

Rédactrice
Gunnela Westlander

Table des matières

Les facteurs psychosociaux et la gestion
organisationnelle..... *Gunnela Westlander* 35.2

35. LES ORGANISATIONS
ET LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

● LES FACTEURS PSYCHOSOCIAUX ET LA GESTION ORGANISATIONNELLE

Gunnela Westlander

Le terme «organisation» est souvent utilisé dans un sens large, ce qui n'est guère surprenant puisque l'«organisation» revêt de nombreux aspects. On peut dire que l'étude des organisations constitue un domaine à part entière, qui ne s'intègre pas naturellement dans telle ou telle discipline d'enseignement particulière. Certes, le concept d'organisation occupe aujourd'hui une place centrale dans ce que l'on appelle la science de la gestion — laquelle, dans certains pays, est l'une des matières des études commerciales. Mais on trouve également dans d'autres domaines, dont celui de la sécurité et de la santé au travail, des raisons de prendre en considération la théorie organisationnelle et de déterminer les aspects de l'organisation à approfondir dans les analyses et les recherches.

L'organisation est bien sûr essentielle à la bonne gestion des entreprises, mais elle joue aussi un rôle primordial pour chaque travailleur aussi bien sur le plan de la santé qu'au regard des possibilités qui s'offrent à lui, à court et à long terme, d'apporter une contribution efficace au travail. Il est donc capital pour les spécialistes de la sécurité et de la santé au travail de se familiariser avec la théorie, les concepts et les modes de raisonnement relatifs à la réalité sociale à laquelle se réfèrent les termes «organisation» et «développement organisationnel» ou «changement organisationnel».

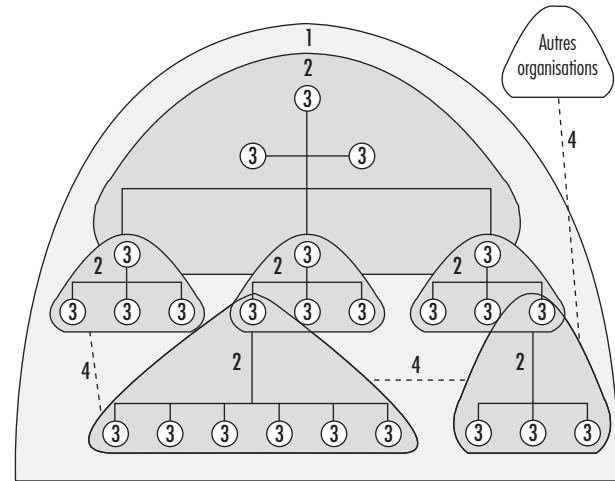
Les dispositions organisationnelles ont des conséquences sur les relations sociales qui se tissent entre les gens travaillant au sein d'une même organisation. On peut même dire qu'elles sont conçues pour faciliter l'instauration de certains types de relations sociales au travail. De multiples études sur les aspects psychosociaux de la vie professionnelle ont montré que c'est la forme que revêt une organisation qui «façonne» les relations sociales. Le choix entre plusieurs structures organisationnelles dépend de différentes considérations, dont certaines trouvent leur origine dans une approche spécifique de la gestion et de la coordination organisationnelles. Ainsi, la forme de structure peut être fondée sur l'idée que la gestion organisationnelle ne saurait être considérée comme efficace que si elle permet l'instauration d'interactions sociales spécifiques entre les membres de l'entreprise. Le choix de la forme structurelle, dans une entreprise, repose sur la façon dont les individus entendent être liés les uns aux autres en vue d'établir des relations organisationnelles interdépendantes et efficaces; ou encore, comme ont tendance à le dire les théoriciens de la gestion des affaires, sur «la façon dont sont facilitées les combinaisons critiques».

L'un des membres les plus éminents de l'«école des relations humaines», Likert (1961, 1967), est à l'origine d'une idée qui a toujours cours de nos jours, concernant la façon idéale dont les «sous-systèmes» hiérarchiques devraient être reliés les uns aux autres dans une structure organisationnelle complexe. Likert a souligné l'importance de l'unité et de la solidarité entre les membres d'une entreprise. A cet égard, le chef de service a une double tâche:

1. maintenir l'unité et créer un esprit de corps au sein du groupe de travail; et
2. représenter son groupe de travail dans les réunions avec les supérieurs hiérarchiques et les cadres des services parallèles. Cette représentation permet de renforcer les liens entre les différents niveaux hiérarchiques.

Le «modèle de liaison» de Likert est illustré par la figure 35.1. Likert utilise l'analogie de la famille pour caractériser l'interaction

Figure 35.1 • Modèle de liaison de Likert



Explication des chiffres indiqués:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| ① | Analyse axée sur l'ensemble de l'organisation | ③ | Analyse axée sur l'emploi ou le poste individuel |
| ② | Analyse axée sur l'unité organisationnelle | ④ | Analyse axée sur les relations entre les unités et au sein des unités |

sociale idéale entre les différentes unités de travail qui, selon sa conception, fonctionnent comme des «familles organisationnelles». Il est convaincu que, pour la direction d'une entreprise, autoriser et encourager le renforcement des relations personnelles entre les travailleurs de différents niveaux constitue un puissant moyen d'accroître l'efficacité organisationnelle et d'unir le personnel derrière les objectifs de l'entreprise. Le modèle de Likert vise à instaurer une certaine «régularité de pratique» susceptible de renforcer la structure organisationnelle mise en place par la direction. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, ce modèle a pris une importance croissante. Il peut être considéré comme un exemple de structure à recommander.

L'une des acceptions du terme «organisation» met l'accent sur la compétence des êtres humains; l'organisation est alors la combinaison de l'ensemble des compétences, voire, si l'on souhaite aller un peu plus loin, la combinaison de leurs effets de synergie. Une autre perspective, opposée à celle-ci, privilégie la coordination des activités des individus dont une entreprise a besoin pour atteindre certains de ses objectifs. Il s'agit ici en quelque sorte d'un «arrangement organisationnel» décidé d'un commun accord. Dans le présent chapitre consacré à la théorie organisationnelle, l'analyse repose sur cette notion d'arrangement organisationnel et les membres ou les travailleurs parties prenantes à cet arrangement sont considérés du point de vue de la santé au travail.

La structure comme concept de base de la théorie organisationnelle

Le terme «structure» revient fréquemment dans la théorie de l'organisation et désigne une forme d'arrangement organisationnel conçue pour atteindre plus efficacement les objectifs fixés. Les activités professionnelles peuvent être analysées dans une perspective «structurelle». L'approche structurelle est depuis longtemps la plus courante et a beaucoup contribué — au niveau quantitatif — à la connaissance que nous avons des organisations. Mais certains membres de la jeune génération de chercheurs spécialistes de l'organisation ont exprimé des réserves quant à la valeur de cette approche (Alvesson, 1989; Morgan, 1986).

Si l'on adopte une perspective structurelle, on tient plus ou moins pour acquis que les activités professionnelles sont réalisées sous une forme qui suit un ordre convenu (structure). Sur la base de cette hypothèse, l'organisation, prise dans son acception générale, revient à définir l'apparence spécifique que doit revêtir cette forme. Jusqu'à quel degré de précision et de quelle façon les tâches des personnes qui occupent différents postes ont-elles été décrites dans les documents officiels diffusés de façon systématique? Quelles sont les règles qui s'appliquent aux postes de cadre? On trouve des informations sur la structure organisationnelle, l'ensemble des règlements et les relations aux divers niveaux dans des documents tels que les instructions aux cadres et les descriptions de postes.

Une autre question se pose quant à la façon dont les activités sont organisées et structurées dans la pratique. Quels sont les mécanismes de régulation existants et quelle est la nature des relations entre les individus? Le fait même que cette question se pose implique qu'il ne faille pas s'attendre à une correspondance parfaite entre ce qui est officiellement décrété et ce qui se fait dans la pratique. Il existe plusieurs raisons à cela. Bien entendu, aucun règlement ne saurait couvrir toutes les phases du travail. De plus, si l'on définit exactement la manière dont les opérations doivent avoir lieu, on ne peut prendre en compte ni les activités réelles des travailleurs, ni les interactions qui s'établissent entre eux. En effet:

- la structure officielle n'est pas forcément décrite dans tous les détails, ce qui laisse, dans la pratique, différents degrés de latitude pour la coordination et la coopération;
- la nature normative (spécifiée) de la structure organisationnelle peut ne pas correspondre exactement aux modes de travail que les membres de l'entreprise considèrent comme les plus efficaces;
- les normes et règles officiellement adoptées par une entreprise suscitent un degré de motivation plus ou moins élevé;
- la structure normative elle-même a une plus ou moins grande visibilité au sein de l'entreprise, en fonction de l'accès de ses membres aux informations pertinentes.

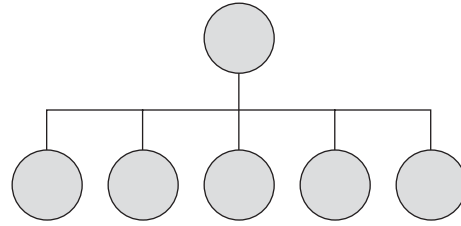
Sur le plan pratique, on ne doit pas s'attendre à ce qu'une norme adoptée décrive de manière parfaite l'ensemble des activités courantes normales. Les normes ne sont tout simplement pas en mesure de recouvrir la totalité des pratiques et des relations qui s'établissent entre les êtres humains. L'adéquation des normes dépendra du degré de précision avec lequel la structure officielle aura été définie. Lorsqu'on évalue une entreprise ou lorsqu'on met sur pied un programme de prévention, il est à la fois intéressant et important de déterminer jusqu'à quel point il y a correspondance entre les normes et les pratiques de ses membres.

L'écart entre les normes et la pratique (définitions objective et subjective de la structure organisationnelle) est important, tout comme la différence entre la structure organisationnelle telle qu'elle est perçue par un «enquêteur» et l'image ou la perception qu'un membre individuel de l'entreprise peut en avoir. L'absence de correspondance entre les deux ne présente pas seulement un intérêt du point de vue intellectuel, mais elle constitue également un handicap pour les membres de l'entreprise, en ce sens qu'ils se font une idée beaucoup trop négative de celle-ci pour être en mesure de protéger ou de défendre leurs intérêts.

Quelques dimensions structurelles de base

On a vu se succéder de nombreuses théories, idées et principes en matière de gestion des organisations, chacun cherchant ici à innover. Il n'en demeure pas moins que la structure organisationnelle officielle prévoit en général une certaine forme d'ordre hiérarchique et de partage des responsabilités. Elle définit notamment les principaux aspects de l'intégration verticale et de la responsabilité ou de l'autorisation fonctionnelle.

Figure 35.2 • Forme d'organisation classique



L'approche verticale trouve son expression la plus simple dans la forme d'organisation classique (voir figure 35.2). L'organisation comprend un supérieur et un certain nombre de subordonnés, ce nombre devant être suffisamment restreint pour que le supérieur puisse exercer un contrôle direct. La forme classique élargie (voir figure 35.3) montre comment une structure organisationnelle complexe peut être construite sur la base de petits systèmes hiérarchiques (voir figure 35.1). Cependant, cette forme élargie de l'organisation classique ne spécifie pas nécessairement la nature de l'interaction horizontale entre les personnes qui n'appartiennent pas à l'encadrement.

Toute structure organisationnelle est essentiellement composée de niveaux hiérarchiques (c'est-à-dire une structure «triangulaire», avec plusieurs niveaux descendant du sommet) et se caractérise presque toujours par un ordre hiérarchique plus ou moins accentué. Le principe de base est celui de l'«unité de commande» (Alvesson, 1989): une échelle d'autorité se crée, qui s'applique avec une rigueur variable selon la nature de la structure organisationnelle retenue. Il peut exister de longues chaînes verticales d'influence, ce qui présente de nombreux inconvénients pour le personnel et l'oblige à emprunter des voies de communication indirectes lorsqu'il souhaite contacter un décideur. À l'opposé, lorsqu'il existe peu de niveaux hiérarchiques (c'est-à-dire lorsque la structure de l'organisation est horizontale (voir figure 35.4)), cela indique que la direction préfère ne pas trop mettre l'accent sur les rapports chefs de service/subordonnés. La distance entre la direction et les salariés est alors plus courte, et les lignes de contact plus directes. En revanche, chaque cadre a un nombre de subordonnés relativement important — en fait, il en a parfois tellement qu'il n'est généralement pas en mesure d'exercer un contrôle direct sur eux. Il faut donc accorder plus de poids à l'interaction horizontale, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure 35.3 • Forme d'organisation classique élargie

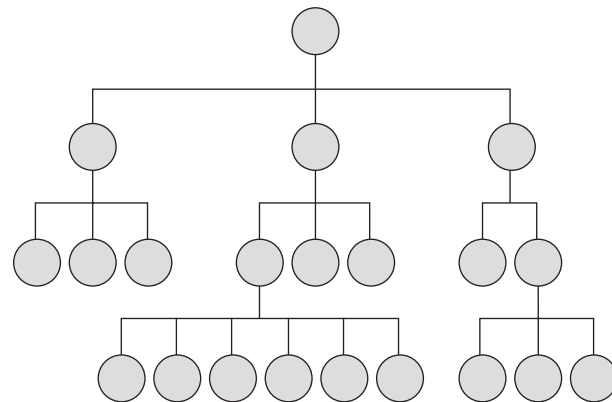
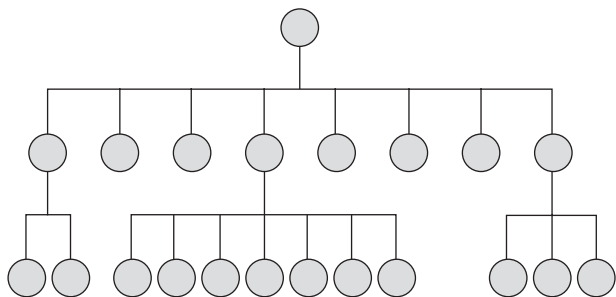


Figure 35.4 • Forme d'organisation horizontale



Dans le cas d'une structure organisationnelle horizontale, l'organigramme ne fait qu'esquisser les normes d'influence verticale. L'organigramme doit donc être complété par des instructions à l'intention des cadres et par des descriptions de postes détaillées.

Les structures hiérarchiques peuvent être considérées comme un moyen de contrôle normatif, c'est-à-dire offrant un minimum de responsabilité aux membres de l'entreprise. Dans un tel contexte, la latitude laissée à l'influence et à l'initiative individuelles peut être plus ou moins généreuse, en fonction des dispositions arrêtées en ce qui concerne la décentralisation de la prise de décisions, la délégation des tâches, les groupes de coordination temporaires et la structure des responsabilités budgétaires. Lorsque la latitude ainsi laissée est moindre, la marge d'erreur pour l'individu en est d'autant réduite. Les documents officiels susmentionnés ne permettent que de deviner le degré de latitude accordé.

Outre l'ordre hiérarchique (influence verticale), la structure organisationnelle officielle spécifie certaines formes (normatives) de partage des responsabilités et donc d'autorité fonctionnelle. On peut dire que l'art de diriger une entreprise revient en grande partie à structurer ses activités de manière que la combinaison des différentes fonctions établies ait le plus fort impact extérieur possible. Les noms donnés aux différentes parties (les fonctions) de la structure sont révélateurs, ne serait-ce qu'en termes très généraux, de la façon dont la direction conçoit la répartition des activités, ainsi que les relations et le partage des responsabilités entre les différentes unités. Ils sont également significatifs de ce qui est demandé aux cadres en matière d'autorité fonctionnelle.

La modification des structures organisationnelles

Il existe plusieurs modèles de création d'une entreprise. L'une des questions fondamentales concerne la manière dont les activités centrales (la production de biens et de services) seront combinées avec les autres éléments indispensables tels que la gestion du personnel, l'informatique, l'administration, l'entretien, la commercialisation, etc. L'une des solutions possibles consiste à placer les principaux départements — administration, personnel, finances, etc. — en parallèle avec les unités de production (organisation fonctionnelle ou «de personnel»). Le choix d'une telle configuration révèle l'intérêt que porte la direction au personnel, dans chacun de ses domaines de spécialisation, grâce à l'acquisition d'un large éventail de qualifications en vue d'apporter un appui et une aide aux unités de production, de réduire la charge qu'elles supportent et de favoriser leur développement.

Une autre solution consiste à affecter aux unités de production des salariés qui possèdent les compétences administratives spécialisées requises. Cette option facilite la coopération par-delà les limites administratives spécialisées, ce dont ne peut que bénéficier l'unité de production concernée. D'autres structures organisationnelles sont également possibles, fondées sur diverses approches des

schémas fonctionnels aptes à promouvoir la coopération au sein de l'entreprise. Les entreprises sont souvent contraintes de réagir à des changements intervenus dans l'environnement au sein duquel elles travaillent et, par voie de conséquence, de modifier leur structure. Le passage d'une structure organisationnelle à une autre peut nécessiter des changements radicaux dans les formes d'interaction et de coopération recherchées. Ces changements ne touchent pas nécessairement tous les membres de l'organisation; ils sont parfois imperceptibles pour les personnes qui occupent certains emplois. Il est néanmoins important d'en tenir compte dans toute analyse des structures organisationnelles.

L'identification des types de structures existants est devenue un sujet de recherche important pour de nombreux théoriciens de l'organisation des entreprises (voir, par exemple, Mintzberg, 1983; Miller et Mintzberg, 1983), l'idée étant qu'il serait utile que les chercheurs puissent déterminer la nature des organisations et les classer selon des catégories facilement identifiables. D'autres chercheurs ont utilisé des données empiriques (statistiques fondées sur l'observation des structures organisationnelles) pour démontrer que limiter ainsi la description à des typologies aussi rigoureuses ne permet pas de refléter la réalité, qui est beaucoup plus nuancée (Alvesson, 1989). A leur avis, il vaut mieux tirer des enseignements de chaque cas individuel que de généraliser immédiatement en se conformant à la typologie existante. Le chercheur spécialiste de la santé au travail devrait privilégier la démarche fondée sur la réalité, car c'est elle qui lui permet de mieux comprendre les conditions et la situation dans lesquelles chaque salarié travaille.

Les structures parallèles

Parallèlement à sa structure organisationnelle de base (laquelle définit l'influence verticale et la répartition des fonctions pour les principales activités), une organisation peut disposer d'un certain nombre de structures spéciales, mises en place pour une durée déterminée ou indéterminée. Ces structures sont souvent appelées «structures parallèles». Elles peuvent être instituées pour différentes raisons, telles que la nécessité d'accroître la compétitivité de l'entreprise (en premier lieu dans son propre intérêt), par exemple en constituant des réseaux, ou encore la nécessité de renforcer les droits des salariés, notamment en établissant des mécanismes de surveillance (comités d'hygiène et de sécurité, etc.).

Étant donné que la surveillance du milieu de travail a pour fonction première de protéger les intérêts des salariés en matière de sécurité, elle revêt souvent la forme d'une structure parallèle permanente. De telles structures existent dans de nombreux pays et leurs procédures de fonctionnement sont souvent définies par la législation nationale (voir à ce sujet le chapitre n° 21, «Les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines»).

La constitution de réseaux

Dans le vocabulaire de la gestion moderne des entreprises, le «réseau» est un terme qui a acquis une signification bien particulière. Il s'agit de l'organisation de cercles de cadres moyens et de salariés occupant des postes clés dans différentes parties de l'entreprise, et ce, à des fins spécifiques. Le réseau peut avoir pour tâche de favoriser le développement (celui, par exemple, des postes de secrétaire dans l'ensemble de l'entreprise), de fournir une formation (par exemple, au personnel qui travaille dans les points de vente au détail), ou de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise (par exemple, en standardisant les procédures de commande internes). D'une manière générale, on crée un réseau pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise à un niveau très concret, de façon que l'ensemble de l'organisation en bénéficie.

Par comparaison avec le modèle de liaison de Likert, qui a pour but de favoriser l'interaction verticale et horizontale entre les niveaux hiérarchiques et au sein de ces mêmes niveaux, le réseau

Constitution de réseaux

L'initiative prise il y a un certain nombre d'années dans une usine Volvo pour relever le niveau général de qualification des travailleurs est un exemple qui illustre bien ce qu'est la constitution de réseaux. Dans le cadre de cette démarche, la direction a établi un réseau dont les membres ont la possibilité de mettre au point un système de tâches classées en fonction du niveau de difficulté. Grâce à un programme de formation, les travailleurs peuvent gravir des échelons de carrière assortis de la rémunération correspondante. Les membres du réseau ont été choisis parmi des salariés expérimentés travaillant dans différentes unités de l'usine et à divers niveaux. Le système proposé ayant été perçu comme une innovation, la collaboration au sein du réseau est devenue extrêmement motivante et le plan a été appliqué dans les plus brefs délais.

a pour objectif de relier les individus dans le cadre de constellations nouvelles, qui ne figurent pas dans la structure de base (mais cela n'a, bien entendu, pas d'autre objectif que celui de servir les intérêts de l'entreprise).

La direction d'une entreprise se lance dans la constitution de réseaux dans le but de contrer — mais non pas de démanteler — la structure hiérarchique en place (avec sa répartition de fonctions), lorsque celle-ci s'avère beaucoup trop pesante face aux nouvelles exigences de l'environnement. Créer un réseau peut constituer une meilleure solution que de se lancer dans le difficile processus d'une modification ou d'une restructuration de l'organisation tout entière. Selon Charan (1991), la clé de la réussite, en matière de constitution de réseaux, réside dans les efforts déployés par la direction pour faire fonctionner le réseau et pour en choisir les membres (lesquels doivent être très motivés, énergiques et résolus, rapides et efficaces, et capables de diffuser facilement les informations auprès des autres salariés). La direction devrait en outre suivre avec attention les activités du réseau. Lorsqu'il est conçu de la sorte, le réseau correspond à une approche «hiérarchique», ou «descendante». Avec l'appui de la direction et des fonds suffisants, un réseau peut se transformer en structure puissante, transcendant l'organisation de base.

Les répercussions pour la sécurité et la santé

Le spécialiste de la santé au travail a beaucoup à gagner à se demander quelle proportion de l'interaction entre les personnes est due à la structure organisationnelle de base et quelle proportion repose sur les structures parallèles qui ont été mises en place. Auxquels de ces types d'interaction l'individu prend-il activement part? Qu'exige-t-on de lui en termes d'efforts et de loyauté? Quelle est l'influence de ces attentes sur les échanges et la coopération entre les collègues, les camarades de travail, les cadres et les autres partenaires actifs au sein des structures reconnues?

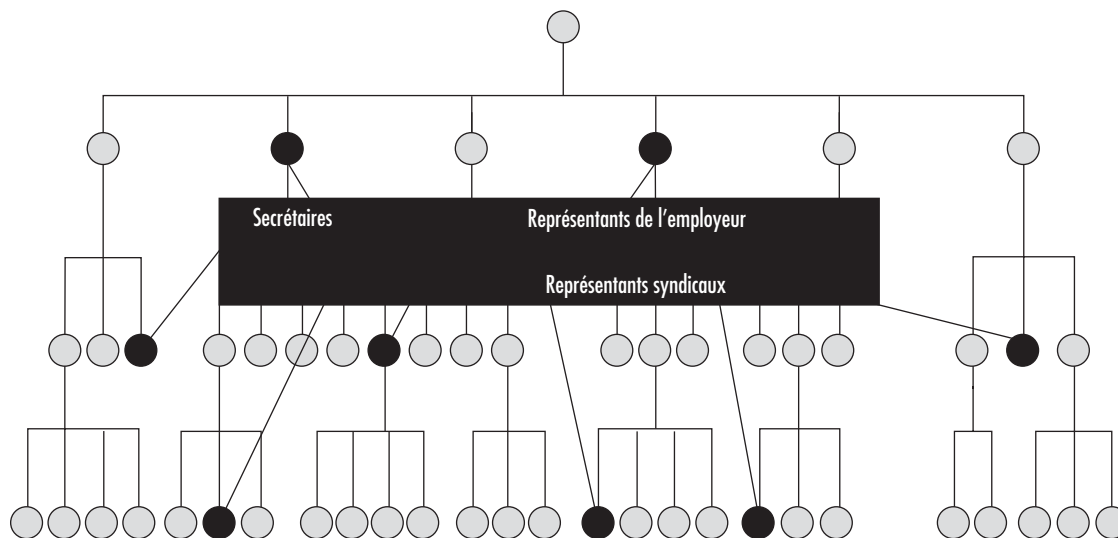
Pour le spécialiste de la santé au travail intéressé par les problèmes psychosociaux, il importe de savoir qu'il y a toujours un ou plusieurs individus (à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise) qui ont entrepris la tâche (ou ont été désignés à cet effet) d'élaborer l'ensemble des règles normatives régissant les activités. Ces «créateurs organisationnels» n'agissent pas seuls: ils sont aidés, au sein même de l'entreprise, par les défenseurs loyaux de la structure qu'ils créent. Certains de ces derniers participent activement au processus de création, et appliquent et renforcent les principes à cette fin. D'autres sont les représentants ou les «porte-parole» du personnel dans son ensemble ou de certains groupes spécifiques (voir figure 35.5). En outre, il existe un important groupe de salariés, que l'on pourrait qualifier de «metteurs en œuvre» des formes d'activité prescrites, mais qui n'ont pas leur mot à dire dans la conception ou les méthodes de réalisation de ces activités.

Le changement organisationnel

En étudiant le changement organisationnel, nous devons adopter une perspective méthodique de l'organisation. Le concept de changement organisationnel recouvre toutes les transformations possibles, depuis la modification de l'ensemble de la macrostructure d'une entreprise jusqu'aux changements dans la répartition du travail ou la coordination des activités dans des unités plus petites et définies de manière précise; il peut s'agir de modifications dans l'administration ou dans la production. Quel que soit le cas, le problème consiste à réorganiser les relations de travail entre les salariés.

Les changements organisationnels ont des conséquences sur la santé et le bien-être des membres de l'entreprise. Les répercussions sur la santé qui sont les plus faciles à observer relèvent du domaine psychosocial. On peut dire qu'un changement organisa-

Figure 35.5 • Organisation de la sécurité au travail — structure parallèle



Le changement organisationnel en tant que méthode – la santé au travail en tant qu'objectif principal

Le changement organisationnel décrit ici a été étudié dans une grande société d'ingénierie suédoise. Il s'agit d'un excellent exemple d'une action ayant pour objectif principal de relever le niveau de santé au travail. L'entreprise, de très grande taille, est située dans une zone rurale où il est pratiquement impossible pour des secrétaires qualifiées de trouver aisément un autre emploi. Dans la pratique, le personnel est contraint d'accepter les conditions proposées par cette grande entreprise s'il veut continuer à travailler. Une cinquantaine de femmes y étaient employées en qualité de secrétaires. La plupart d'entre elles étaient mariées à des hommes travaillant eux aussi pour la société et, de ce fait, elles étaient doublement liées à l'emploi qu'elles pouvaient trouver dans le secteur. Les problèmes communément rencontrés chez ces secrétaires concernaient les tâches et la grille des salaires. L'entreprise n'offrait pas de possibilités d'avancement professionnel, de formation ou de promotion et leur travail consistait pour l'essentiel à exécuter de simples tâches routinières, si bien que certaines d'entre elles étaient considérées comme surqualifiées. La direction estimait que les postes de secrétaire étaient «le dernier maillon de la chaîne», et cette politique du personnel suscitait chez elles beaucoup de rancœur. Les changements intervenus à la suite de ce mécontentement général se sont échelonnés sur quatre ans.

Il s'agissait de favoriser le développement professionnel dans le cadre du travail de secrétariat; comme ni la direction, ni les autres catégories de personnel n'avaient fait de demande en ce sens, les 50 secrétaires ont dû s'efforcer d'atteindre leurs objectifs en ayant à faire face à une forte opposition. On trouvera ci-après un résumé chronologique des efforts qu'elles ont déployés pour obtenir les changements souhaités.

Le problème a été soulevé pour la première fois au cours d'une réunion locale du syndicat des employés de bureau. L'une des secrétaires a fait remarquer que la plupart de ses collègues effectuaient un travail qui semblait relever d'autres catégories d'emploi. Son intervention a été consignée au compte rendu, mais aucune décision n'a été prise. Certaines secrétaires ont ensuite contacté le comité local du syndicat et ont demandé à son président d'organiser une réunion avec plusieurs dirigeants, ce qui a été fait. La grille des salaires et le développement professionnel des secrétaires ont alors été discutés, mais l'intérêt est retombé après la réunion.

Un consultant interne s'est penché sur le problème et a tenté, mais en vain, de convaincre le syndicat de se charger d'un certain suivi. Un second consultant interne, expert en évaluation des tâches, est alors entré en scène. Une enquête a été réalisée auprès des secrétaires, avec l'appui d'une société de conseil. Les résultats ont révélé un mécontentement général.

À la demande du syndicat et de la direction, les consultants ont organisé plusieurs conférences à l'intention des secrétaires et de leurs supérieurs immédiats.

Ces conférences avaient pour but de montrer aux cadres ce qu'étaient réellement, dans la pratique, les conditions de travail des secrétaires et de leur exposer précisément les vœux de ces dernières quant à leur développement professionnel, le tout en restant dans le cadre de leurs tâches de secrétariat. Ces conférences se sont révélées fort productives. Les préjugés et objections se sont librement exprimés. Une liste des problèmes a été dressée. Au total, 45 cadres et 53 secrétaires ont participé à ces conférences. Après cette phase d'analyse, les consultants ont fait clairement comprendre que leur contribution s'arrêterait là.

Les secrétaires ont décidé d'assurer elles-mêmes la relève et de s'atteler à la tâche. Entre plusieurs solutions, elles ont choisi une stratégie d'économie de l'entreprise — en partant de l'hypothèse qu'une telle stratégie augmenterait l'intérêt des cadres et de la direction pour cette question. Elles ont donc créé des petits groupes de travail spécialisés (technologie, ergonomie, achats, etc.) qui se sont chargés de faire des propositions pour améliorer le travail de secrétariat tout en chiffrant le coût de chaque proposition.

Au cours des années suivantes, 22 groupes de travail ont été constitués en vue de régler différents problèmes. Six d'entre eux étaient encore en activité quatre ans après leur création. Les noms de ces groupes indiquent bien à quel niveau se situait le problème: les nouvelles technologies, le matériel de bureau, le service des voyages, les mesures permettant de réduire la transcription dactylographique, la formation, la formation au travail en équipe. Les propositions de ces groupes ont reçu une attention croissante; bon nombre d'entre elles ont été retenues et appliquées.

À la suite des études réalisées par ces groupes, un certain nombre de mesures de rationalisation ont été prises. Aujourd'hui, plus personne ne fait un travail inutile. Les manuscrits sont acceptés comme documents de travail. Les secrétaires ne dactylographient des textes que lorsque cela est nécessaire. Un système d'informatique de bureau a été installé. Dix postes de secrétaires ont été supprimés par réduction naturelle (généralement par suite d'un déménagement vers une autre région). Le service de recrutement de l'entreprise s'est mis à consulter les secrétaires au sujet des postes vacants à pourvoir. On leur a demandé de proposer une réorganisation du travail de manière qu'il ne soit pas nécessaire d'embaucher de nouvelles personnes. À ce jour, 19 secrétaires ont été promues à un poste classé dans une catégorie plus élevée, avec un salaire lui aussi plus élevé, leur travail nécessitant davantage de qualifications. La direction est satisfaite des changements organisationnels intervenus.

À l'origine, l'objectif du projet était de supprimer certaines tâches inutiles et peu qualifiées du travail de secrétariat, et d'en ajouter d'autres plus qualifiées. Cet objectif a été atteint; on a en effet découvert à la faveur de cette étude que beaucoup de tâches étaient effectuées en double, que cela coûtait cher et que certaines procédures de travail étaient beaucoup trop longues. Après un certain temps, le processus amorcé s'est poursuivi mais sous d'autres formes. Il a été intégré aux tâches du service du personnel et a été dénommé groupe de référence pour le développement du secrétariat.

Pendant quelque temps, ce changement organisationnel a fait parler de lui dans l'ensemble de la Suède. Un certain nombre de membres des groupes de travail ont été invités à participer à des conférences ou à des réunions dans tout le pays afin de parler du projet.

Les conséquences psychosociales. Pour chacune des secrétaires, ces changements ont revêtu une importance personnelle considérable. Ils se sont traduits, pour la plupart d'entre elles, par une plus grande prise de conscience de leur rôle professionnel et des possibilités qui existaient d'améliorer les tâches de secrétariat dans l'entreprise. Un esprit d'équipe s'est formé lorsqu'elles ont étudié ensemble leurs problèmes communs. En tant que collectif de travail, elles ont pu se rendre compte, petit à petit, des résultats de leur ténacité. C'est grâce à leurs propres efforts qu'elles ont acquis de meilleures qualifications (Westlander, 1991).

tionnel exige beaucoup d'un grand nombre de salariés. Pour de nombreux individus, il s'agit d'un défi, même positif, et les périodes de lassitude, de fatigue et d'irritation sont inévitables. L'im-

portant, c'est que les responsables de la santé au travail fassent tout leur possible pour que ces sentiments de lassitude ne deviennent pas permanents et pour les convertir en un atout. Il faut

mettre l'accent sur le souci de la qualité de l'emploi et de ses répercussions sur le plan de la compétence et de l'épanouissement personnel, les satisfactions sociales (contacts, collaboration, sentiment d'«appartenance», esprit d'équipe, cohésion) et, enfin, les émotions (sécurité, anxiété, stress, tension) résultant de ces conditions. Le succès d'un changement organisationnel devrait être évalué en prenant en considération ces aspects de la satisfaction au travail.

Un point de vue erroné, mais courant, qui risque d'empêcher le personnel de réagir positivement au changement organisationnel, consiste à ne considérer les structures normatives que comme de simples formalités qui n'ont d'influence ni sur la façon dont les gens se comportent dans la réalité, ni sur la manière dont ils perçoivent les problèmes auxquels ils sont confrontés. Les partisans de ce point de vue estiment que ce qui compte le plus, c'est «le fonctionnement dans la pratique». Ils accordent toute leur attention à la façon dont les gens agissent effectivement dans la «réalité». Ce point de vue peut parfois paraître convaincant, notamment dans le cas d'entreprises où aucun changement structurel n'est intervenu depuis longtemps et où les salariés se sont habitués au système d'organisation en vigueur. Ils se sont accoutumés à un ordre accepté et éprouvé. En pareil cas, ils ne veulent pas savoir s'il s'agit d'un ordre normatif ou d'un ordre qui fonctionne tout simplement dans la pratique et ils ne se soucient pas non plus de savoir si leur propre «image» de l'entreprise correspond ou non à l'image officielle.

Il convient de relever par ailleurs que les descriptions normatives semblent donner une image plus exacte d'une entreprise qu'elles ne le font en réalité. Ce n'est pas parce qu'elles sont consignées par écrit et ont reçu l'estampille officielle que ces descriptions représentent de façon exacte l'organisation telle qu'elle fonctionne dans la pratique. La réalité peut être fort différente, comme c'est le cas lorsque les descriptions organisationnelles normatives sont tellement dépassées qu'elles en ont perdu toute valeur.

Pour réagir de façon aussi efficace que possible au changement, il faut choisir avec soin les normes et les pratiques de l'entreprise faisant l'objet d'un changement. La plupart du temps, le fait que les normes opérationnelles officiellement établies ont des effets sur les interactions entre les gens et interviennent dans ces interactions apparaît pour la première fois aux yeux des observateurs lorsqu'ils ont été personnellement témoins du changement structurel ou y ont participé. L'étude de ces changements nécessite donc une perspective méthodique de l'organisation.

Une telle perspective équivaut à poser des questions du type suivant:

- Quelles sont les interactions réelles entre les personnes au sein d'une entreprise qui a été structurée selon un certain principe ou modèle?
- Comment les gens réagissent-ils à des règles formellement établies pour les activités, et comment y donnent-ils suite?
- Comment les gens réagissent-ils à de nouvelles règles proposées ou déjà décidées, et comment y donnent-ils suite?

Il s'agit d'obtenir une image d'ensemble de la façon dont on envisage les relations entre les travailleurs, de la manière dont ces relations s'établissent et fonctionnent dans la pratique, et de la nature des tensions entre les règles formellement établies et celles qui sont effectivement suivies.

L'incompatibilité entre la description des entreprises et leur réalité est révélatrice du fait qu'aucun modèle organisationnel ne permet de décrire parfaitement cette réalité. La structure retenue comme modèle sert (avec plus ou moins de succès) à adapter les activités aux problèmes que la direction considère comme les plus urgents à résoudre, à un moment où il est clair que l'entreprise doit faire l'objet d'un changement.

Les motifs justifiant le passage d'une structure à une autre sont très divers; ce peut être, par exemple, la nécessité d'adapter les qualifications du personnel en place, de mettre sur pied un nouveau système de rémunération, ou de développer — ou de réduire — une certaine partie des activités de l'entreprise. Plusieurs motifs stratégiques peuvent également justifier des changements dans la structure d'une entreprise. Souvent, la raison du changement est tout simplement le fait que la nécessité de changer était si grande qu'il s'agissait, pour l'entreprise, d'une question de survie. Il convient parfois de faciliter, voire d'assurer, la survie de l'entreprise elle-même. Dans certains cas, il arrive que les salariés ne sont impliqués qu'une façon très limitée dans le changement structurel, voire qu'ils ne le soient pas du tout. Les conséquences du changement peuvent être favorables à certains et défavorables à d'autres. Dans quelques cas, les structures organisationnelles sont modifiées principalement dans le but de protéger la sécurité et la santé au travail des salariés (Westlander, 1991).

Le concept de l'organisation du travail

Jusqu'ici, nous avons essentiellement consacré notre examen à l'entreprise dans son ensemble. Mais nous pouvons également restreindre notre analyse au contenu des tâches d'un travailleur individuel et à la nature de sa collaboration avec ses collègues. L'expression utilisée le plus couramment pour cet aspect de l'organisation est celle d'organisation du travail. Elle est également employée dans diverses disciplines et approches de recherche.

C'est d'abord dans la tradition de la recherche pure en matière d'ergonomie du travail que l'on trouve le concept d'organisation du travail, laquelle consiste à étudier dans quelle mesure l'équipement est adapté au travailleur, et vice versa, sur le lieu de travail. Du point de vue des individus, ce qui importe le plus, c'est la façon dont ils réagissent à leur équipement et dont ils s'en servent. Sous l'angle de la fatigue et de l'efficacité, la durée du travail est également très importante. Il s'agit notamment de savoir pendant combien de temps le travail devrait se poursuivre, durant quelles périodes du jour ou de la nuit, avec quel degré de régularité, et quelle est la durée des périodes de récupération octroyées sous forme de pauses ou de périodes plus longues de repos ou de congé. Ces aspects temporels doivent être gérés par la direction. Ils devraient donc être considérés comme des facteurs organisationnels relevant de la recherche ergonomique — et comme des facteurs très importants de surcroît. On peut dire que, en ce qui concerne les effets sur la santé, le temps consacré au travail peut influencer sur la relation entre l'équipement et le travailleur.

Mais il existe aussi des approches ergonomiques plus larges: les analyses vont plus loin et prennent en compte la situation de travail dans laquelle l'équipement est utilisé. C'est ici qu'intervient la question de la bonne adaptation des conditions de travail au salarié et inversement. En pareil cas, c'est l'équipement lui-même, plus une série de facteurs liés à l'organisation du travail (comme la nature, le type et la composition des tâches, les responsabilités, les formes de coopération, les formes de supervision et le temps consacré au travail sous tous ses aspects) qui déterminent la situation complexe à laquelle réagit le salarié, à laquelle il lui faut s'adapter et dans le cadre de laquelle il œuvre.

Ces facteurs liés à l'organisation du travail sont pris en compte dans les analyses ergonomiques plus larges; l'ergonomie s'intéresse souvent au type de psychologie du travail qui met l'accent sur le contenu des tâches de l'individu (types et composition des tâches) et sur d'autres facteurs apparentés. Ces conditions sont considérées comme opérant parallèlement aux conditions physiques. C'est en ce sens qu'il incombe au chercheur d'adopter une position quant à la question de savoir si — et comment — les conditions physiques et organisationnelles du travail de l'individu nuisent à sa santé (à cause du stress ou des tensions qu'il subit, par exemple). Mais il se révèle beaucoup plus difficile d'isoler les

causes des effets dans une telle perspective que lorsqu'on adopte une approche ergonomique plus étroite.

Outre les conditions organisationnelles dans lesquelles le salarié est régulièrement appelé à travailler, il existe un certain nombre de phénomènes, organisationnels eux aussi (tels que la politique de recrutement, les programmes de formation, les systèmes de rémunération), qui sont sans doute davantage périphériques, mais qui n'en revêtent pas moins une importance décisive quant à ce que représente, pour chaque salarié, sa situation de travail du moment. Cette perspective plus large (on serait d'ailleurs en droit de se demander si elle l'est suffisamment) présente de l'intérêt pour le chercheur qui souhaite comprendre la relation entre le travailleur individuel et l'ensemble des activités de l'entreprise.

La psychologie organisationnelle

Alors que la psychologie du travail met l'accent sur les tâches professionnelles de l'individu et sur les exigences de l'emploi par rapport aux capacités de l'intéressé, la psychologie organisationnelle se réfère aux individus tels qu'ils sont définis par la place qu'ils occupent dans une entreprise, en qualité de membres plus ou moins visibles et plus ou moins actifs. Le point de départ de l'approche organisationnelle est le fonctionnement d'une entreprise ou d'un organisme et les différentes parties de cette entité au sein desquelles les individus sont eux-mêmes actifs.

La réalisation d'activités nécessite l'adoption de dispositions organisationnelles. Il faut une structure organisationnelle unifiée; l'ensemble des activités doit être ventilé en tâches identifiables. Il convient de créer une structure des tâches suivant certains principes de répartition des responsabilités. Il est par conséquent nécessaire de disposer de mécanismes de gestion, de systèmes techniques et de procédures d'entretien. Dans de nombreux cas, il appartient aussi de mettre en place des systèmes de sécurité spéciaux et des systèmes de protection de la santé, qui viennent s'ajouter aux procédures de sécurité prescrites par la loi.

Outre les éléments structurels à mettre en place en vue de l'accomplissement des tâches, il faut aussi instituer des systèmes de rémunération et de contrôle. Des systèmes de participation à la prise de décisions et de développement des compétences (outre la maîtrise des moyens techniques) sont également indispensables. Tous ces systèmes peuvent être considérés comme des facteurs organisationnels. De par leur nature, ce sont des activités formelles, conçues pour atteindre un objectif précis et qui ont une existence parallèle dans l'entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces divers mécanismes et systèmes peuvent être permanents ou institués temporairement pour une durée plus ou moins longue, mais ils exercent tous une certaine influence sur les conditions dans lesquelles travaille chaque salarié. Ils peuvent être examinés selon différentes perspectives psychosociales: comme sources de soutien au travailleur, comme instruments de contrôle utilisés par la direction, comme facteurs de réussite pour la direction ou les salariés. L'interaction entre ces différents systèmes organisationnels est d'un grand intérêt; leurs buts ne sont pas toujours compatibles et auraient plutôt tendance à aller en sens contraire. Mais il ne faut pas oublier qu'après tout les responsables de ces systèmes sont des êtres humains.

Le changement organisationnel et ses aspects psychosociaux

Pour qu'une entreprise survive en tant que telle, il faut que sa direction reste constamment attentive à ce qui se passe dans le monde extérieur et qu'elle soit toujours prête à évoluer. La direction se doit en effet de réagir de façon immédiate aux brusques changements provoqués par des influences extérieures — comme une perte d'intérêt de la part d'un gros client, une modification de la demande, la soudaine apparition de nouveaux concurrents, des demandes d'informations provenant des autorités gouvernemen-

tales ou des décisions officielles qui aboutissent à une restructuration du secteur public. La réaction de la direction face à de tels changements consiste souvent à réorganiser l'ensemble ou une partie des activités de l'entreprise. La plupart du temps, les besoins de l'individu en matière de santé ne sont pas au premier plan des priorités dans ce type de situation qui ne laisse pas non plus le temps nécessaire à une participation prolongée des salariés aux négociations concernant le changement. Même si, à long terme, ces négociations auraient été constructives, le fait est que la direction compte généralement sur l'obéissance et la confiance des salariés. En bref, ceux qui souhaitent rester salariés de l'entreprise doivent accepter la situation.

Dans une analyse de documents rédigés pour le BIT, Karasek (1992) distingue deux approches différentes utilisées pour planifier les changements organisationnels: dans la première, l'accent est mis sur l'intervention des experts; dans la deuxième, c'est la participation qui est mise en avant. On n'a pas constaté de différences entre tel ou tel pays quant à l'importance donnée à l'une ou à l'autre de ces approches. Il est néanmoins admis (Ivancevich et coll., 1990) que le rôle de la direction est important pour les projets de changement organisationnel destinés à réduire le stress au travail et à améliorer le bien-être et la santé des travailleurs. Ce type d'interventions nécessite la collaboration de la direction, des cadres et des travailleurs et, éventuellement, celle des experts.

Lorsque des changements structurels interviennent, il est inévitable que l'ensemble des membres de l'entreprise éprouvent un sentiment d'incertitude. Mais ce sentiment s'exprime sous des formes et à des degrés divers, selon le poste occupé dans l'entreprise. Les conditions requises pour se faire une idée exacte de la réussite ou de l'échec d'une entreprise dans la mise en œuvre des changements sont bien différentes, selon qu'il s'agit de la direction ou des salariés. Au risque de simplifier la situation à l'extrême, nous dirons qu'il existe deux types de sentiment d'incertitude:

1. *Le fait d'être conscient de l'incertitude quant à la poursuite des activités de l'entreprise ou à sa réussite.* Ce type de sentiment d'incertitude se rencontre chez les décideurs. Le fait d'être conscient de l'incertitude signifie que l'intéressé est en mesure d'évaluer les avantages et les inconvénients liés à l'incertitude de la situation. Il a la possibilité de faire face activement à cet état de fait (par exemple, en obtenant davantage d'informations, en essayant d'exercer une influence sur certaines personnes, etc.). L'individu concerné peut également réagir négativement en tentant d'éviter la situation par différents moyens, par exemple en cherchant un nouvel emploi.

2. *Le fait de ne pas être conscient de l'incertitude quant à la poursuite des activités de l'entreprise ou à sa réussite.* Ce type d'incertitude se rencontre chez les salariés qui ne participent pas à la prise de décisions. «Ne pas être conscient de l'incertitude» signifie que l'intéressé a des difficultés à prendre position sur ce qui se passe et qu'il en est généralement réduit à réagir de façon passive (en restant dans l'expectative, en demeurant dans un état instable et diffus, en laissant les autres agir).

Psychologiquement, notamment lorsqu'on essaie d'empêcher certains effets du travail sur le milieu, ces différents sentiments d'incertitude sont très importants. Les personnes appartenant à l'un de ces groupes se sentiront aliénées par rapport à la réalité subjective de l'autre groupe. La décision d'opérer un changement dans l'entreprise est habituellement prise à un niveau élevé dans la hiérarchie, l'objectif premier consistant à accroître l'efficacité. Le cadre supérieur qui participe à un changement organisationnel voit son travail regagner de l'intérêt, car le changement crée de nouvelles conditions auxquelles il faut s'adapter. Ce changement devient un défi positif, voire, fréquemment, un stimulant. Chez les travailleurs, en revanche, la fonction d'une réorganisation se décline au conditionnel: ce n'est une bonne chose que dans la

Application de la psychologie organisationnelle

Le responsable du service de l'informatique et la personne chargée de traiter les demandes de réparation au service des lésions professionnelles (accidents du travail et maladies professionnelles) ont collaboré de façon intensive pendant environ six mois. Ils n'avaient encore jamais eu l'occasion de travailler ensemble et ne se connaissaient pas très bien. L'informaticien est le chef de son service, lequel fait partie de l'administration financière centrale de l'entreprise qui, dans l'organigramme, se situe juste au-dessous de la direction générale. Le responsable du traitement des demandes de réparation des lésions professionnelles est le chef de l'un des services administratifs de l'entreprise, le service des lésions professionnelles, installé géographiquement dans une autre partie de la ville.

Le service de l'informatique a pour tâche permanente de rationaliser et de réviser les formulaires utilisés par l'entreprise pour que l'enregistrement des documents et la correspondance au sein des différents services soient aussi simples et efficaces que possible.

Le service des lésions professionnelles est chargé de traiter les demandes de réparation des lésions professionnelles de ses assurés (clients) de façon scrupuleuse et précise, afin que les clients aient le sentiment d'être bien servis. Le service de l'informatique a donc une mission de rationalisation dans l'entreprise, alors que le service des lésions professionnelles a une fonction orientée vers le client dans un domaine spécialisé de l'assurance.

Le responsable du traitement des demandes de réparation a des contacts quotidiens avec d'autres responsables de son propre groupe de travail et avec des membres d'autres groupes de travail au sein du service des lésions professionnelles. Ces contacts ont pour objectif premier de discuter des questions relatives aux lésions professionnelles afin que tous les employés, dans le service, traitent les demandes selon les mêmes principes directeurs. Le service des lésions professionnelles fonctionne en autarcie dans l'entreprise et il n'a que très peu de contacts directs, si ce n'est ceux qu'il entretient avec son propre cercle de clients. Les contacts avec le reste de l'entreprise sont extrêmement limités.

Le service de l'informatique fait partie du système central de contrôle financier de l'entreprise. Son chef a des contacts brefs, mais réguliers, avec tous les services de l'entreprise et, globalement, il est même davantage en relation avec eux qu'avec le personnel des services parallèles qui constituent le système central des finances.

La principale raison pour laquelle s'est posée la question de la collaboration entre le chef du service de l'informatique et celui des lésions professionnelles est que le service de l'informatique avait reçu de la direction générale des instructions concernant ses activités de rationalisation, lui demandant de faire en sorte que les responsables des questions d'assurance dans les différents services améliorent leur productivité et puissent ainsi s'occuper d'un plus large cercle de clients (en particulier, en offrant de nouveaux types de polices d'assurance). Le responsable du traitement des demandes de réparation des lésions professionnelles a réagi avec beaucoup d'hésitation à la proposition de l'informaticien, lorsque ce dernier lui a expliqué quelle était la motivation de la direction générale. Il souhaite en effet atteindre ses propres objectifs et remplir sa propre fonction dans l'entreprise, qui consiste à satisfaire les besoins des assurés, en gérant avec soin toutes les questions relatives aux lésions professionnelles. Il considère que cet objectif est incompatible avec une augmentation de productivité.

L'interaction entre ces deux cadres supérieurs est rendue plus complexe encore par le fait qu'ils ne travaillent pas au même endroit, que leurs obligations sont de nature différente et que leurs «points de vue» sur les activités de l'entreprise en général ne sont pas les mêmes. En d'autres termes, ils appréhendent les difficultés (en l'occurrence, les problèmes de rentabilité) dans des perspectives différentes.

Nous constatons qu'il existe ici des forces et des objectifs antagonistes qui, étant intégrés dans une conception organisationnelle des activités, constituent la base de l'interaction entre deux cadres supérieurs.

mesure où le changement améliore, ou même laisse en l'état, leur situation de travail actuelle et future.

D'autres personnes voient les changements avec plus de détachement: ce sont celles qui occupent des postes administratifs spécialisés ou les experts en organisation, pour lesquels la réorganisation est intéressante en elle-même, quel qu'en soit le résultat. On peut en effet la considérer comme une expérience qui permet de déterminer comment elle agit sur les salariés et l'entreprise; ces données seront ensuite très utiles aux administrateurs ou aux experts en organisation de l'entreprise concernée ou d'une autre entreprise.

Un changement organisationnel est un processus compliqué non seulement à cause des modifications pratiques qu'il implique, mais en raison également de ses conséquences psychologiques et psychosociales. Ainsi, l'atmosphère de travail reflète les niveaux d'intérêt dans les changements proposés, de même que le type de stress psychique subi. Cette réalité sociale complexe est difficile à étudier de façon systématique.

Les économistes d'entreprise, les sociologues et les psychologues ont une approche différente de l'interprétation des liens entre le changement organisationnel et les conditions de travail du salarié. La psychologie du travail et de l'organisation met l'accent sur les salariés et leurs conditions de travail. Il s'agit d'obtenir des données systématiques concernant les effets du changement organisationnel sur la santé et les perspectives professionnelles de chacun. C'est cette approche qui nous permet de mieux connaître les conséquences du changement organisationnel sur la santé mentale au travail.

La sociologie de l'organisation analyse essentiellement les conditions individuelles sur lesquelles le changement organisationnel a un impact, le but étant de comprendre/décrire/découvrir les conséquences de ce changement sur les relations et les dépendances qui se sont instaurées au sein de l'entreprise tout entière et dans les groupes qui la composent. Les sciences de la gestion et de l'administration peuvent s'intéresser aux aspects psychologiques dans le but de comprendre certains comportements et attitudes des membres de l'entreprise (parfois uniquement ceux des personnes qui occupent les postes clés) qui ont une importance capitale pour l'expansion de ses activités.

La mesure des facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels, la division du travail, la décentralisation, les systèmes de rémunération ne sont pas des objets physiques! Ils sont intangibles. Ils sont insaisissables et la plupart d'entre eux se traduisent par des activités ou des interactions qui disparaissent plus ou moins vite pour être immédiatement remplacées par d'autres. Les dimensions de l'organisation du travail qu'il est possible de «mesurer» (à peu près de la même façon que l'on mesure des facteurs physiques) sont également, ce qui n'est guère surprenant, celles qu'un chercheur ayant une formation en sciences naturelles trouverait les plus facilement gérables et acceptables. Le temps, par exemple, peut être quantifié de manière objective, avec un instrument de mesure indépendant de l'être humain. La façon dont le travail est organisé d'un point de vue strictement temporel (le temps passé au travail et le temps consacré aux pauses et aux périodes de repos plus longues) pose rarement des

problèmes de mesure importants aux ergonomes. En revanche, la perception que chaque individu peut avoir des différents aspects du temps est psychologique et, par conséquent, beaucoup plus difficile à mesurer.

Il est aussi relativement plus facile pour le chercheur de comprendre et d'analyser les facteurs organisationnels du travail qui revêtent une forme matérielle. C'est le cas lorsque les instructions données aux cadres, les descriptions de poste et les procédures de travail sont définies par écrit, comme peuvent l'être d'ailleurs aussi les mécanismes de contrôle et les différentes formes de coordination du personnel. Une analyse systématique du contenu de tels textes permet souvent d'obtenir des informations utiles. Il convient cependant de rappeler que la pratique peut différer — parfois dans des proportions importantes — des prescriptions écrites. En pareil cas, il n'est pas facile d'obtenir une image précise des activités et des attitudes des individus.

Le passage de la conceptualisation à l'étude empirique

La mesure des phénomènes organisationnels est fondée sur différentes sources d'information :

- les prescriptions écrites des procédures opérationnelles et de coordination;
- l'observation systématique par les chercheurs des comportements au travail et des interactions sociales;
- les déclarations des salariés eux-mêmes concernant leur comportement, leurs interactions, leurs activités, leurs attitudes, leurs intentions et leurs pensées;
- les documents définissant la stratégie de l'entreprise, les accords, les comptes rendus des conférences, les perspectives à long terme;
- l'opinion des personnes clés.

Le type d'information à utiliser en priorité sera déterminé, d'une part, par le type de facteur organisationnel à évaluer et les préférences du chercheur en matière de méthodes d'évaluation et, d'autre part, par la latitude que l'entreprise laisse au chercheur pour explorer le domaine concerné de la façon qui lui convient le mieux.

La recherche organisationnelle peut rarement se contenter d'une ou de deux sources d'information pour les données chiffrées: elle fait appel le plus souvent à des sources multiples.

Pour mesurer le changement organisationnel, il est encore plus indispensable de prêter attention à certains aspects caractéristiques. Il se passe beaucoup de choses en matière de relations interpersonnelles juste avant et juste après la mise en œuvre du

changement. Or, dans ce domaine, contrairement à ce qui se produit au cours des expériences en laboratoire ou dans des réunions où l'on peut faire remplir des questionnaires de groupe, la situation (c'est-à-dire le processus du changement) n'est pas maîtrisée. Plutôt que de s'en irriter ou de s'impatiser, les chercheurs qui étudient le changement organisationnel devraient considérer ce processus comme une source de richesse. Les sociologues du travail devraient adopter la même attitude. Il faut abandonner l'idée d'évaluer les effets finaux et se rendre compte que le travail de prévention consiste à toujours se montrer disponible et à apporter le soutien voulu. Il faudrait accorder une attention particulière aux relations formelles entre supérieurs et subordonnés (salariés).

L'évaluation de la recherche sur le changement organisationnel du point de vue de la santé au travail conduit à la conclusion que l'intérêt porté à la santé des salariés, notamment à leur santé psychosociale, varie beaucoup lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des changements organisationnels. Dans certains cas, on a carrément laissé au hasard le soin de résoudre cette question, la direction de l'entreprise et même les membres des comités d'hygiène et de sécurité s'en désintéressant complètement. Dans d'autres cas, il existait peut-être un intérêt, mais aucune expérience sur laquelle s'appuyer. Parfois, cependant, le changement organisationnel était motivé par des considérations où se mêlaient efficacité et santé. Mais le principal objectif recherché est rarement de protéger ou d'améliorer le bien-être psychosocial des salariés. Néanmoins, on a de plus en plus conscience de l'importance de prendre en compte la santé des salariés à tous les stades du changement organisationnel (Porras et Robertson, 1992).

Pendant la mise en œuvre de ce changement, les relations devraient idéalement se caractériser, du moins au niveau informel, par un sentiment de coopération. Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises qui disposent des ressources nécessaires à toutes ces activités, telles qu'un service du personnel, un département chargé de l'organisation, un service interne de santé au travail et des représentants syndicaux motivés. Dans certaines de ces entreprises, il existe aussi une philosophie plus explicite de la prévention, qui incite les cadres en poste à différents niveaux à utiliser de manière plus efficace toutes ces ressources et les responsables de ces diverses fonctions à pratiquer une coopération fructueuse. Il faut espérer que la tendance qui se fait jour à considérer les aspects relatifs à la santé au travail dans la mise en œuvre des changements organisationnels se renforcera — encore qu'une telle approche nécessite une prise de conscience accrue, de la part des experts de la santé au travail, de la nécessité de se familiariser avec la philosophie et la théorie des conditions organisationnelles.

Références bibliographiques

- Alvesson, M., 1989: «A flat pyramid: A symbolic processing of organizational structure», *International Studies of Management and Organization*, vol. 14, n° 4, pp. 5-23.
- Charan, R., 1991: «How networks reshape organizations for results», *Harvard Business Review*, sept.-oct., pp. 104-115.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M. et Phillips, J.S., 1990: «Worksite stress management interventions», *American Psychologist*, fév., pp. 252-261.
- Karasek, R., 1992: «Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies», *Conditions of Work Digest*, vol. 11, n° 2, pp. 23-41.

Likert, R., 1961, 1967: *The Human Organization* (New York, McGraw Hill).

Miller, D. et Mintzberg, H., 1983: «The case of configuration», dans G. Morgan (directeur de publication): *Beyond Method: Strategies for Social Research* (Beverly Hills, Sage Publications).

Mintzberg, H., 1983: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall).

Morgan, G., 1986: *Images of Organizations* (Beverly Hills, Sage Publications).

Porras, J.I. et Robertson, P.J., 1992: «Organizational development: Theory, practice, and research», chap. 12, dans D. Dunnette et L.M. Hough (directeurs de publication): *Handbook of Industrial and Organi-*

zational Psychology (Chicago, Rand McNally College Publishing Company).

Westlander, G., 1991: «Organizational change and health at work», dans J.V. Johnson et G. Johansson (directeurs de publication): *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health* (New York, Baywood Publishing Company).

Références complémentaires

Westlander, G., 1997: *People at Work: The Socio-Psychological Context* (sous presse).