0005	-0.14	0.242
Affective commitment	0.00	0.967	-0.17	0.055	-0.08	0.427
Normative commitment	0.23	0.047	-0.05	0.531	-0.01	0.909
Continuance commitment	0.12	0.267	0.30	<0.0005	0.07	0.501
Social utility of work	-0.18	0.097	0.04	0.625	0.13	0.160
Gender	0.03	0.767	0.13	0.086	0.09	0.325

Figure 1: regression model



B: standardized regression coefficient; r: linear correlation coefficient; *p<0.05, ***p<0.001.

4 DISCUSSION

The results of our study confirmed that the feeling of doing work useful to society and commitment are fundamental values among employees at the headquarters of a humanitarian NGO. The qualitative and quantitative analyses both underline that affective and normative commitment are very strong. The field of humanitarian assistance is built on

notions of help and duty (Masellis & Gunn, 2008). The values and implicit messages conveyed within the organisation are built around a total and unwavering commitment from its employees. They are expected to be ready to give everything for the cause – supporting the organisation’s mission. Participation in the organisation’s social scene is highly valued. This tends to blur the different spheres of professional and private life. We found evidence that the organisation’s culture is largely internalized by the employees. Our results suggest that the combination of organisational culture and the vision of pure commitment and duty that the employees share, leads to overcommitment, which increases the risk of exhaustion and health complaints. Overcommitment is usually considered an individual risk factor (Siegrist et al., 2004), and there is an obvious trend of overcommitment in our population, as people who choose to work in this field set themselves ambitious humanitarian goals and strong motivation to reach them. Our qualitative data showed evidence that in addition to personal visions of commitment, overcommitment is also clearly produced and encouraged by the organisation’s culture.

The regression analysis shows the effects of a sense of duty on employees, namely the normative commitment. Normative commitment was shown to predict overcommitment, which in turn was associated with exhaustion.

Few studies have looked at the links between organisational commitment and health-related measures. A review article mentioned only one study which has found a positive correlation between normative commitment and emotional exhaustion (Tan & Akhtar, 1998, cited by Meyer & Maltin, 2010). In this study, carried out with a Chinese population, the authors considered that normative commitment “might reflect the internalization of normative pressures for loyalty and propriety that can result in greater job effort and possibly exhaustion” (ibid., p.325). The phenomenon observed in our population is similar: the qualitative analyses show that a high normative pressure exists, its clearer manifestations being the moral contract and the organisational culture. These lead employees to work beyond their capabilities and increase the risk of exhaustion.

Affective and normative commitments are closely related concepts. The correlation between them suggests that “it simply may not be possible to feel a strong obligation to an organisation without also having (or developing) positive emotional feelings for it.” (Meyer & Allen, 1996, p.272). Nevertheless, it is very interesting to note that affective commitment is not significantly associated with overcommitment and of exhaustion. The lack of relation between affective commitment and exhaustion is not consistent with what has been

demonstrated in many studies (Meyer & Maltin, 2010, p.324). Our analyses suggest that this is related to the paradoxical situation that employees face: being highly attached to the organisation and at the same time encountering difficulties trying to protect themselves from working too much.

We found evidence that continuance commitment might develop when employees see no opportunities for a professional future outside of the organisation. But affective and normative commitments do not necessarily disappear. This puts employees who develop continuance commitment and still feel emotionally attached to the organisation in a paradoxical situation. Continuance commitment is strongly stigmatized and is perceived as a kind of disavowal of the organisation's aims. Only affective and normative commitments are considered worthy of the organisation.

The association between continuance commitment and exhaustion is consistent with the literature (Meyer & Maltin, 2010). A positive relation between continuance commitment and job tension was observed by Irving and Coleman (2003). As well, a low but significant correlation of was found by Bakker, Demerouti, de Boer and Schaufeli (2003) between continuance commitment and emotional exhaustion.

The qualitative analyses evidenced an important pressure: Employees who are not able to remain totally dedicated to the organisation's aims have to leave. Continuance commitment and exhaustion are strongly dependent on each other. Becoming exhausted may also lead the employee to distance him/herself from the organisation's aims, and to remain in the organisation because of material need or lack of an alternative. But the employees' representations of true commitment are incompatible with a more personal utilitarian commitment, as continuance commitment is perceived. Simonet (2006, p.202) observed that working in the non-profit sector, even when salaried, always includes a part of unpaid work. In our study, this was obvious through the overtime worked. These extra hours are not only necessary given the quantity of work, but also materialize that voluntary part of the job which is perceived to be required to be considered a true member of the NGO, more than just an employee.

Our study showed that high commitment is created by the culture of the organisation and is nourished by the social utility of the work. The qualitative results showed that there is a shared awareness within the organisation about the potential negative effects of overcommitment. However, the imperatives of the culture of high commitment are stronger.

Thus employees who wish to set limits to their commitment find themselves in a paradoxical situation: limiting one's commitment is experienced as a betrayal of the organisation and its humanitarian aims. Thus, those who are no longer able to be fully committed have to leave, for the organisation's health. If expatriates tend to put the health of populations at risk before their own (Dahlgren et al., 2009), then the employees at headquarters level who we studied in turn, tend to put the health of the organisation before their own. In summary, our research clearly shows links between organisational commitment, overcommitment, and exhaustion. These links were evident in both the qualitative and quantitative data. The mixed-method design allowed us to describe – in fine detail – the aspects and consequences of organisational commitment among the specific population of humanitarian aid workers at headquarters level.

What we describe is specific to this organisation; nevertheless, commitment represents an increasing issue in today's working world. Increasing levels of commitment to work are expected from employees, similar to what was formerly expected only from entrepreneurs. Companies, most notably those that tend to function using a management by projects, expect total commitment and complete availability from their employees (Legault & Belarbi-Basbous, 2006). This is largely similar to what we observed among those studied at this NGO.

4.1 Limitations of the study

This study was carried out on one NGO only, and only at its headquarters level, which implies a small sample. Nevertheless, the methodological choice allowed us to conduct detailed analyses, which might be considered a case study. Moreover, we did not use a control group, and not all translations of the scales were validated in French.

This study is cross-sectional. Although data collection lasted for about two years, our design was not longitudinal. For example, the positive changes undertaken by the NGO's management as a result of this study have not been included in the analyses, as they occurred after the period of the data collection.

4.2 Strength of the study

The main strength of our study is clearly the methodological design and the complementary use of qualitative and quantitative data, and of triangulation in the final analyses. Moreover, our study is one of the only ones that has ever specifically studied the humanitarian aid

workers at headquarters level. Finally, the relationships between outcomes that we looked at have rarely been addressed.

5 KEY POINTS

Normative commitment is indirectly related to exhaustion, through overcommitment.

Affective commitment is not always an effective protection from exhaustion.

Strategies for the protection of one's own health are dysfunctional within an organisational culture built on commitment.

6 ACKNOWLEDGMENTS

The first author would like to express her sincere gratitude to the participants in the study. We would like to thank Dr Pascal Wild (PW Statistical Consulting, Laxou, France) for his help with the statistical analyses, Dr Dominique Chouanière for her advice concerning the questionnaire, and Nathalie Boschung and Darren Hart for proofreading this document.

Funding: own institution

Conflict of interest: none declared

7 REFERENCES

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341-356.

Brauman, R. (1996). *Humanitaire le dilemme*. Paris: Editions textuel.

Burke Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher, 33*, 14-26.

Dahlgren, A.-L., De Roo, L., Avril, J., Bise, G., & Loutan, L. (2009). Health Risks and Risk-Taking Behaviors Among International Committee of the Red Cross (ICRC) Expatriates Returning From Humanitarian Missions. *Journal of Travel Medicine, 16*, 382-390.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.

Hunt, M. R. (2008). Ethics beyond borders: How health professionals experience ethics in humanitarian assistance and development work. *Developing World Bioethics, 8*, 59-69.

Idler, E. L. & Benyamini, Y. (1997). Self-Rated Health and Mortality: A Review of Twenty-Seven Community Studies. *Journal of Health and Social Behavior, 38*, 21-37.

Irving, P. G. & Coleman, D. F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 20*, 97-106.

Krieger, R. & Graf, M. (2009). Travail et santé : récapitulation des résultats de l'enquête suisse sur la santé 2007. Zürich: SECO.

Legault, M. J. & Belarbi-Basbous, H. (2006). Management by project and mental health at work in the new economy. *Perspectives Interdisciplinaire sur le Travail et la Santé - PISTES, 8*.

Masellis, M. & Gunn, W. A. (2008). Humanitarian Medicine: A Vision and Action. In W.A.Gunn & M. Masellis (Eds.), *Concepts and Practice of Humanitarian Medicine* (pp. 57-66). Berlin: Springer.

McCall, M. & Salama, P. (1999). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *British Medical Journal, 318*, 113-116.

McFarlane, C. A. (2004). Risk associated with the psychological adjustment of humanitarian aid workers. *The Australian Journal of Disaster and Trauma Studies, 1*.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace : theory, research, and application. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 323-337.

Morin, E. M. & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion, 126*, 83-93.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique, 48*, 419-437.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal international de santé au travail, 1*, 9-14.

Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. Passer d'un modèle de fonctionnement associatif à un modèle institutionnel: une analyse des transformations de l'organisation du travail. *Perspectives Interdisciplinaire sur le Travail et la Santé - PISTES*, (in press).

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et al. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine, 58*, 1483-1499.

Simonet, M. (2006). Le monde associatif : entre travail et engagement. In N.Alter (Ed.), *Sociologie du monde du travail* (pp. 191-207). Paris: Presses universitaires de France.

van Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2008). Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 315-326.

ANNEXE 4 : 1^{er} QUESTIONNAIRE

Questionnaire sur les facteurs de stress, mars 2008

Questionnaire sur les facteurs de stress

Les réponses à ce questionnaire sont protégées par le secret de fonction. Les données individuelles ne seront en aucun cas transmises à des tiers, y compris l'employeur, et associations professionnelles. Les résultats seront présentés sous la forme de statistiques globales.

Ce document reste propriété de l'Institut universitaire romand de Santé au Travail

Il est essentiel de répondre à **toutes** les questions.

1. Données personnelles

Année de Naissance 19 <input type="text"/>	Sexe <input type="text"/>
Département <input type="text"/>	Fonction <input type="text"/>
Taux d'activité <input type="text"/>	date d'entrée <input type="text"/>
Avez-vous travaillé sur le terrain auparavant <input type="text"/>	Si oui, pendant combien d'années? <input type="text"/>
Dans votre fonction, devez-vous vous rendre sur le terrain? <input type="text"/>	

2. Nuisances à votre poste de travail

Dans votre travail, êtes-vous gêné(e) par les nuisances suivantes ?

Si la nuisance ne concerne pas votre travail, cochez la case 0

- | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Bruit | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Lumière artificielle | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Manque de lumière | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Chaleur en ETE | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Froid en HIVER | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Air trop sec en ETE | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Air trop sec en HIVER | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Courant d'air | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Manque d'air | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Manque d'espace
(locaux exigus) | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Promiscuité (situation
de voisinage, de proximité) | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Tabagisme passif | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |
| Circulation de personnes autour
de votre espace de travail | <input type="radio"/> 0 Pas du tout | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 Enormément |

Dans l'ensemble, vous considérez que l'aménagement
de votre poste de travail est :

3. Organisation du travail

	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
Mon travail exige que j'apprenne des choses nouvelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail exige un niveau élevé de qualifications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, j'ai l'occasion de faire plusieurs choses différentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habilités personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Organisation du travail- suite

Noter si vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
mon travail exige d'aller très vite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mon travail est exigeant mentalement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On me demande de faire une quantité excessive de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois des demandes contradictoires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail exige des longs moments de concentration intense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis souvent interrompu(e) dans ma tâche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail est très mouvementé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis ralenti(e) dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Relations au travail

Noter si vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
Mon supérieur immédiat se soucie du bien-être des personnes qui sont sous son autorité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur immédiat prête attention à ce que je dis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur immédiat me facilite la réalisation de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur immédiat réussit à faire travailler les gens ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes collègues sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes avec qui je travaille sont amicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Relations au travail - suite

Noter si vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
Je reçois le respect que je mérite de la part de mes supérieurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois le respect que je mérite de la part de mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On me traite injustement à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma situation professionnelle risque de changer de façon indésirable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes perspectives de promotion sont faibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma sécurité de l'emploi est menacée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma position professionnelle correspond à ma formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vu tous mes efforts, je reçois tout le respect et l'estime que je mérite à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pourrais faire le même travail qu'actuellement si j'avais plus de 60 ans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux recevoir l'aide de mes collègues si je le demande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux obtenir de l'aide de mes supérieurs hiérarchiques, si je le demande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Informations

Au travail, recevez-vous suffisamment d'avance l'information sur des décisions importantes ou des changements à venir?

Toujours
Souvent
Quelquefois
Rarement
Jamais

Recevez-vous toute l'information nécessaire pour bien effectuer votre travail?

Toujours
Souvent
Quelquefois
Rarement
Jamais

8. Motivation

Vos tâches de travail ont-elles pour vous un sens?

Extrêmement
Beaucoup
Assez
Peu
Très peu ou pas du tout

Avez-vous l'impression que le travail que vous effectuez est important?

Extrêmement
Beaucoup
Assez
Peu
Très peu ou pas du tout

Vous sentez-vous motivé(e) et impliqué(e) dans votre travail?

Extrêmement
Beaucoup
Assez
Peu
Très peu ou pas du tout

9. Santé actuelle

De très
bonne
humeur

D'assez
bonne
humeur

Assez
triste

Très
triste

En général (ces 6 derniers mois)
vous sentez-vous plutôt :

OUI

NON

Êtes-vous d'un tempérament soucieux ?

Vous sentez-vous un peu isolé(e), un peu seul(e), même parmi vos amis ?

Avez-vous l'impression que les choses tournent toujours mal pour vous ?

Avez-vous l'impression que plus rien ne vaut la peine ?

Ces derniers temps (environ ces 6 derniers mois au maximum)

Souffrez-vous d'aigreur d'estomac plusieurs fois par semaine ?

Votre mémoire vous donne-t-elle satisfaction ?

Vous arrive-t-il parfois d'être envahi brusquement par une sensation de chaleur ?

Avez-vous assez souvent la sensation de tête lourde ou de nez bouché ?

Vous arrive-t-il d'être envahi(e) par une sensation de fatigue générale ?

Vous arrive-t-il de passer des journées, des semaines, où vous n'arrivez à rien entreprendre ?

Avez-vous des soucis qui vous rendent physiquement malade ?

9. Santé actuelle suite

Ressentez-vous, ces derniers temps (environ 6 derniers mois) l'un ou plusieurs des symptômes suivants

	Jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
Perte d'appétit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervosité, irritabilité, tension	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essoufflement, sensation d'étouffement sans effort physique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maux de tête	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulté à vous endormir ou à rester endormi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palpitations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertiges / Evanouissements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sueurs froides	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mains qui tremblent au point de vous gêner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Gestion du stress

Prenez-vous des médicaments (au moins 1X par semaine), pour

mieux dormir

calmer les nerfs

rester éveillé

lutter contre la douleur

Avez-vous recours à d'autres méthodes pour lutter contre le stress (au moins 1X par semaine)

Cours de gestion du stress

Méthode de relaxation

Hygiène de vie (sport, alimentation, etc.)

Méthodes personnelles

11. Travail - Hors Travail

Que pensez-vous des phrases suivantes
(laisser vide si cela ne vous concerne pas)

Jamais

Parfois

Souvent

Très
souvent

J'ai de la peine à décrocher après le travail

J'ai du mal à combiner ma vie privée et
professionnelle

Mes soucis professionnels rendent mon rôle de
conjoint/parent difficile

Ma famille se plaint de ne pas me voir assez

Je n'ai ni le temps ni l'énergie pour des activités
associatives ou culturelles

Je n'ai ni le temps ni l'énergie pour des activités
sociales

Merci beaucoup pour ces réponses

ANNEXE 5 : 2^{ème} QUESTIONNAIRE

**Questionnaire sur la santé et les conditions de travail
des collaborateurs du siège, février – mars 2010**

Questionnaire sur la santé et les conditions de travail des collaborateurs du siège

Février - Mars 2010

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche de doctorat à l'Institut universitaire romand de Santé au Travail (IST). Il fait suite aux résultats mis en évidence par l'étude sur les conditions de travail et le stress, réalisée sur mandat au printemps 2008 (pour les résultats de cette première étude, se référer au rapport distribué à tous les employés en juillet 2008 et disponible sur votre serveur

Ce questionnaire comprend des questions sur votre santé, votre engagement dans le travail et le sens que votre travail a pour vous. Votre contribution est très importante pour permettre de mieux comprendre les spécificités du travail au sein d'une ONG. Cela vous prendra environ 20 minutes pour y répondre. Si vous souhaitez interrompre et reprendre plus tard, vous pouvez à tout moment fermer la fenêtre de votre navigateur et accéder ultérieurement à l'enquête grâce au lien reçu par email. Les données déjà entrées sont gardées, cependant elles ne seront transmises que lorsque vous quitterez l'enquête.

Merci de lire les consignes et de répondre à toutes les questions! N'hésitez pas à utiliser les espaces "remarques".

Les réponses à ce questionnaire sont protégées par le secret de fonction. Les données individuelles ne seront en aucun cas transmises à des tiers, y compris l'employeur. Les résultats seront présentés sous la forme de statistiques globales. Le questionnaire et les données restent propriété de l'Institut universitaire romand de Santé au Travail.

Si vous refusez de participer à cette recherche, merci de nous l'indiquer en cochant la case ci-dessous

Je ne désire pas participer à cette enquête

Annuler

Page suivante

Quelle est votre année de naissance ?

(Format: ex. 1965)

Vous êtes...

- Un homme
- Une femme

Quelle est votre langue maternelle ?

- Français
- Anglais
- Allemand
- Italien
- Autre : préciser

Dans quel département travaillez-vous ?

Quelle est votre fonction ?

(dénomination du poste)

A quel pourcentage êtes-vous actuellement engagé(e)?

 %

Quel est votre type de contrat ?

- CDD
- CDI
- Bénévole
- Stagiaire
- Service civil
- Autre : préciser

Avant votre arrivée au siège, avez-vous travaillé sur le terrain ?

- oui, avec cette organisation
- oui, mais pas avec cette organisation
- non

Si oui, durant combien de temps?
(approximativement)

années et mois

Avez-vous travaillé dans un autre siège

- oui
- non

Si oui, dans quel(s) siège(s) et durant combien de temps?
(approximativement)

Depuis quand travaillez-vous au siège

Le cas échéant, indiquez la date de votre première embauche au siège

Mois **Année**
-sélectionner- -sélectionner-

Dans le cadre de votre fonction actuelle au siège, devez-vous vous rendre sur le terrain ?

- Oui
- Non

Annuler

Retour

Page suivante

Comment estimez-vous votre charge de famille ?

La "charge de famille" est ici comprise dans un sens large (enfants, parents, conjoints, autres personnes dont vous vous occupez)

faible importante

En moyenne, combien d'heures par semaine faites-vous?

En période d'activité "normale"

En période de forte activité

Combien de mois par année estimez-vous que vous devez travailler au maximum de vos capacités?

Indiquez le nombre de mois en format numérique, ex. 2mois et demi = 2,5

mois par an

Vous arrive-t-il...

	jamais	rarement	parfois	souvent	très fréquemment
...d'emmener du travail à la maison le soir ?	<input type="radio"/>				
...d'emmener du travail à la maison le week-end ?	<input type="radio"/>				
...de revenir travailler le week-end ?	<input type="radio"/>				
...de revenir travailler les jours fériés ?	<input type="radio"/>				
...de travailler pendant vos vacances ?	<input type="radio"/>				

Avez-vous des remarques sur ce qui précède ?

Si vous faites des heures supplémentaires, les reprenez-vous en congé ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours
- Je ne fais jamais d'heures supplémentaires

Avez-vous un horaire libre ?

- oui non

Dans les faits, pouvez-vous adapter vos horaires selon vos besoins ?

- oui non

Si non, pour quelles raisons ?

En moyenne, combien de temps par jour passez-vous dans les déplacements entre votre domicile et votre lieu de travail (aller et retour)?

Retour

Page suivante

Comment estimez-vous votre durée de travail hebdomadaire, en général ?

- Elle est trop lourde
- Elle est lourde mais acceptable
- Elle me convient bien
- Je souhaiterais travailler plus

Vous arrive-t-il de prendre des jours de vacances "isolés" pour récupérer d'une trop grande fatigue ou pour des raisons de santé ?

- Souvent
- Parfois
- Presque jamais
- Jamais

Avez-vous l'impression que...

	toujours	souvent	quelquefois	presque jamais	jamais	ne peut pas dire ou pas concerné
...les nécessités de votre emploi gênent votre vie de famille ?	<input type="radio"/>					
...les nécessités familiales gênent votre emploi ?	<input type="radio"/>					

Supposez que vous puissiez changer la manière dont vous organisez votre temps, quelles sont les choses auxquelles vous aimeriez consacrer plus de temps, moins de temps ou le même temps que maintenant ?

	Beaucoup plus de temps	Un peu plus de temps	Le même temps	Un peu moins de temps	Beaucoup moins de temps	Ne peut pas dire ou pas concerné
Votre emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les tâches ménagères	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre famille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos amis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des activités de loisirs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous des remarques sur ce qui précède ?

Perception du travail

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les phrases suivantes.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je dois beaucoup à mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens étranger(ère) à cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que j'ai trop peu d'options pour envisager de quitter mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'impression de faire partie d'une famille dans mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens "émotionnellement attaché(e)" à cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ce moment, je reste autant par nécessité que par envie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il me serait très difficile de quitter mon organisation maintenant, même si je le voulais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cette organisation mérite ma loyauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les problèmes de cette organisation sont comme mes propres problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Même si c'était à mon avantage, je ne pense pas que ça serait juste de quitter mon organisation maintenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un des aspects négatifs de quitter cette organisation serait le manque d'alternatives possibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sentirais coupable si je quittais mon organisation maintenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serai très content(e) de passer le reste de ma carrière dans cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne ressens pas d'obligations à rester avec mon employeur actuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cette organisation a vraiment un sens personnel pour moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai des obligations envers les personnes dans mon organisation, ça me pousse à rester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une trop grande partie de ma vie serait chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si je ne m'étais pas déjà autant donné(e) pour mon organisation, je pourrais envisager de travailler ailleurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous des remarques sur ce qui précède ?

Pensez-vous qu'il vous serait difficile ou facile de trouver un emploi au moins aussi bon que celui que vous avez actuellement ?

- très facile
- assez facile
- ni facile ni difficile
- assez difficile
- très difficile
- ne peut pas dire

Pensez-vous qu'il serait difficile ou facile pour votre organisation de vous remplacer si vous la quittiez ?

- très facile
- assez facile
- ni facile ni difficile
- assez difficile
- très difficile
- ne peut pas dire

Tout bien considéré, est-il possible ou pas que vous tentiez de trouver un emploi dans une autre entreprise ou organisation au cours des douze prochains mois ?

- très possible
- possible
- impossible
- tout à fait impossible
- ne peut pas dire

Dans quelle mesure êtes-vous inquiet(ète), si vous l'êtes, de la possibilité de perdre votre emploi ?

- Cela m'inquiète beaucoup
- Cela m'inquiète assez
- Cela m'inquiète un peu
- Cela ne m'inquiète pas du tout
- Ne peut pas dire

Avez-vous des remarques sur ce qui précède ?

Quels sont les trois éléments les plus gratifiants de votre travail au siège ?

Quels sont les trois éléments les plus frustrants de votre travail au siège ?

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ?

	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	ni d'accord ni pas d'accord	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord	ne peut pas dire
Je désire travailler davantage que ce qui m'est demandé afin d'aider mon organisation à réussir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier(ère) de travailler pour mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je refuserais un emploi mieux payé afin de rester dans cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annuler

Retour

Page suivante

Pour les questions des deux prochaines pages, nous vous demandons d'indiquer si vous êtes d'accord ou non avec chacune des phrases. Selon votre réponse, veuillez ensuite s'il vous plaît préciser à quel point vous êtes perturbé(e) par la situation évoquée. Merci de répondre à toutes les questions.

Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs

- Ne s'applique pas (pas de supérieurs)
- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Je reçois le respect que je mérite de mes collègues

- Ne s'applique pas (pas de collègues)
- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles

- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

On me traite injustement à mon travail

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Mes perspectives de promotion sont faibles

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Ma sécurité d'emploi est menacée

- Pas d'accord
- D'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- D'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- D'accord, et je suis perturbé(e)
- D'accord, et je suis très perturbé(e)

Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation

- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail

- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant

- D'accord
- Pas d'accord, mais je ne suis pas du tout perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis perturbé(e)
- Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)

Annuler

Retour

Page suivante

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des phrases suivantes

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je fais un travail...

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
qui est utile à la société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qui respecte ma vie privée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que j'ai du plaisir à faire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qui se fait dans un environnement sain et sécuritaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qui sert à quelque chose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qui me permet de m'épanouir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous des remarques sur ce qui précède ?

Annuler

Retour

Page suivante

Comment est votre santé en général ?

- très bonne
- bonne
- moyenne
- mauvaise
- très mauvaise

Pourriez-vous indiquer sur cette échelle où vous situez votre état de santé actuel ?

1 correspond au pire état de santé que vous puissiez imaginer et 100 au meilleur état de santé que vous puissiez imaginer. Cliquez sur la ligne ci-dessous pour faire apparaître le curseur et faites-le glisser.

Echelle de 1 à 100 

Comment votre santé a-t-elle évolué depuis votre entrée au siège de Genève ?

A votre avis, votre travail influence-t-il votre santé ?

- mon travail a une influence positive sur ma santé
- mon travail a une influence négative sur ma santé
- mon travail n'influence pas ma santé

A quelle fréquence travaillez-vous dans des conditions dangereuses ?

- toujours
- souvent
- quelquefois
- presque jamais
- jamais
- ne peut pas dire

Avez-vous des remarques sur les questions qui précèdent ?

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Je découvre toujours des aspects nouveaux et intéressants au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a des jours où je me sens fatigué déjà avant d'aller travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive de plus en plus souvent de parler de mon travail de façon négative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après le travail, il me faut souvent plus de temps de relaxation qu'avant pour récupérer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pression de mon travail est gérable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ces derniers temps, j'ai tendance à réfléchir peu quand je suis au travail et à le faire de façon presque mécanique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail est plein de challenges positifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, j'ai de plus en plus souvent le sentiment d'être émotionnellement vidé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Avec le temps, on se détache de son propre travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après le travail, je suis en général encore en forme pour mes loisirs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parfois, je suis vraiment dégoûté par mes tâches professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après le travail, je me sens en général mou et fatigué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne peux pas m'imaginer faire un autre métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En général, je peux bien gérer ma charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec le temps, je m'engage de plus en plus dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant mon travail, je me sens vraiment plein d'énergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires

Vous êtes sur le point de terminer ce questionnaire. Avez-vous des remarques générales ou des commentaires sur ce questionnaire, ou plus globalement sur cette recherche?

Passez à la page suivante pour quitter l'enquête.

ATTENTION : une fois que vous quittez l'enquête, vous ne pouvez plus y accéder.

Annuler

Retour

Page suivante

Merci beaucoup pour votre participation!

Les résultats généraux de cette recherche seront présentés lors d'une séance

Pour tout renseignement supplémentaire : Lysiane.Rochat@hospvd.ch

Quitter l'enquête

ANNEXE 6 : 1^{ère} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ANALYSE

Liste des thèmes et catégories d'analyse

Professionnalisation, statut de l'organisation	
Modes de communication / échange	Echanges formels (séances, mails, ...)
	Echanges informels (réseaux, amis, pauses cigarettes, bistrot)
	Aspect « sectaire »
	Intérêt – connaissance du travail des autres
	Soutien, écoute (supérieurs et collègues)
Aspects administratifs	Salaire, contrat
	Cahier des charges
	Carrière
	Formation
Exercice du pouvoir	Hiérarchie
	Pouvoir décisionnel
	Pouvoir contraignant
	Evaluation du travail et contrôle
	Cadre
Voix / poids des collaborateurs	Initiative, expression, critique
	Participation
Travail selon une logique d'urgence	
Travail dans l'urgence	Soumission à l'actualité (urgence du terrain)
	« Fausses urgences »
	Limites liées à l'urgence
Gestion des tâches	Priorités
	Gestion du quotidien
	Stress
	Gestion de la charge de travail
Engagement	
Don de soi	
Reconnaissance	
Motivation	
Gestion du temps de travail	Horaires
	Heures supplémentaires
	Vacances
	Absences

ANNEXE 7 : 2^{ème} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ENTRETIENS

Grille d'entretiens semi-structurés avec les employés du siège de l'ONG, juillet 2009

Consigne initiale	- « <i>Pouvez-vous me parler de votre travail, de ce qu'il représente pour vous ?</i> »
Engagement et sens du travail	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Comment êtes-vous arrivé au siège ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ parcours professionnel ○ expérience sur le terrain ○ liens avec le terrain (dans la fonction actuelle) ○ travail avec d'autres organisations, d'autres entreprises - <i>Une des thématiques qui est ressortie de notre audit est l'engagement. Pour vous, que veut dire engagement dans le travail ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Parler d'engagement dans l'humanitaire = ? ○ De quoi se nourrit l'engagement ○ Charge de travail ○ Heures de travail, heures supplémentaires ○ Vacances - Pression <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Quels sont les enjeux à votre poste, ressentez-vous de la pression, de la part de qui / de quoi ?</i> - Sens du travail <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Qu'est-ce qui donne sens à votre travail ?</i> ○ <i>Qu'est-ce qui vous motive à aller travailler le matin ?</i> - Reconnaissance <ul style="list-style-type: none"> ○ Travail reconnu ? par qui ? ○ forme de reconnaissance attendue, de qui ? - Surengagement <ul style="list-style-type: none"> ○ Temps hors travail ○ Vie privée, loisirs, investissement dans d'autres sphères d'activité ○ Activités avec des collègues - Projets d'avenir <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Quels sont vos projets ?</i> ○ <i>Comment, où vous imaginez-vous dans 10 ans</i> - Limites à l'engagement <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Qu'est-ce qui pourrait faire que vous décidiez de changer de travail</i> ○ <i>Pouvez-vous vous imaginer travailler ailleurs ?</i>
Santé	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Est-ce que votre travail vous aide à vous maintenir en bonne santé ? comment ?</i> - <i>A-t-il des effets mauvais pour votre santé ?</i> - <i>Comment qualifieriez-vous votre état de santé actuel ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Santé générale, fatigue ○ Rêver du travail ○ Ne pas arriver à déconnecter ○ (Burnout, dépression, TMS)
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en danger de sa santé - Stratégies de préservation de la santé <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Que faites-vous pour vous protéger ?</i> ○ <i>Lorsque vous en pouvez plus, que vous en avez marre, que faites-vous ?</i> ○ <i>Comment vous ressourcez-vous ?</i> ○ <i>Où trouvez-vous l'énergie pour votre travail</i>

	- Adaptation / modification du travail en fonction des contraintes
	- Pourquoi avoir accepté de participer à cette recherche ?
Données socio-démographiques	<ul style="list-style-type: none"> - Age - Originaire de (nationalité) - Langue maternelle - Fonction - Ancienneté - Parcours professionnel (terrain ?) - Famille, enfants (personnes à charge)

ANNEXE 8 : 2^{ème} SERIE D'ENTRETIENS – GRILLE D'ANALYSE

Liste des thèmes et catégories d'analyse

Informations diverses	
Famille	Informations générales sur la famille au sens large (couple, enfants,...)
Fonction	Titre et contenu de la fonction, représentations de sa fonction, enjeux liés au poste
Formation	Formation de base et formations suivies ultérieurement
Lieu de vie	Arrivée sur place (déplacement, retour du terrain), installation, lieu d'habitation, organisation pratique
Parcours professionnel	- dans l'humanitaire (sur le terrain et dans les sièges, y compris arrivée au siège et parcours au sein de l'organisation) - hors humanitaire (parcours général en dehors de l'humanitaire)
Projets d'avenir	Ce que la personne voudrait ou pense faire après son travail au siège, projection dans quelques années
Représentations de l'engagement	
Contrat moral	Sens du contrat moral
Engagements	Engagement moral, physique, psychologique, etc. envers l'organisation, le travail, les collègues... Motivation, manière de considérer son engagement (travail, passion...) Surengagement Autres engagements hors de l'organisation
Sens du travail	Signification et sens du travail pour la personne, raisons données au choix de cette activité Représentation plus générale du travail
Représentation de l'humanitaire	Manière dont la personne considère et se représente l'humanitaire en général
Reconnaissance	Attente ou non de reconnaissance (concrète et symbolique) de son travail, de la part des bénéficiaires, des collègues, des supérieurs, de l'organisation...
Reconnaissance sociale	Perception du travail humanitaire et de l'organisation à l'extérieur (entourage, connaissances, personnes rencontrées, etc.)
Salaire	Rémunération financière, questions liées au chômage, à la retraite, etc.
Manifestations / actions de l'engagement	
Charge de travail	Quantité de travail, priorités, rythmes, type d'activités (urgence, tâches de fond), mails, interruptions
Liens collègues	Relations professionnelles et privées avec les collègues
Liens terrain	Liens avec le terrain, visites terrain, importance et centralité du terrain
Ressources	Ressources pour tenir au travail et pour se maintenir en bonne santé (sport, famille, formation, autres activités...)
Réminiscences travail	Fait de penser au travail le soir, la nuit, pendant les congés, etc.
Temps de travail	Horaires de travail au siège, travail hors du siège (à domicile, le soir, le week-end, pendant les vacances) gardes et disponibilité téléphonique, heures supplémentaires
Vacances	
Vie hors travail	Vie et activités en dehors de l'organisation, influence du travail sur la vie hors travail, vie sociale entre collègues

Limites à l'engagement	
Désengagement	Prise de distance par rapport à l'organisation, aux enjeux, aux tâches, etc.
Limites à l'engagement	Limites au temps de travail, limites à l'investissement au travail
Départs	Volonté de partir (de la personne ou de collègues), démissions, départs
Raisons de partir / de rester	
Souhait de quitter / réduire	Désir de quitter le poste ou l'organisation ou de réduire son temps de travail
Souhait d'améliorations	Attente et souhaits que la situation s'améliore, remarques sur le besoin de s'exprimer, attentes vis à vis de ma recherche
Fonctionnement de l'organisation	
Fonctionnement interne	Fonctionnement de l'organisation, relations entre les départements
Hiérarchie	Relations hiérarchiques dans l'organisation
Management	Responsabilités des managers, surveillance des collaborateurs, supervision, évaluations Gestion et politique RH, gestion de carrière
Organisation du service	Organisation concrète, formelle et informelle du service ou de la cellule, du groupe dans lequel la personne travaille.
Pressions	Pressions liées au poste ou aux activités, subies de la part des collègues ou des supérieurs, pressions venant du terrain, pression que chacun se met soi-même, ambitions
Professionnalisation	Professionnalisation et évolution de l'organisation
Vie sur le terrain	Mode de vie sur le terrain, prise en charge des expatriés, différences de rythme entre le siège et le terrain
Aménagement des locaux	Aménagement des bureaux, nuisances, cloisonnement des open space
Santé	
Santé	Santé personnelle, remarques sur l'état de santé général, influence ou non du travail sur la santé, expériences de maladie ou d'épuisement, facteurs liés au fait d'être malade
Souffrance au travail	Expression de souffrance mentale, de lourdeur, de difficultés
Fatigue	Fatigue, besoin ou non de déconnecter
Santé des collègues	Remarques sur la santé des collègues

ANNEXE 9 : OBSERVATIONS – QUESTIONS DIRECTRICES

**Questions directrices générales pour la prise de note lors des journées
d'observation non-participante**

- ACTIVITE
 - Quelle est l'activité de la personne
 - Qu'est-ce qui détermine son activité présente
 - Son activité est-elle planifiée
 - Interruptions
- INTERACTIONS
 - Avec qui interagit-elle
 - Dans quel but
 - De quelle manière (formelle, informelle)
 - Dans quel lieu
- ENVIRONNEMENT
 - Que se passe-t-il de manière générale autour de la personne
 - Comment sont organisés les locaux
 - Comment sont organisés les postes de travail
 - Ambiance sonore et physique (éclairage, chaleur, passage, etc.)
- PERCEPTIONS
 - Quelle est l'attitude de la personne par rapport à moi et par rapport à mon travail
 - Quelles sont les réactions de ses collègues par rapport à moi et par rapport à mon travail