



HAL
open science

LES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET LA SANTÉ DES SALARIÉS : QUELLES INTERFÉRENCES ?

Gregor Bouville

► **To cite this version:**

Gregor Bouville. LES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET LA SANTÉ DES SALARIÉS : QUELLES INTERFÉRENCES ?. Gestion et management. Université Paris-Dauphine PSL, 2018. tel-03227020

HAL Id: tel-03227020

<https://hal.science/tel-03227020>

Submitted on 18 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris-Dauphine PSL*
Laboratoire DRM (CNRS UMR 7088)

Mémoire en vue de l'obtention de l'

Habilitation à Diriger des Recherches

en Sciences de Gestion

Par

Gregor Bouville

**LES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET LA SANTE DES SALARIES :
QUELLES INTERFERENCES ?**

Coordinateur

Jean-François Chanlat, Professeur, Université Paris Dauphine

Mémoire d'HDR soutenu le 16 octobre 2018 à l'Université Paris-Dauphine

Jury :

Coordinateur : Pr Jean-François Chanlat, Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : Pr Emmanuel Abord de Chatillon, Université de Grenoble Alpes
Pr Mathieu Detchessahar, Université de Nantes
Pr Frédérique Pigeyre, Professeure, CNAM

Examineurs : Pr Jean-Claude Sardas, Professeur, Mines ParisTech
Pr Frédérique Déjean, Université Paris-Dauphine (présidente)

Résumé HDR :

Les questions de santé au travail marquent régulièrement l'actualité sociale. Or les modes d'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont régulièrement accusés, par les professionnels de santé et par les médias, d'avoir des effets délétères sur la santé des salariés. Comment ces problématiques ont-elles été intégrées dans la discipline Gestion des Ressources Humaines ? Comment et pourquoi certains modes de gestion du travail portent-ils atteintes à la santé des salariés ? Des instances représentatives du personnel, comme le CHSCT, sont-elles à même de prendre en compte ces problématiques ?

Ce mémoire d'HDR vise à répondre ces questions. Dans ce but, notre recherche se centre sur l'analyse de la gestion du travail, entendue comme l'étude simultanée des règles, routines et pratiques d'organisation du travail (division et coordination) et de GRH, mais aussi des conditions de travail, des ressources professionnelles et de l'influence des Instances Représentatives du Personnel (IRP). Il éclaire la manière dont l'organisation et les conditions de travail et les ressources professionnelles agissent sur la santé et les comportements organisationnels des salariés – tels que l'absentéisme, le présentéisme, l'engagement au travail ou le harcèlement moral- tout en tenant compte du sexe, de l'âge, de la profession ou de la catégorie socio-professionnelle. Il présente également la sociogenèse de la *lean production* et montre ses effets ambivalents sur la santé des salariés. Il analyse en outre le rôle du CHSCT dans la préservation de la santé des salariés ainsi que la lente fertilisation de la recherche en santé au travail dans la communauté des chercheurs en GRH. Par ailleurs, il restitue la gestion du travail dans le fonctionnement global de l'entreprise en prenant pour illustration le grand magasin du Second Empire du roman d'E. Zola *Au Bonheur des Dames*. Enfin, il met en débat l'utilisation des méthodes mixtes (articulation des méthodologies quantitatives et qualitatives) en sciences sociales.

Remerciements

Ce mémoire en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherche en Sciences de Gestion est le résultat d'un long programme de recherche qui n'aurait pu être mené seul.

Ma reconnaissance va tout d'abord, à mon coordinateur, le Professeur Jean-François Chanlat, pour sa lecture très attentive de mon mémoire, ses conseils et suggestions précieuses qui m'ont guidé tout au long de ma rédaction.

Je suis aussi particulièrement reconnaissant à mes trois rapporteurs, les Professeurs Emmanuel Abord de Chatillon, Mathieu Detchessahar et Frédérique Pigeyre de consacrer une part de leur temps à mon travail. Je remercie également les Professeurs Frédérique Déjean et Jean-Claude Sardas de prendre part au jury de soutenance.

Mes remerciements vont également aux membres du laboratoire DRM de l'Université Paris-Dauphine ainsi qu'à mes collègues du GFR Management et Organisation. Je remercie également, l'ancien directeur de l'équipe de recherche Management et Organisation, le Professeur François François-Xavier de Vaujany, ainsi que l'actuelle directrice, le Professeur Stéphanie Dameron, pour l'organisation de séminaires mensuels qui m'ont nourri intellectuellement.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien indéfectible tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Sommaire

Introduction	7
I. Les comportements organisationnels au prisme de la gestion du travail.....	25
1.1 L’absentéisme dans la littérature : quelles approches ?.....	27
1.2 Qu’entend-on par organisation du travail, conditions de travail et ressources professionnelles ?	33
1.2.1 Quelle définition de l’organisation du travail ?.....	33
1.2.2 Une ou des définitions des conditions de travail ?	42
1.2.3 Quelle définition des ressources professionnelles ou de la tâche ?.....	47
1.3 Le rôle primordial de l’organisation et des conditions du travail, des ressources professionnelles pour expliquer les comportements organisationnels	49
1.3.1 Le cas de l’absentéisme.....	49
1.3.2 Le cas du harcèlement moral au travail.....	55
1.4 La prise en compte des caractéristiques socio-démographiques et des contextes professionnels.....	60
1.4.1 La prise en compte du genre	61
1.4.2 La prise en compte de l’âge et du groupe social	68
1.4.3 La prise en compte de la profession : l’engagement dans le travail des éboueurs..	71
II La gestion du travail et la santé au travail, quelles relations ?	81
2.1 Les conséquences de la lean production pour les salariés : une transition vers des recherches portant sur la santé au travail.....	81
2.1.1 Qu’est-ce que la <i>lean production</i> ? Retour sur la sociogénèse d’une mode managériale	81
2.1.2 Quelle définition de la <i>lean production</i> ?	87
2.1.3 Quelles relations entre la <i>lean production</i> et le bien-être des salariés ?.....	91
2.1.4 Synthèse de nos travaux de recherche sur la <i>lean production</i>	100
2.2 Le rôle des instances représentatives du personnel sur la santé au travail, notamment, le CHSCT, via la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels.....	102
2.2.1 Un cadre juridique donnant une nouvelle dimension au CHSCT	103
2.2.2 Une approche théorique néo-gramscienne des relations employeurs-salariés sur le bien-être.....	104
2.2.3 Des résultats soulignant le rôle important du CHSCT	106
2.2.4 La disparition du CHSCT actée par les ordonnances récentes sur le Code du travail : quels risques pour la santé des salariés?	112
2.3 La recherche en santé au travail dans la communauté francophone des chercheurs en GRH : une lente fertilisation	114
2.3.1 Méthodologies des recherches en GRH portant sur la santé au travail.....	115
2.3.2 De la pluridisciplinarité à l’interdisciplinarité, une analyse des références et approches théoriques mobilisées dans les travaux en GRH.....	117
2.4 La gestion du travail replacée dans le fonctionnement global de l’entreprise	121
2.4.1 La place de la gestion du travail dans le fonctionnement d’une entreprise : un modèle d’analyse.....	124
2.4.2 Quelle gestion au travail dans le magasin <i>Au Bonheur des Dames</i> ?.....	127
2.4.3 Une mise en perspective à l’aune de recherches plus récentes	130
III. L’approfondissement des connaissances à partir d’une méthodologie mixte	133
3.1 L’utilisation en débat des méthodes mixtes en sciences sociales.....	135

3.2 Une application des méthodes mixtes à l'étude des effets de la lean production sur la santé et la satisfaction au travail : intérêts et limites	137
3.2.1 Un protocole mixte de recherche	137
3.2.2 Quels enseignements ? Intérêts et limites des méthodes mixtes	138
Conclusion : une remise en question des approches individuelles du bien-être	141
Bibliographie	148
Annexe	171

Introduction

Ce mémoire est l'occasion de revisiter nos travaux à l'aune des nouvelles connaissances acquises et des échanges avec des collègues enseignant-chercheurs et avec des praticiens, de prendre du recul, de réaliser un premier bilan de manière à situer nos travaux, au sein de la gestion des ressources humaines (GRH), et de dégager des pistes de recherche. Ces travaux ont été initiés au milieu des années 2000 dans le cadre de notre mémoire de DEA en sociologie sur l'absentéisme des éboueurs de la Ville de Paris. Ces premières recherches ont été ensuite prolongées par une thèse sur l'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme, soutenue pendant l'année 2009. A l'issue de cette thèse, nous avons défini un programme de recherche qui a servi d'aiguillon à plusieurs publications et prix :

- Prix Recherche Malakoff-Médéric innovation pour la santé au travail pour l'étude sur La santé des éboueurs. Analyse des déterminants professionnels et organisationnels de l'absentéisme, en collaboration avec Stéphane Le Lay, le 20 juin 2012.
- Sept articles dans des revues à comité de lecture nationales et internationales : *@grh*, *International Journal of Human Resource Management* ; *Journal of Occupational and Organizational Psychology* ; *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise* ; *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; *Pistes : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* ; *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*.
- Huit contributions dans des ouvrages collectifs de recherche.
- Dix-huit communications dans des congrès académiques en gestion, en psychologie, en sociologie et en relations industrielles : ACRI (1), ACFAS (1), AFS (1), AGRH (5), AIPTLF (1), IFSAM (1), ILPC (1), EGOS (3), EurOMA (1), Euromed Conference (3).

Ces recherches se caractérisent, tout à la fois, par la variété des concepts et des cadres théoriques mobilisés utilisant, tout à la fois, les apports de l'économie, de l'ergonomie, de l'épidémiologie, de la gestion, de la psychologie et de la sociologie – modèle d'Aoki (1991, 1988), modèle de Karasek (1979), modèle de Mintzberg (1982, 1979), modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976), psychodynamique du travail (Dejours, 2000, 1993), études de genre, politique de production de Burawoy (1985).

Les méthodologies déployées dans ces recherches sont tout aussi variées : méthodologies quantitatives (outils économétriques, analyses typologiques) et qualitatives (études de cas, entretiens, analyses documentaires, observations non participantes), revues de littérature aboutissant à des conceptualisations.

La thématique centrale qui fonde l'unité de nos recherches est notre intérêt pour la gestion du travail, entendue comme l'étude simultanée des règles, routines et pratiques d'organisation du travail (division et coordination) et de GRH (Barreau, 2005). Nous élargirons par la suite la définition de la gestion du travail proposée par Barreau (2005) à l'étude des conditions de travail, des ressources professionnelles et de l'influence des Instances Représentatives du Personnel (IRP). Il est vrai qu'il fut reproché à la communauté des chercheurs en Gestion des Ressources Humaines, obnubilée par sa volonté de hisser la Gestion des Ressources Humaines à un niveau stratégique (Piganiol-Jacquet, 1994) et, plus généralement, à celle des chercheurs en études organisationnelles (Barley et Kunda, 2001 ; Brabet, 1993a ; Chanlat, 1990, 1998, 2012), d'avoir délaissé la question du travail et de son organisation.

Dans le courant des années 1990, la Gestion des Ressources Humaines francophone a été en effet fortement inspirée par le courant anglo-saxon du *Human Resource Management*, qui trouve son origine dans le « modèle de Harvard » de Beer *et alii* (1984), prolongé par le modèle des *High Performance Work Systems*. L'influence de ce courant anglo-saxon de la GRH, désigné par Brabet (1993b) comme incarnant un *modèle instrumental*, a contribué à éloigner les chercheurs de cette communauté de la question du travail. Ces mêmes chercheurs se sont alors focalisés sur l'identification des « bonnes pratiques » en matière de gestion de l'emploi et du personnel (en termes d'évaluation, de formation, de promotion, de partage de l'information, de participation des salariés, de recrutement et de rémunération), sources de performances économique ou sociale pour l'organisation. Or, comme le note Chanlat (1998, p. 88), « le management aime édicter des principes d'efficacité qui s'imposent à tout le monde (...). Or, toutes ces conceptions rejettent, assises qu'elles sont sur leur certitude, plus ou moins l'expérience vécue concrètement ». Dans ce *modèle instrumental* de la gestion des ressources humaines, la question du travail, de ses conditions et de son organisation, tels qu'ils sont vécus, constitue une « boîte noire ». Ce constat vaut toujours (Beaujolin et Schmidt, 2012 ; Detchessahar, 2014 ; Seigneur, 2016 ; Taskin et Dietrich, 2016). Seigneur (2016), après l'étude de trois ouvrages récents de GRH, note le très faible nombre d'occurrences du terme « travail ». Pour Seigneur (2016, p. 115), « le travail en tant qu'activité productive n'est pas traité dans ces ouvrages. L'objet de la GRH ne serait donc pas le travail mais l'homme au travail ». De même, Beaujolin et Schmidt (2012, p. 50) notent que la compréhension du travail, c'est-à-dire de l'activité et des actions, « demeure irrémédiablement absente des approches gestionnaires ». Finalement, la GRH tend à accorder un poids prépondérant à la notion d'emploi au détriment de celle de travail. La prégnance de

la notion d'emploi en GRH pourrait s'expliquer, en partie, par le développement d'un outil de gestion qui a connu un succès grandissant au sein de la discipline à partir des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La GPEC conduit à produire une représentation de l'emploi en deux dimensions : une dimension qualitative analysant les compétences requises pour occuper un poste de travail, et en une dimension quantitative portant sur le volume de main d'œuvre nécessaire pour atteindre un niveau de production donné.

Ce moindre intérêt porté à la question du travail n'est pas propre à la GRH puisqu'il s'observe aussi dans la sociologie du travail elle-même (Lallement, 2008), la visée théorique de la sociologie du travail portant plutôt sur des logiques de domination, inhérentes au salariat, que sur le travail en lui-même (Bidet, 2016). En contre-pied, nos recherches ont été guidées par l'idée de réintroduire la question du travail de ses conditions et de son organisation, dans le champ disciplinaire de la gestion des ressources humaines, dans la perspective initiée par Chanlat (1990, 1998, 1999). Il s'agit donc de lutter contre cette mise en invisibilité du travail réel en s'intéressant, tout à la fois, à ses dimensions objectives, subjectives et collectives (Gomez, 2013 ; Lhuilier, 2010). Nous nous sommes donc attachés à lever un certain nombre d'obstacles à la connaissance du travail identifiés par Lhuilier (2010) ; tout d'abord, en ne réduisant pas le travail à sa dimension prescrite ; mais aussi, en évitant de dissoudre le travail dans les conditions de travail, et ainsi de représenter le travail, comme un contexte, nous avons privilégié l'étude du rapport subjectif à la situation de travail et à l'activité afin de mieux saisir ses liens avec la santé.

Comme le rappelle Lallement (2007), la définition du travail ne fait pas consensus dans l'ensemble des sciences sociales. Elle renvoie tantôt à un rapport social ou une institution pour la sociologie, à des règles pour le droit, à un ensemble de tâches prescrites et effectives pour l'ergonomie, à une activité pour la psychologie ou, pour l'économie, à une désutilité définie par la renonciation au loisir consentie pour obtenir le salaire qui financera la consommation (Favereau et Roger, 2015)¹. Par travail, en empruntant à l'ergonomie et à la psychologie, nous entendons, quant à nous, l'ensemble des tâches et des activités qui concourent à une activité de production d'une marchandise ou d'un service (Bouville, 2018a, **publication n° 12**). Par organisation du travail, nous désignons la manière dont le travail est

¹ L'économie néoclassique reconnaît deux sources d'utilité pour le consommateur : le loisir et la consommation.

divisé et coordonné (Barreau, 2005). Enfin, les conditions de travail, mesurent les sollicitations du corps liées au travail, qu'elles soient physiques ou mentales, explicites ou potentielles. Les pénibilités et les nuisances sollicitent en effet explicitement le corps du travailleur, les risques professionnels le sollicitent potentiellement (Bouville, 2009, **publication n° 1**).

Notre travail de thèse sur l'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme a d'ailleurs commencé, par un concours de circonstance inspirant, l'année où se tenait le 17^{ème} Congrès de l'AGRH (Reims, 16 et 17 novembre 2006) qui avait pour thème principal : « Le travail au cœur de la GRH ». Ces recherches sont aussi marquées par la volonté de répondre à une demande sociale, comme en témoignent nos interventions, à partir des travaux réalisés, auprès de publics variés (praticiens, syndicalistes, élèves inspecteurs du travail). Cette demande sociale est aussi marquée par la place, de plus en plus importante, consacrée à la santé au travail. Nous découvrons ainsi, au fil de ma thèse, qu'une variable intermédiaire dans notre modèle de recherche, la santé au travail, revêt une importance cruciale. La santé au travail, est définie par l'article 3 de la Convention 155 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur la sécurité et la santé des travailleurs adoptée en 1981 : « *le terme santé, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail* » (l'article 3 de la Convention 155 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur la sécurité et la santé des travailleurs adoptée en 1981).

Bien que l'intérêt pour la qualité et la santé au travail ne soit pas totalement nouveau² (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Aubert et Pagès, 1989 ; Chanlat, 1983, 1985a, 1985b, 1986a, 1986b; Carpentier-Roy et Vézina, 2000), l'actualité sociale de la fin des années 2000 va contribuer à un renouveau de ces questions. Ces années sont effet marquées par une vague de suicides de salariés de France Télécom-Orange³ et du Technocentre de Renault. Ces suicides de salariés ont mis en exergue la nocivité de la gestion du travail mise en place par la direction des ressources humaines de France Télécom, avec le soutien de la direction générale. Ils ont aussi contribué à dégrader l'image de la GRH dans l'opinion, en l'associant à des termes très péjoratifs : « courbe de deuil », *cost killer*, management par le stress... Ces événements ont

² Le mouvement de la qualité de vie au travail a ainsi connu un développement important dans les pays scandinaves dès les années 1970 (Davis et Cherns, 1975).

³ Dans les réquisitions du parquet, prises le 22 juin 2016, contre le groupe France Télécom-Orange, trente-neuf victimes sont citées.

donné lieu à de nombreuses interventions de sociologues ou de psychologues, dans les médias, pour tenter de comprendre les origines de ces atteintes à la santé des salariés. La thématique de la santé au travail, longtemps délaissée par la communauté des chercheurs en gestion des ressources humaines (Chakor, Abord de Chatillon et Bachelard, 2015), à l'exception de quelques travaux pionniers francophones de Chanlat (1983, 1985a, 1985b, 1986, 1990, 1992, 1999) ou issus du courant en psychosociologie des organisations (Aubert et Pagès, 1989 ; Aubert et de Gauléjac, 1991 ; Pagès *et alii*, 1979), est devenue objet d'intérêt pour une petite partie de cette communauté au milieu des années 2000 (Abord de Chatillon, 2005). Toutefois, très peu de gestionnaires sont intervenus dans les débats, la communauté des journalistes leur reprochant vraisemblablement une certaine proximité idéologique avec les directions d'entreprise. Pourtant, bien que le volume de la production scientifique reste en retrait par rapport à celle d'autres disciplines, cette image ne reflète pas la tonalité critique, vis-à-vis des modes contemporains de gestion du travail, des travaux menés sur la santé au travail par la communauté des chercheurs francophones en GRH. Nos travaux se situent dans cette veine.

L'originalité de notre approche est tout d'abord empirique. Elle ne se contente pas d'identifier une « mauvaise » gestion du travail objectivable, en analysant statistiquement les dimensions de la gestion du travail qui portent atteinte à la santé de salariés, comme peut le faire l'épidémiologie (Derriennic et Vézina, 2001) mais elle s'intéresse aussi aux processus reliant la gestion du travail à la santé au travail et elle met en évidence l'importance des « ressources » professionnelles. Elle est aussi méthodologique en ce qu'elle cherche à croiser tout à la fois méthodes quantitatives et qualitatives mais aussi à intégrer résultats quantitatifs et qualitatifs *via* le recours à des méthodologies mixtes de recherche. Bien qu'empruntant à différentes disciplines (économie, ergonomie, épidémiologie, psychologie, sociologie), nos travaux de recherche se situent bien au sein des sciences de gestion dans l'intérêt qu'ils portent « *aux dispositifs concrets mis en place par les entreprises ou des organisations et à leur performance, dispositifs étudiés tout à la fois sous les angles analytique, normatif et critique* », selon la définition donnée par l'HCERES (Liste des revues et des produits de la recherche HCERES pour le domaine « GESTION », p. 3).

L'objet de notre recherche, depuis la soutenance de notre thèse, a d'abord été d'étudier les comportements organisationnels, sous un prisme processuel et, selon une approche gestionnaire, c'est-à-dire à même de fournir des connaissances actionnables permettant

l'amélioration de la gestion du travail (I). Nos travaux d'après-thèse nous ont ensuite conduit à explorer la manière, dont la gestion du travail s'est saisie des enjeux liés à la santé au travail (II). Enfin, nos recherches nous ont amené à développer une analyse réflexive sur les méthodes mixtes de recherche (III).

L'objet de l'ensemble de nos recherches menées jusqu'ici est résumé dans la figure 1. Au sein de ce schéma, nous distinguons trois grands blocs de variables. Tout d'abord, nous distinguons les variables ayant trait à la gestion du travail. Nous reviendrons sur les définitions de l'organisation du travail, des conditions de travail et des ressources professionnelles dans le paragraphe 1.2. Ensuite, un deuxième bloc contient des variables liées à la santé au travail, aux attitudes et aux intentions. Par santé au travail, nous entendons, tel que mentionné plus haut dans la définition de l'OIT, l'ensemble des éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail. Par attitude, nous entendons « les sentiments qu'éprouve un individu, après évaluation, à l'égard d'un objet, d'une personne, d'un problème ou d'un évènement » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 12). L'intention renvoie, quant à elle, à une prédisposition à agir (Fishbein et Ajzen, 1975). Enfin, un troisième bloc de variables porte sur des comportements organisationnels. Les comportements organisationnels se caractérisent par le fait qu'« ils sont des actes observables accomplis par des individus » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 13).

A cet égard, nous nous sommes intéressés de près à quatre comportements organisationnels distincts : l'absentéisme, le présentéisme, le harcèlement moral et l'engagement au travail. L'absentéisme s'entend comme le fait ne pas être à son travail un jour ouvré pour maladie (hors maladies professionnelles et accidents du travail)⁴. Le présentéisme se définit comme le fait pour un salarié de se rendre à son travail quand bien même son état de santé justifierait qu'il soit arrêté pour un congé ordinaire de maladie. Enfin, le harcèlement moral est une situation de vexation, d'exclusion sociale ou de perturbation de l'activité de travail qui a des effets négatifs sur les conditions de travail ou la santé du salarié. Cette situation doit être répétée et inscrite dans la durée pour être qualifiée de harcèlement (Einarsen *et alii*, 2011; Quine, 1999 ; Poilpot-Rocaboy, 2003). Enfin, par engagement au travail, nous entendons la manière, par laquelle un salarié « s'attèle à répondre aux rôles cognitifs, émotionnels et physiques attendus pour réaliser un travail bien fait » (Kahn, 1990, p. 694).

⁴ Nous n'avons pas inclus dans cette définition de l'absentéisme les absences injustifiées car celles-ci restent marginales et peu comptabilisées par les entreprises.

Cette modélisation ne se veut ni déterministe ni behavioriste. Elle ne cherche pas à mettre en évidence des déterminations mécaniques mais seulement des anticipations à décliner dans des contextes donnés, fonction de l'environnement organisationnel et institutionnel mais aussi fonction de l'appartenance sociale, économique et de genre des individus, à l'instar du modèle processuel du stress de Pearlin (1981, 1999). En effet, en sociologie, tout comme en gestion, les raisonnements formellement expérimentaux, reste toujours tributaire de l'interprétation du sens des variations en fonction du contexte (Passeron, 1991). Par ailleurs, les relations entre ces trois grands blocs de variables peuvent être réciproques. Enfin, si les comportements organisationnels sont influencés par la gestion du travail, la santé au travail, les attitudes et les intentions des individus, ils sont mis en acte dans un contexte produisant une déclinaison contingente de cette modélisation qui n'exclut pas que soient générés à partir de ce contexte des comportements organisationnels nouveaux. Il en est ainsi, par exemple, d'une recherche que nous avons co-piloté au sein d'une équipe pluridisciplinaire, qui portait initialement sur les relations entre l'organisation et les conditions de travail et l'absentéisme des éboueurs et qui nous a finalement conduits à nous interroger sur les formes de l'engagement au travail dans les métiers peu valorisés (Bouville *et alii*, 2018, **publication n° 18**).

En abordant l'ensemble des relations présentées dans la figure 1 de manière contextualisée et par des méthodologies qualitatives mais aussi quantitatives, cette modélisation vise à éviter les travers qui sont reprochés aux recherches en comportement organisationnel. Dès le début des années 1990, Chanlat (1990a, p. VIII) pointait le caractère « trop réductionnistes dans leurs approches, trop utilitaire dans leurs intentions et largement marquées au sceau de l'ethnocentrisme » des recherches en comportement organisationnel. Ce constat vaut toujours aujourd'hui (Godard, 2010 ; Kaufman, 2015 ; Purcell, 2014 ; Taskin et Dietrich, 2016). Les recherches en comportement organisationnel, de plus en plus axées sur la construction *ad infinitum* de nouveaux concepts (leadership éthique, la cruauté organisationnelle perçue, leadership serviable, leadership destructeur, leadership éthique...), se chevauchant les uns avec les autres, ont fini par oublier leurs racines historiques : l'étude de la qualité de vie au travail, de son organisation et de ses conditions.

En effet, si l'on revient au projet originel de la revue emblématique de ce champ, le *Journal of Organizational Behavior*, initialement dénommé *Journal of Occupational Behaviour* au moment de son lancement, et présenté dans l'éditorial de son premier numéro, il apparaissait

alors pertinent de s'intéresser, dans ce champ, aux « problèmes, enjeux, approches associés à la qualité de vie au travail et à l'humanisation du travail » (Cooper et Taylor, 1980, p. 1). Cooper et Taylor (1980, p. 1) ajoutent que « l'objet central de cette revue doit être de publier des recherches sur le management participatif, le stress au travail, l'épanouissement au travail, les enjeux de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, l'amélioration de l'activité de travail, les effets de la législation et des politiques publiques sur l'amélioration des situations de travail, l'autogestion, et beaucoup d'autres sujets portant sur la qualité de vie au travail ». Dans le champ anglophone, la recherche sur l'influence de l'organisation du travail et les conditions de travail sur les attitudes et les comportements organisationnels s'est développée entre les années 1960 et le début des années 1980 (Porter and Lower, 1965; James et Jones, 1976). Mais ce sujet est de moins en moins étudié dans le champ anglophone, à l'exception des recherches de Hackman et Oldham (1976) sur le modèle des caractéristiques du travail (*job design*) et son extension (Morgenson et Humphrey, 2006). Une première explication est que ce dernier modèle se soit institutionnalisé dans le champ du comportement organisationnel, portant sur l'organisation du travail⁵, à un point tel qu'il a fini par annihiler toute initiative visant à investiguer les différentes dimensions de l'organisation du travail et des conditions de travail. Pourtant, les tests empiriques n'ont jamais pu démontrer la validité de ce modèle (Parker *et alii*, 2017). Une seconde explication réside dans le développement important au cours des trente dernières années des écoles de commerce, lequel a souvent conduit les chercheurs en gestion recrutés par ces écoles de commerce à développer des recherches axées sur le développement de la performance organisationnelle dans l'intérêt des employeurs au détriment de recherches centrées sur les enjeux d'émancipation des salariés (Grote et Guest, 2017).

Dans le cadre de ces recherches, nous nous sommes proposés de re-explorer ces concepts. En effet, de nouvelles formes d'organisation du travail (*lean production*, groupes semi-autonomes, entreprises libérées, gestion de projet, entreprises en réseaux ...) ont émergé et modifié la manière dont le travail est organisé. En outre, l'environnement physique a changé avec l'émergence des *open space*, des espaces collaboratifs (*coworking*), du télétravail...

Cette modélisation des comportements organisationnels a, certes, pour objectif de d'identifier des régularités statistiques – s'interrogeant sur le « quoi ? »- mais vise surtout à saisir les dynamiques ou les processus –c'est-à-dire le « pourquoi ? » et le « comment ? » - expliquant

⁵ Il est, de très loin, le modèle le plus cité dans les recherches en comportement organisationnel portant sur l'organisation du travail (ou *work design*), selon un état de l'art récent sur le sujet (Parker *et alii*, 2017).

ces relations en recourant à des théories issues de la gestion, de l'économie, de l'ergonomie, de la psychologie du travail ou de la sociologie du travail. Chanlat (1983 ; 1990b), dans son analyse des recherches anglophones et francophones portant sur le stress, distingue deux écoles de pensée qui renvoient à deux conceptions de l'être humain. La première anglophone, incarnée par des modèles tels que celui de Lazarus et Folkman (1984), « fait apparaître l'être humain comme une « machine » biopsychosociale, abstraite, soumise à la normalité statistique » (Chanlat, 1990b, p. 717). Ces travaux suggèrent une « saine gestion individuelle du stress » (Chanlat, 1990b, p. 717). Toutefois, ces modèles du stress sont incapables « de rendre compte des mécanismes proprement psychiques, ni des chaînons intermédiaires entre le travail et la santé mentale » (Dejours, 1990, p. 689). Ces théories du stress ne permettent en effet pas de saisir les questions relatives à la signification ni au vécu subjectif des travailleurs (Dejours, 1990 ; Carpentier-Roy et Vézina, 2007, 2000 ; Dejours et Gernet, 2016). La vérification empirique de ces théories du stress s'appuie sur méthodologies quantitatives. La seconde école, française, qui se dégage de l'analyse de la psychopathologie française, fait apparaître « un être concret, un sujet en acte, une personne en situation dont la qualité de vie psychique au travail est indissociablement liée aux groupes et à ses conditions d'existence, ce qui l'amène à mettre en cause directement l'organisation du travail » (Chanlat, 1990b, p. 717). Cette seconde école s'appuie sur une méthodologie qualitative visant à étudier de façon circonstanciée dans chaque situation de travail l'interface entre organisation du travail et santé mentale (Dejours, 1990).

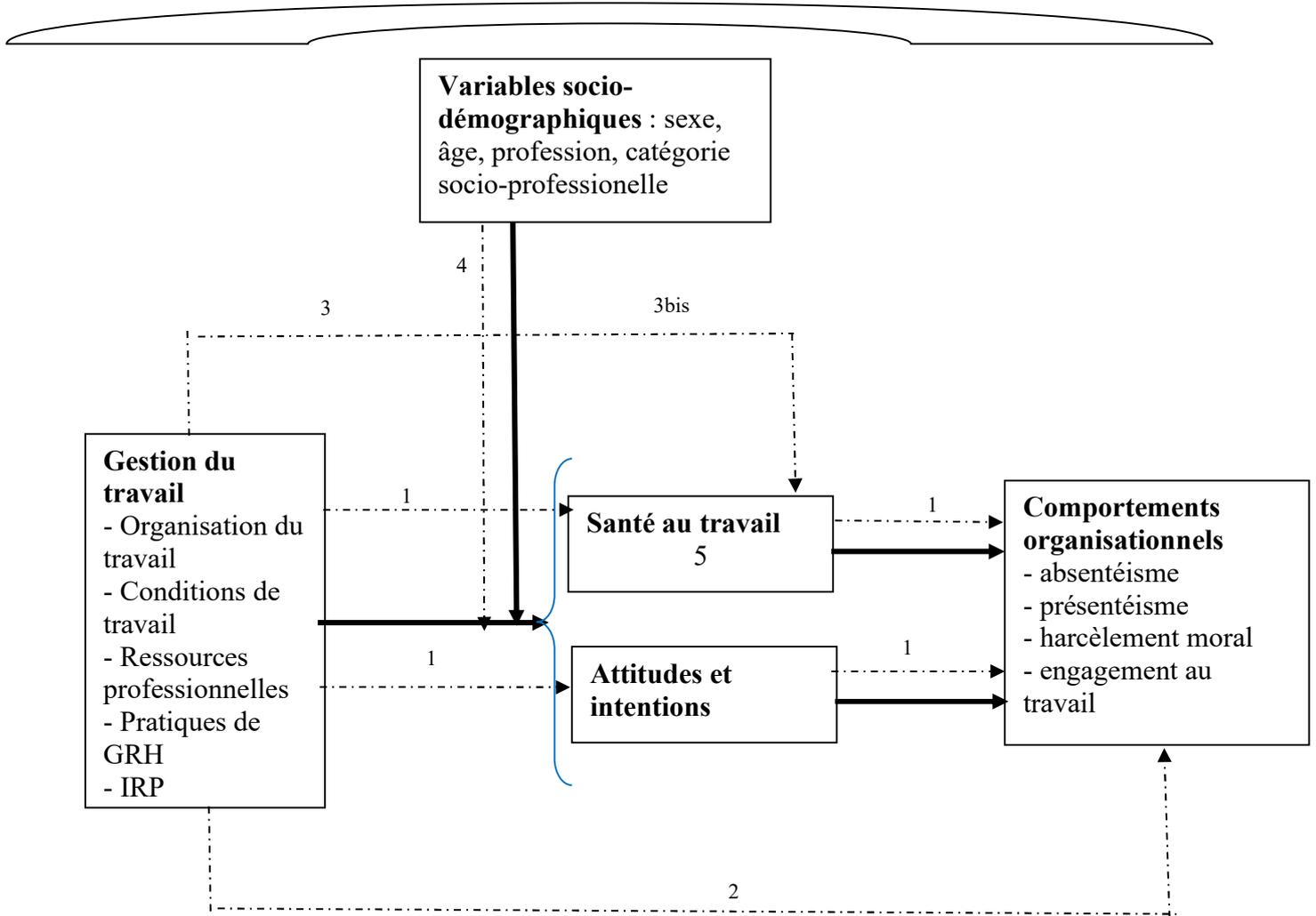
Le constat, effectué par Chanlat au début des années 1990, d'une séparation de ces deux approches vaut toujours, si l'on s'appuie sur une revue littérature multidisciplinaire des théories du stress de Gangster et Rosen (2013). Selon cette revue de littérature, le modèle de Lazarus et Folkman (1984) est toujours aussi influent dans les recherches sur le stress. A l'inverse, la psychopathologie française est toujours ignorée par l'école anglophone, à l'exception récente de C. Dejours qui vient d'être traduit et publié en Australie (Chanlat, 2018). Pourtant, ces deux approches auraient tout à gagner à dialoguer ensemble (Chanlat, 1990b). C'est à cette tâche que nous nous sommes attelés dans nos recherches, et plus largement à faire dialoguer des théories et des concepts issus de la gestion, de l'économie, de l'ergonomie, de la psychologie, de l'épidémiologie et de la sociologie, dans ce modèle (figure 1) en mobilisant des méthodologies quantitatives et qualitatives. Pour éviter de ne s'en tenir qu'à la dimension prescrite du travail et en ignorant en cela sa dimension réelle (Daniellou *et alii*, 1983), dans le cadre de nos analyses quantitatives, nous nous sommes, très souvent,

appuyés sur les enquêtes SUMER 2003 et 2010. Ces enquêtes visent à objectiver le ressenti des salariés sur le travail tel qu'il est réalisé et non prescrit. Cette démarche a été initiée par Vézina *et alii* (Carpentier-Roy et Vézina, 2007, 2000 ; Vézina, 1999 ; Vézina *et alii*, 2006), au sein de leur unité de recherche RIPOST, qui associent, dans leurs travaux, les apports de l'épidémiologie à partir d'enquêtes par questionnaires sur de vastes échantillons, et ceux de la psychodynamique du travail.

L'intérêt de la psychodynamique du travail, selon Vézina, est qu'elle permet de mieux analyser l'articulation entre la souffrance psychique et l'organisation du travail en mettant en évidence les mécanismes permettant de comprendre l'origine de cette souffrance. L'épidémiologie, quant à elle, *via* le recours aux modèles de Karasek et Theorell (1990) ou de Siegrist (1996), lève le problème de l'imputation causale de la psychodynamique du travail, lié soit à la spécificité des situations de travail étudiées, soit à la non-représentativité des échantillons et à leur taille trop réduite pour étudier les effets spécifiques de telle ou telle caractéristique de l'organisation du travail indépendamment d'autres facteurs de risque (Derriennic et Vézina, 2001, p. 8). Il faut tout de même objecter à ce dernier constat que la recherche qualitative peut être aussi représentative dès lors qu'elle atteint la saturation empirique (Berteaux, 1997).

Figure 1. Schéma général résumant l'objet de nos recherches

5



IRP : Instance Représentative du personnel

Relations générales →

Relations étudiés dans le cadre d'une recherche - - - - -▶

Dans la figure 1, chaque numéro renvoie à une ou un ensemble thématique de recherches, nous les résumons ci-dessous. Le numéro des publications renvoie à des publications dont les références exactes sont précisées dans l'encadré 1.

Recherche 1 : Cette recherche porte sur l'analyse des relations entre l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources professionnelles et l'absentéisme *via* les attitudes, les intentions et la santé au travail. Elle est tirée de ma thèse (Bouville, 2009, **publication n° 1**).

Recherche 2 : Cette étude met en évidence les relations entre, d'une part, l'organisation du travail, les conditions de travail, et les ressources professionnelles et, d'autre part, le harcèlement moral au travail (Bouville et Campoy, 2012, **publications n° 8 et 21**).

Recherches 3: Ces recherches portent sur l'influence d'une organisation du travail particulière, la *lean production*, sur la santé au travail. Une première publication met en lumière l'effet négatif sur la santé au travail d'un ensemble de pratiques organisationnelles liées à la *lean production* (Bouville et Alis, 2014, **publication n° 5**). Une deuxième publication porte sur une analyse qualitative et processuelle des effets sur la santé au travail de la *lean production* mobilisant les cadres théoriques fournis par la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité (Bouville, 2013, **publication n° 7**). Une autre publication (Bouville et Schmidt, 2018, **publication n° 17**) teste empiriquement deux thèses présentes dans la littérature pour expliquer l'effet de la *lean production* sur la santé d'un travail : 1. Une première thèse identifie l'effet de découplage entre l'idéal-type de la *lean production* et sa réalité effective ; 2. Une seconde thèse met en avant l'effet intrinsèque de la *lean production* sur la santé au travail. Une autre publication porte sur la transposition de la *lean production* au secteur hospitalier (Bouville et Trempe, 2015, **publication n° 14**). Une dernière recherche en cours s'intéresse à l'institutionnalisation de la *lean production* (Bouville, 2018b, **publication n° 20**).

Recherche 3bis : Ces études portent sur l'influence d'une IRP, le Comité d'Hygiène de Sécurité et de Conditions de Travail (CHSCT) sur la santé au travail et les accidents du travail *via* la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels (Bouville, 2016, 2016a, **publications n° 4 et 9**).

Recherches 4 : Ces publications portent sur les effets différenciés sur les comportements organisationnels, en rapport à l'âge, au sexe, à la catégorie socio-professionnelle, au contexte professionnel, de l'organisation du travail, des conditions de travail, des ressources professionnelles sur l'absentéisme et des pratiques de GRH (horaires flexibles) (Bouville, Bouville, 2018, 2017, 2014; Bouville *et alii*, 2018, 2017, **publications n° 3, 6, 13, 18 et 19**).

Recherches 5: Ces publications visent à mieux cerner l'évolution des recherches sur la santé au travail au sein de la GRH ainsi qu'à mieux saisir l'intérêt des méthodes mixtes dans les recherches sur la santé au travail (Edey-Gamassou, Bouville *et alii*, 2018, Bouville et Schmidt, 2018, **publications n° 2, 11 et 17**).

Encadré 1. Publications

Thèse de doctorat :

(1) Bouville, G. (2009), *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.

Articles dans revues avec comité de lecture :

(2) Edey Gamassou, C., Bouville, G., Chakor, T., Moisson, V., Pezé, S. (2018), « Gestion et santé au travail : sciences de l'action ou de la réaction ? », 20-1, *Pistes : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.

(3) Bouville, G., Dello Russo, S. Truxillo, D. (2017), « The moderating role of age in the job characteristics-absenteeism relationship: A matter of occupational context? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, p. 57-83.

(4) Bouville, G. (2016), « L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 101, p. 24-42.

(5) Bouville, G., Alis, D. (2014), « The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: Evidence from France », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, n° 21, pp. 3016-3037 (Special Issue on 'Lean Management', Human Resource Management and Outcomes for Employees: International Perspectives).

(6) Bouville, G. (2014), « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, n°11, 2014, pp. 3-22 [Cat. 4 FNEGE].

(7) Bouville, G. (2013), « Les effets de la *lean production* sur les TMS et les arrêts maladie : les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire », *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 29, 2013, pp. 183-202.

(8) Bouville, G., Campoy, E. (2012), «Une approche organisationnelle du harcèlement moral », *@GRH*, Vol. 3, n° 4, 2012, pp. 53-78.

Chapitres d'ouvrage collectif :

(9) Bouville, G. (2018), « Le rôle du CHSCT dans la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels », in Lerouge, L. (coord.), *Le CHSCT, un instrument de prévention des risques professionnels ?*, L'Harmattan, 2018 (à paraître).

(10) Bouville, G., Barreau, J. (2018), «Émile Zola, un précurseur de l'étude de cas. Stratégie et gestion du personnel d'un grand magasin sous le second Empire », in De Geuser, S., Guénette, A.M., *Littérature et management : le management comme roman et le manager comme romancier ?*, en collaboration avec Jocelyne Barreau, L'Harmattan, p. 125-143.

(11) Bouville, G., Schmidt, C. (2018), « Application des méthodes mixtes à une recherche en gestion des ressources humaines : principes et discussion », dans M. Bujold, Q. N. Hong, V. Ridde, C. J. Bourque, M. J. Dogba, I. Vedel et P. Pluye, *Oser les défis des méthodes mixtes en sciences sociales et sciences de la santé*, Montréal, ACFAS, p. 173-192.

(12) Bouville, G. (2018), « L'ambivalence du travail », dans Edey-Gamassou, C., Prunier-Poulmaire, S., *Ecrire le travail. Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, Toulouse, Octarès, p. 40-45.

(13) Bouville, G. (2017), «Absentéisme ou présentéisme au féminin : le rôle de l'organisation et des conditions de travail des femmes» dans *L'Etat des entreprises 2017*, coordonné par V. Perret et G. Nogatchewski (2017), La Découverte.

(14) Bouville, G., Trempe, C. (2015), « La mise en place du lean healthcare : un bouleversement de l'univers hospitalier? », dans Fermon, B. et Grandjean, P. (coord.), *Performance et innovations dans les établissements de santé*, 2015, Dunod, Paris, pp. 253-266.

(15) Bouville, G. (2011), «L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel» dans *L'Etat des entreprises 2012*, coordonné par A. Pezet et G. Nogatchewski, 2011, La Découverte, pp. 41-50.

(16) Bouville, G. (2009), «L'absentéisme : une relation à l'âge modérée par l'implication » (chapitre 6), dans Bellini, S. et Duyck, J.Y. (coord.), *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, 2009, dans la collection « Recherche » de l'AGRH, Paris, Vuibert, pp. 97-110.

Articles en évaluation ou en voie de soumission

(17) Bouville, G., Schmidt, C. (2018), « The effects of lean management on well-being : A matter of decoupling or essential effects ? », article en évaluation pour la revue *M@n@gement*.

(18) Bouville, G., Le Lay, S., Mahut D. (2018), « Quelles formes de l'engagement dans le travail dans les métiers peu valorisés ? Le cas des éboueurs », article en évaluation dans la revue *Management International*.

(19) Bouville, G. (2018), « Flexible working schedule: A cure-all for attendance and well-being of women and young workers? », article en préparation.

(20) Bouville, G. (2018), « Lean production : an institutionalization of a management system », article en préparation.

(21) Bouville, G., Campoy, E. (2018), « The contribution of work to social inequalities in bullying exposure: Evidence from France », article en préparation pour *Social Science and Medicine*.

La première partie de notre mémoire sera consacrée à l'étude des comportements organisationnels au prisme de la gestion du travail. Il s'agit d'approfondir les effets de l'organisation du travail, des conditions de travail, des ressources professionnelles sur les comportements organisationnels (absentéisme, présentéisme, harcèlement moral au travail). La principale contribution de ces travaux consiste à mieux saisir en quoi ces relations entre organisation et conditions de travail, et/ou comportements organisationnels varient en fonction des contextes professionnels, en intégrant les questions de genre, d'âge, de profession et en me référant aux analyses menées en sociologie du travail et des professions.

La seconde partie de notre travail s'intéressera aux relations entre le mode de gestion au travail et la santé au travail. Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser les relations entre

une forme d'organisation du travail, la *lean production* et la santé au travail et, au sein de cette forme d'organisation du travail, de comprendre quelles sont les dimensions de l'organisation du travail influençant la santé au travail.

Dans un deuxième temps, nous chercherons à mieux cerner le rôle des instances représentatives du personnel, en l'occurrence, le CHSCT, dans la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels, et à déterminer l'influence de ces politiques sur la santé au travail des salariés. Notre recherche constituera une première étude exploratoire sur un sujet encore très peu traité. Elle mettra en lumière, *via* la mobilisation du cadre théorique de la « politique de production » de Burawoy (1985) l'importance de l'activisme des connaissances des acteurs membres du CHSCT dans la plus ou moins grande efficacité des politiques de prévention initiées par cette instance.

Dans un troisième temps, nous ambitionnons de comprendre la manière dont s'est construite la recherche en santé au travail, dans la communauté francophone des chercheurs en GRH. La GRH est définie comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* » (Cadin *et alii*, 2012, p. 5). Selon ce dernier terme, renvoyant implicitement à la qualité des compétences et de la vie au travail, il aurait semblé logique que les travaux des chercheurs en GRH se soient historiquement intéressés, voire positionnés, sur les liens entre travail et santé, et ce, dès les premières productions scientifiques en GRH. Cependant, ce ne fut pas le cas jusqu'au milieu des années 2000. La contribution principale de cette recherche collective (Edey Gamassou, Bouville, Chakor, Moisson, Pezé, 2016, **publication n° 2**) est de montrer la construction progressive d'une spécificité, dans la manière dont les chercheurs en GRH abordent les questions de santé au travail.

Enfin, dans un dernier temps, il importera d'élargir le cadre d'analyse en étudiant les relations systémiques entre la gestion du travail, le type de gouvernance, la stratégie de l'entreprise et son environnement. Cette recherche s'appuie sur le cadre théorique du modèle d'analyse de l'entreprise défini par Barreau (2005). Elle repose sur une étude de cas littéraire du roman *Au Bonheur des Dames* d'Emile Zola (1883). Elle permet de saisir en quoi le choix d'une forme d'organisation du travail ne se comprend qu'à la lumière d'une analyse systémique. Elle est aussi historique en ce qu'elle permet de relativiser la nouveauté de certaines idées en gestion.

La troisième partie portera sur l'approfondissement des connaissances sur les méthodologies mixtes de recherche. Ce dernier objet de recherche récemment développé est issu d'un retour réflexif sur les manières de croiser méthodologies quantitatives et qualitatives. Nos recherches se caractérisent en effet par l'usage de méthodes mixtes. Dans un article en évaluation (Bouville et Schmidt, 2018, **publication n° 17**) et un chapitre d'ouvrage (Bouville et Schmidt, 2018, **publication n° 11**), nous avons, avec ma collègue Céline Schmidt, tout à la fois cherché à faire un état des réflexions épistémologiques et méthodologiques sur les méthodes mixtes de recherche, qui restent rarement utilisées dans les études organisationnelles (Aguinis *et alii*, 2009), tout en menant une analyse réflexive sur les effets de l'organisation du travail *lean production* sur la santé au travail. La contribution de ces derniers travaux de recherche est donc ici à la fois empirique et méthodologique.

I. Les comportements organisationnels au prisme de la gestion du travail

Ce premier axe de recherche est issu de notre thèse de doctorat et de notre mémoire de DEA. C'est en effet dans le cadre de ce DEA que nous avons abordé notre premier thème de recherche sur l'absentéisme au travail sur une proposition de La Ville de Paris. Le mémoire de DEA, soutenu en 2005, nous a donné une orientation thématique et également méthodologique : associer approches quantitative (traitements statistiques de données fournies par le DRH de La Ville de Paris) et qualitative (études de cas dans trois ateliers d'éboueurs de La Ville de Paris et réalisation d'entretiens).

Au travers de ce mémoire de DEA, dont nous avons tiré un chapitre d'ouvrage (Bouville, 2009, **publication n° 16**), nous montrions que l'exemple des éboueurs mettait à mal de nombreuses études, montrant une corrélation positive entre l'âge, l'ancienneté et l'absentéisme. Paradoxalement, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affectait principalement les jeunes éboueurs. En outre, cette recherche montrait que le facteur âge n'était pas toujours un déterminant direct de l'absentéisme, son influence sur les comportements d'absence s'exerçant par l'intermédiaire de l'implication des salariés. Deux grandes catégories de déterminants avaient été dégagées dans cette étude, d'une part, des facteurs organisationnels : les caractéristiques difficiles du métier d'éboueur, la concurrence pour la promotion interne et un mode de gestion du personnel autoritaire ; d'autre part, des facteurs individuels : un manque de reconnaissance sociale et une éthique du travail déviante. Nous avons eu ensuite la volonté d'approfondir cette thématique de recherche dans notre thèse de doctorat en sciences de gestion.

Le point de départ de cette recherche doctorale, commencée en 2006, est inspiré par la représentation de l'absentéisme que portent les médias et les praticiens. L'approche de l'absentéisme comme un comportement déviant semblait, et semble encore, de nouveau prévaloir dans la sphère médiatique⁶, comme ce fut le cas dans les années 1970. Par ailleurs,

⁶ Quelques exemples de titres d'articles tirés de la presse nationale : « Les français malades de l'absentéisme », *Le Figaro* (27/02/2007) ; « Ces entreprises qui traquent les arrêts injustifiés », *Le Figaro* (05/05/2008) ; « Plus de 10 % des arrêts sont injustifiés », *La Tribune* (9/06/2009).

un sondage effectué en 2008⁷ auprès de Directeurs des Ressources Humaines (DRH) laissait transparaître l'idée que les DRH interprétaient l'absentéisme, soit comme la résultante d'une fragilité personnelle ou de difficultés personnelles, soit comme un comportement déviant relevant d'une logique de retrait (*Withdrawal Model*, selon Johns, 1997) et nécessitant, par conséquent, la mise en place de contrôles renforcés. Selon ce sondage effectué en 2008, les actions contre l'absentéisme les plus fréquemment mises en place par les Directeurs de Ressources Humaines (DRH) sont les contre-visites médicales (72 % des DRH), la communication autour de l'absentéisme (pour 69 % des DRH) et les incitations financières (51 % des DRH). Il nous semblait, au travers de ce sondage, que les DRH interrogés négligeaient, dans leur analyse, des déterminants organisationnels de l'absentéisme tels que l'organisation et les conditions de travail.

En 2015, la représentation de l'absentéisme par les DRH n'a pas évolué. Selon le 7^{ème} baromètre de l'Absentéisme d'Alma Consulting Group, datant de 2015, 73 % des DRH interrogés citent les contre-visites médicales parmi les mesures les plus fréquemment mises en place. Un second sondage⁸ confirme cette faible évolution des représentations de l'absentéisme au sein des DRH : seuls 4% des DRH interrogés déclarent que la première raison des arrêts de travail dans leur entreprise résulte des tensions liées à l'organisation du travail. Inversement, 84 % de ces mêmes DRH déclarent que la principale raison des arrêts de travail est la maladie elle-même. Les résultats de ces différents sondages sont convergents. Ils démontrent que les DRH français privilégiaient en 2008, et continue de privilégier, une approche individuelle de l'absentéisme. Notre thèse avait pour objectif de montrer tout l'intérêt d'une approche organisationnelle de l'absentéisme.

Dans la première partie de cette synthèse, nous revenons sur les différentes approches de l'absentéisme dans la littérature tout en analysant leur pertinence (1.1). Il en ressort que les chercheurs accordent une faible importance à l'approche organisationnelle et que très peu de recherches articulent plusieurs approches de l'absentéisme. Il semble alors nécessaire de construire un modèle de recherche combinant les approches les plus pertinentes de l'absentéisme intégrant les concepts d'organisation du travail, de conditions de travail et de ressources professionnelles que nous présenterons dans la section 1.2. Nous montrerons

⁷ Source : 1^{ère} Edition du Baromètre de l'absentéisme d'Alma Consulting Group. Sondage effectué en juillet 2008 auprès de DRH de 205 entités publiques et privées.

⁸ Etude OpionWay-Réhalto sur les arrêts de travail en France. Sondage effectué entre avril et mai 2015 auprès de 300 DRH d'entreprises de 50 salariés et plus.

ensuite le rôle primordial de l'organisation et des conditions de travail ainsi que les ressources professionnelles pour expliquer l'absentéisme et le harcèlement moral au travail (1.3). L'intégration de l'influence des contextes professionnels et des variables socio-démographiques dans nos recherches permet d'affiner nos analyses (1.4).

1.1 L'absentéisme dans la littérature : quelles approches ?

L'absentéisme a fait l'objet de nombreux articles dans différentes revues disciplinaires. En effet, cette thématique est abordée aussi bien par les gestionnaires que par les économistes, les sociologues, les psychologues et les épidémiologistes. L'absentéisme est, par conséquent, l'objet d'un nombre important d'études, témoignant d'un intérêt particulier pour ce domaine de recherche. Plusieurs années ont passé depuis le dernier état de l'art sur l'absentéisme en sciences de gestion établi par Harrison et Martocchio (1998).

Notre revue de littérature répond à trois objectifs. (a) présenter un état de l'art critique et transdisciplinaire sur l'absentéisme rassemblant les littératures managériale (revues de sciences de gestion et de psychologie sociale), médicale (revues de médecine du travail, d'épidémiologie et d'ergonomie), économiques (revues d'économie du travail et de la santé) et sociologiques (revues de sociologie du travail et des organisations) ; (b) fournir un cadre de référence des différentes approches de l'absentéisme ; (c) identifier les déterminants qui s'avèrent être les plus pertinents et les moins explorés. Cet état de l'art repose sur une analyse des articles publiés dans des revues académiques lors de ces cinquante dernières années (1959-2009). Nous présentons la méthodologie de notre recherche documentaire dans l'encadré 2 ci-dessous.

Encadré 2. Méthodologie de la revue de littérature

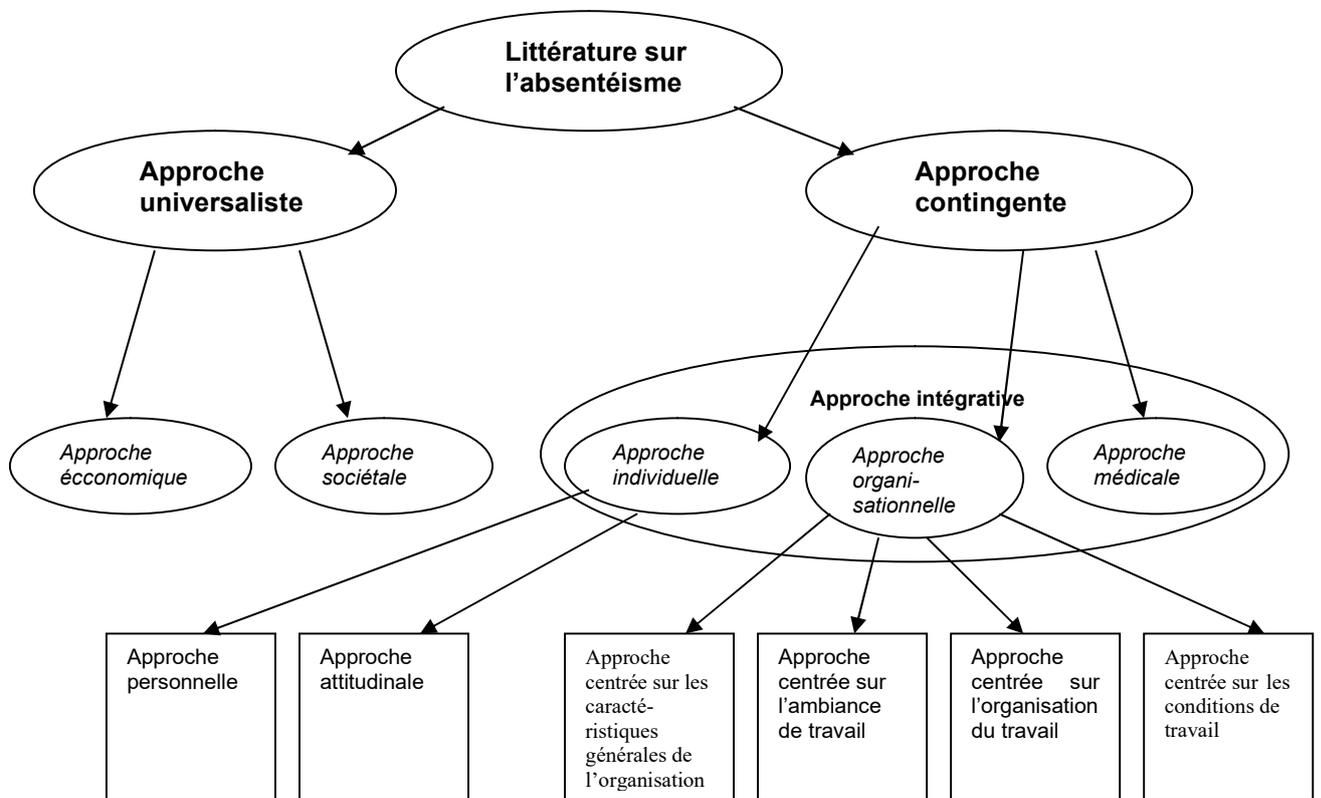
Notre stratégie de recherche documentaire a consisté à effectuer des recherches sur des bases de données et à analyser la bibliographie d'articles de référence sur l'absentéisme.

Nous avons effectué notre recherche documentaire sur les bases de données suivantes : *Business Source Complete (Ebsco)*, *Blackwell Synergy*, *British Medical Journal Group*, *Cairn*, *Elsevier ScienceDirect*, *Medline (PubMed)* *Psycarticles*, *PsycInfo*, *Psychology and Behavioral Sciences Collection*, *SocIndex*, *Springer Link*, *Wiley Interscience*. Nous avons donc inclus les articles publiés depuis 1959 jusqu'à 2009 dans des revues académiques à

comité de lecture. Notre critère d'inclusion était que l'article devait porter sur les causes de l'absentéisme. Nous avons exclu les articles portant sur les conséquences ou les coûts de l'absentéisme. Notre objectif était de recenser les articles ciblant l'absentéisme. Parallèlement, nous avons aussi analysé les bibliographies des deux revues de littérature sur l'absentéisme les plus récentes et les plus citées en sciences de gestion (Johns, 1997 ; Harrison et Martocchio, 1998) et d'un état de l'art de la littérature médicale (Allebeck et Masterkaasa, 2004).

Dans cette littérature, très majoritairement en langue anglaise, nous avons identifié plusieurs approches de l'absentéisme (figure 2).

Figure 2: Arborescence des approches de l'absentéisme



Nous les avons regroupées en deux sous-ensembles: l'approche universaliste et l'approche contingente. Au sein de l'approche universalite, les approches, économique et sociétale, ont pour trait commun de chercher à expliquer l'absentéisme selon la perspective d'un individu mû par son intérêt personnel ou par des déterminants socio-économiques. Dans nos travaux, nous avons tout d'abord montré les limites des approches économiques et sociétales. La première est réductrice à deux niveaux, car, d'une part, elle repose sur des conditions très spécifiques (rationalité parfaite de l'individu, transparence parfaite de l'information...), et

d'autre part, elle appréhende l'absentéisme comme un comportement individuel de maximisation sous contrainte ou comme le comportement d'un individu calculateur dans le cadre du modèle du « tire-au-flanc ».

La seconde approche, l'approche contingente, regroupe des déterminants n'expliquant que de manière partielle les variations de l'absentéisme. Enfin, si l'approche universaliste néglige l'influence sur l'absentéisme des spécificités individuelles et de l'organisation et des conditions de travail, à l'inverse, l'approche contingente tient compte des effets des déterminants individuels (caractéristiques socio-démographiques, attitudes au travail, santé au travail) et organisationnels sur l'absentéisme. Par ailleurs, dans l'approche contingente, nous distinguons trois principaux sous-ensembles: l'approche individuelle, l'approche organisationnelle et l'approche médicale.

L'approche individuelle repose sur le postulat que l'absentéisme est avant tout une décision personnelle liée aux spécificités personnelles ou aux attitudes de l'individu. Elle se décompose en deux sous-approches : l'approche personnelle et l'approche « attitudinale ». Toutefois, dans le cadre cette première approche, les facteurs personnels (âge, sexe, ancienneté...) ont pour principale limite de ne donner que de faibles possibilités d'action au gestionnaire qui veut diminuer l'absentéisme. Du fait de leurs effets significatifs potentiels sur l'absentéisme, selon la littérature, nous les avons cependant intégrés dans notre modèle en tant que variables de contrôle.

La seconde approche considère l'attitude comme un facteur déclencheur du comportement d'absentéisme. L'absentéisme est regardé comme une réaction à une insatisfaction au travail, à un manque d'implication au travail, ou comme un signal d'une intention de départ de l'organisation. Selon les méta-analyses de Farrell et Stamm (1998) et de Leigh (1986), les facteurs associés aux attitudes ont un pouvoir explicatif relativement important mais toutefois moindre que les facteurs organisationnels. L'approche organisationnelle englobe l'ensemble des facteurs liés à l'organisation générateurs d'absentéisme. Elle est riche en déterminants. Cependant, certains d'entre eux ont une influence modeste ou parfois controversée (tensions de rôle, justice organisationnelle, perception du soutien organisationnel, style de management, cohésion du groupe). L'approche médicale de l'absentéisme se focalise sur les liens entre la santé au travail et l'absentéisme. Enfin, un quatrième sous-ensemble, l'approche intégrative, tente de concilier ces trois dernières approches. Notons que nos distinctions ne se fondent pas sur la discipline des chercheurs s'intéressant aux antécédents de l'absentéisme mais bien sur les déterminants qu'ils privilégient pour expliquer l'absentéisme.

Un tel état de l'art a plusieurs avantages. Il nous fournit tout d'abord un cadre de référence en proposant une typologie des approches de l'absentéisme sur laquelle s'appuient des recherches actuelles sur l'absentéisme (Randon *et alii*, 2012 ; Renouprez *et alii*, 2014). Ensuite, il met en lumière l'utilisation restreinte dans les recherches en management des travaux issus de la médecine du travail et de l'épidémiologie alors que ces travaux pourraient éclairer d'un jour nouveau les recherches sur l'absentéisme et aider à créer des ponts entre les différentes disciplines. A l'issue de cet état de l'art, des jonctions entre disciplines ont été créées. Tout en nous focalisant sur les déterminants organisationnels liés à l'organisation du travail, aux conditions de travail et aux ressources professionnelles (approche organisationnelle), nous avons tenu compte des apports respectifs des différentes approches que nous venons de présenter.

Ces développements permettent de préciser le modèle de recherche retenu pour discuter des relations entre l'organisation du travail, les conditions de travail et les ressources professionnelles et un comportement organisationnel, l'absentéisme. Nous avons choisi ainsi de construire un modèle explicatif (figure 4) du comportement organisationnel ayant pour socle l'approche organisationnelle, mais intégrant aussi des variables intermédiaires issues des approches attitudinale (satisfaction au travail et intention de rester) et médicale (santé au travail).

A notre connaissance, le croisement de ces trois approches au sein d'un même modèle n'a été que très rarement réalisé et testé. Par ailleurs, ce modèle renouvelle le modèle des caractéristiques du travail (ou modèle du *job design*) de Hackman et Oldham (1976) en élargissant les dimensions de l'organisation du travail prises en compte et en intégrant de nouvelles variables organisationnelles non prises en compte par ces auteurs : les conditions de travail et les ressources professionnelles. Par organisation du travail, nous entendons la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise (Barreau, 2005). Celle-ci inclut quatre composantes : le contenu du travail, la coordination du travail, l'intensité du travail et l'organisation du temps de travail (Bouville, 2009). Les conditions de travail se définissent comme l'ensemble des pénibilités (physiques et mentales), les nuisances et les risques professionnels de l'environnement physique de travail auxquels sont exposés les salariés dans le cadre de leur travail (Gollac et Volkoff, 2007). Les ressources professionnelles regroupent l'ensemble des moyens humains, informationnels et cognitifs fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au

salarié (Bouville, 2009). Enfin, dans ce modèle, nous avons intégré un ensemble large de variables de contrôle (ou facteurs de confusion) liées aux facteurs personnels (âge, ancienneté, genre, fonction exercée, catégorie socio-professionnelle), sociétaux (type de temps de travail, statut de l'emploi) et aux caractéristiques de l'établissement (taille de l'établissement, secteur d'activité, présence d'un CHSCT), seules à même de tester la validité interne de nos résultats. Or, comme nous l'avons noté à l'issue de notre revue de littérature, l'usage de variables de contrôle, autres que l'âge ou le sexe, est très rare aussi bien dans la littérature managériale (revues de sciences de gestion et de psychologie sociale), que médicale (revues de médecine du travail, d'épidémiologie et d'ergonomie).

Afin de mieux mesurer l'absentéisme, nous avons élaboré un nouvel indicateur qualitatif (ou catégoriel) de l'absentéisme, combinant la fréquence et la durée des absences (voir figure 3). Celui-ci est composé de quatre modalités ou types d'absentéisme: *l'absentéisme attitudinal* (absentéisme de fréquence élevée et de durée courte), *l'absentéisme médical* (absentéisme de fréquence faible et de durée longue), *l'absentéisme ponctuel* (absentéisme de fréquence faible et de durée courte) et *l'absentéisme cumulatif* (absentéisme de fréquence élevée et de durée longue).

Figure 3. Classification des types d'absentéisme en croisant deux mesures de l'absentéisme, la durée et la fréquence des absences

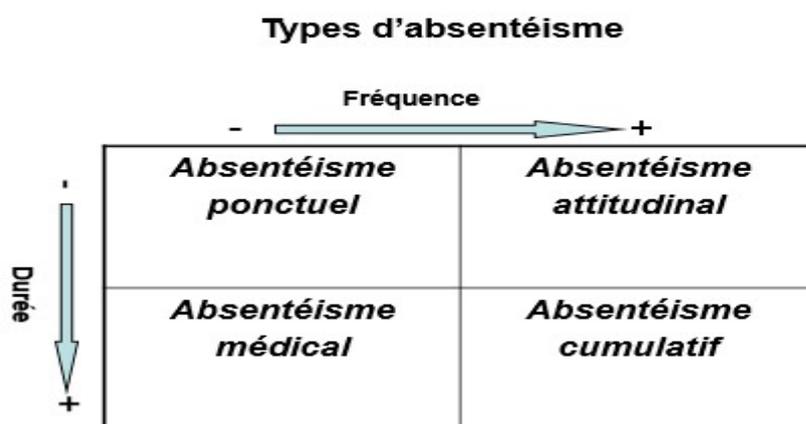
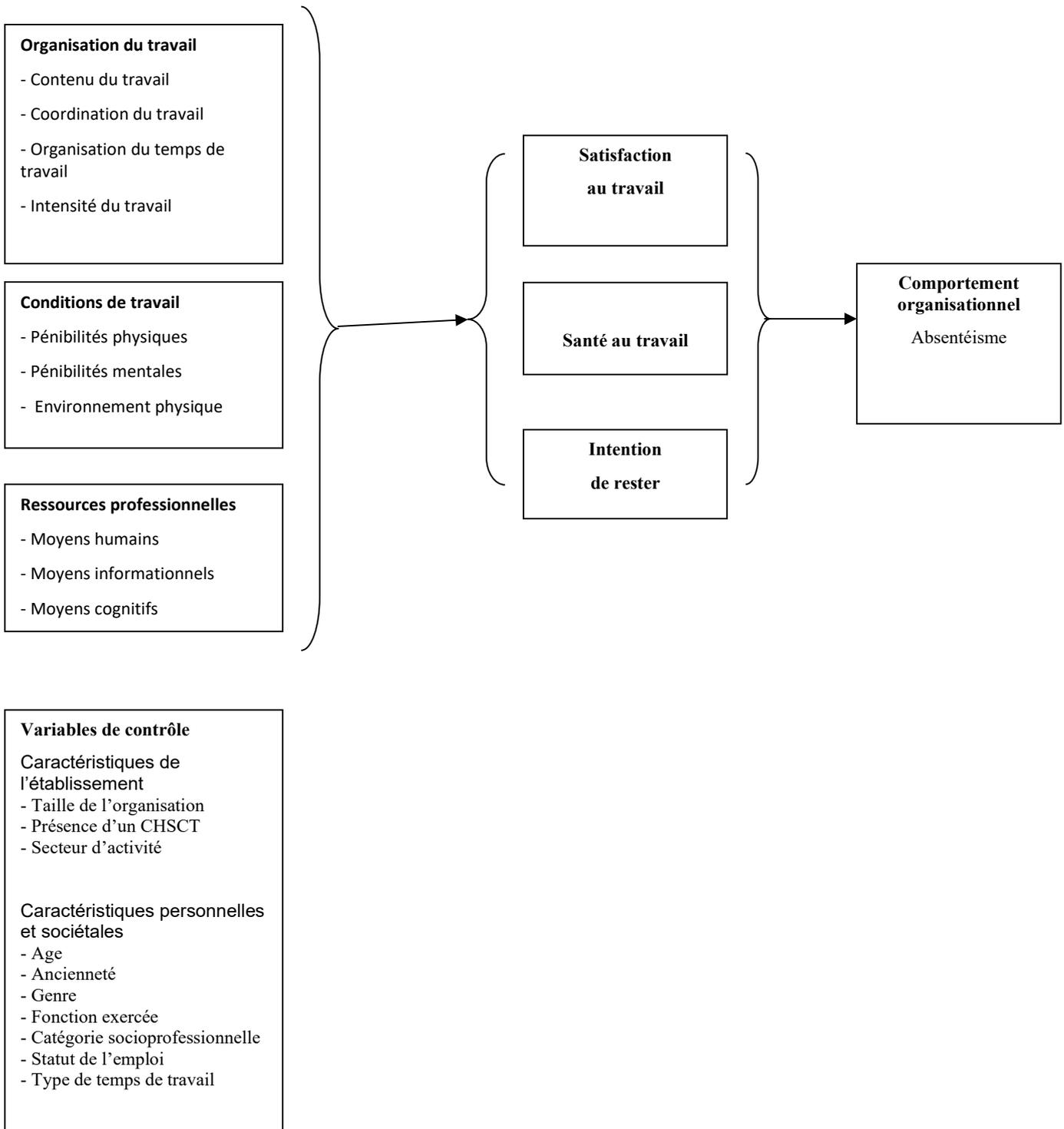


Figure 4 : Modèle général de recherche



1.2 Qu'entend-on par organisation du travail, conditions de travail et ressources professionnelles ?

Nous nous attacherons à définir les différents concepts d'organisation du travail, puis de conditions de travail, enfin, de ressources professionnelles.

1.2.1 Quelle définition de l'organisation du travail ?

Le terme organisation a donné lieu à de nombreuses définitions (Livian, 2005). De la même manière, définir le travail est une gageure. Le mot ne désigne pas seulement l'activité productive rémunérée de l'homme. Son étymologie latine⁹ signale le caractère de pénibilité du travail concret (Pillon et Vatin, 2007). Plutôt que de chercher à définir chacun de ces termes séparément, nous chercherons à définir le concept d'organisation du travail dans son ensemble. Par ailleurs, nous distinguerons bien les concepts d'organisation du travail et de conditions de travail. Les conditions de travail ont pour caractéristique de mesurer les sollicitations du corps liées au travail, qu'elles soient physiques ou mentales, explicites ou potentielles. Les pénibilités et les nuisances sollicitent en effet explicitement le corps du travailleur, les risques professionnels le sollicitent potentiellement. Les conditions de travail sont donc appréhendées au travers d'indicateurs de leurs effets, tels que les pénibilités, les nuisances ou les risques professionnels, sur le travailleur.

Nous nous référons en partie à la définition de la structure proposée par Mintzberg (1982, 1979, p.18) : « *la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Nous retenons les critères de division et de coordination du travail pour caractériser une organisation du travail, et nous mobiliserons les différents modes de coordination proposés par Mintzberg (1982). Cependant, dans la définition de Mintzberg, le terme « moyens » crée une certaine confusion entre le concept de « structure » et celui d'« organisation du travail ». Cette définition ne permet pas de distinguer les moyens formels des moyens informels de division et de coordination du travail. Desreumaux (1992) lui substitue le terme « dispositif » qui fait apparaître plus clairement la nature formelle de la structure. Les définitions du concept de « structure » identifiées par Desreumaux (1992) ont pour trait commun d'insister sur la nature formelle de la structure¹⁰. En effet, celle-ci est avant tout une représentation

⁹ L'origine du mot réside dans le croisement du mot *tripalium*, instrument à trois pieux et du verbe *trapiculare*, signifiant travailler au sens de supporter une charge.

¹⁰ Parmi les définitions proposées par Desreumaux (1992, p.53), seule la définition de Chandler inclut une dimension informelle. Crozier et Friedberg (1977) distinguent la structure formelle de la structure informelle mais adoptent une définition de la structure formelle beaucoup plus large que celle de Mintzberg (1982). Ils la

formelle de l'organisation du travail reposant sur l'ensemble des dispositifs permettant de diviser et de coordonner le travail. Ces dispositifs sont de natures très diverses : fiches de poste, définition des fonctions, organigrammes, notices des procédures,... La structure est le réseau de relations et d'arrangements organisationnels durables et formellement reconnus (Khandwalla, 1977). En ce sens, la structure est une représentation formalisée de l'organisation du travail.

L'organisation du travail se démarque de la structure par la nature à la fois formelle et informelle de la division et de la coordination du travail (cf. Friedberg Erhard. *Les quatre dimensions de l'action organisée*. In: *Revue française de sociologie*, 1992, 33-4. pp. 531-557).

Dans ce cadre, la structure ne représente *stricto sensu* que la seule dimension formelle de l'organisation du travail. De même, la structure renvoie à la seule dimension prescrite de l'organisation de travail. L'organisation du travail comporte une autre dimension, la dimension réelle, qui renvoie au travail tel qu'il est réalisé. Pour Dejourns (1993), c'est le « travailler » qui exprime cette dimension réelle du travail. Par là, Dejourns renvoie au mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes et sans lequel, tout en appliquant scrupuleusement les prescriptions, il est impossible d'atteindre la qualité. Par conséquent, à la différence de l'organisation du travail, la structure n'est que la représentation formalisée et prescrite de l'organisation du travail, excluant les dimensions informelles (Reynaud, 1993, 1989) et réelles (Daniellou *et alii*, 1983) de l'organisation du travail.

L'organisation du travail est définie par Murray *et alii* (2004), comme « *les manières d'utiliser l'un des facteurs de production, la main d'œuvre, dans le processus de production. Plus concrètement, l'organisation du travail concerne les façons de définir ou de configurer les emplois* » (Murray *et alii*, 2004, p.15). Cependant, cette définition de l'organisation du travail n'est pas assez explicite et se focalise sur la division du travail, en négligeant la coordination du travail.

Nous définirons l'organisation du travail, à l'instar de Barreau (2005, p.119), « *comme la manière dont le travail est divisé (en services, en ateliers et à l'intérieur d'un atelier en chaînes de production ou en îlots) et coordonné dans l'entreprise (contrôle hiérarchique, responsabilité, communication)* ». Ce double mouvement de division et de coordination est le point commun des différentes définitions de l'organisation du travail (Barreau, 2005 ; Gollac,

définissent comme une codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence. La structure informelle désigne pour Crozier et Friedberg (1977) les relations de pouvoir non officielles.

1989 ; Livian, 2005). De manière à élaborer un construit opératoire de l'organisation du travail, nous l'avons décomposé en plusieurs dimensions : division du travail et coordination du travail. Nous y ajouterons l'organisation du temps de travail et l'intensité du travail. Nous justifierons ce choix dans les sections suivantes.

1.2.1.1 Les composantes de la division du travail

Le travail peut être divisé de deux manières¹¹. La première dimension est liée à la division horizontale ou « *largeur du poste* » (Mintzberg, 1982, 1979, p.87). Elle désigne le nombre de tâches que contient le poste, ainsi que leur largeur ou leur variété. Pour compléter la définition de la division horizontale du travail, Mintzberg donne l'explication suivante : « *A un extrême, on a des postes qui exigent le passage incessant d'une tâche à l'autre au sein d'une très grande variété ; à l'autre extrême on a des postes qui ne comportent qu'une seule tâche extrêmement spécialisée que l'ouvrier accomplit répétitivement heure après heure, jour après jour* » (p.87).

La seconde dimension se rattache à la spécialisation verticale du travail ou « *profondeur du travail* » (p.87), c'est-à-dire, le contrôle qui s'exerce dans le travail. Au sujet de la division verticale du travail, Mintzberg ajoute : « *A un extrême l'ouvrier se contente de faire le travail sans réfléchir au comment ou au pourquoi ; à l'autre extrême, celui qui fait le travail a sur son travail un contrôle total* » (p.87). Notons que la division du travail, ainsi définie, fait référence aux notions de contenu ou de conception du travail (*job design*), principalement développées sur la base des travaux de Hackman et Oldham (1976).

Si l'on reprend la définition de la division du travail proposée par Mintzberg (1982, 1979), la division horizontale du travail ou la « *largeur du poste* » renvoie aux notions de monotonie et de polyvalence. Quant à la division verticale du travail ou la « *profondeur du poste* », elle reflète le degré d'autonomie et de cognition du travail. Le contenu du travail (ou les divisions horizontale et verticale du travail) inclut donc plusieurs dimensions : la monotonie, la polyvalence, le contenu cognitif du travail, l'autonomie.

- La *monotonie* se définit comme le degré de répétitivité du travail. Elle permet d'appréhender indirectement mais plus simplement la nature de la tâche, définie dans le modèle de Hackman et Oldham (1976), comme le degré auquel un travail permet d'assurer une tâche avec un

¹¹ Mintzberg (1982, 1979) utilise l'expression de spécialisation du travail, en lieu et place de celle de division du travail, mais la signification des deux termes nous semble identique.

résultat identifiable. En effet, un travail répétitif (par exemple, le travail sur une chaîne de montage) suppose implicitement que la tâche n'a pas de résultat identifiable.

- La *polyvalence* est une notion, dont le sens n'est pas figé. Everaere (2008) distingue deux configurations possibles pour définir la notion de polyvalence : (1) une variété de tâches « *potentiellement exercées dans un contexte professionnel spécifique et déterminé* » (Everaere, 2008, p.3) ; (2) une variété d'affectation « *sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes* » (Everaere, 2008, p.3). Cependant, dans notre cas, la variété des tâches se rattache au contenu cognitif du travail. Des deux configurations de la polyvalence proposées par Everaere (2008), nous conservons que la première. En cela, nous rejoignons les définitions de la polyvalence proposées par Askenazy (2004) et Durand (2004). La polyvalence est, en effet, définie « *comme la capacité demandée aux salariés d'occuper plusieurs postes* » par Askenazy (2004, p.12). Durand (2004) la définit « *en tant que maîtrise de plusieurs postes de travail (...). Elle est le fondement de la rotation des postes...* » (Durand, 2004, p.87). Nous définirons donc la polyvalence comme l'aptitude d'un salarié à occuper plusieurs postes de travail.

- L'*autonomie* est un concept dont « *la fausse simplicité* » Veltz (1999, p.15) est trompeuse. La mesure de l'autonomie dans le modèle de Hackman et Oldham (1976) est en fait plus une mesure de l'indépendance du travailleur, ce qui engendre une confusion entre ces deux concepts (Breugh, 1985). L'indépendance du travailleur signifie la non-subordination de celui-ci dans son travail. Par autonomie, nous entendons les marges de manœuvre (autonomie d'initiative, autonomie procédurale, autonomie temporelle) dont disposent les salariés qui sont par ailleurs en situation de subordination juridique et qui ne peuvent jouir d'une totale autonomie (caractérisant en principe le statut de travailleur indépendant). De plus, il apparaît pertinent d'un point de vue théorique de distinguer plusieurs dimensions spécifiques de l'autonomie, afin d'éviter d'opérationnaliser l'autonomie comme un construit global (Breugh, 1985). Ceci permettrait également de proposer des concepts réellement opératoires¹² (Breugh, 1985). Nous définissons donc l'autonomie comme une marge de manœuvre à la disposition du salarié. Elle se décline sous trois formes : l'autonomie d'initiative (« *capacité d'initiative légitimée destinée à permettre la prise en charge d'une situation de travail complexe, non totalement prescriptible, en raison des nombreux aléas susceptibles de l'affecter* », Everaere, 1999, p.134) ; l'autonomie procédurale (autonomie dont

¹² C'est-à-dire des concepts contribuant à des interventions organisationnelles (« *which aid organizational intervention efforts* », pour citer l'expression exacte utilisée par Breugh, 1985, p.556).

disposent les salariés pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de leur activité, c'est-à-dire autonomie dans les temps opératoires, dans les modes opératoires, dans l'ordre des opérations) ; l'autonomie temporelle (autonomie dont disposent les salariés en matière de pauses ou d'horaires de travail). Pour distinguer l'autonomie d'initiative des deux autres formes d'autonomie, nous utilisons les critères :

- de la « participation active » (Everaere, 1999, p.136), selon lequel l'opérateur, confronté à un problème imprévu, doit d'abord établir un diagnostic de la situation avant d'intervenir pour répondre à ce problème ;

- de la « capacité d'initiative » (de Terssac, 1992, p. 66), c'est-à-dire la capacité d'inventer ou d'adapter des solutions aux problèmes que l'opérateur humain rencontre.

- Le *contenu cognitif du travail* est un concept proche de celui de « variété des compétences » de Hackman et Oldham (1976). Toutefois, le concept proposé par Hackman et Oldham ne permet pas d'appréhender le contenu cognitif du travail que de manière partielle car la variété des compétences mobilisées dans son travail ne constitue qu'une composante du contenu cognitif du travail qui, elle, intègre une variété d'autres dimensions (création, apprentissage et réflexion au cours du travail). Nous définirons donc ici le contenu cognitif du travail comme l'ensemble des dimensions du travail liées à la mobilisation de compétences variées, à la variété des tâches exécutées, à la créativité, à l'apprentissage et à la réflexion mobilisées dans le travail.

1.2.1.2 Les composantes de la coordination du travail

Mintzberg (1982) propose cinq modes de coordination du travail: ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des qualifications. L'ajustement mutuel « *réalise la coordination du travail par simple communication informelle* » (Mintzberg, 1982, p.19). La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel le responsable donne des instructions aux subordonnés et contrôle leur travail. La standardisation des procédés réalise la coordination du travail par la spécification des procédés de travail (chaîne de production¹³, temps à respecter pour un opérateur...). La standardisation des résultats consiste à spécifier « *à l'avance les dimensions*

¹³ Par exemple, le tapis roulant qui assure la coordination par la standardisation des procédés dans un atelier de pâtisserie (Mintzberg, 1982, p.21).

du produit, ou la performance à atteindre » (Mintzberg, 1982, p.21). Enfin, la standardisation des qualifications consiste à spécifier la formation de celui qui exécute le travail.

Nous ne retiendrons pas la coordination par la standardisation des qualifications. En effet, la standardisation des qualifications est très spécifique. Elle concerne la coordination de types de travail particuliers (médecine¹⁴, enseignement...) pour lesquels ni le procédé ni les résultats ne peuvent être standardisés.

Quant à la standardisation des procédés, elle constitue un concept « miroir » (ou antithétique) de celui d'autonomie procédurale que nous avons défini précédemment. En effet, la standardisation des procédés de travail conduit à définir, à la fois, l'ordonnancement des tâches et les méthodes de travail mobilisées pour accomplir les tâches confiées au salarié. La standardisation des résultats sera appréhendée, directement, par la direction par objectifs et, indirectement, par la notion de « niveau de responsabilité ». La supervision directe sera représentée par la notion de « contrôle hiérarchique », et l'ajustement mutuel, par les concepts de « soutien des collègues » et de « soutien du supérieur ».

Nous ajouterons un sixième mode de coordination, la *standardisation des procédures* (Coutrot, 1999). Par standardisation des procédures, nous entendons la standardisation des manières de rendre compte, dans le menu détail, de son travail, non seulement des résultats de son travail – *via*, par exemple, le renseignement de tableaux Excell-, mais aussi du respect minutieux des procédés standardisés de travail (par exemple, dans la manière de rendre compte du suivi, d'un script pour un téléopérateur, d'une fiche de poste pour un ouvrier, d'un scénario de processus de vente pour un commercial...). Ce type de standardisation s'est développé *via* les normes ISO de management de la qualité totale - entre autres, les normes ISO 9001. Nous appréhenderons indirectement ce dernier mode de coordination *via* la notion de « densité du travail ».

- Nous définirons *le niveau de responsabilité* comme étant le coût d'une erreur en termes de pertes financières ou, de moindre qualité du produit ou du service pour l'entreprise, ou en termes d'atteinte à sa sécurité et à celle de ses collègues, pour le salarié ayant commis une erreur. De fait, nous prolongeons ici la définition de Jackson *et alii* (1993) du niveau de responsabilité¹⁵ qui se limite au seul coût financier pour l'entreprise. Le niveau de

¹⁴ Par exemple, la coordination par la standardisation des qualifications entre un chirurgien et un anesthésiste, qui se coordonnent sans communiquer, lors d'une opération, grâce à la formation que chacun d'eux a reçue (Mintzberg, 1982, p.22).

¹⁵ Jackson *et alii* (1993) utilise le terme « *production responsibility* » que nous avons traduit par celui de « niveau de responsabilité ».

responsabilité, tel que nous le définirons, a partie liée avec la standardisation des résultats (Mintzberg, 1982). Il suppose en effet implicitement la spécification à l'avance des dimensions du produit à fabriquer (par exemple, en termes de qualité), de la prestation de service à fournir ou de la performance à atteindre.

- La *densité du travail* correspond au fait qu'une même tâche peut conduire dans sa réalisation, à effectuer en parallèle d'autres microtâches. Ce qui est le cas lorsque le salarié doit non seulement effectuer une action mais dans le même temps rendre des comptes à son sujet dans des documents de *reporting* (Ughetto, 2007). La densité du travail permet d'appréhender indirectement la standardisation procédures (voir ci-dessus).

- Le *contrôle hiérarchique* se rattache au mode de coordination par la supervision directe (Mintzberg, 1982).

- Enfin, le *soutien (socio-affectif et instrumental) des collègues* et le *soutien (socio-affectif et instrumental) des supérieurs* sont des moyens informels de coordination (ajustement mutuel). Nous définirons le *soutien des collègues* comme l'ensemble des « *interactions sociales utilitaires* » qui sont disponibles au travail de la part des collègues (Vézina, 2002, p.52). De manière parallèle, le *soutien des supérieurs* est défini comme l'ensemble des « *interactions sociales utilitaires* » qui sont disponibles au travail de la part des supérieurs. Le soutien des collègues et le soutien des supérieurs sont eux-mêmes composés de deux sous-dimensions : le soutien socio-affectif et le soutien instrumental. La première dimension renvoie au degré d'intégration socio-affective et au degré de confiance qui existe entre les collègues (soutien socio-affectif des collègues) ou entre les subordonnés et les supérieurs (soutien socio-affectif des supérieurs). La seconde dimension renvoie à l'importance de l'aide et de l'assistance données par les autres (collègues ou supérieurs) dans l'accomplissement des tâches (Vézina, 2002).

Encadré 3. Synthèse des modes de coordination

Les modes de coordination du travail

- *Standardisation des résultats* : direction par objectifs, niveau de responsabilité,
- *Standardisation des procédés* : concept « miroir » de l'autonomie procédurale
- *Standardisation des procédures* : densité du travail
- *Supervision directe* : contrôle hiérarchique
- *Ajustement mutuel* : soutien des collègues, soutien du supérieur

1.2.1.3 L'organisation du temps de travail

L'inclusion du temps de travail dans l'organisation du travail fait débat. Comme l'indique Barreau (2005, p.119), « le temps de travail, longtemps classé dans les conditions de travail, relève de plus en plus de l'organisation du travail, car il relève de la division-répartition du travail : répartition entre équipes de jour et équipes de nuit, entre équipes de semaine et du week-end... ». Toute démarche de réduction significative du temps de travail remet complètement en cause l'organisation du travail (Barreau, 2005). Comme Gollac et Volkoff (2007), nous inclurons donc l'organisation du temps de travail parmi les composantes de l'organisation du travail. Le temps de travail s'apprécie par son volume mais aussi par la plus ou moins grande facilité avec laquelle il peut être modulé, c'est-à-dire le degré de liberté dont dispose chaque salarié dans l'adaptation de ses horaires de travail (Poilpot-Rocaboy *et alii*, 2017). Le travail par roulement (ou travail posté), entendu comme un système selon lequel des équipes se succèdent à un même poste (Colin *et alii*, 2002), aura une influence directe sur le temps de travail, selon la forme prise par ce système : 2x8, 3x8, 4x8... L'organisation du temps de travail comprend donc plusieurs dimensions : durée du travail, horaires individualisés, travail par roulement.

1.2.1.4 L'intensité du travail

Nous inclurons l'intensité du travail parmi les dimensions de l'organisation du travail (Gollac, 2005 ; Gollac et Volkoff ; 2007), car elle relève à la fois de la division et de la coordination du travail. Bien qu'elle soit souvent identifiée à la productivité, l'intensité du travail se distingue de la notion de productivité (Gollac, 2005) qui mesure le nombre d'opérations réalisées par unité de temps. L'intensité du travail est un concept plus large qui peut se définir comme l'ensemble des contraintes de rythme (cadence d'une machine, objectifs de production, rythme déterminé par une réponse à une demande extérieure...) qui s'exerce sur un salarié.

L'intensité du travail comprend plusieurs dimensions qui sont autant de contraintes : la *contrainte industrielle* (contrainte liée à des normes de production ou des délais à respecter, à des cadences de machines, à une chaîne de production), la *contrainte marchande* (contrainte liée à l'ajustement du travail à la demande), la *contrainte temporelle* (contrainte liée à l'exécution d'un travail dans un délai prescrit). Les trois types de contrainte renvoient à la division horizontale du travail (indirectement, par l'intermédiaire du nombre de tâches à accomplir), mais aussi à la coordination du travail *via* la standardisation des procédés pour la contrainte industrielle (par exemple, par les normes de production ou des délais standardisés à

respecter) ou la standardisation des résultats pour les contraintes marchande et temporelle (par exemple, des objectifs à atteindre en termes de clients à démarcher, de dossiers à traiter, de délais à respecter...).

1.2.1.5 Application de la définition de l'organisation du travail au cas de la lean production

Au travers d'une revue des œuvres marquantes sur ce sujet (cf. tableau 3 dans le paragraphe 2.1.2), nous avons identifié six pratiques organisationnelles caractéristiques de *la lean production* qui sont présentées dans l'encadré 4. Nous reviendrons plus précisément sur le système de gestion *lean production* dans la suite de notre propos (voir ci-dessous le paragraphe 2.1.2).

La *lean production* se caractérise par un cumul de fortes contraintes industrielle, marchande et temporelle. En effet, le système juste-à-temps ou de pilotage par l'aval soumet l'ensemble des salariés affectés au montage d'un produit à un rythme de production dictée par la demande extérieure (contrainte marchande). Par ailleurs, cette contrainte marchande se conjugue à une contrainte industrielle (convoyeur, chaîne de montage) déjà présente dans l'organisation du travail taylorienne. Enfin, les salariés travaillant dans un système de gestion *lean production* sont soumis à une forte contrainte temporelle découlant de la suppression des stocks tampons (les stocks tampons consistent à constituer un stock de pièces de réserve, fabriquées par le salarié, susceptibles d'être utilisées en cas de pic de production). Par ailleurs, la *lean production* se caractérise, par la délégation d'un certain nombre de responsabilités, une autonomie d'initiative, une standardisation des procédés et des procédures de travail et le développement de la polyvalence. Enfin, il se distingue de l'organisation du travail taylorienne par la mise en place d'équipe de travail, réparties tout au long de la chaîne de production dans des ateliers disposés en U. Chacune est constituée de cinq à six membres soumis à un temps de cycle très court, de l'ordre de 5 à 6 minutes, dont la coordination et la division des tâches sont assurées sous la supervision directe d'un chef d'équipe (Adler et Cole, 1993). Elles se distinguent des équipes de travail autonomes, développées par exemple par Volvo au début des années 1980, dont les temps de cycle étaient beaucoup plus longs (qui pouvaient aller jusqu'à 2 heures pour un montage complet de véhicule), et dont la coordination et la division des tâches étaient assurées par un consensus entre les membres (Adler et Cole, 1993). Comme l'intensité du travail, le travail en équipe touche à la fois à la division mais aussi à la coordination du travail.

Encadré 4. Synthèse des caractéristiques organisationnelles de la *lean production*

- Fortes contraintes de rythme de travail qui se cumulent (industrielle, découlant de recours à la chaîne de montage, marchande, découlant du juste-à-temps, et temporelle, découlant de l'élimination des stocks tampons)
- Forte standardisation des procédés de travail
- Délégation de responsabilités (contrôle de la qualité, maintenance des machines, *Andon*)
- Autonomie d'initiative (possibilité de résoudre des problèmes imprévus)
- Standardisation des procédures (découlant du management de la qualité qui a parti lié avec l'implantation des normes ISO 9001)
- Travail en équipe avec temps de cycle très court (à distinguer des groupes semi-autonomes développés en Suède par les entreprises Volvo et Saab)
- Polyvalence

1.2.2 Une ou des définitions des conditions de travail ?

Au cours de nos lectures, nous avons recensé plusieurs définitions des conditions de travail (Abord de Chatillon *et alii*, 2006; Gollac et Volkoff, 2006, 2007 ; Igalens, 1999 ; Savall, 1989 ; Trépo, 1997). Exception faite de la définition de Savall (1989), elles ont toutes pour trait commun de distinguer l'environnement physique de travail de la charge de travail. D'une définition à l'autre, il subsiste toutefois quelques nuances. Igalens (1999) les définit en regroupant les conditions d'ambiance physique du travail et les charges de travail. Abord de Chatillon *et alii* (2006) et Trépo (1997) incluent dans leur définition, outre la charge de travail et l'environnement physique, les aspects psycho-sociologiques (initiative, statut social, communications, coopération, modes de gestion) et le temps de travail (durée hebdomadaire et type d'horaire), selon la grille d'analyse du LEST¹⁶. Nous n'adhérons pas à cette dernière position car nous considérons que les « aspects psycho-sociologiques », tels que définis par le LEST, relèvent de la division et de la coordination du travail et que le temps de travail relève de la division-répartition du travail (Barreau, 2005) et, *in fine*, ce sont des composantes de l'organisation du travail. Gollac et Volkoff (2007) adoptent la même option et assimilent le

¹⁶ Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) du CNRS.

temps de travail à une caractéristique de l'organisation du travail. Ces deux auteurs définissent les conditions de travail comme étant composées des pénibilités physiques et mentales, des nuisances (sonores, thermiques...) et des risques professionnels (exposition à des agents cancérigènes, à des agents biologiques...). Enfin, Savall (1989) distingue les conditions intrinsèques du travail des conditions extrinsèques du travail. Les conditions intrinsèques « *concernent plus directement le contenu du travail* » (Savall, 1989, p.3), c'est-à-dire le type de travail (d'exécution, de contrôle, de commandement, de conception) et les caractéristiques du travail. Les conditions extrinsèques concernent l'environnement de travail. Selon Savall (1989), celles-ci sont non seulement d'ordre physique (postures, éclairage, bruit, éclairage, technologie), mais aussi d'ordre psychologique (relations avec les collègues, les supérieurs, aménagement du temps de travail). Nous ne reprendrons pas cette distinction, car elle comporte un chevauchement des concepts de conditions de travail et d'organisation du travail qui prête à confusion.

Les conditions de travail ont pour caractéristique de mesurer les sollicitations du corps liées au travail, qu'elles soient physiques ou mentales, explicites ou potentielles. Les pénibilités et les nuisances sollicitent en effet explicitement le corps du travailleur, les risques professionnels le sollicitent potentiellement. Le concept de conditions de travail souligne toute l'importance de considérer le travail à partir du corps, dimension rarement mise au centre des réflexions au sein des sciences sociales (Pillon, 2014). Les conditions de travail sont donc appréhendées au travers d'indicateurs de leurs effets, tels que les pénibilités, les nuisances ou les risques professionnels, sur le travailleur. Autrement dit, les conditions de travail en français constituent un concept plus large que son équivalent en anglais « *working conditions* », que l'on peut traduire par le terme d'« environnement physique de travail », puisqu'à ce dernier, il faut ajouter, dans l'acception française, les notions de pénibilités physiques et mentales pour réellement englober toutes les composantes du concept de conditions de travail.

Au sein de la notion de conditions de travail, nous avons donc choisi d'intégrer les pénibilités mentales, les pénibilités physiques, les nuisances et les risques professionnels de l'environnement physique de travail. En effet, ces trois composantes apparaissent comme étant les plus consensuelles pour définir les conditions de travail (Gollac et Volkoff, 2006, 2007 ; Igalens, 1999). Nous préférons le terme de « pénibilité » à celui de « charge » car il est moins ambigu. En effet, mobiliser le concept de charge physique fait intuitivement penser

au seul port de charges lourdes¹⁷, alors qu'il existe d'autres dimensions de la charge physique, telles que, par exemple, les vibrations mécaniques, les postures douloureuses. De même, la charge mentale fait référence en ergonomie à la seule charge cognitive (Darses et De Montmollin, 2006), alors que le concept de pénibilité mentale permet d'englober non seulement une dimension liée à la charge cognitive mais aussi une dimension liée à la charge psychique. En d'autres mots, dans notre conception,

- Les pénibilités physiques englobent l'ensemble des contraintes physiques attachées au travail : posture pénible, mouvements douloureux ou fatigants, vibrations, port de charges lourdes.

- L'environnement physique de travail comprend les nuisances, ainsi que les risques professionnels :

- les nuisances englobant des facteurs environnementaux qui rendent les conditions physiques du travail difficiles : chaleur, humidité, bruit, odeurs, éclairage, aération, poussière.
- Les risques professionnels étant liés à l'exposition directe ou indirecte à des produits ou des techniques dangereuses pour la santé du travailleur : produits inflammables, substances cancérogènes ou agents biologiques.

- La définition des pénibilités mentales est plus complexe à élaborer car elle intègre des dimensions psychique et cognitive. Dans la littérature ergonomique, la notion de charge cognitive¹⁸ fait référence à tout ce qui, dans la situation de travail, est à l'origine pour l'individu d'un coût global dans sa dimension cognitive, de manière à la distinguer de la charge psychique (Leplat, 2002 ; Darses et De Montmollin, 2006), la charge psychique renvoyant aux agressions de l'environnement. Notons que Leplat (2002, p.28) distingue la charge des facteurs de charge : « *dans les discours sur la charge, il est bon de distinguer la charge proprement dite des facteurs de charge (les exigences)* ». Alors que la charge est une conséquence de l'activité pour l'agent, les exigences renvoient aux conditions externes de l'activité (Leplat, 2002). Par exemple, le fait de recevoir des ordres contradictoires constitue un facteur de charge (ou *input*) et non une charge proprement dite (ou *output*). Pour notre part, la définition des pénibilités mentales englobe ainsi aussi bien la dimension psychique que la

¹⁷ On rappellera les travaux de Coulomb sur le calcul de la charge optimale transportable par un travailleur (Vatin, 1993).

¹⁸ Parfois dans la littérature ergonomique, la charge cognitive est dénommée charge mentale, ce qui prête à confusion.

composante cognitive des pénibilités mentales, ce qui nous autorise à aborder des aspects qui ne sont pas pris en compte dans les conceptions plus étroites.

L'aspect cognitif correspond au coût pour un opérateur d'un état de mobilisation global résultant de l'accomplissement d'une tâche mettant en jeu le traitement de l'information (Szekely, 1975)¹⁹. Des études en ergonomie reposant soit sur des variables physiologiques (mouvement des yeux et de la tête, distance œil-tâche...), soit sur des indicateurs subjectifs (sur la base de questionnaires) ont démontré le coût de la charge cognitive pour l'opérateur lié au traitement de l'information lors de l'exécution d'une tâche (Leplat, 2002). Le traitement de l'information mobilise trois grandes catégories de fonctions cognitives : l'attention, la mémoire et les activités intellectuelles (Lancry et Lammens, 1998). Certains préfèrent utiliser la notion de « ressources cognitives » pour signifier que la charge cognitive s'étend au-delà de la prise d'information, pour englober « *toutes les opérations intellectuelles conscientes consommant de l'énergie* » (Amalberti, 1996, p.68) : mémorisation, raisonnement, contrôle, prise de décision (Amalberti, 1996). Cependant, la fonction cognitive relative aux activités intellectuelles est mesurée par des indicateurs tels que la prise de décision ou l'apprentissage de choses nouvelles. Elle peut être à la fois considérée comme une charge ou comme un vecteur d'épanouissement, selon les auteurs. Ainsi, certains considèrent que devoir apprendre des choses nouvelles constitue une charge cognitive (Gollac et Volkoff, 2007). D'autres considèrent que c'est une source d'épanouissement dans le travail qui participe des possibilités de développement offertes par le travail (Karasek, 1979). Il en est de même de l'indicateur « devoir être créatif dans son travail » qui mesure le contenu cognitif du travail ou la charge cognitive du travail, selon les auteurs.

A l'instar de Lorenz et Valeyre (2005), nous considérons que l'apprentissage de choses nouvelles dans son travail ou le devoir d'être créatif dans son travail relèvent d'indicateurs permettant d'évaluer le contenu cognitif du travail, de même que la possibilité de prendre des décisions soi-même dans son travail. Des trois dimensions de la charge cognitive (l'attention, la mémorisation, la réflexion/prise de décision), telles qu'elles sont définies par les ergonomes, nous avons donc choisi de ne retenir que l'attention. Elle apparaît en effet comme étant la seule dimension qui ne puisse être rattachée au contenu cognitif. De plus, contrairement aux deux autres dimensions de la charge cognitive très liées au métier, cette dernière dimension transcende la profession exercée. En effet, la contrainte d'attention dans

¹⁹ Cette définition de la charge mentale proposée par Szekely (1975) a été retenue par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

son travail est aussi exigeante pour le contrôleur aérien (métier qui comporte par ailleurs une forte « charge » de mémorisation et de réflexion) que pour l'opérateur sur une chaîne de montage (métier qui par ailleurs inclut inversement une faible « charge » de mémorisation et de réflexion).

La dimension psychique peut être appréhendée par l'approche ergonomique et par l'approche de la psychodynamique du travail. Les ergonomes définissent la charge psychique comme résultante d'un état de tension généré par les agressions de l'environnement de travail (Daniellou, 1996 ; Darses et De Montmollin, 2006). Pour le courant de la psychodynamique du travail, elle correspond au coût individuel engendré par la confrontation du travailleur, porteur de sa propre histoire et de sa propre personnalité, avec sa tâche (Dejours, 2000, 1993). Cette dernière définition de la charge psychique par Dejours est très intéressante en ce qu'elle permet d'établir des liens entre psychanalyse et science du travail. Toutefois, nous opterons pour la définition plus serrée de la charge psychique, proposée par l'approche ergonomique, car elle nous apparaît plus facilement opérationnalisable dans le cadre d'une recherche quantitative.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les pénibilités mentales englobent donc des coûts d'ordres cognitif (attention, mémorisation, prise de décision) et psychique (risque d'agression, agression, charge émotionnelle ou travail émotionnel (Hochschild, 1983), charge éthique (Dejours, 1998), situation de tension dans les rapports avec le public, harcèlement moral²⁰). Ces deux types de pénibilités mentales peuvent naturellement se cumuler.

Par conséquent, nous nous en tiendrons à une définition stricte des pénibilités mentales. Selon moi, elles n'incluent que les coûts d'ordre cognitif liés au traitement de l'information (entendu comme le niveau d'effort attentionnel requis par la réalisation d'une tâche) ou d'ordre psychique (risque d'agression, agression, charge émotionnelle, charge éthique situation de tension dans les rapports avec le public, harcèlement moral) liés à la nature même du travail et relatif aux conséquences de l'activité, ceci afin de distinguer la charge des exigences (ou facteurs de charge). Nous présenterons une synthèse dans l'encadré 5.

²⁰ Le Conseil Economique et Sociale (CES) définit le harcèlement moral au travail comme « *tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et à leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel* » (Rapport du CES, Le Harcèlement moral au travail, Debout, 2001, p.59). Cette définition du harcèlement moral a été reprise en 2002 dans l'article L.1152-1 du Code du travail.

Encadré 5. Les composantes des conditions de travail et les variables opérationnelles permettant de les mesurer

<p><u>Les pénibilités physiques</u> (posture pénible, mouvements douloureux ou fatigants, vibrations, port de charges lourdes)</p>	<p><u>Les pénibilités mentales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Charge cognitive (effort attentionnel) •Charge psychique (risques d'agression, agressions, situation de tension dans les rapports avec le public et/ou les collègues, harcèlement moral au travail) •Charge émotionnelle •Charge éthique
<p><u>L'environnement physique de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Les nuisances de l'environnement : chaleur, humidité, bruit, odeurs, éclairage, aération, poussière •Les risques professionnels de l'environnement : produits inflammables, substances cancérogènes ou agents biologiques 	

1.2.3 Quelle définition des ressources professionnelles ou de la tâche ?

Les principales recherches sur les ressources professionnelles sont inspirées de Bakker et Demerouti (2007) qui ont construit un modèle Ressources professionnelles-Demandes de l'emploi (*Job Resources-Job Demands*). Ces auteurs anglophones proposent une définition très étendue des *Job Resources* englobant des dimensions physiques, sociales, psychologiques et organisationnelles. Les ressources professionnelles correspondent « à l'ensemble des aspects physique, psychologique, social et organisationnel du travail qui permettent au salarié : (1) d'atteindre les objectifs assignés, (2) de réduire les demandes de l'emploi (*Job Demands*) et les coûts physiologiques et psychologiques associés, (3) de stimuler l'épanouissement personnel » (Bakker et alii, 2003, p.344).

Pour notre part, nous retiendrons une définition plus restreinte des ressources professionnelles (*Job Resources*) que celle proposée par Bakker et alii (2003) et Bakker et Demerouti (2007). En effet, ces auteurs en adoptant une définition très large des *Job*

Resources risquent de déboucher sur un concept trop hétérogène et peu opératoire (Bouville, 2009, **publication n °1**). Cette critique a d'ailleurs été reprise dans une revue de littérature récente sur la notion de ressource qui conduit les auteurs à la conclusion selon laquelle « presque tout ce qui peut être considéré comme bon est ici assimilé à une ressource » (Halbesleben *et alii*, 2014, p. 1337). En outre, nous pouvons noter que l'opérationnalisation du concept de ressources professionnelles par Bakker *et alii* (2003) est assez éloignée de leur définition. Les auteurs n'estiment en effet la variable latente « Ressources professionnelles » qu'au travers des deux seules variables manifestes suivantes : l'autonomie décisionnelle (Karasek, 1979) et le degré de participation des salariés au processus de décision. Enfin, notons que le concept de ressources proposé par Bakker et Demerouti (2007) englobe des dimensions individuelles (par exemple, des dimensions psychologiques comme l'auto-efficacité, l'optimisme,...) et organisationnelles, ce qui accroît d'autant plus l'hétérogénéité du concept. C'est pourquoi, pour notre part, nous proposons une autre définition des ressources professionnelles qui sont, selon nous, avant tout, des ressources organisationnelles, c'est-à-dire fournies par l'organisation aux salariés. Par ressources professionnelles, nous entendons l'ensemble des moyens humains -avoir un nombre de collègues suffisants pour effectuer correctement son travail-, moyens informationnels -avoir des informations claires et suffisantes pour effectuer correctement son travail-, moyens matériels -avoir des moyens matériels adaptés et suffisants pour effectuer correctement son travail-, moyens coopératifs -avoir la possibilité de coopérer pour effectuer correctement son travail- et moyens cognitifs – avoir des savoirs nécessaires et adaptés ou être en mesure de les acquérir pour effectuer correctement son travail, selon Sardas *et alii* (2011) - fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au salarié. Ce concept est à rapprocher de la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001). La théorie de la conservation des ressources repose sur le postulat que l'individu travaille dans le but de protéger ses ressources et d'en acquérir de nouvelles. Le stress survient chez l'individu lorsqu'une menace apparaît sur ses ressources. Hobfoll et Lilly (1993, p. 129) distinguent quatre types de ressources qu'ils dénomment : « les ressources objets (objets matériels telle qu'une maison), les conditions (mariage, ancienneté, statut hiérarchique...), les ressources personnelles (capacité d'adaptation, pouvoir d'influence...) et les ressources énergétiques²¹ (temps, argent, connaissances...) ». Néanmoins, Hobfoll (1989, 2001) ne mentionne pas

²¹ Par « ressources énergétiques », Hobfoll et Lilly (1993) dénomment des ressources qui permettent d'accroître l'accès aux autres ressources (ressources personnelles, ressources objets ou conditions).

explicitement le concept de ressources professionnelles. En outre, selon nous, les ressources professionnelles ne sont pas liées à l'organisation du travail, car elles ne participent ni à la division du travail, ni à sa coordination. Les ressources professionnelles sont des moyens fournis par une organisation que l'on peut qualifier avec Zimmermann (2014, p. 163), d'*habilitante et capacitante* : *habilitante*, car ces ressources professionnelles sont des moyens à l'appui du développement des parcours professionnels ; *capacitante*, car elles contribuent au développement des capacités des personnes, ç'est-à-dire qu'elles offrent la possibilité de convertir ces ressources en réalisations effectives ou en pouvoir d'agir (Zimmerman, 2014).

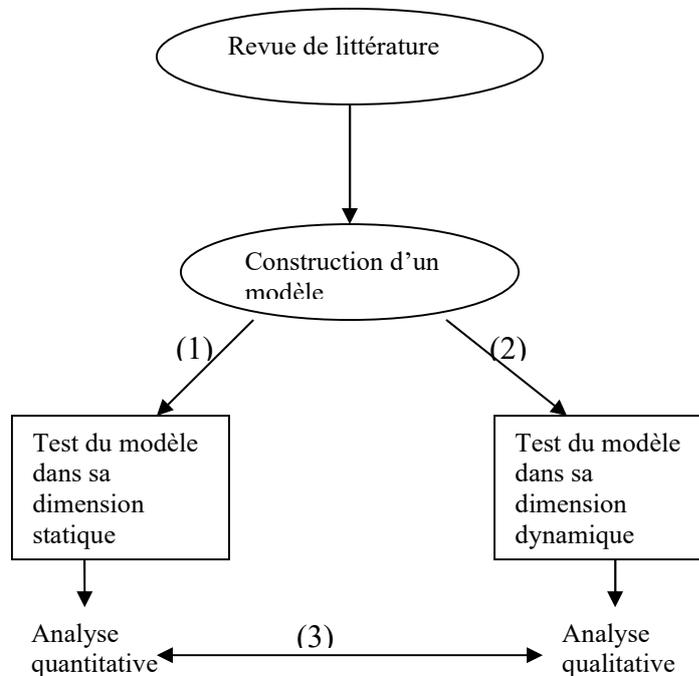
1.3 Le rôle primordial de l'organisation et des conditions du travail, des ressources professionnelles pour expliquer les comportements organisationnels

Nous présenterons, tout d'abord, le rôle primordial de l'organisation et des conditions de travail mais aussi des ressources professionnelles sur l'absentéisme, puis, sur le harcèlement moral au travail.

1.3.1 Le cas de l'absentéisme

Ce modèle a été testé en mobilisant une méthode mixte de recherche (figure 5). La première étape de la thèse consistait à déterminer le poids explicatif des variables organisationnelles au sein de notre modèle de recherche. La seconde étape, basée sur une analyse à la fois qualitative et longitudinale à partir d'une étude de cas, permettait de vérifier notre modèle dans sa dimension dynamique. Nous avons mené séparément l'analyse quantitative (1) et l'analyse qualitative (2) avant de consolider les résultats issus des deux approches (3).

Figure 5 : Une méthode mixte de recherche



a) Les résultats de l'analyse quantitative

Dans le cas étudié, des relations significatives ont été mises à jour entre l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources professionnelles et l'absentéisme, toutes choses étant égales par ailleurs, ce qui signifie qu'elles sont très résistantes aux facteurs de confusion.

Méthodologie de l'analyse quantitative

Comme il l'a été souligné dans une revue de littérature sur l'absentéisme (Bouville, 2009), la faiblesse de nombreuses études réside dans la faible taille de l'échantillon de personnes suivies. Elle ne permet pas de contrôler les effets des facteurs de confusion (âge, genre, profession...). Dans cette perspective, nous avons choisi d'utiliser les données de l'enquête Sumer 2002-2003 qui portent sur 49 984 salariés. L'intérêt des données secondaires, lorsqu'elles reposent sur de gros échantillons représentatifs de la population salariée française, est double. Elles contribuent, tout d'abord, à renforcer la validité externe d'une analyse quantitative (Baumard et Ibert, 2003). La recherche à partir de données secondaires issues de l'enquête Sumer peut, par ailleurs, améliorer

la validité interne des résultats car elle permet de mener une analyse multivariée « toutes choses étant égales par ailleurs », c'est-à-dire en contrôlant l'effet sur l'absentéisme, et sur les attitudes et la santé au travail, des facteurs personnels (âge, ancienneté,..), sociétaux (type de temps de travail,...) et des caractéristiques de l'établissement (taille de l'établissement,...). En effet, ces différentes variables peuvent constituer des facteurs de confusion potentiels. Leur contrôle permet de vérifier que les variations des variables dépendantes sont causées uniquement par des variations des variables explicatives. En cela, le contrôle de ces facteurs de confusion potentiels améliore la validité interne des résultats. Toutefois, l'utilisation de données secondaires ne permet pas de formuler toutes les questions nécessaires à la construction d'indicateurs de mesure de quelques unes des pratiques organisationnelles retenues. Il en est ainsi du juste-à-temps et du management de la qualité totale qui seront appréhendés par des *proxy*.

Présentation de l'enquête SUMER 2003

L'enquête SUMER 2003 a été réalisée de juin 2002 à décembre 2003. 1792 médecins du travail, représentant plus de 20 % des médecins du travail français, ont choisi au hasard 56314 salariés dont 49984 ont répondu au questionnaire. Le champ d'application de l'enquête comprend l'ensemble des salariés français y compris ceux des hôpitaux publics, d'EDF-GDF (Electricité et Gaz de France), de La Poste, de la SNCF et d'Air France. Son champ d'application ne couvre toutefois pas les fonctions publiques territoriales et d'Etat, le secteur des transports, des mines, de la pêche et des télécommunications (France Télécom). L'enquête couvre 17,5 millions des 21,7 millions des salariés français (soit 80 %). L'enquête Sumer est divisée en deux parties. La première partie de l'enquête dresse un état des lieux des principales contraintes organisationnelles des salariés et de leur environnement physique. Les données sont recueillies par le médecin du travail lors de l'entretien médico-professionnel au cours des visites périodiques, et font également appel à la connaissance des postes de travail qu'il a acquise au cours de son tiers temps. La deuxième partie de l'enquête repose sur un auto-questionnaire, proposé à un salarié sur deux, qui lui permet d'exprimer son avis sur sa situation de travail. Cet auto-questionnaire inclut le *Job Content Questionnaire* ou JCQ de Karasek et Theorell (1990), des questions sur les rythmes du temps de travail, sur la satisfaction et la santé au travail.

L'intérêt de l'enquête SUMER 2003 est qu'elle ne préjuge pas des conditions de travail des salariés. Elle vise à objectiver le ressenti des salariés **sur le travail tel qu'il est réalisé et non prescrit**. Par ailleurs, elle ne constitue aucunement un sondage d'opinion car ces questions restent factuelles.

Nos résultats montrent l'importance des variables liées à l'organisation du travail, aux conditions de travail et aux ressources professionnelles (voir tableau 1). Nous avons montré que certaines variables organisationnelles, dont l'influence sur l'absentéisme n'avait pas encore été testée ou que très rarement, tels la densité du travail, le niveau de responsabilité, la

contrainte industrielle, l'absence de ressources professionnelles, les tensions avec le public, les agressions verbales ou physiques ont une influence positive sur l'absentéisme. En revanche, nos résultats relativisent l'importance de facteurs personnels, tels que l'âge ou l'ancienneté, dont les coefficients sont certes significatifs, mais restent très faibles.

Tableau 1. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative

Des relations démontrées à partir des modèles économétriques de type Logit multinomial

	Absentéisme attitudinal	Absentéisme médical	Absentéisme ponctuel	Absentéisme cumulatif
Intensité du travail	++			++
Densité du travail	+++			
Tensions avec le public		+++		
Ressources de l'emploi		--	--	--

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

Notre analyse quantitative montre que l'influence sur l'absentéisme des nouvelles formes d'organisation du travail, s'appuyant sur les compétences et les capacités de réflexion des salariés, est positive: une amélioration du contenu cognitif du travail diminuant en effet la probabilité de s'absenter. A l'inverse, une forte contrainte industrielle, ainsi qu'un contrôle hiérarchique fort, caractéristiques des organisations tayloriennes et des organisations en *lean production*, sont des facteurs organisationnels qui augmentent la probabilité d'être absent. Toutefois, nos résultats ne permettent pas de confirmer les critiques adressées par les chercheurs de l'école des relations humaines au taylorisme : l'organisation scientifique du travail engendrerait de l'absentéisme et du turn-over, du fait d'un manque d'intérêt au travail (source d'insatisfaction au travail) des ouvriers pour des tâches routinières. La relation entre la contrainte industrielle et l'absentéisme n'est en effet médiatisée ni par la satisfaction au travail, ni par l'intention de rester. Il semblerait plutôt que la médiation s'opère au travers d'une santé physique au travail dégradée.

Nos résultats soulignent ainsi l'importance du lien entre les ressources professionnelles (moyens humains, informationnels et cognitifs) et l'absentéisme : le fait pour un salarié

d'avoir un nombre suffisant de collègues, d'avoir accès à des informations claires et suffisantes, de se voir offrir une formation suffisante et adaptée réduit la probabilité de s'absenter. Ceci renvoie à la mise en place d'une organisation *habilitante* et *capacitante* (Zimmermann, 2014). Notre étude quantitative montre que chacun des quatre types d'absentéisme est influencé par un ou des médiateurs dominants (voir tableau 2).

Tableau 2. Type d'absentéisme et variable(s) médiatrice(s) dominante(s)

Type d'absentéisme	Variable(s) médiatrice(s) dominantes
<u>Absentéisme attitudinal</u> (absentéisme de fréquence élevée et de durée courte)	Satisfaction au travail
<u>Absentéisme médical</u> (absentéisme de fréquence faible et de durée longue)	Santé au travail
<u>Absentéisme ponctuel</u> (absentéisme de fréquence faible et de durée courte)	Intention de rester
<u>Absentéisme cumulatif</u> (absentéisme de fréquence élevée et de durée longue)	Satisfaction au travail Intention de rester Santé au travail

Ainsi, les variables médiatrices dominantes dans la relation entre, d'une part, l'organisation et les conditions de travail, les ressources professionnelles et, d'autre part, l'absentéisme, sont respectivement la satisfaction au travail pour l'absentéisme attitudinal, la santé au travail pour l'absentéisme médical, l'intention de rester pour l'absentéisme ponctuel et enfin, la satisfaction au travail, l'intention de rester et la santé au travail pour l'absentéisme cumulatif. A partir de ces résultats, nous avons suggéré qu'il existait plusieurs types d'absence qui ne peuvent être réduits à la dichotomisation entre les « absences volontaires » et les « absences involontaires ». En outre, dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons relevé que la majeure partie des études managériales se concentraient sur les absences « volontaires » (mesurées par la fréquence des absences) et les absences fréquentes et de durée courte, dénommés « absentéisme attitudinal », selon la terminologie de Chadwick-Jones *et alii* (1971). Or, paradoxalement, dans notre analyse des données Sumer, cette forme d'absentéisme est marginale : sur les 30 % de salariés absents pour maladie au cours des douze derniers mois précédant l'enquête, seuls 2 % ont une absence de type attitudinal. Cette

dernière forme d'absentéisme ne représente donc que 7 % de l'absentéisme total. Ce dernier résultat suggère que l'augmentation de l'absentéisme depuis la fin des années 1990 ne peut s'expliquer uniquement par une augmentation des comportements de retrait des salariés français (Bouville, 2011, **publication n° 15**). Enfin, notre thèse a souligné aussi le rôle primordial de la santé au travail en tant que médiateur de la relation entre, d'une part, les variables d'organisation et de conditions de travail et, d'autre part, l'absentéisme. C'est une dimension que nous avons approfondi dans la suite de nos recherches (voir partie II).

b) Les résultats de l'analyse qualitative

Si cette première partie de notre thèse a permis de tester notre modèle selon une approche quantitative et statistique, nos résultats permettant de montrer que « toutes choses étant égales par ailleurs », c'est-à-dire à caractéristiques personnelles, sociétales et « structurelles » identiques, l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources professionnelles ont une influence significative sur l'absentéisme, des questions subsistaient. Par exemple, celle-ci : une simple amélioration des conditions de travail suffit-elle à diminuer l'absentéisme si dans le même temps l'organisation du travail reste pathogène ? Une étude de cas, dans laquelle l'organisation et les conditions de travail étaient simultanément modifiées, me semblait adaptée pour répondre à ces questions. L'objectif de cette étude fut de compléter les informations statistiques et d'apporter une dimension qualitative aux régularités mises en évidence par l'analyse quantitative, ce afin d'enrichir leur compréhension.

Méthodologie de l'analyse qualitative

Nous avons réalisé une étude de cas dans un établissement de maintenance d'une entreprise ferroviaire, car l'une des unités de production de cet établissement a connu un changement organisationnel en janvier 2006, impliquant l'introduction de la *lean production* et parallèlement l'amélioration de certaines conditions physiques de travail (c'est-à-dire les pénibilités physiques et l'environnement physique). Ce cas permet d'analyser l'influence d'un changement simultané de l'organisation du travail et des conditions de travail sur l'absentéisme et la santé au travail. Nous avons triangulé différentes sources de données. Entre février et mai 2009, ont ainsi été effectués quatorze entretiens semi-directifs auprès d'agents, de l'encadrement (direction et cadres intermédiaires), de représentants syndicaux, de l'équipe médicale et d'un consultant étant intervenu dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation du travail. Durant cette période, nous avons aussi réalisés trois jours d'observation directe à découvert et mobilisé des informations tirées de l'analyse documentaire.

Notre analyse qualitative a, sans surprise, mis en évidence le rôle essentiel de l'organisation du travail, au-delà d'une amélioration de l'environnement physique de travail ou d'une diminution des pénibilités physiques. Nos résultats montrent en effet que l'amélioration des conditions physiques de travail ne produit pas d'effet positif sur l'absentéisme si dans le même temps l'organisation du travail se dégrade. Plus précisément, la mise en place d'une organisation du travail délétère engendre de l'absentéisme notamment par le biais des troubles musculo-squelettiques et, ce, malgré les améliorations apportées aux conditions physiques de travail. Notre étude montre également que le soutien socio-affectif des collègues et celui du supérieur ne peuvent suffire à compenser les effets délétères sur l'absentéisme d'autres composantes de l'organisation du travail (forte monotonie, faibles autonomie et contenu cognitif du travail, densité et intensité du travail élevées). Enfin, notre recherche montre quels peuvent être les effets potentiellement négatifs, en termes de performances économique (moins qualité de la production) et sociale (augmentation de l'absentéisme), du passage d'une organisation en groupes semi-autonomes à une organisation en *lean production*.

Ce qui nous conduit à montrer dans la section suivante en quoi ce modèle de recherche peut former un cadre théorique pour éclairer également la nature organisationnelle du harcèlement.

1.3.2 Le cas du harcèlement moral au travail

Notre intérêt pour le harcèlement moral au travail est le fruit d'une collaboration avec notre collègue Eric Campoy. Elle a donné lieu à une publication (Bouville et Campoy, 2012, **publication n° 8**), à partir des données de l'enquête SUMER 2003 et se prolonge par la préparation d'une nouvelle publication à partir des données de l'enquête SUMER 2010 (Bouville et Campoy, 2018, **publication n° 21**). Nous présenterons tout d'abord le questionnement théorique, puis, les principaux résultats que nous avons obtenus.

1.3.2.1 Un questionnement théorique en résonance avec l'actualité

Notre questionnement de départ est directement issu des débats contemporains sur cette thématique. En effet, chaque procès ouvert pour motif de harcèlement moral repose la question suivante aux juges, aux médias et au public : s'agit-il d'un problème de relation entre deux individus (un bourreau et une victime) ou de la manifestation d'une organisation pathogène ? Le débat n'est pas clos et se prolonge dans le champ académique (Quine, 1999). Certains comme Hirigoyen (1998, 2001), initiatrice du débat sur le harcèlement moral, ont une approche individuelle du harcèlement moral centrée sur un « jeu » pathologique entre un

« bourreau » et une victime. Cette tendance se retrouve dans la recherche anglo-saxonne sur le harcèlement moral au travail dont une partie importante des études sur le sujet tentent d'identifier les traits de personnalité des harceleurs bien que la plupart des résultats de ces études restent incertains (Nielsen *et alii*, 2017). D'autres auteurs (Clot, 2003 ; Le Goff, 2008 ; Dejours, 1998 ; Poilpot-Rocaboy, 2003, 2006 ; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008) ont une approche plus organisationnelle. Le Goff (2008) note ainsi que le thème du harcèlement moral opère un changement dans l'abord des problèmes en entreprise qui tend à occulter les analyses en termes de « facteurs objectifs » et de processus (technologiques, économiques, sociaux,...) susceptibles de générer des situations de harcèlement au travail. Dejours (1998) y voit l'effet d'une nouvelle évolution du fonctionnement des collectifs de travail, résultant de nouvelles formes d'organisation du travail, qui engendrent des relations de concurrence entre salariés. Selon Dejours (1998), le harcèlement moral est une forme clinique spécifique de l'aliénation sociale dans le travail –c'est-à-dire « la non-reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l'obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu'un sujet entretient avec le réel » (Dejours, 2006, p. 129), résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise. De même, pour Clot (2003), la loi sur le harcèlement moral du 19 décembre 2001, en portant exclusivement sur la relation entre deux individus, l'agresseur et la victime, a conduit à une criminalisation des conduites plus qu'à des transformations de l'organisation du travail qui les suscite. C'est cette approche organisationnelle du harcèlement moral que nous avons adoptée dans le cadre de notre recherche.

Cette dernière privilégie l'étude des influences que peuvent avoir le style de management, le climat social, la qualité de la communication, les changements organisationnels, les conflits et l'ambiguïté des rôles sur le harcèlement (Zaitseva et Chaudat, 2016). Quelques études portant sur l'organisation du travail et sur les relations sociales mobilisent ainsi les variables issues du modèle de Karasek et Theorell (1990), c'est-à-dire la latitude décisionnelle, la demande psychologique et le soutien social. Ces travaux sur le harcèlement moral à partir des variables de Karasek et Theorell reposent sur l'idée que les situations de travail stressantes renforcent la probabilité, pour un salarié, d'être harcelé. Deux hypothèses théoriques alternatives peuvent expliquer la manière par laquelle un environnement de travail stressant peut déboucher sur des situations de harcèlement (Hauge *et alii*, 2007).

Selon l'hypothèse de frustration-agression de Berkowitz (1989) et d'Einarsen *et alii* (2011), un environnement stressant va engendrer des frustrations chez certains salariés qui seront à l'origine de leurs comportements agressifs. Ces salariés frustrés vont souvent manifester de l'agressivité envers les autres et être impliqués dans des conflits avec leurs collègues déclenchant *in fine* un processus de harcèlement. La seconde hypothèse repose sur une approche interactionniste. Un environnement de travail stressant peut conduire certains salariés à violer les normes informelles de leur groupe de travail et à être moins performants dans leur travail. Ceci peut provoquer, en retour, des comportements agressifs de la part de leurs collègues ou de leurs supérieurs.

Pour notre part, nous avons souhaité réinterroger le harcèlement moral au travail sous l'angle du travail, de son organisation et de ses conditions mais aussi des ressources professionnelles. En effet, une revue de littérature récente des études adoptant une approche organisationnelle du harcèlement moral au travail (Zaitseva et Chaudat, 2016) montre que ces recherches ignorent non seulement l'influence des conditions de travail et des ressources professionnelles mais qu'elles restent aussi cantonnées à une modélisation de l'organisation de travail calquée sur le modèle de Karasek. Or des recherches (De Jonge et Kompier, 1997, De Jonge *et alii*, 2000 ; Kasl, 1996 ; Kristensen, 1996 ; Wall *et alii*, 1996) ont montré qu'il est nécessaire d'intégrer plus de trois variables pour comprendre les liens entre organisation du travail et santé. Pour pallier ces limites, nous avons mobilisé le modèle de recherche élaboré dans le cadre de notre thèse pour appréhender les déterminants socio-démographiques et organisationnels du harcèlement moral au travail. Nous présentons nos résultats dans la section suivante.

1.3.2.2 Des résultats validant une approche organisationnelle du harcèlement moral au travail

Pour mesurer le harcèlement moral au travail, nous avons constitué trois indicateurs dichotomiques mesurant trois types de harcèlement (*Les victimes d'atteintes dégradantes, Les victimes d'un déni de reconnaissance sociale, Les victimes de comportements méprisants*). Nous avons construit nos indicateurs de mesure du harcèlement moral à partir de l'échelle de Leymann (1996a) dont les propriétés psychométriques, dans leur version française, ont été testées (Niedhammer *et alii*, 2006). Nous avons effectué nos analyses statistiques (*via* des régressions logistiques binomiales) à partir des données de l'enquête SUMER 2003. Alors que les résultats de modèles de régressions logistiques binomiales minimisent l'influence de

facteurs individuels tels que l'âge, l'ancienneté ou le sexe sur le harcèlement moral, ils soulignent, en revanche, la forte influence qu'exercent l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources professionnelles (voir encadré 6).

Dans le débat entre approches individuelle (âge, sexe, statut d'emploi, personnalité de la victime ou de l'agresseur..) ou organisationnelle du harcèlement, notre recherche souligne la prévalence de cette dernière approche et semble donner raison aux constatations de Leymann (1996b) et de Dejours (2000, 1993). Pour le premier, l'ensemble des cas de harcèlement présentés dans son ouvrage *La persécution travail* « montrent le même déroulement systématique et stéréotypé du processus : aucune théorie de la personnalité ne fournit d'explication à ce processus (...). Comment expliquer, par exemple, le fait que les jeunes travailleurs sont plus fréquemment victimes de *mobbing* que leurs aînés²² ? L'expliquer par la personnalité reviendrait à admettre que celle de chaque individu se transforme radicalement à la quarantaine ; aucune théorie psychologique n'a jamais avancé une telle conclusion. Au contraire, on tient pour acquis que les structures de la personnalité restent constantes, tout au long de l'existence, sous réserve de l'apparition et du développement de troubles psychiatriques sur une longue période » (Leymann, 1996b, p. 175).

Encadré 6. Résultats des modèles de régressions logistiques binaires

Variables liées aux conditions de travail	Atteintes dégradantes	Déni de reconnaissance sociale	Comportements méprisants
Tension avec le public	ns	ns	ns
Agressions du public	+++	+++	+++
Postures douloureuses	ns	ns	ns
Nuisances thermiques	ns	ns	++
Nuisances sonores	ns	ns	ns

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

²² Ce constat de Leymann (1996) est confirmé par les résultats de notre recherche puisque le signe des coefficients associés à la variable *âge* sont négatifs (respectivement, $\beta = -0,08$, $p < 0,01$ et $\beta = -0,02$, $p < 0,05$).

Variabiles liées aux conditions de travail	Atteintes dégradantes	Déni de reconnaissance sociale	Comportements méprisants
Tension avec le public	ns	ns	ns
Agressions du public	+++	+++	+++
Postures douloureuses	ns	ns	ns
Nuisances thermiques	ns	ns	++
Nuisances sonores	ns	ns	ns

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

Variabiles liées aux ressources de l'emploi	Atteintes dégradantes	Déni de reconnaissance sociale	Comportements méprisants
Moyens humains	ns	---	ns
Moyens informationnels	---	---	---
Moyens cognitifs	---	---	---

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

Variabiles liées aux relations sociales	Atteintes dégradantes	Déni de reconnaissance sociale	Comportements méprisants
Soutien du supérieur	---	---	---
Soutien des collègues	---	---	---
Contrôle hiérarchique	+++	+++	+++

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

Variabiles individuelles de contrôles	Atteintes dégradantes	Déni de reconnaissance sociale	Comportements méprisants
Sexe	ns	ns	ns
Ancienneté	ns	ns	ns
Age	ns	- 0,02***	-0,08***

+ indique un lien significatif *ceteris paribus* au seuil de 10 % (++ au seuil de 5%, +++ au seuil de 1%)

De même pour Dejours (2000, 1993, p.18-19), « l'interprétation du harcèlement, par référence exclusive, ou même seulement préférentielle, à la perversion dans la personnalité de l'agresseur, pourrait être un symptôme ; c'est-à-dire "une formation de compromis" témoignant de la victoire écrasante des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de management face à une volonté d'agir, de réagir ou de résister, dont la puissance collective est très affaiblie – voire compromise ! La voie frayée par la notion de harcèlement, en mettant l'accent exclusivement sur une relation entre deux individus, l'agresseur et la

victime, interprétée sur la base théorique de la perversion, laisse en dehors de la discussion les conditions collectives – sociales et politiques – de son étiologie (...) ».

Les résultats de notre étude tendent à confirmer les constats de Leymann et Dejours. En effet, bien que notre recherche n'inclue aucune variable appréhendant la personnalité des victimes, les antécédents individuels (âge²³, sexe, ancienneté) n'ont pas d'influence significative sur le harcèlement moral. Par ailleurs, notre étude souligne la forte influence des ressources professionnelles, pourtant ignorée par les études précédentes, sur le harcèlement moral au travail, ainsi que des soutiens des collègues et du supérieur. Un environnement de travail dans lequel le salarié bénéficie d'un fort soutien social et se sent entouré d'un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant (moyens humains), dans lequel on observe une diffusion d'informations claires et suffisantes (moyens informationnels) et, enfin, qui fournit une formation suffisante et adaptée au salarié (moyens cognitifs) diminue fortement les risques de harcèlement. Ce dernier résultat rejoint les analyses de Dejours (2006) selon lequel l'élément déterminant dans l'augmentation des pathologies du harcèlement (syndromes dépressifs et syndromes confusionnels) résulte bel et bien des situations de fragilisation des individus vis-à-vis des manœuvres de harcèlement. Cette fragilisation est le fruit « d'une déstructuration des ressources défensives, en particulier les défenses collectives et la solidarité » (Dejours, 2006, p. 127). Enfin, ces résultats soulignent également l'influence des conditions de travail (exposition à des agressions du public et à des nuisances thermiques), rarement étudiée dans la littérature, sur les situations de harcèlement moral au travail. Ces résultats convergent tout à fait avec le processus d'intervention contre le harcèlement proposé par Poilpot-Rocaboy et Winter (2008), et tenant compte du contexte de travail, qui consiste notamment à diagnostiquer et à supprimer les déterminants organisationnels du harcèlement moral au travail.

Nos premières recherches ont abordé les relations en gestion du travail et comportements organisationnels mais sans les ventiler selon les caractéristiques socio-démographiques et les contextes professionnels. Qu'en est-il lorsque sont prises en compte les caractéristiques socio-démographiques et les contextes professionnels?

1.4 La prise en compte des caractéristiques socio-démographiques et des contextes professionnels

²³ La faiblesse du coefficient associé à la variable *âge* montre la faible robustesse de la relation entre âge et harcèlement moral.

Dans le prolongement des recherches précédentes, nous avons affiné les relations entre, d'une part, organisation du travail, conditions de travail et, d'autre part, santé au travail et/ou comportements organisationnels en tenant compte de la notion de genre, de la profession ou de la catégorie socio-professionnelle d'appartenance du salarié.

1.4.1 La prise en compte du genre

Nous présenterons, dans un premier temps, une synthèse des principaux courants de recherche en sociologie du genre. Dans un second temps, nous présenterons nos résultats portant sur l'absentéisme, le présentéisme et les horaires flexibles à l'aune de ces recherches en sociologie du genre.

1.4.1.1 Une sociologie du genre francophone récente

La sociologie du genre ne s'est réellement déployée en France que depuis les années 1990 (Galerand et Kergoat, 2014). Au sein de la sociologie du genre, trois grandes branches peuvent être distinguées, selon Galerand et Kergoat (2014). Un premier courant privilégie une perspective féministe matérialiste et continue à privilégier les rapports sociaux en donnant au travail une place centrale. Il s'agit d'envisager les catégories hommes et femmes comme les produits de rapports de force proprement historiques (Galerand et Kergoat, 2014). Au sein de ce courant, la conception de la division sexuelle du travail permet de saisir l'imbrication des rapports sociaux de sexe, avec d'autres rapports sociaux, en particulier, les rapports de classe (Kergoat, 2012).

Un deuxième courant (illustré par des ouvrages comme *Le travail du genre* (Laufer et alii, 2003) ou *Travail et genre dans le monde* (Maruani, 2013) estime que la sociologie du genre permet de penser les différences entre les sexes et de comprendre la place des hommes et des femmes dans la société. Elle met au centre la construction différenciée des identités professionnelles masculines et féminines (Belle, 1990 ; Laufer, 1982).

Enfin, un troisième courant, les *Gender Studies*, importés des Etats-Unis, se rattachent au postmodernisme, en accordant une place centrale au discours et à leur déconstruction, et se focalisent sur des sujets tels les politiques de subversion des identités, les technologies du corps... (Galerand et Kergoat, 2014). Les travaux de Judith Butler sur la performativité du genre et sur la théorie *queer* en sont un exemple (Butler, 1990). Il inclut aussi les recherches

sur les organisations genrées (Acker, 1990 ; Ferguson, 1984 ; Kanter, 1977 ; Symons, 1990). Ces travaux entreprennent, par exemple, de montrer que les différences de genre dans l'organisation sont le produit de la structure organisationnelle qui cantonne les femmes dans des emplois sans avenir et non le résultat de caractéristiques liées aux hommes et aux femmes en tant qu'individus (Kanter, 1977). Ferguson (1984) engage une critique radicale féministe de la bureaucratie présentée comme une organisation d'un pouvoir masculin oppressant mythifié dans un discours abstrait sur la rationalité, les règles et procédures. Acker (1990) avance l'idée que la structure organisationnelle n'est pas neutre sur le plan du genre. Au contraire, les fiches de poste, la hiérarchie, les concepts utilisés pour penser l'organisation reposent implicitement sur un salarié désincarné et universel. C'est en fait un homme, selon Acker (1990), qui est subsumé au travers de cette image de salarié désincarné et universel. Symons (1990) dépeint la nature masculine du monde de la gestion et déconstruit les mythes organisationnels entourant les femmes cadres, tels le rôle des femmes dans l'humanisation des milieux de travail ou le mythe de l'égalité des chances. Notre travail de recherche intègre ces trois courants.

1.4.1.2 Une approche genrée de l'absentéisme et du présentisme

Une première recherche, parue dans la *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise* en 2014 (Bouville, 2014, **publication n° 6**), sur les différences en termes d'absentéisme entre hommes et femmes partait du constat que la plupart des recherches en économie et en gestion sur le sujet comportaient un biais sexiste. En effet, le sexe y est traité comme une variable explicative en soi, sans que ne soient considérées les conditions de travail et de vie qui sont associées au sexe. Pour dépasser ce biais, certains chercheurs ont opté pour une approche de l'absentéisme féminin non axée sur le travail en soutenant que la différence dans les comportements d'absence masculin et féminin est due principalement aux difficultés qu'ont les femmes à trouver un équilibre entre travail et responsabilités familiales et domestiques (Erickson *et alii*, 2000). D'autres chercheurs ont opté pour une approche axée sur le travail, en considérant que le différentiel entre les taux d'absentéisme masculin et féminin est le résultat de déterminants inhérents au lieu de travail.

Pour notre part, nous avons privilégié cette dernière approche car elle était beaucoup moins explorée que la précédente. Cette recherche m'a permis de démontrer, au travers d'une étude quantitative sur la base d'un échantillon de 24 486 salariés, issu de l'enquête SUMER 2003,

que l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources professionnelles sont différentes selon le sexe du salarié, toutes choses étant égales par ailleurs (c'est-à-dire à fonction exercée, secteur d'activité, statut de l'emploi, taille de l'établissement, âge, et ancienneté identiques) et constituent les principaux déterminants du différentiel d'absentéisme entre les hommes et les femmes. Le sexe en tant que variable explicative en soi constitue ainsi un substitut à l'organisation et aux conditions de travail qui lui sont associées et qui diffèrent selon que l'on est un homme ou une femme (Deguire et Messing, 1995), confirmant plusieurs études québécoises menées par Messing *et alii* (Messing *et alii*, 1998 ; Deguire et Messing, 1995 ; Messing *et alii*, 2011). Nos analyses effectuées à partir des données de l'enquête SUMER 2003 confirment l'existence d'une organisation et des conditions de travail sexuées ainsi qu'une répartition sexuée des ressources professionnelles.

Plus précisément, ces derniers résultats rejoignent ceux d'études plus anciennes (Acker et Van Houten, 1974 ; Guilbert, 1966) montrant que les tâches confiées aux femmes comportent systématiquement un degré moindre de difficulté ou de complexité (entraînant une moindre utilisation de leurs compétences dans leur travail), comparativement aux hommes, que les femmes cadres sont significativement plus exposées que les hommes cadres aux agressions et aux tensions avec le public. De même, les femmes, cadres ou ouvrières, ayant significativement moins d'autonomie décisionnelle dans leur travail que les hommes. De plus, les femmes ouvrières sont significativement plus exposées que les hommes aux postures douloureuses. Enfin, la répartition des *ressources professionnelles* (*moyens humains* c'est-à-dire un nombre de collègues suffisant, *moyens cognitifs* c'est-à-dire un accès à des formations suffisantes pour effectuer correctement son travail et *moyens informationnels*, c'est-à-dire un accès à des informations claires et suffisantes pour effectuer correctement son travail, Bouville, 2009, **publication n° 1**) se produit au désavantage des femmes cadres. Comme l'a relevé Acker (2006), les relations hiérarchiques dans l'entreprise sont influencées par des attitudes et des comportements genrés. Selon nos résultats, sur la base de « suppositions sexuées » (Acker, 2006, p. 444), les directions d'entreprise semblent privilégier l'inscription des hommes cadres dans les formations au détriment des femmes cadres *via* une répartition sexuée des *moyens cognitifs*. Pour le dire autrement, les femmes cadres ont beaucoup moins accès à une formation suffisante et adaptée pour effectuer correctement leur travail que les hommes cadres. Ce constat était déjà observé dans les entreprises nord-américaines à la fin des années 1970 (Bolton et Humphreys, 1977). Ces directions supposent probablement que le

retour sur investissement de la formation serait plus important pour les hommes que pour les femmes. Ces résultats rejoignent les analyses de Belle (1990) et de Sofer (1985) : la discrimination envers les femmes se fonderaient sur des anticipations différentes, selon le sexe, du salarié appartenant à la catégorie socio-professionnelle des cadres: si l'accès à un niveau hiérarchique supérieur nécessite, parmi d'autres facteurs de promotion interne, le suivi de formations, faire intervenir le sexe du candidat, surtout s'il est jeune, comme critère d'accès à la formation, « constitue pour l'entreprise une manière de réduire l'incertitude quant à l'avenir » (Belle, 1990, p. 451). Or, comme le montre Sofer (1985), dans son enquête, ce raisonnement stéréotypé ne correspond pas à la réalité des trajectoires professionnelles des femmes cadres interrogées dans son enquête : les femmes cadres interrogées quittent rarement leur vie professionnelle et ont des familles peu nombreuses.

L'inégale répartition des *moyens informationnels* pourrait s'expliquer par l'heure de tenue des réunions. Les réunions dans lesquelles se transmettent des informations importantes ont parfois lieu à des heures tardives, notamment en France (Abord de Chatillon et Desmarais, 2007). Or, du fait de ces heures tardives, les femmes cadres, sur lesquelles repose la responsabilité de la majeure partie des tâches domestiques et familiales, ne peuvent assister à ces réunions. Enfin, la répartition sexuée des *moyens humains* pourrait s'expliquer par la vision stéréotypée bien identifiée dans la littérature selon laquelle les femmes seraient moins à même que les hommes à exercer un pouvoir de commandement sur leurs subordonnés (Heilman, 2012 ; Pigeyre, 2001). L'ensemble de ces ressources sont donc réparties inégalement entre les cadres hommes et femmes. Pour Raggins et Sundstrom (1989), ces ressources sont confisquées par les hommes car elles constituent des leviers de pouvoir importants pour assurer leurs promotions et leurs transitions de carrière au sein des organisations. En outre, l'accès à ces ressources professionnelles va, avant tout, bénéficier aux hommes en leur permettant d'accroître leurs réseaux professionnels. Or ces réseaux professionnels sont des déterminants importants des trajectoires socio-professionnelles et de carrière des salariées (Kornberger *et alii*, 2010 ; Pigeyre et Valette, 2004 ; Santoni et Barth, 2014).

Dans un chapitre d'ouvrage paru dans *L'Etat des entreprises 2017* (Bouville, 2017, **publication n° 13**), à partir de l'analyse des données issues de l'enquête SUMER 2003, représentative de la population salariée en France, nous avons fait remarquer que les cadres

hommes sont très nettement concernés par le présentéisme (défini comme le fait pour un salarié de conjuguer absentéisme nul et santé au travail subjective très dégradée).

Parmi le sous-ensemble des salariés de sexe masculin ne s'étant pas absentés au cours des douze derniers mois (absentéisme nul) tout en ayant une santé subjective très dégradée, 17,6 % d'entre eux sont en effet des cadres contre une moyenne de 11,7 % dans la population salariée de sexe masculin. A l'inverse, les cadres femmes ne sont pas plus concernées que les autres catégories socio-professionnelles par le présentéisme puisque parmi le sous-ensemble des salariés de sexe féminin ne s'étant pas absentés au cours des douze derniers mois (absentéisme nul) tout en ayant une santé subjective très dégradée, 10,7 % d'entre elles sont des cadres contre en moyenne 9,2 % pour l'ensemble de la population des salariés de la population salariée de sexe féminin.

Pourtant, le niveau de stress et de demande psychologique déclarés par les cadres hommes et femmes sont assez comparables. Ce présentéisme des hommes cadres pourrait s'expliquer par des normes masculines de surinvestissement professionnel attachées à l'identité professionnelle des cadres en France (Thoemmes *et alii*, 2011). A l'instar des analyses de Perreault (1990) sur l'univers des danseuses et danseurs québécois, ce ne sont pas, dans ce dernier cas, les conditions de travail qui expliqueraient les différences observées de comportements en matière de présentéisme entre les cadres hommes et femmes, mais bien les rapports sociaux, le cadre masculin étant renvoyé à une figure de salarié prêt à tous les sacrifices pour son entreprise.

1.4.1.3 Une approche genrée des horaires flexibles

Notre étude (**publication n° 16**) sur les horaires flexibles a visé à s'interroger sur la possibilité d'un effet à double-tranchant des horaires flexibles sur le bien-être des femmes. Par horaire flexible, nous entendons la possibilité pour le salarié de choisir librement ses heures d'arrivée et de départ du travail ou, du moins, la possibilité de choisir ses heures au sein de plage horaire mobile. Trois constats nous ont incités à nous intéresser à ce sujet. Tout d'abord, la volonté de la Commission Européenne d'encourager le développement des horaires flexibles perçus comme un moyen de résorber la difficile conciliation entre vie privée et vie professionnelle des salariées (Kerkhofs *et alii*, 2008). Il nous paraissait intéressant d'examiner de plus près la portée et les limites de cette solution, alors même qu'une étude,

dans le secteur des grands cabinets d'audit comptable, montraient que les horaires flexibles, à l'inverse du but recherché, renforçaient les inégalités entre les hommes et les femmes en accentuant les obstacles à la progression des carrières féminines (Kornberger *et alii*, 2010). Les horaires flexibles peuvent se transformer en un stigmate, au sens de Goffman (1968), différenciant les salariés engagés dans leur travail de ceux qui ne le sont pas (Kornberger *et alii*, 2010). D'autre part, des travaux montraient que les horaires flexibles avaient pour pendant une intensification du travail (Kelliher et Anderson, 2010). Nous voulions explorer un peu plus ce potentiel effet pervers des horaires flexibles. Enfin, dans la continuité des analyses de Pigeyre (2001, p. 276), il nous paraissait crucial d'englober dans notre analyse sur le travail des femmes, l'ensemble des régulations à l'œuvre dans la société, et notamment l'articulation entre les différents temps de vie.

Pour notre part, souhaitant explorer plus en profondeur les effets ambigus des horaires flexibles sur les femmes, nous avons donc testé l'influence de ces deux types d'horaires flexibles (possibilité pour le salarié de déterminer lui-même ses horaires de travail, possibilité pour le salarié de choisir entre plusieurs horaires parmi des plages mobiles ou un « horaire à la carte ») sur la satisfaction au travail, la santé au travail et les absences pour maladie en utilisant à nouveau l'échantillon représentatif de 24.486 salariés de l'enquête SUMER 2003. Nos analyses quantitatives ont fait appel à des modèles de régressions logistiques ordinales et multinomiales contrôlant les effets de l'environnement de travail ainsi que de nombreux facteurs socio-démographiques. Notre cadre théorique s'est appuyé sur le modèle, issu de la psychologie, d'ajustement de l'individu à son travail de Pierce et Newstrom (1980), tout en y intégrant les apports des littératures sociologiques et épidémiologiques sur le sujet.

En effet, le modèle de Pierce et Newstrom (1980) envisage deux types d'ajustement individuel : le premier a trait à l'ajustement entre les aptitudes du salarié et celles exigées par l'environnement de travail ; le second porte sur l'ajustement qui se fait entre le système d'incitation (ou de récompense) de l'organisation et les besoins du salarié. Alors que le premier mécanisme de congruence produit un état satisfaisant pour le salarié, le second mécanisme conduit le salarié à être satisfait. Selon Pierce et Newstrom (1980), les horaires peuvent jouer à la fois sur le premier type de convergence en réduisant le niveau de stress et les troubles du rythme circadien mais aussi sur le second type de convergence en répondant à des besoins en termes de renforcement de l'autonomie dans la gestion du temps de travail. Nos résultats montrent, contrairement à des études précédentes ne contrôlant pas les effets de

l'environnement de travail (conditions physiques du travail, autonomie dans le travail, intensité du travail), que lorsque ces effets de l'environnement de travail sont contrôlés, les deux types d'horaires flexibles n'ont d'effet ni sur la satisfaction et la santé au travail des femmes, ni sur leur absentéisme pour maladie, contrairement aux hommes dont l'effet sur l'absentéisme est significativement négatif.

Plusieurs explications sont envisagées. La première est celle d'un effet à double-tranchant des horaires flexibles confirmé par nos analyses. En effet, dans l'enquête SUMER 2003, les femmes bénéficiant d'horaires flexibles doivent plus que la moyenne des salariés effectuer des heures supplémentaires et travailler souvent ou toujours à la maison pour terminer leur travail. Une autre explication réside dans l'idée que les horaires flexibles proposés aux femmes ont accru les attentes que pouvait avoir leur conjoint vis-à-vis de leurs responsabilités familiales et domestiques, ce qui a conduit à accroître le conflit entre vie privée et vie professionnelle (Hammer *et alii*, 2005). Malheureusement, les données de l'enquête SUMER 2003 ne me permettent pas de tester cette explication. Notons, toutefois, si l'on se permet d'effectuer un parallèle entre la réduction du temps de travail et les horaires flexible, que le passage aux 35 heures s'est traduit par une augmentation des activités domestiques pour les femmes (Méda et Orain, 2002).

Cette recherche, combinée à celle de Kornberger *et alii* (2010), laisse à penser que les horaires flexibles ne peuvent à eux-seuls réduire les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, pis, ils peuvent les accentuer, tout en n'améliorant pas leur bien-être des femmes. Pour autant, il ne faudrait pas écarter tout recours aux horaires flexibles sur la base de ces recherches. Finalement, cette analyse quantitative renvoie implicitement aux manières dont les horaires flexibles sont mises en œuvre : ont-ils une contrepartie cachée, par exemple, en termes d'intensification du travail ou sont-ils réellement mises en œuvre en voulant tout à fois renforcer l'égalité professionnelle et le bien-être des salariés ? De la même manière, sont-ils considérés comme un stigmate différenciant les salariés fortement engagés des salariés désengagés ou sont-ils perçus par les managers comme un moyen de mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle ?

Finalement, les résultats que nous avons obtenus ici démontrent que, dans la recherche à ce sujet, la notion de sexe biologique ne peut être ni découplée de celle de genre, ni des environnements sociaux et politiques dans lesquels elle se fait. Plus encore, nos résultats

soulignent l'importance de tenir compte du genre dans les recherches sur la santé au travail. Or, comme le rappelle le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE, 2010, p. 69)²⁴, « La question de la santé au travail s'est longtemps focalisée sur les secteurs d'activité dits masculins où la pénibilité est forte (industrie, bâtiment, transports...) et où les causes des accidents et maladies sont assez évidentes. Les recherches ne sont quasiment jamais faites dans une perspective de genre et, à l'exception peut-être du secteur hospitalier notamment pour les infirmières, elles concernent encore moins les emplois occupés majoritairement par des femmes. Les effets des facteurs de risque au travail sur la santé des femmes conservent ainsi à bien des égards un caractère d'invisibilité entraînant une méconnaissance ou une sous-estimation et donc, une faible prise en compte». Finalement, si sont reconnues, dans les recherches francophones en sciences de gestion, les discriminations en matière de carrière professionnelle (le plafond de verre) liées aux pratiques genrées de promotion et d'évaluation des organisations (Belghiti, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Pigeyre, 1999 ; Pigeyre et Valette, 2004), nos résultats mettent en lumière une question renvoyant au contexte organisationnel : ce différentiel entre salariés hommes et femmes n'est-il pas en effet encore plus ancré dans le « fonctionnement quotidien de l'entreprise » (Pigeyre, 2001, p. 278) et, plus précisément, dans les caractéristiques de l'organisation et des conditions de travail de ces lieux de travail ?

Ce qui nous amène à nous interroger sur une nouvelle question : outre le genre, existe-t-il un effet différencié selon l'âge ou le groupe social dans la relation entre le mode de gestion du travail et les comportements organisationnels des salariés ?

1.4.2 La prise en compte de l'âge et du groupe social

Dans une recherche collective internationale avec Donald Truxillo, professeur de psychologie industrielle à l'Université d'Etat de Portland, et avec Sivlia Dello Russo, chercheuse en psychologie industrielle à l'ISCTE Business School de Lisbonne, nous avons cherché à comprendre en quoi le groupe social d'appartenance du salarié (ouvrier ou employé) et l'âge sont des variables modératrices importantes à prendre en compte lorsque nous étudions les relations entre organisation du travail et absentéisme, à partir d'une analyse quantitative sur la base de données de l'enquête SUMER 2003 (Bouville *et alii*, 2017, **publication n° 3**). En

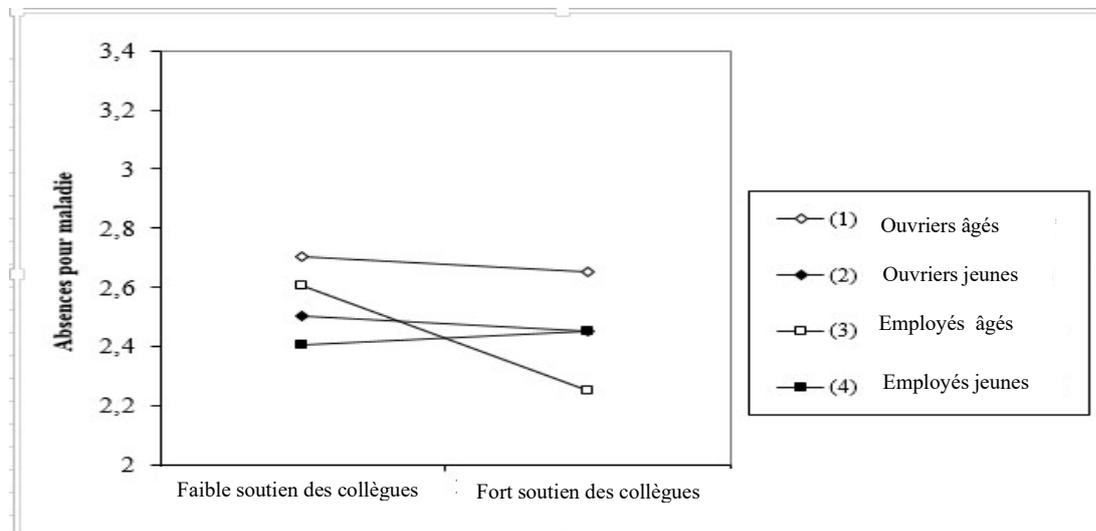
²⁴ Hénon, D. (2010), *La santé des femmes en France*, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental.

effet, le contexte professionnel a souvent été négligé dans les études précédentes dans le domaine du comportement organisationnel (Johns, 2006). Par ailleurs, elles ont souvent porté sur des échantillons de cadres qui ont des caractéristiques différentes par rapport à d'autres catégories socio-professionnelles (ouvriers, employés..). Pour combler ces lacunes, l'étude que nous avons menée a donc cherché à croiser les apports des recherches en psychologie sur les trajectoires sociales et psychologiques à l'âge adulte et ceux de la sociologie des groupes sociaux. Le cadre théorique s'appuie sur les récents développements théoriques et empiriques de la littérature en gestion des âges. Les deux principales approches sur les trajectoires sociales et psychologiques à l'âge adulte pour expliquer les changements dans les motivations et les comportements organisationnels au fil de l'âge sont les théories de l'optimisation sélective avec compensation (SOC) de Baltes et Baltes (1990) et la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (SES) de Carstensen *et alii* (1999). Ces deux théories cherchent à décrire les processus d'adaptation engagés par les individus pour faire face au vieillissement. La théorie SOC soutient que le vieillissement est un processus qui entraîne des pertes de certaines compétences et capacités. Les individus tentent alors de compenser ces pertes en sélectionnant les objectifs et les activités qui leur permettront d'utiliser de manière optimale leurs compétences. Quant à la théorie SES, elle affirme que la motivation change quand l'horizon temporel se raccourcit. La perspective temporelle future est conceptualisée comme un construit unidirectionnel représenté sur un continuum allant d'un futur « ouvert » pour les jeunes salariés (la perception que le temps qu'il reste à vivre est long) à un futur « borné » pour les salariés âgés. Elle suggère également qu'avec le vieillissement, un changement de priorités s'opère pour aller d'un objectif de promotion (passant, par exemple, par l'acquisition de compétences) à un objectif centré sur le bien-être émotionnel (passant, par exemple, par le maintien d'une certaine sécurité). La sociologie des groupes sociaux, en ce qui la concerne, souligne l'importance d'accorder plus d'attention aux effets du contexte professionnel, puisque chaque groupe social possède sa propre culture ou son propre « habitus » (Bourdieu, 1979) qui, en retour, influence les comportements et les attitudes de ses membres (Bourdieu, 1979). Ainsi, les modes d'organisation du travail sont susceptibles d'interagir avec les valeurs adoptées dans le groupe professionnel (Sainsaulieu, 1977 ; Sainsaulieu *et alii*, 1995). A son tour, le résultat de ces interactions est susceptible d'influencer les attitudes et les comportements organisationnels (Morgeson *et alii*, 2010).

Notre recherche montre que des relations bien établies dans la littérature en comportement organisationnel, comme celles entre les caractéristiques de l'organisation du travail et

l'absentéisme, peuvent être - et sont - réellement différentes selon l'âge. De même, elles varient en fonction du groupe social d'appartenance. La contribution principale de cette recherche réside dans les double et triple interactions que nous observons entre les caractéristiques de l'organisation du travail, l'âge et le groupe social: l'interaction entre l'âge et les caractéristiques du travail variant en intensité, voire en direction selon le groupe social concerné (voir figure 6).

Figure 6. Représentation graphique de la triple interaction entre soutien des collègues, l'âge et le groupe social d'appartenance



Par exemple, nous avons observé que, dans le groupe social des ouvriers, recevoir un plus grand soutien de ses collègues n'est pas associé à un moindre absentéisme pour les ouvriers plus âgés (par rapport aux jeunes ouvriers), contrairement aux résultats attendus, mais qu'inversement, c'est le cas, pour les employés. Cela peut être dû à la manière dont le travail est organisé et à la fréquence de l'interaction homme-machine qui différencie les deux groupes sociaux. Alors que les employés sont plus susceptibles de travailler dans une interdépendance commune et d'interagir directement avec leurs collègues, les situations de travail des ouvriers sont, le plus souvent, marquées par une interaction continue et solitaire avec une machine. En outre, le groupe social des ouvriers français étant confronté à un processus de déstabilisation des anciennes solidarités ouvrières, bien identifié par Beaud et Pialoux (1999) dans leur enquête ethnographique dans les usines Peugeot de Sochaux-

Montbéliard, ce dernier constat contribuerait à expliquer le moindre effet du soutien des collègues sur l'absentéisme pour les ouvriers.

Cette recherche souligne l'importance de prendre en compte l'influence du contexte social dans les recherches en comportement organisationnel. Nos résultats montrent que le contexte social influence à la fois, la survenue et le sens du comportement organisationnel mais aussi les relations fonctionnelles entre les variables (Johns, 2006). La prise en compte de ce contexte permet, loin d'une modélisation mécaniste, d'affiner la compréhension des relations entre gestion du travail, attitudes et comportements organisationnels. Par conséquent, elle nous éloigne du tropisme universaliste très répandu dans les recherches en comportement organisationnel qui caractérise une certaine recherche anglo-saxonne. La recherche suivante se situe dans le même ordre d'idées, tout en l'approfondissant en y associant une méthodologie qualitative.

1.4.3 La prise en compte de la profession : l'engagement dans le travail des éboueurs

L'objet du projet de recherche, lancé en 2012 et conclu en 2014 par la remise d'un rapport de recherche, a été mis en œuvre dans le cadre du prix « Innovation santé » lancé par Malakoff-Médéric ; il cherchait à rendre compte des différences organisationnelles permettant d'analyser l'absentéisme dans les métiers de la collecte des ordures ménagères dans deux organisations : La ville de Paris et le groupe Veolia. Partant du constat que le taux d'absentéisme maladie et pour accident du travail était plus élevés dans le secteur de la collecte que dans de nombreux autres univers professionnels, l'idée de départ avait pour objet de comprendre ce que cette situation devait à l'organisation du travail, aux conditions de réalisation des activités, voire aux activités elles-mêmes.

Pour mener à bien cette recherche, la ville de Paris et Veolia ont accueilli un groupe composé de cinq chercheurs (sociologues et gestionnaires²⁵) durant plus d'un an, afin de procéder à la distribution de questionnaires (363 dans quatre divisions de la ville de Paris et 207 dans cinq

²⁵ Ce projet interdisciplinaire a exigé de surmonter un certain nombre d'obstacles, bien identifiés par Prud'homme et Gingras (2015, p. 48), liés aux contraintes académiques propres à chaque discipline, aux choix des questions de recherche, aux incompatibilités épistémologiques et à l'investissement en temps qu'exige la collaboration, « tant en raison de la « négociation méthodologique » entre partenaires, qui, même paisible, suppose de nombreuses lectures dans l'autre discipline et la tenue de séances de discussion, que des exigences logistiques propres à l'organisation plus matérielle d'une collaboration atypique ».

agences franciliennes de Veolia) et à des entretiens semi-directifs (18 entretiens individuels et un entretien collectif, dans trois divisions de la ville de Paris, 20 entretiens individuels et un entretien collectif, dans trois agences de Veolia). La recherche a également soulevée plusieurs enjeux liés au métier d'éboueur et aux formes nouvelles de pénibilité non encore reconnues par la loi, qui pourraient avoir leur place dans les négociations visant à assurer un droit à un départ anticipé à la retraite, comme dans d'autres professions difficiles.

De cette recherche, nous avons tiré un article (Bouville *et alii*, 2018, **publication n° 18**), avec notre collègue, sociologue au CNAM-Université Paris 5, Stéphane Le Lay, et avec Dominique Mahut, ingénieur d'étude au sein de notre laboratoire de recherche DRM, dans lequel nous proposons une typologie des formes de l'engagement au travail, au sens de Bidet (2011) au sein des métiers peu valorisés, en l'occurrence ici, celui d'éboueur. Opter pour une approche sociologique de l'engagement au travail comporte l'avantage de partir du *réel* du travail (à savoir tout ce qui résiste dans les activités quotidiennes), de manière à décrire le plus finement possible les règles de métier (pratiques et éthiques) et les formes de coopération déployées par les travailleurs pour combler l'écart entre travail prescrit et travail effectif. Parler d'engagement au travail revient dans ce cadre à partir de ce que disent, de ce que pensent et de ce que font effectivement les travailleurs au quotidien, y compris lorsque cela contrevient à l'organisation du travail. De ce point de vue, nous sommes d'accord avec un auteur comme Purcell (2014) lorsqu'il affirme que l'engagement au travail doit être appréhendé du point de vue du travailleur réel plutôt que de celui du travailleur idéalisé par l'employeur. L'engagement au travail tel que nous le concevons ne peut donc pas s'appréhender à travers les échelles de mesure proposées par la littérature en comportement organisationnel, comme le *Job Engagement Survey* (Rich *et alii*, 2010) ou l'*Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli *et alii.*, 2002) ou le *Job Involvement* (Kanungo, 1982). En effet, ces échelles renvoient à une figure très spécifique de travailleur (dévoué, travaillant dur, enthousiaste, sociable, émotionnellement fort et vigoureux, fiable, optimiste, ayant une bonne estime de lui-même, « résilient », qui « vit, mange et respire son travail », etc). Nous reconnaissons là le portrait idéal du salarié aux yeux des employeurs et de la culture américaine. Toutefois, ce portrait-type ressemble plus à une chimère qu'à un salarié. Il ignore également totalement la nature conflictuelle inhérente à la relation salariale en présupposant une convergence des objectifs des salariés et des employeurs. Tout comme Purcell (2014), nous pensons qu'une mesure de l'engagement au travail devrait plutôt partir du rapport au travail, des valeurs, des comportements et des expériences de travail telles qu'ils sont exprimés par les salariés et non

représentées selon les vœux des employeurs. *In fine*, ces échelles perçoivent l'engagement au travail comme un état psychologique universel associé à une métrologie elle-même universelle et non comme un fait social contextualisé dans la manière de s'engager dans son travail. Par faits sociaux, à la manière de Durkheim (1983, 1895, p. 5), nous entendons « des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui (...). Ils ne sauraient se confondre avec des phénomènes organiques, puisqu'ils consistent en représentations et en actions ; ni avec les phénomènes psychiques, lesquels n'ont d'existence que dans la conscience individuelle et par elle ».

Dans le cadre de cette recherche, nous avons donc privilégié une approche sociologique de l'engagement au travail en nous référant aux travaux de Bidet (2011) relatifs au « vrai boulot ». Cette approche nous apparaît beaucoup plus en phase avec celle développée par Kahn (1990, p. 694) qui privilégie une analyse contextualisée dans la manière, pour un salarié, de « s'atteler à répondre aux rôles cognitifs, émotionnels et physiques attendus pour réaliser un travail bien fait ».

Notre réflexion initiale est partie du constat selon lequel, bien que les conditions de travail des éboueurs se caractérisent par une pénibilité physique et psychique importante, ils trouvent dans leurs activités de travail des sources internes et externes de valorisation, que l'on pourrait rapprocher de la notion de « vrai boulot » (Bidet, 2011). La notion de « vrai boulot », par effet miroir à celle de « sale boulot » de Hughes (1996, 1951), désigne la part de l'activité qu'un travailleur souhaite vivement conserver. Il s'agit dès lors de porter une attention particulière aux sources de valorisations indigènes (c'est-à-dire spécifiques à chaque métier) du « vrai boulot » (Bidet, 2011). Dans la perspective de Bidet, l'engagement au travail a partie liée avec la notion de « vrai boulot » ou de « vrai travail », au sens de ce qui, dans son travail, engage intimement le travailleur lui-même et a la plus grande valeur à ses yeux. Autrement dit, l'engagement au travail renvoie « à la façon dont les travailleurs élaborent, dans le quotidien de l'activité, des valorisations » (Bidet, 2011, p. 4). Cet engagement au travail intègre, à la fois, à une dimension intime mais aussi publique ; intime, car il s'agit de considérer « ce qui vaut pour le travailleur dans son activité de travail la plus concrète, dans son « boulot » à lui : ce qu'il y éprouve, y perçoit ou y thématise comme utile, comme méritant » (Bidet, 2016, p. 104) ; publique, car « personne ne peut ignorer les représentations communes du travail et éviter de leur confronter son « vrai boulot » (ce qui mérite d'être fait) » (Bidet, 2016, p. 104). Nous nous sommes donc intéressés, par conséquent, à la fois aux sources de valorisation

interne dans le rapport personnel que les éboueurs entretiennent avec leurs activités, mais aussi aux sources de valorisation externe dans les relations qu'ils entretiennent avec autrui (collègues, usagers...). Dans le cadre de cette étude, nous avons croisé analyse quantitative (analyse en correspondance multiple, classification hiérarchique ascendante) et analyses qualitatives (entretiens et observations non participantes), de façon à cerner la façon dont les éboueurs s'engageaient dans leur travail, mais aussi la manière dont ils le percevaient, notamment à travers leurs représentations concernant les « qualités » importantes pour mener les activités, les formes de coopération possibles avec l'« intérieur » et l'« extérieur », l'« image » du métier, etc.. (voir l'encadré méthodologique ci-dessous).

Méthodologie de la recherche

Contexte de la recherche

Il convient de présenter succinctement les activités des éboueurs et de donner quelques résultats généraux issus de notre recherche en matière de conditions de travail. Dans l'organisation étudiée, les éboueurs mènent de façon alternée, en fonction d'un emploi du temps organisé par leur chef d'équipe, plusieurs grands types d'activités : collecte des déchets (ordures ménagères, déchets recyclables, objets encombrants), balayage manuel des rues (avec un balai), balayage mécanisé des rues (avec une souffleuse), lavage mécanisé des rues (avec une lance à haute pression), déneigement (hiver), désherbage (été).

Selon le planning hebdomadaire fixé par les supérieurs hiérarchiques, les journées de travail peuvent être « courtes » (environ 5h30 de travail) ou « longues » (environ 9h de travail), les éboueurs travaillant, selon les semaines, quatre, cinq ou six jours de suite (par exemple, deux longues journées et quatre petites). Une journée courte s'organise en deux périodes de travail (une pause ayant lieu entre les deux) durant lesquelles un éboueur peut collecter puis balayer, ou laver puis balayer, etc., selon le plan de nettoyage prévu ce jour-là pour l'atelier. Une journée longue s'organise elle en trois périodes (avec une seconde pause), pendant lesquelles les éboueurs mènent des activités différentes (généralement, collecte sur deux périodes et balayage sur la troisième). L'enchaînement de ces journées de travail impliquant la polyvalence est relativement pénible et risqué pour les éboueurs.

Collecte des données

Pour mener notre étude, nous avons distribué des questionnaires et réalisé des entretiens, en 2012 et 2013, dans quatre ateliers (Nord, Sud, Est et Ouest) de propreté urbaine d'une grande ville du nord de la France, dans laquelle les éboueurs bénéficient d'un statut de fonctionnaire territorial. Les cinq chercheurs engagés sur ce terrain ont réalisé la distribution de 500 questionnaires papier. Les sessions de cueillette de questionnaires se déroulaient en petits groupes, lors du temps de travail et en présence systématique d'un chercheur. 363 questionnaires ont été ainsi recueillis, soit un taux de réponse de 73 %. Nous avons, suite à la passation des questionnaires, mené dix-huit entretiens individuels semi-directifs d'environ une heure et demie et un entretien collectif de plus de deux heures.

Analyses des données par une méthodologie mixte

Nous avons mobilisé une méthodologie de recherche mixte et, plus spécifiquement, un protocole (ou *design*) séquentiel (Creswell et Plano Clark, 2011). Ce protocole renvoie à une conception séquentielle de la méthodologie mixte dans laquelle les résultats quantitatifs sont complétés par les résultats de l'analyse des données qualitatives. Cette méthodologie permet de donner une dimension qualitative à des régularités statistiques ainsi qu'aux classes identifiées par la classification hiérarchique ascendante. Tout d'abord, nous avons identifié, parmi les éboueurs interviewés, les éboueurs les plus proches des profils socio-démographiques ressortant de la classification hiérarchique ascendante. Puis, nous avons regroupé des *verbatim*, pour chacun des éboueurs identifiés, intégrant les thématiques abordées dans la classification hiérarchique ascendante de manière à donner une dimension qualitative à chaque classe d'éboueurs.

Analyses qualitatives

Les entretiens ont été conduits pendant le temps de travail, avec l'autorisation de la direction, dans la salle de pause. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Les entretiens ont été analysés selon une analyse thématique (King, 2004). Nous avons développé une liste de codes représentant des thèmes développés dans le guide d'entretien. Certains de ces codes ont été définis *a priori* mais ont été ensuite modifiés et enrichis après la lecture et l'interprétation des retranscriptions.

Analyses quantitatives

Un des objectifs de l'étude était d'établir une typologie des éboueurs résumant de façon optimale leurs profils et leurs perceptions au travail, en nous appuyant sur un nombre réduit mais suffisant de facteurs, et incluant des caractéristiques sociologiques et professionnelles manifestes (observées) et latentes (axes factoriels) de l'échantillon des éboueurs de la base de données. Pour aboutir à cette typologie, nous avons réalisé une analyse en correspondance multiple (ACM), suivi d'une classification hiérarchique ascendante (CAH) sur les 7 premiers axes (représentant 32,4% de l'inertie totale du nuage) issus de l'ACM. De manière à approfondir l'analyse des quatre classes, des analyses ANOVA et une régression logistique multinomiale ont été réalisées, à partir de variables supplémentaires, non incluses dans l'analyse typologique.

Comme le montre la figure 7, cette typologie nous a permis d'identifier plusieurs classes d'éboueurs.

1) Les *éboueurs désajustés*. Ceux-ci considèrent majoritairement que leur travail demande des efforts physiques importants. Pour ce faire, ils soulignent tout particulièrement la valeur virile de courage, laissant de côté des qualités comme la curiosité ou la créativité (niveaux significativement inférieurs aux trois autres classes). Ceci les conduit à s'investir très peu dans les coopérations transverses (avec les services de police municipale, les associations, les

écoles, les commerçants, les gardiens d'immeuble..) pour lutter contre la saleté des rues. Un éboueur (2 ans d'ancienneté) est représentatif de ce profil :

« On va dire que le boulot, plus que le côté physique on peut arriver dans une fatigue morale, quoi. Un peu "ah je dois faire la benne, ah faut que je fasse du balai" [...]. Les gens qui pour moi pensent qu'on ne travaille pas : "pardon, pardon, faut que je passe, j'ai un métier". On est en train de travailler aussi ! Les gens qui klaxonnent. Le truc qui m'a énervé le plus c'est un jour une personne qui a jeté un sac-poubelle par la fenêtre. Moi j'ai pas vu la personne mais le sac il est tombé comme ça. Je ne sais pas si c'est bien ou pas mais moi je ne l'ai pas ramassé par principe [...]. C'est vrai qu'il y a des gens qui ne sont pas conscients de notre tâche. Qui vont râler après nous parce que c'est sale et qu'on n'a pas eu le temps de finir. Parce que des fois les cantons quand ils sont vraiment sales, on n'a pas le temps de finir, moi je dis aux personnes « il ne faut pas venir m'engueuler moi parce que ce n'est pas moi qui salit. Moi je ramasse » [...]. Je vais avoir l'air un peu con, mais par exemple un jeune qui veut draguer une personne, s'il dit "je suis éboueur", ça la fout mal quoi ! C'est pas terrible. En général on essaie de ne pas le dire [...]. J'essaierai de changer de branche. Parce que en venant à la base moi je me suis inscrit à X [organisation publique étudiée] mais je voulais travailler dans les stades à la base. Mais le concours était passé.»

2) La classe des *éboueurs consciencieux* qui se caractérise par un rapport viril au travail (les valeurs viriles de rapidité et de courage sont particulièrement mises en avant par ces éboueurs). Toutefois, les « éboueurs consciencieux » respectent aussi davantage les consignes de sécurité, et déclarent faire preuve de plus de curiosité et de débrouillardise que les autres classes d'éboueurs. Ceci les amène notamment à souligner l'importance de la coopération transversale (c'est-à-dire avec des acteurs extérieurs à l'organisation) pour lutter contre la saleté des rues (écoles, gardiens d'immeuble en particulier). Ce sont également les *éboueurs consciencieux* qui expriment le niveau de coopération horizontale (aide, coordination et soutien des collègues) le plus élevé. Il en est de même pour la coopération verticale (aide, faire collaborer et soutien du responsable supérieur) et pour le sentiment d'intégration professionnelle (au métier, à la ville, à l'atelier et à l'équipe, résultats d'ANOVA). Les « éboueurs consciencieux » allient donc des valeurs d'intelligence pratique à des valeurs de virilité. Un éboueur (9 ans d'ancienneté) est représentatif de ce profil :

«Parfois il y a des sacs qui font 35/40 kilos. Donc au lieu de soulever ça toute la journée, ça fait mal au dos donc t'appelles ton collègue: "tu vas m'aider, on va soulever ensemble", c'est comme ça qu'on travaille à deux [...]. [Dans ce métier] moi personnellement je suis content d'y être [...]. Il y a de la solidarité, c'est un travail en groupe, on n'est pas enfermés dans un bureau toute la journée, on peut sortir, on travaille dehors, quand il pleut, c'est pas agréable, mais quand il fait beau et que tu travailles dehors, moi je trouve que c'est agréable. Ceux qui restent enfermés dans un bureau toute la journée deviennent fous. Moi je ne peux pas toute la journée connecté sur un ordinateur. [...]. Pour être un bon éboueur il faut déjà la santé [...]. Il faut quelqu'un de calme aussi. Il ne faut pas s'énervé pour un oui ou pour un non parce que sinon c'est la bagarre tous les jours. Donc les gars on leur dit "il ne faut pas écouter, même les gens qui vous insultent dans la rue, il ne faut pas répondre aux provocations quoi" [...]. [Pour être un bon éboueur il faut], garder son calme, être en bonnes conditions physiques, et aimer le travail aussi [...]. Dans le travail il y a des riverains qui sont contents ! Après il y en a d'autres qui sont moins contents.»

3) Les *éboueurs débonnaires* ; ces derniers sont significativement plus âgés que les autres (c'est la seule classe pour laquelle l'âge a un effet statistique significatif), et se définissent par une approche plus « posée » que « physique » du travail. Ils se caractérisent par un rapport aux valeurs viriles moins marqué que toutes les autres classes et par une mobilisation de l'intelligence pratique fondée sur l'ingéniosité et la débrouillardise pour effectuer le travail quotidien. Un éboueur (15 ans d'ancienneté) est représentatif de ce profil :

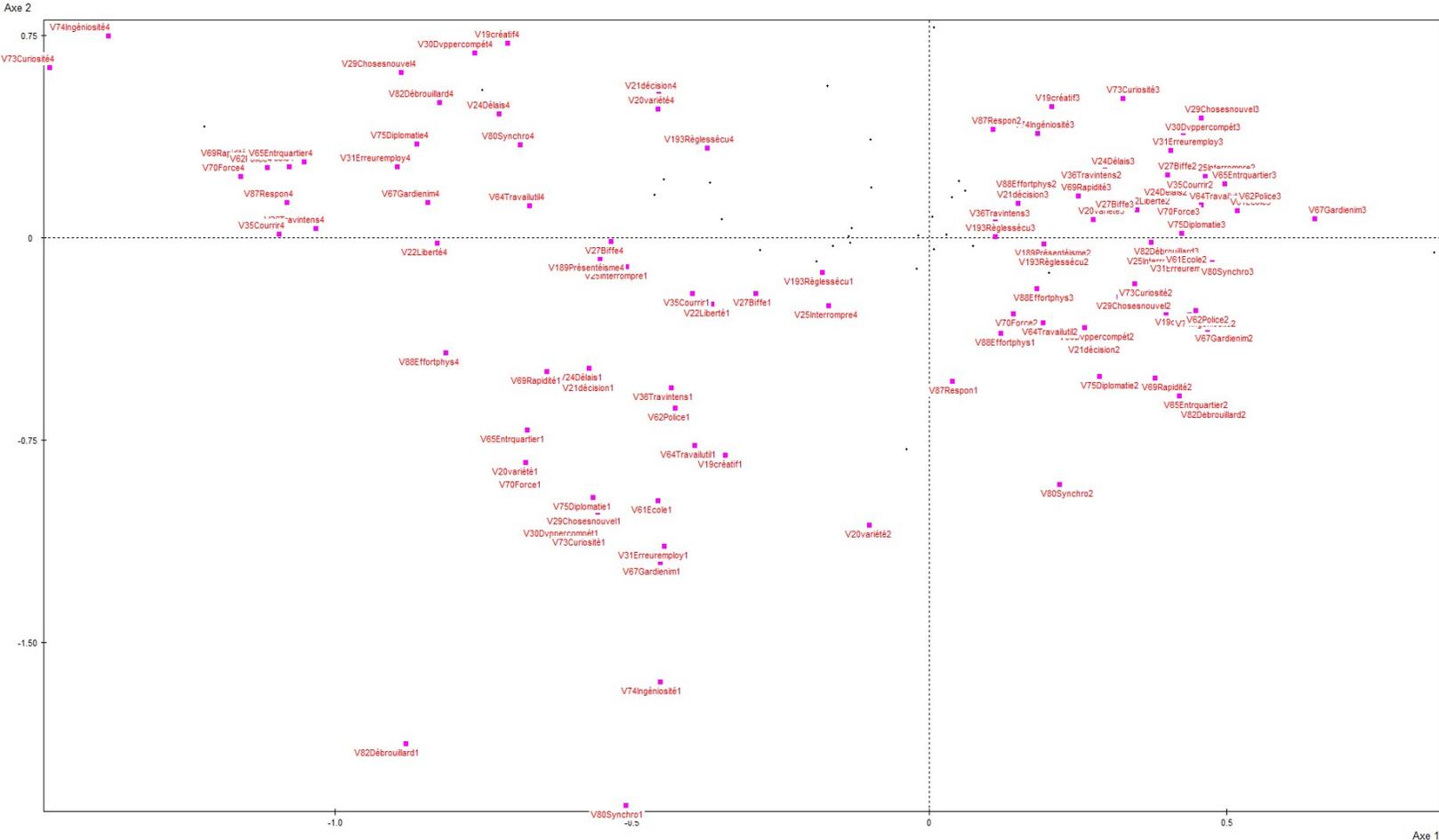
« Ah oui les voitures ! Des fois, elles sont mal garées, tu peux plus reculer [avec la benne à ordures]. Ca m'est arrivé une fois, on faisait la collecte, on était dans une rue, la benne ne peut pas tourner, donc il y avait une voiture mal garée quoi. 5, 10 centimètres du camion, quoi. Pour débloquer on a attendu une heure. Il n'y a rien à faire, c'était le matin, tu ne peux pas klaxonner, début de collecte, vers 6h10, on arrive au bout de la rue, pour tourner, faut attendre quoi [...]. Avec les collègues, ça se passe bien [...]. Les gardiens, ça se passe bien. La plupart sont là pendant la semaine et le week-end c'est des remplaçants. Ils font ça le week-end. Ca se passe bien [...]. Moi je préfère la benne. »

4) La quatrième classe, dénommée *éboueurs parangons*, est à la fois celle qui regroupe le plus grand nombre d'éboueurs (45%) et qui se définit par un ensemble de caractéristiques moyennes tant en termes de valorisation de caractéristiques cognitives (curiosité, ingéniosité, débrouillardise) et physiques (courir, efforts physiques) qu'en matière de coopération transverse (police, gardien d'immeuble). Pour ces éboueurs, les problèmes majeurs sont de deux ordres. D'une part, ils déclarent une pénibilité interactionnelle plus forte que la moyenne : tous les items – risques d'agression verbale, risques d'agression physique, agression verbale, agression physique – étant significativement plus élevés que la moyenne, ce qui dénote une pression psychique importante. D'autre part, ces *éboueurs parangons* soulignent des lacunes dans la qualité de l'intégration professionnelle au sein de la ville, de l'atelier et de l'équipe.

Pour construire cette typologie des formes de l'engagement au travail des éboueurs adaptée à une définition élargie de l'engagement au travail, nous avons intégré un ensemble de variables comprenant plusieurs dimensions de l'engagement au travail (les compétences requises, les compétences développées dans le travail, l'engagement physique, l'éthos professionnel, l'autonomie, la coopération avec les acteurs publics et privés). Ce qui nous a permis de montrer que, dans un contexte professionnel déterminé, l'engagement au travail des éboueurs, loin d'être homogène, se distingue au contraire par son hétérogénéité. Ce constat se retrouve aussi dans le monde professionnel des auditeurs dans lequel plusieurs formes d'engagement

ont été observées renvoyant chacune à des ancrages identitaires différents (Herrbach et Mignonac, 2002). Nos résultats contribuent ainsi à enrichir le champ de la recherche en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel qui concerne l'engagement au travail en l'invitant à le considérer non pas un état psychologique mesuré par une métrologie universelle mais comme un fait social observable dans un contexte professionnel donné. Or, les trois principales échelles de mesure de l'engagement au travail (*Job Engagement Survey*, Rich *et alii*, 2010 ; *l'Utrecht Work Engagement Scale*, Schaufeli *et alii*, 2002 ; et le *Job Involvement*, Kanungo, 1982) privilégient une vision américaine axée sur l'individu et tendant à ignorer non seulement les dimensions collectives de l'engagement tels que l'éthos professionnel, ou le degré et le type de coopération mais aussi les compétences requises et mobilisées pour faire du « vrai boulot ». Toutefois, notre étude comporte un certain nombre de limites. Elle porte sur un groupe professionnel particulier et a une visée principalement exploratoire. D'autres recherches pourraient être ainsi menées sur d'autres groupes professionnels afin d'identifier et de comparer d'autres formes d'engagement au travail.

Figure 7. Représentation graphique de l'analyse en correspondance multiple (ACM) sur les deux axes principaux



II La gestion du travail et la santé au travail, quelles relations ?

Dans cette seconde partie, nous nous intéresserons aux relations qui existent entre la *lean production* et la santé au travail, puis, à l'influence sur la santé, d'une institution représentative du personnel, en charge de la santé et de la sécurité des salariés, le CHSCT mais aussi d'une communauté de chercheurs, appartenant à l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) ; ce qui nous conduira en toute fin à une analyse de la gestion du travail replacée dans le fonctionnement plus large de l'entreprise.

2.1 Les conséquences de la lean production pour les salariés : une transition vers des recherches portant sur la santé au travail

De notre thèse, ressortait l'idée que l'absentéisme était le résultat de l'influence de nouvelles pratiques organisationnelles (production en juste-à-temps, responsabilisation, management de la qualité totale *via* les normes ISO 9000...). Or, comme ces pratiques organisationnelles nous apparaissaient très liées à l'émergence de la *lean production*, nous avons donc cherché à approfondir, au travers de plusieurs études, les relations entre ce système de gestion particulier, *la lean production*, et la santé au travail. Nous présenterons, tout d'abord, la manière dont s'est institutionnalisée cette mode managériale du *lean*, puis sa définition, enfin, son influence sur le bien-être des salariés.

2.1.1 Qu'est-ce que la *lean production* ? Retour sur la sociogénèse d'une mode managériale

Nous présenterons, tout d'abord, la sociogénèse de la *lean production*, puis son institutionnalisation.

2.1.1.1 Une sociogénèse de la *lean production*

Le terme *lean* appliqué à la gestion de production a été adopté par une équipe de chercheurs du MIT à partir d'une analyse du système de production de Toyota (Krafcik, 1988), analyse poursuivie dans le cadre du programme de recherche *International Motor Vehicle Program* (IMVP) par Womack *et alii* (1990 ; Holweg, 2007). La *lean production* ne concerne pas uniquement l'industrie automobile. Elle a gagné de nouveaux champs (Hanna, 2007) : services administratifs (*lean office*), développement de produit (*lean development*), hôpital

(*lean healthcare*). La *lean production* est dérivée des principes du toyotisme tels qu'ils sont définis par Ohno (1988). C'est à partir du milieu des années 1980 que le système de production Toyota (SPT) fait figure de solution aux problèmes engendrés par la crise du fordisme (Boyer *et alii*, 1998 ; Pardi, 2015a, Shimizu, 1999). A partir de son lancement en 1984, la réussite économique du transplant japonais Nummi, aux Etats-Unis, en association avec *General Motors* (GM), est en effet interprétée par les chercheurs et les praticiens en gestion de la production comme la preuve que la réussite économique du SPT doit moins à des facteurs idiosyncratiques propres à l'économie japonaise (faiblesse du coût du travail, sous-évaluation du yen..) qu'aux caractéristiques intrinsèques du SPT (Holweg, 2007 ; Pardi, 2015b). Le SPT, et son dérivé, la *lean production*, deviennent alors la solution pour concilier l'inconciliable, c'est-à-dire de combiner, à la fois, une stratégie de différenciation par une production flexible en petites séries et une stratégie de domination par les coûts par une organisation en flux tendu qui élimine la gestion coûteuse des stocks (Krafcik, 1988). Or, ces deux stratégies étaient auparavant présentées comme incompatibles par Porter (1980). De même, le SPT, en permettant aux ouvriers de participer au processus d'amélioration continue, devait résoudre le problème d'insatisfaction au travail lié à la séparation taylorienne entre conception et exécution du travail (Pardi, 2015a). Enfin, la diffusion du système SPT aurait dû permettre aux entreprises du secteur automobile d'être plus flexibles et plus efficaces. Pourtant, la crise financière de 2008 a bel et bien montré que l'industrie automobile était encore plus vulnérable aux fluctuations du marché qu'elle ne l'était auparavant (Pardi, 2015a). Quant à la place du travail dans ce type d'organisation, il existe de nombreux débats sur son influence positive ou négative sur la santé et la satisfaction au travail des salariés. Pour mieux comprendre les raisons de ce bilan mitigé, il est intéressant de revenir sur la genèse du toyotisme afin de mieux saisir les conditions d'émergence et de viabilité du système de production de Toyota.

L'origine du SPT provient en effet d'une combinaison complexe entre une vision entrepreneuriale, des relations industrielles coopératives fondées sur un « compromis toyotien » (Shimizu, 1999, p. 10), une inspiration des méthodes fordienne, des transferts d'idées et de pratiques venant d'autres entreprises et de secteurs industriels, et une réponse aux contraintes de l'environnement (Tolliday, 1998). Au début des années 1950, trois conditions essentielles ont permis, selon Pardi (2015a, 2009), l'implantation du système de production créé par Ohno. La première est la défaite d'une grève contre le licenciement d'un tiers de la main d'œuvre qui a permis à la direction de prendre le contrôle du syndicat et

d'éliminer le noyau principal de résistance à ce nouveau système de production. La seconde condition est l'obligation faite à Toyota par le consortium des banques qui l'a sauvé de ne produire que sur commande afin de limiter les besoins en fonds de roulement. Enfin, la dernière condition a été l'augmentation régulière des commandes de la part de l'armée américaine suite à l'éclatement de la guerre de Corée en 1950. Les conditions idéales pour l'épanouissement du SPT ainsi réunies (Pardi, 2015a), Toyota se voit alors dans l'obligation de produire en flux tendu *via* sa filiale commerciale, et de répondre à une forte demande avec une pénurie de moyens et de personnel. Le système SPT est donc bien dès son origine un système de production maigre ou allégé, qui sera, d'ailleurs, renommé *lean production* par les consultants-chercheurs du programme de recherche *International Motor Vehicle Program* (IMVP) animé par Roos, lors de la publication de leur célèbre ouvrage *The Machine that Changed the World* en 1990.

Il est ensuite nécessaire de présenter les conditions qui ont permis de viabiliser cet état d'urgence en un mode de production permanent. Quatre conditions ont été déterminantes dans la viabilité à long terme du SPT (Pardi, 2015a).

- La première condition est le maintien d'une forte implication au travail des salariés, malgré un fonctionnement en sous-effectif chronique qui use les salariés. Cette implication est sans cesse renouvelée par deux pratiques de gestion des ressources humaines ; la première pratique est l'instauration, dans la seconde moitié des années 1950, d'une rémunération variable en fonction des contributions individuelles et collectives aux gains de productivité représentant 60 % de la rémunération mensuelle (Pardi, 2015a ; Shimizu, 1999) ; la seconde consiste en la mise en concurrence durable des salariés pour l'accès à une carrière à vie (le célèbre « emploi à vie ») au sein du groupe Toyota qui n'est réservée qu'à une petite minorité de salariés, c'est-à-dire les plus méritants aux yeux de la hiérarchie (Pardi, 2015a ; Shimizu, 1999).
- La seconde est l'organisation d'une sous-traitance sous le contrôle étroit de Toyota.
- La troisième condition est la croissance régulière de la demande adressée à l'entreprise qui a permis, selon Pardi (2015a), de matérialiser et de légitimer le lien idéologique entre les « sacrifices des salariés » et la « prospérité de l'entreprise ».
- Enfin, la dernière condition est l'accès à un bassin très large de main d'œuvre qui permet d'assurer un flux régulier de jeunes salariés. Comme le note Pardi (2015a), le SPT se caractérise par sa grande fragilité : à chaque fois qu'une condition a manqué, le système SPT est entré en crise. Pourtant, l'implantation croissante dans les entreprises du modèle SPT et de

son dérivé, *la lean production*, a cru, et ce, depuis le début des années 1990. Comment alors expliquer un tel succès malgré la fragilité intrinsèque du SPT ou comment expliquer l'institutionnalisation de cette mode managériale ?

2.1.1.2 L'institutionnalisation d'une mode managériale

Selon Abrahamson *et alii* (1991, 1999), la connaissance en management est un marché, sur lequel se trouvent des vendeurs proposant une offre et des consommateurs ayant des besoins. Ce croisement entre cette offre et cette demande engendre l'apparition de modes managériaux récurrents. La demande de nouvelles techniques managériales apparaît lorsque des problèmes importants se posent aux entreprises face auxquels elles se sentent démunies. La naissance de ces besoins est fonction de l'environnement aussi bien interne qu'externe des entreprises.

De son côté, l'offre est alimentée, par le secteur du conseil en entreprise, dont la principale source de croissance provient du développement permanent de nouvelles techniques managériales, justifiant des contrats de conseil nouveaux. Le *Boston Consulting Group* (BCG) a ainsi proposé plusieurs versions issues de sa matrice stratégique originelle des portefeuilles d'activités. Nous pourrions aussi citer, à l'instar de Chanlat (1998), la réingénierie des processus d'Hammer et Champy (1993) comme exemple de mode managériale véhiculée par les cabinets de conseil.

A partir de ce constat, Abrahamson et Fairchild (1999) vont chercher à déterminer quelles sont les grandes caractéristiques des modes managériaux ; ils en dénombrent trois.

La première caractéristique est le cycle de vie de la mode, qui tout comme le cycle de vie d'un produit en marketing, est constitué d'une phase de croissance, puis de stagnation, et enfin de déclin. Ces auteurs différencient les discours sur ces techniques managériales de leur diffusion dans les entreprises. Il apparaît qu'il est plus aisé d'observer l'évolution des discours, en mesurant le nombre d'articles dans la littérature portant sur une technique managériale, que de constater la diffusion de ces mêmes techniques dans les entreprises.

La seconde caractéristique est leur déclencheur. Abrahamson et Fairchild (1999) identifient des déclencheurs endogènes et exogènes. Les premiers peuvent être décomposés en deux

sous-catégories. Les déclencheurs « destructeurs » entraînent le remplacement d'une mode par une autre, car la précédente est jugée dépassée ou ne fonctionne plus. Les déclencheurs « éliminateurs » entraînent la substitution d'une mode par une autre, du fait de la force innovatrice de cette dernière. Les déclencheurs exogènes, quant à eux, regroupent l'ensemble des changements économiques et techniques dans l'environnement susceptibles de creuser des différences de performance organisationnelle et qui entraînent l'apparition de modes visant à réduire ces différences.

La troisième caractéristique tient à la nature et à la forme du processus d'apprentissage des modes. Il peut être, rationnel, composé d'une phase ascendante de propagation de la mode reposant sur des arguments pertinents et d'une phase descendante au cours de laquelle des contre-arguments seront avancés. Mais ce processus d'apprentissage peut, à l'inverse, être irrationnel et reposer sur des croyances ou des superstitions (Abrahmson et Fairchild, 1999). Il est alors constitué d'une phase d'expansion de la mode s'appuyant sur l'enthousiasme, suivie d'une phase de désillusion, devant son manque de résultats.

Ce cycle de vie a été observé pour de nombreuses modes managériales tels que les cercles de qualité ou le *reengineering* (Abrahmson et Fairchild, 1999). Or comment expliquer que la *lean production* ait pu échapper au déclin attendu (Pardi, 2015b) ? Car les désillusions rapides devant les résultats attendus de la *lean production* auraient dû rapidement doucher les enthousiasmes si l'on suit les raisonnements d'Abrahamson et Fairchild (1999) ou de Tolbert et Zucker (1999). Des preuves factuelles sur les limites du système SPT, et de son dérivé américain, la *lean production*, se sont accumulées dès le début des années 1990. Il en a ainsi des difficultés économiques qu'a connu Toyota au moment de la publication de l'ouvrage de Womack et alii (1990), *The machine that changed the world* (Lechavelier, 2011). Il en est de même de l'échec des filiales de production des constructeurs japonais en Europe (Pardi, 2007). Enfin, l'image de la qualité des voitures de Toyota a été affectée par les campagnes de rappel de ses véhicules en 2010, 2011 et 2016. Si ces accumulations d'évidences sur le manque d'efficacité d'une structure organisationnelle sont considérées comme des obstacles à l'institutionnalisation d'une mode, selon la littérature néo-institutionnelle (Tolbert et Zucker, 1999), il faut bien constater que, malgré ces succès, le SPT, puis la *lean production*, ont continué à se diffuser, d'abord au sein du secteur automobile, puis au sein du secteur des services (banque, hôpital, administration...) et sont parvenus à s'institutionnaliser (Pardi, 2015b).

Selon Pardi (2015b), deux facteurs, identifiés par Abrahamson et Fairshild (1999) et Tolbert et Zucker (1999) comme déclencheurs du déclin d'une mode sont ici absents : la réaction critique du monde universitaire (Abrahamson et Fairshild, 1999) et la résistance active d'un ou plusieurs groupes d'acteurs négativement affectés par son introduction (Tolbert et Zucker, 1996). La notions d' « entrepreneur institutionnel » (Di Maggio, 1988) ou d' « entrepreneurs de morale » (Becker, 1985, 1963) sont convoquées pour comprendre la manière dont des acteurs ont activement participé à l'institutionnalisation de cette mode managériale. Par entrepreneur institutionnel, nous entendons, des acteurs qui individuellement créent des normes, des modèles, des scénarii techniques et cognitifs et des schémas comportementaux cohérents avec leur identité et leurs intérêts et qui les établissent comme des standards les légitimant aux yeux des autres (Di Maggio, 1988 *in* Déjean *et alii*, 2004). Par entrepreneurs de morale, nous entendons les normes qui sont produites par un travail collectif d'un groupe social coordonné par un individu, initiateur de la démarche (Becker, 1985, 1963).

L'entreprenariat institutionnel mobilise trois d'activités critiques (Maguire *et alii*, 2004): (1) l'occupation d'une position centrale permettant de bénéficier d'une large légitimité auprès de divers acteurs ; (2) la capacité à théoriser de nouvelles pratiques au travers de moyens discursifs et politiques ; (3) la capacité d'institutionnaliser ces nouvelles pratiques en les intégrant aux routines et valeurs de divers acteurs. Le processus de production de normes par les entrepreneurs de morale va nécessiter l'utilisation de moyens variés (congrès, médiatisation, mise en place d'enquêtes et de recherches, lobbying..). De même, pour (Becker, 1985, 1963), cette entreprise de morale ne rencontre un succès, que si la nouvelle norme ou pratique conforte les représentations sociales de certains acteurs et renforce les intérêts économiques et sociaux de ces mêmes acteurs. Le réseau de recherche et de consultance, qui a élaboré la notion de *lean production*, l'*International Motor Vehicle Program* (IMVP) dirigé par Daniel Roos a mobilisé l'ensemble des activités critiques identifiées par Maguire *et alii* (2004) ainsi que les moyens identifiés par (Becker, 1985, 1963), par exemple, en finançant des recherches doctorales, en exerçant un lobbying auprès des constructeurs automobiles, en réalisant des séminaires.... En outre, ce programme IMVP a bénéficié d'une forte légitimité dans le secteur automobile mondiale du fait de financements obtenus auprès de la Fondation Alfred P. Sloan et par des constructeurs américains et européens, tout en se parant de la légitimité scientifique du MIT qui a hébergé leur centre de recherche en contrepartie de versements financiers importants (Pardi, 2015b). Le réseau de recherche et de consultance IMVP a réussi à théoriser les pratiques de la *lean production* par

la publication d'un ouvrage *The machine that changed the world* qui a remporté un important succès éditorial et influencé, de manière déterminante, la communauté mondiale des chercheurs et des praticiens en gestion (Holweg, 2007 ; Samuel *et alii*, 2015).

Cet ouvrage est issu d'une comparaison à l'échelle mondiale des relations entre les formes d'organisation du travail et les performances économiques dans l'industrie automobile ; la présentation avantageuse des performances des constructeurs automobiles japonais par rapport à celles des constructeurs américains ou européens étant pourtant totalement erronée (Williams *et alii*, 1994), et ce, en parfaite conscience des auteurs (Pardi, 2015b). Enfin, suite à la publication de l'ouvrage susmentionné, deux des auteurs, Womack et Jones, créent un cabinet de conseil après avoir quitté l'IVMP. *Via* ce cabinet, bénéficiant de la légitimité apportée par leur statut d'anciens chercheurs du MIT et du succès éditorial remporté par leur livre, Womack et Jones vont contribuer, de manière déterminante, à institutionnaliser ces nouvelles pratiques dans le secteur automobile mondial, en bénéficiant du lobbying actif (Becker, 1985, 1963 ; Tolbert et Zucker, 1996) des constructeurs automobiles américains et européens qui avaient financé le programme de l'IVMP. Toutefois, si ces différents développements nous permettent de comprendre comment ce concept a été produit, puis diffusé, il apparaît pertinent de comprendre comment il a été réapproprié par différents auteurs et praticiens. Ce qui nous permettra d'aboutir à une définition de la *lean production*.

2.1.2 Quelle définition de la *lean production*?

L'ensemble des conditions, décrites par Pardi (2015), qui ont permises d'assurer la viabilité du système SPT sont très proches de celles décrites par Aoki (1991, 1988) dans son analyse des conditions de la performance de deux modèles de firme : la firme A, inspirée du modèle fordien et la firme J, inspirée de l'entreprise Toyota. La firme J de Aoki, se caractérise par une coordination horizontale permettant d'assurer une forte réactivité et une amélioration continue du processus de production, une politique de promotion permanente et de l'emploi à vie, et par un réseau de sous-traitants contrôlé par Toyota. Pourtant dans leur réappropriation du SPT, qu'ils renommeront *lean production*, Womack *et alii* (1990), puis Liker (2004) et Shah et Ward (2003, 2007) retiendront du système SPT les aspects touchant à l'organisation du travail et aux relations avec les sous-traitants (ou fournisseurs), mais négligeront les éléments liés à la gestion des ressources humaines (gestion des carrières, formation et pratiques de rémunération). Ceci peu, sans doute, s'expliquer par la volonté de présenter la *lean production* comme un système de production universel, les dimensions du SPT liés à la gestion des ressources humaines et aux relations avec les sous-traitants, apparaissant trop

spécifiques au contexte japonais, sont donc peu susceptibles d'être implantés dans des contextes culturels différents, notamment américains (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Les principes généraux, les pratiques organisationnelles et les outils de gestion que les auteurs à l'origine de ce concept considèrent comme propres à la *lean production* sont présentés dans le tableau 3. Le tableau 3 permet de comprendre comment le SPT, puis le concept de *lean production* a été réapproprié par des praticiens et chercheurs abondamment cités en gestion de la production.

Tableau 3. Synthèse chronologique de la revue de littérature sur les principes, pratiques organisationnelles et les outils de gestion associés à la lean production

	Type de support	Principes généraux/domaines	Pratiques Organisationnelles	Outils de gestion
Ohno (1988 [1978]) ²⁶	Ouvrage théorique et empirique Échantillon : comparaison de firmes américaines, japonaises et européennes	<ul style="list-style-type: none"> • Juste-à-temps • Analyse et lissage de la variabilité de la demande (<i>mura</i>) • Analyse complète des gaspillages (<i>muda</i>) • Analyse et diminution de la surcharge des salariés et des équipements (<i>muri</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de tâches et de responsabilités aux ouvriers • Autonomie d'initiative concernant la résolution de problèmes imprévus • Standard de travail défini par les équipes et strictement respectés par la suite • Travail en équipe • Management de la qualité • Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kanban</i> • 5S • « 5 pourquoi » • <i>Kaizen</i> • Cercle de qualité
Monden (1983)	Ouvrage théorique	<ul style="list-style-type: none"> • Juste-à-temps • Lissage de la production • Réduction des temps de changement de lignes de production • Agencement des processus de production de manière à réduire les délais de livraison • Standardisation des opérations • Autonomation • Amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de tâches et de responsabilités aux ouvriers • Autonomie d'initiative concernant la résolution de problèmes imprévus • Management de la qualité • Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> • Îlot agencé en U • 5S • <i>Andon</i> (système de contrôle visuel) • <i>Kaizen</i> • Cercle de qualité
Womack <i>et al.</i> (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrage théorique et empirique • Échantillon : comparaison de 70 firmes américaines, japonaises, 	<ul style="list-style-type: none"> • Usine au plus juste • R & D au plus juste • Réseau de fournisseurs au plus juste • Distribution au plus juste • Gestion de l'entreprise au plus 	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de tâches et de responsabilités aux ouvriers • Travail en équipe • Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kanban</i> • « 5 pourquoi » • <i>Kaizen</i> • Cercle de qualité

²⁶ La première édition japonaise de l'ouvrage d'Ohno date de 1978.

	australiennes et européennes et de pays émergents (Corée du Sud, Taïwan, Mexique et Brésil)	juste (finance, ressources humaines, stratégie)	d'initiative concernant la résolution de problèmes imprévus	<ul style="list-style-type: none"> • Management de la qualité • Polyvalence
Liker (2004)	Ouvrage théorique et empirique Echantillon : 1 firme (Toyota)	Principes généraux : - Juste-à-temps (JIT) - Décisions basées sur le long terme - Système tiré - Lissage de la production - Former des salariés exceptionnels - Construire une culture de la résolution rapide de problèmes - Respect des sous-traitants - Prise de décision par consensus - Observation des problèmes sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des tâches et des procédés • Travail en équipe • Autonomie d'initiative • Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Poka-yoke</i> • <i>Kaizen</i>
Shah et Ward (2003, 2007)	Revue de littérature, étude empirique et constitution d'une échelle de mesure du concept de <i>lean production</i> Echantillon : 1748 firmes américaines	La <i>lean production</i> est une approche multidimensionnelle englobant une large variété de pratiques de management, incluant le juste-à-temps, le travail en équipe... dans un système intégré.	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en équipe • Management de la qualité totale • Autonomie d'initiative • Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Total Productive Maintenance (TPM)</i> • <i>Kaizen</i>

Bien que la manière de définir la *lean production* fasse débat dans la littérature (Arlbjorn et Freytag, 2013), en ce qui nous concerne, nous avons choisi de proposer une définition substantive de la *lean production*, à partir de l'analyse de cette littérature. En effet, la *lean production* est, selon nous, avant tout, un système de gestion cohérent se déclinant en principes, pratiques organisationnelles et outils de gestion (Bouville, 2018, **publication n° 20**). Les principes établissent les grandes idées générales (juste-à-temps, *mura*, *muda*, *muri*...) caractérisant ce système de gestion. Au regard des deux autres dimensions de la définition de la *lean production*, la frontière est tenue entre ce que nous désignerons respectivement « pratiques organisationnelles » et « outils de gestion ». Alors que les pratiques organisationnelles ont trait à la division et à la coordination du travail, c'est-à-dire à la définition de l'organisation du travail (Barreau, 2005), les outils de gestion ont trois caractéristiques : fonctionnelle, structurelle et processuelle (Chiapello et Gilbert, 2013).

La première dimension renvoie à l'idée pour qu'il y ait outil, il faut que l'objet désigné ait un rapport avec la performance, vu du côté de la direction ; il a aussi une dimension structurelle, c'est-à-dire une réalité objective, une matérialité, comme un tableau de bord, une grille d'évaluation ; enfin, il a une dimension processuelle, celle de son actualisation dans son usage. Ils sont en effet toujours incorporés à un contexte organisationnel et reliés à un environnement spécifique. Si la dernière dimension processuelle vaut aussi pour les pratiques organisationnelles, les premières dimensions s'appliquent mal aux pratiques organisationnelles. Leurs liens avec la performance sont plus indirects et elles ont une réalité subjective. Les pratiques organisationnelles, tels que l'autonomie et la polyvalence, sont des caractéristiques de l'organisation du travail qui ont une dimension prescrite, mais aussi une dimension réelle, c'est-à-dire qui renvoie au ressenti des salariés sur le travail tel qu'il est réalisé, qui fait que les pratiques organisationnelles n'ont pas forcément de matérialité, contrairement aux outils de gestion. Toutefois, les pratiques organisationnelles et les outils de gestion sont interdépendants. Il en est ainsi, par exemple, de l'outil de gestion *Andon* (qui implique la possibilité pour le salarié d'appuyer sur un bouton arrêtant la chaîne de production lorsqu'il détecte un défaut). Cet outil de gestion matérialise une pratique organisationnelle caractéristique de la *lean production*, la délégation de responsabilités.

Parmi ces pratiques organisationnelles, il existe un certain nombre d'invariants identifiés dans les travaux pionniers cités dans le tableau 3 : le travail en équipe, la polyvalence, l'autonomie d'initiative (concernant la résolution de problèmes imprévus), le management de la qualité avec les outils de gestion qui lui sont associées (5S, « 5 pourquoi », cercle de qualité, *Kaizen*), le développement de responsabilités (et ses corollaires : délégation de responsabilités, décentralisation de l'autorité et des responsabilités) auquel est associé un système incitatif *via*, par exemple, des primes de performance collective pour les équipes de travail. Parmi les outils de gestion propres à la *lean production* (Tableau 4), nous pouvons citer les suivants : *Andon*, *Kanban*, 5S, « 5 pourquoi », cercle de qualité, *Kaizen*.

Tableau 4. Description des outils de gestion caractéristiques de la *lean production*

1 5S	C'est une technique de gestion de production consistant à appliquer cinq principes simples (ranger, ordonner, nettoyer, rendre propre et évident, s'auto-discipliner et progresser) visant à organiser l'espace de travail de la manière la plus efficace possible.
2 Andon	C'est une technique de contrôle visuel permettant à l'opérateur d'alerter visuellement l'ensemble de l'atelier en cas de détection d'un défaut et, dans les cas les plus graves, d'arrêter la chaîne de production.
3 Kanban	C'est une technique de management de la production par transmission d'étiquettes entre postes de travail. Ce système permet de déclencher l'ordre d'approvisionnement des pièces à un poste de travail dès que le dernier lot est entamé.
4 « 5 pourquoi »	C'est une technique de gestion consistant à poser cinq questions commençant par « pourquoi » afin de trouver la cause principale d'une défaillance d'une machine ou d'un défaut de qualité d'un produit.

2.1.3 Quelles relations entre la *lean production* et le bien-être des salariés ?

Comme le notent Lewchuk *et alii* (2001), si nombre d'auteurs affirment que les avantages de la *lean production* pour les salariés sont multiples, il existe toutefois peu d'études qui en ont empiriquement confirmé les affirmations. En outre, alors que plusieurs études (Anderson-Connolly *et alii*, 2012; Jackson & Mullarkey, 2000; Lewchuk *et alii*, 2001, Lewchuk et Robertson, 1996; Parker, 2003; Saurin et Ferrera, 2009 ; Seppälä et Klemola, 2004; Sprigg et Jackson, 2006; Vidal, 2007; Womack *et alii*, 2009) ont cherché à mieux comprendre les effets des pratiques organisationnelles liées au *lean* sur les attitudes ou la santé des salariés, les résultats de ces études sont contradictoires. Trois explications peuvent être avancées.

Tout d'abord, les méthodologies utilisées ne sont pas appropriées. La plupart des études mentionnées ci-dessus sont quantitatives et effectuées à partir d'enquêtes par questionnaires ou de quasi-expérimentations. Ces études se limitent à des constats sans analyser le pourquoi et le comment de ces résultats. Ces recherches ne se focalisent ainsi pas sur les processus par lesquels les pratiques organisationnelles liées au *lean* peuvent affecter la santé au travail et la

satisfaction au travail. Or les méthodes mixtes pourraient aider à résoudre ce problème: la partie quantitative des méthodes mixtes se penchant sur les effets statistiques pratiques organisationnelles liées au *lean* sur la santé et la satisfaction au travail. En élargissant cette perspective, l'approche qualitative aiderait à acquérir une connaissance approfondie des micro-processus afin de préciser quelles variables sont importantes et pourquoi elles pourraient influencer le bien-être des salariés et, ce, de quelles manières, à partir de ce que les salariés vivent réellement sur le terrain à travers des observations et des entretiens en profondeur. Si deux des études susmentionnées ont utilisé des méthodes mixtes (Anderson-Connolly *et alii*, 2012; Saurin et Ferrera, 2009), elles n'ont toutefois pas intégrés les résultats quantitatifs et qualitatifs de leurs recherches. Ils se limitent ainsi dans leur capacité à dévoiler les processus par lesquels les pratiques organisationnelles liées au *lean* influencent le bien-être des salariés.

Ensuite, la plupart de ces études reposant sur un échantillon de salariés d'une entreprise donnée, les échantillons sur lesquels ces études demeurent soit trop petits, soit trop spécifiques à un secteur d'activité (par exemple, le secteur des composants automobiles dans les études de Lewchuk et Robertson (1996) et de Stewart *et alii* (2009), pour permettre une généralisation des résultats.

Enfin, une troisième explication réside dans le fait que les résultats de ces études sont biaisés par l'imprécision de leur définition de la *lean production*. En effet, la plupart des auteurs des recherches susmentionnées ont étiqueté les entreprises étudiées « *lean* » sans expliquer avec précision quelles pratiques organisationnelles ou outils de gestion justifiaient cette étiquette. Par exemple, dans la recherche d'Anderson-Connolly *et alii* (2002), la *lean production* est décrite comme une combinaison de restructuration, d'externalisation, de réduction de stocks, de simplification des processus de production et de développement d'équipes multifonctionnelles. Dans cette recherche, l'utilisation des termes «restructuration» et «externalisation» renvoie au concept de *reengineering* de Hammer et Champy (1993) qui, bien que populaire dans les années 1990, est tout à fait différent du *lean* (Hasle *et alii*, 2012: 841). Dans une autre étude, Sprigg et Jackson (2006) décrivent, quant à eux, le système de gestion *lean* dans les centres d'appels en termes de standardisation des scripts de dialogue et de suivi permanent des performances.

À partir de cette revue de la littérature, on peut avancer deux types de propositions pour expliquer ces résultats mitigés. Tout d'abord, les problèmes de bien-être des salariés peuvent être expliqués par le découplage entre l'idéal-type du *lean* en termes de principes, pratiques organisationnelles et outils de gestion et sa réalité effective. Comme l'ont remarqué Womack *et alii* (2009, p. 290), « il convient de noter qu'il est parfaitement possible d'utiliser des outils du *lean* sans appliquer la philosophie du *lean*. Ceci risque de porter atteinte à la santé des salariés (...). Les entreprises qui ignorent la philosophie plus globale du *lean* et utilisent simplement des outils propres au *lean* afin d'éliminer des activités sans valeur ajoutée risquent de dégrader la santé des salariés. On soupçonne que les études antérieures qui ont conclu à des conséquences négatives pour le bien-être des salariés de la *lean production* ont inclus dans leur échantillon des entreprises traditionnelles utilisant certains des outils du *lean* sans appliquer, toutefois, l'intégralité de la philosophie du *lean* ». Le principal argument avancé par ce courant (Womack *et alii*, 2009, Landsbergis *et alii*, 1999) est que ce mode de production, en lui-même, ne détériore pas la santé des salariés. Seul un système *lean* partiellement déployé peut être dommageable au bien-être des salariés.

Un deuxième courant avance un autre argument : ce mode est intrinsèquement « bon » (Womack *et alii*, 1990; De Treville et Antonakis, 2006) ou « mauvais » (Babson, 1993; Berggren, 1992; Parker et Slaughter, 1995) pour le bien-être des salariés. Pour le premier groupe d'auteurs, la *lean production* est vue comme un système de gestion produisant une «*tension créatrice*» qui rend le travail «*humainement satisfaisant*» (Womack *et alii* (1990: 100-102). De Treville et Antonakis (2006) ont approfondi l'analyse de Womack *et alii* (1990). Selon ces chercheurs, si la *lean production* est déployée conformément à son idéal-type, la *lean production* entraînera une augmentation de la variété des compétences mobilisées dans les situations dans lesquelles les salariés participent à la résolution de problèmes imprévus et, dans une moindre mesure, lorsqu'ils sont soumis à la polyvalence. En outre, la mise en œuvre de ce mode de production est positivement reliée à l'identité de la tâche, en ce sens que le travailleur est mieux à même de saisir de quelle manière sa tâche contribue à l'assemblage final du produit. A l'opposé, toujours au sein de ce courant, un deuxième groupe d'auteurs (Babson, 1993; Berggren, 1992; Parker et Slaughter, 1995) affirment que «le potentiel émancipateur de la *lean production* est facile à invoquer dans l'abstrait, mais difficile à préciser concrètement. Inévitablement, les efforts visant à maximiser les droits des salariés entrent en collision avec les efforts visant à maximiser le retour sur investissement. Le compromis peut atténuer les conflits, mais ne peut éliminer l'antagonisme irréductible entre

ces positions en conflit » (Babson, 1993, p.23). Pour ce deuxième groupe d'auteurs, la *lean production* crée une intensification intrinsèque du travail et une déqualification des salariés.

A la suite de cette revue de littérature, nous nous sommes donc donnés pour objectif de vérifier empiriquement deux types de questions :

Question 1 : la dégradation du bien-être des salariés est-elle liée à un découplage entre l'idéal-type²⁷ de la *lean production* et sa réalité effective ?

Question 2 : la *lean production* est-elle intrinsèquement « bonne » ou « mauvaise » pour le bien-être des salariés ?

Deux questions auxquelles nous avons essayé de répondre par une recherche qualitative et une recherche quantitative.

2.1.3.1 Analyse qualitative à partir d'une étude de cas

L'objet de cette recherche (Bouville, 2013, **publication n° 7**) était de présenter les conséquences sur la santé au travail d'un changement organisationnel (l'implantation de la *lean production*) dans un établissement de maintenance ferroviaire. Cette étude est également issue de notre thèse. Nous présentons dans l'encadré 7 les caractéristiques de la *lean production* telle qu'elle a été implantée dans l'établissement de maintenance ferroviaire étudiée.

Encadré 7. Les caractéristiques de la lean production dans l'établissement de maintenance ferroviaire étudiée

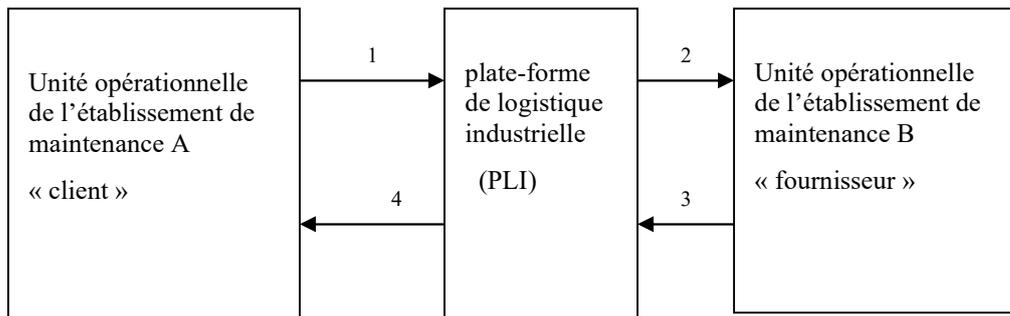
Une organisation du travail très proche du modèle de la lean production

Dans ce système fondé sur la logique client-fournisseur (figure 8), la commande d'une pièce mécanique par une unité opérationnelle d'un établissement de maintenance A (1) est renvoyée au « fournisseur », c'est-à-dire une unité opérationnelle d'un établissement de maintenance B (2) via une plate-forme de logistique industrielle (PLI), qui centralise toutes les commandes. Dans le même temps, la plate-forme de logistique industrielle envoie à l'unité opérationnelle

²⁷ L'idéal-type du *lean* est un système de gestion donné incluant des principes, des pratiques organisationnelles et des outils de gestion cohérents entre eux, tels que présentés dans le Tableau 1.

de l'établissement de maintenance B les pièces à réparer. L'unité opérationnelle de l'établissement de maintenance B déclenche immédiatement la réparation de la pièce demandée qui sera ensuite expédiée à la plate-forme de logistique industrielle (3). Celle-ci la transmettra enfin au « client », l'établissement de maintenance A (4).

Figure 8 : L'organisation en flux tendus des unités opérationnelles



Plusieurs propriétés du modèle *lean production*, sont présentes dans la nouvelle organisation du travail :

- En amont, les stocks de pièces à réparer sont éliminés. De même, en aval, les stocks de pièces réparées sont supprimés et celles-ci sont directement réexpédiées à la plate-forme de logistique industrielle (PLI) une fois réparées. Dès lors, un pilotage par l'aval est instauré. En second lieu, un système de juste-à-temps est mis en place, chaque station de travail peut demander au poste situé en amont de lui livrer, en temps utile et dans le volume jugé nécessaire, les pièces indispensables à son activité.

- Le système du *Kanban* ou système des étiquettes a été mis en place. Ce système permet de déclencher l'ordre d'approvisionnement des pièces « consommables » dès que le dernier lot est entamé. Pour le dirigeant de proximité (encadrement intermédiaire) interrogé, « le Kanban est partout » (dirigeant de proximité, encadrement intermédiaire). Pourtant, le Kanban n'a pas été généralisé à toute la production, c'est en fait au cadre intermédiaire en soutien logistique de production de fixer le nombre de pièces à produire par poste de travail de façon à livrer les pièces dans le délai imparti.

- Le système de *Kaizen* (c'est-à-dire d'amélioration permanente de l'appareil productif par des suggestions des salariés) a été instauré. Des fiches « innovation » sont à la disposition des

agents sur lesquelles ceux-ci peuvent faire part de leurs idées d'amélioration du système productif. Des primes récompensent les meilleures propositions des agents.

- Le management de la qualité totale (*Total Quality Management* ou *TQM*) s'applique aussi dans la nouvelle organisation. Des normes de qualité (normes ISO) et l'autocontrôle de la qualité du travail sont appliqués. La démarche Ishikawa (1996) est aussi mobilisée : si le « client » (c'est le mot utilisé par les jeunes agents pour désigner l'établissement de maintenance « client » qui a effectué une commande) n'est pas satisfait par le matériel reçu, une expertise est établie pour déceler les causes du problème. Ensuite, une fiche de non-conformité est établie. Enfin, une action correctrice est mise en place.

- Cependant, le travail en équipe (*teamwork*), qui est un outil de gestion caractéristique du modèle *lean production*, n'a pas été mis en place dans l'unité opérationnelle.

Un des objectifs de la réorganisation est d'améliorer « l'écoulement des flux » (d'après un document du cabinet de conseil présentant le projet de réorganisation) entre les différentes opérations de réparation d'une pièce (démontage, nettoyage, expertise, montage, essai). Concrètement, l'objectif est d'éviter qu'une pièce revienne à une étape précédente dans le processus de réparation (par exemple, retour d'une pièce du montage vers l'expertise) ou effectue des allers et retours entre l'essai et le montage, de manière à limiter les flux entre les différentes opérations de réparation.

Cette réorganisation marque donc le retour à une organisation du travail plus parcellisée. De Terrasac et Lalande (2002) montrent que l'histoire de la maintenance dans l'entreprise ferroviaire étudiée est parcourue de phases alternant entre une organisation du travail en groupes semi-autonomes et une organisation du travail taylorisée.

Au travers de notre analyse documentaire et de nos entretiens avec l'équipe médicale, nous avons pu constater une forte augmentation des troubles musculo-squelettiques (TMS) suite à la réorganisation de 2006. Notre étude a mis en évidence quatre éléments (gestes répétitifs, absence de marges de manœuvre, stress, cadences élevées de travail), liés à l'implantation de la *lean production*, susceptibles d'expliquer l'augmentation des TMS. Par ailleurs, l'introduction de la démarche « qualité totale » s'est traduite par un alourdissement de la charge de travail. En effet, dans la nouvelle organisation du travail, les agents doivent compléter un dossier de conformité après l'essai de la pièce réparée. Ils doivent aussi remplir une feuille de production journalière. Sur cette fiche sont reportés le nombre de pièces

réparées par l'agent, le type d'opération effectuée (démontage, nettoyage, expertise, montage ou essai) ainsi que les problèmes rencontrés par l'agent lors de son travail (défaut d'une pièce, problème avec un outil de travail...). Enfin, ils doivent remplir une feuille de sortie de pièces.

Nos résultats rejoignent ceux issus des recherches de Dejours (2003) et de Dodier (1999). La démarche qualité totale introduit en effet une « prescription supplémentaire qui alourdit encore la charge de travail et les opérations de contrôle. C'est dire que la démarche qualité vient ajouter des contraintes du côté du travail prescrit, rigidifie encore les procédures et les contrôles, rend encore plus difficile que naguère le travail proprement dit, c'est-à-dire l'ajustement de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif » (Dejours, 2003, p. 38). Dans le même ordre d'idées, Dodier (1999), dans une étude ethnographique réalisée dans une entreprise de fabrication de fûts métalliques, montre que l'implantation de la *lean production* s'est traduite par la mise en place d'un dispositif d'enregistrement des incidents *via* des fiches incidents afin de les traiter statistiquement. Cette démarche oblige les opérateurs « au remplissage de feuilles : côté maintenance, et côté production » (Dodier, 1999, p. 158). Comme le relève Dodier (1999, p. 161), « les opérateurs des lignes de production me faisaient part des critiques sur la charge de travail supplémentaire occasionnée par ces dispositifs, notamment du fait de remplissage des fiches incidents. Charge sans contrepartie salariale ». Ces activités de « remplissage de feuilles » inhérentes à la démarche qualité totale engendrent une densification du travail, entendue comme un accroissement de la réalisation de micro-tâches de *reporting* connexes à une tâche principale (Ughetto, 2007).

Nos propres résultats mis en perspective avec d'autres études en psychodynamique du travail et en clinique de l'activité montrent que l'apparition de TMS n'est pas strictement biomécanique mais bien liée à l'organisation du travail et, plus précisément, aux réductions des marges de manœuvre des salariés dans leur travail qui ne permet plus au salarié de faire face à l'écart entre travail prescrit et travail réel.

Dans la suite de nos travaux (Bouville et Schmidt, 2018, **publication n° 17**), nous avons revu les résultats de cette étude de cas à l'aune de la *question 1* susmentionnée. À la lumière de cette nouvelle lecture, nos résultats l'appuient partiellement : les problèmes de bien-être des salariés constatés dans les études précédemment mentionnées étant liés à un découplage entre l'idéal-type du mode de gestion *lean* et sa mise en application. Tout d'abord, dans l'établissement étudié, l'outil de gestion *Kaizen*, loin de la participation démocratique décrite par les auteurs les plus cités sur le sujet (Liker, 2004; Monden, 1983; Ohno, 1988; Womack *et alii*, 1990, 2003), a été instrumentalisé pour accroître l'intensification du travail. Par ailleurs,

l'augmentation des troubles musculo-squelettiques entre 2005 et 2006 pourrait s'expliquer en partie par l'absence de mise en œuvre de la polyvalence, une pratique organisationnelle caractéristique de la *lean production*, la polyvalence étant considérée comme un moyen de réduire les troubles musculo-squelettiques (Womack *et alii*, 2009). Enfin, l'absence de travail en équipe, autre caractéristique de ce mode de gestion, dans l'établissement de maintenance ferroviaire étudié, pourrait expliquer en partie l'augmentation de l'absentéisme maladie constaté après son déploiement. En effet, dans ce mode de gestion, on attend du travail en équipe un renforcement de la coopération et de l'entraide mutuelle entre les membres de l'équipe (Dankbaar, 1997; Womack *et alii*, 1990). Or, comme on le sait par la recherche, la coopération et l'entraide mutuelle sont des dimensions du soutien social, qui contribuent à atténuer l'absentéisme maladie (Karasek et Theorell, 1990) et à améliorer la dynamique des collectifs de travail (Alter, 2010 ; Clot, 2003 ; Dejours, 2000, 1993). Cependant, certains éléments observés dans cette étude de cas ne permettent pas de répondre pleinement à cette *question 1*. En effet, en l'absence d'équipe de travail, on aurait pu s'attendre à observer une entraide mutuelle plus faible entre les salariés. Or, tel ne fut pas le cas. En outre, le développement de la polyvalence ne conduit pas à réduire mécaniquement les troubles musculo-squelettiques. Comme le notent Jorgensen *et alii* (2005), si un salarié effectue une rotation de postes sollicitant à chaque rotation la même partie du corps, dans ce dernier cas, la polyvalence ne pourra pas réduire l'apparition de troubles musculo-squelettiques. Pour notre part, nous avons testé l'effet de la polyvalence sur la santé au travail *via* une analyse quantitative à partir de l'enquête Sumer de 2003 (voir les résultats dans la section ci-dessous).

Pour conclure, cette étude de cas a permis d'aborder les relations entre organisation du travail et santé sous un angle différent de celui adopté par les modèles du stress de Karasek (1979) et de Siegrist (1996), amplement utilisés dans la littérature. En effet, ces modèles analysent le stress sous la forme d'une approche mécanique de type stimulus-réponse et ne permettent pas de comprendre la dynamique à l'origine des éléments pathogènes de l'organisation du travail (Vézina, 1999). Notre étude de cas montre qu'une analyse approfondie de l'activité de travail permet de mieux saisir cette dynamique.

2.1.3.2 Analyse quantitative à partir de l'enquête Sumer 2003

Nous avons voulu, avec David Alis, approfondir les relations entre une forme d'organisation du travail particulière découlant de la *lean production*, et la santé et les attitudes au travail, dans une recherche que nous avons publiée dans *The International Journal of Human Resources Management* (Bouville et Alis, 2014, **publication n° 2**). Cette recherche a permis de répondre à la deuxième question (*question 2*) qui était de savoir si le mode de gestion *lean* était intrinsèquement source de bien-être ou de mal-être. Nous avons cherché à comprendre quels étaient les effets de la *lean production* sur la santé au travail et sur la satisfaction au travail dans le contexte français, ce mode de gestion ayant connu un développement considérable en France et tendant à s'implanter dans de nombreux secteurs d'activité (banque, assurance, hôpital, université..), malgré certaines alertes venant de la communauté scientifique sur les conséquences sociales de cette forme d'organisation du travail (Babson, 1993; Berggren, 1992; Parker et Slaughter, 1995).

Dans le cadre cette recherche, nous nous sommes focalisés sur les pratiques organisationnelles liées au mode de gestion *lean*, c'est-à-dire la manière dont l'organisation du travail découlant de ce mode de gestion pouvait influencer positivement ou négativement le bien-être des salariés. Si les chercheurs Womack, Jones et Roos (1990), promoteurs du concept de *lean production*, ont toujours soutenu que ce mode d'organisation du travail, pensé avant tout comme un moyen d'améliorer l'efficacité organisationnelle, était aussi source d'amélioration de la satisfaction au travail pour les salariés, nous avons voulu tester cette affirmation au travers d'une étude quantitative sur la base d'un échantillon de 24 486 salariés, issu de l'enquête SUMER de 2003, notamment l'effet de pratiques organisationnelles liées à la *lean production* (polyvalence, standardisation des procédés, délégation de responsabilités, résolutions de problèmes imprévus, management de la qualité), individuellement et prises dans leur ensemble, sur la santé au travail et les attitudes au travail des salariés interrogés.

Nos résultats montrent que ces pratiques organisationnelles, individuellement et prises dans leur ensemble, ont un effet négatif sur la santé au travail et les attitudes au travail, en particulier la satisfaction au travail et l'intention de rester dans son entreprise, à l'exception toutefois du management de la qualité qui semble avoir un effet positif sur la santé au travail, bien que faiblement significatif. L'analyse de ces résultats permet de répondre à notre *question 2* en montrant que les pratiques organisationnelles liées la *lean production*, prises

dans leur ensemble, ont un effet intrinsèque négatif sur le bien-être des salariés. Autrement dit, les effets bénéfiques sur la santé au travail du management de la qualité ne permettent pas de compenser les effets négatifs d'autres pratiques organisationnelles caractéristiques du mode de gestion *lean*. Pour faire suite à notre étude de cas, nous avons également constaté que la polyvalence n'a pas l'effet positif attendu sur la santé au travail. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que le développement de la polyvalence est rarement combiné à celui de la polycompétence (possibilité d'effectuer des tâches complexes en mobilisant des compétences variées). Ainsi, selon les données de l'enquête SUMER 2003, alors qu'en moyenne, 24,1% des salariés effectuent, à une fréquence élevée, des tâches monotones, ce pourcentage dépasse 25,8% pour les salariés soumis à la polyvalence.

Cette recherche apporte, selon nous, plusieurs contributions. Elle permet de combler certaines faiblesses identifiées dans les études précédentes ; rares sont en effet les études analysant les conséquences d'un ensemble de pratiques organisationnelles liées à la *lean production*. Ensuite, les études précédentes ne portaient que sur un secteur d'activité particulier, le secteur automobile. Enfin, ces études reposaient sur une sélection de pratiques organisationnelles liées à des modèles développés en psychologie sociale, notamment le modèle de Karasek (1979), non adaptées aux spécificités de la *lean production*. Notre recherche constitue donc la première étude étudiant les effets sur la santé au travail de deux pratiques organisationnelles associées à la *lean production* : le management de la qualité et la délégation de responsabilités.

2.1.4 Synthèse de nos travaux de recherche sur la *lean production*

Nos résultats obtenus dans ce domaine sont intéressants car ils tendent à nuancer les affirmations des fondateurs de la *lean production* (Womack, Jones et Roos, 1990) sur les effets bénéfiques pour les salariés de cette forme d'organisation du travail. Ils alertent aussi les décideurs sur les conséquences sociales de ce mode d'organisation du travail qui tend à se généraliser et souligne les précautions à prendre au moment de son implantation.

Plus largement, cela peut nous amener à nous interroger sur les liens possibles entre le développement d'une gouvernance d'entreprise de type actionnariale et l'implantation croissante de la *lean production* dans les organisations à partir des années quatre-vingt-dix. La généralisation en cours de ce mode de production à l'ensemble du secteur des services

(banques, hôpitaux, universités..) souligne également la nécessité d'un renforcement des travaux théoriques et empiriques à ce sujet en mobilisant des méthodologies adaptées, qualitatives et quantitatives, dans une perspective interdisciplinaire. En ce qui nous concerne, nous avons, d'ailleurs, commencé à élargir nos terrains de recherche en nous intéressant aux enjeux du déploiement de l'organisation du travail *lean production* dans le secteur de la santé, notamment dans les hôpitaux (Bouville et Trempe, 2015, **publication n° 14**) *via* une analyse de la littérature sur le *lean healthcare*. Une partie de ces recherches, principalement en sociologie, soulignent la difficulté à implanter, dans des hôpitaux, une organisation du travail très standardisée, initialement pensée pour l'industrie automobile. Cette organisation du travail limite en effet la capacité du personnel soignant à prendre en compte l'hétérogénéité des pathologies et des patients à laquelle il est confronté.

De plus, le déploiement de techniques de gestion de production telles que l'analyse de la chaîne de valeur (*value stream mapping*) dans le but d'éliminer les activités non productrices de valeur pose un certain nombre de questions fondamentales :

- Sur la base de quels critères est évaluée cette valeur ?
- Ces critères n'ont-ils pas tendance à privilégier l'efficacité des processus (par exemple, en termes de temps de passage des patients) au détriment de leur qualité ?
- Le patient et le personnel soignant ont-ils la même évaluation des « activités non productrices de valeur » ?

Enfin, la transplantation de la *lean production* dans le secteur de la santé peut conduire à assimiler le patient à un client (comme c'est, par exemple, le cas dans l'article de Kollberg *et alii* (2007, p. 12) : « The patient as the primary customer ») dont il faudrait satisfaire à tout prix les besoins (« Understanding the customer requirements », Radnor, 2011, p. 8) et ce, parfois, au détriment d'autres aspects de la performance comme la préservation des conditions de travail des soignants, l'efficience ou la qualité des soins délivrés.

Si la relation entre ce mode de gestion et la santé au travail apparaît comme un sillon intéressant à creuser, la relation entre mode de gestion du travail et santé au travail apparaît tout aussi pertinente à étudier sous l'angle de l'action d'une instance française représentative du personnel, le CHSCT.

2.2 Le rôle des instances représentatives du personnel sur la santé au travail, notamment, le CHSCT, via la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels

L'exploration de cette question a été poussée par une volonté de questionner le rôle et l'efficacité des CHSCT dans l'amélioration de la santé au travail et la diminution des accidents du travail en France. Ces questions sont en effet très peu explorées en sciences de gestion. Comme le notent Adam et Barnier (2013, p. 25), le CHSCT est « le parent pauvre des instances de représentation du personnel ». Le CHSCT est, par ailleurs, souvent mal connu des salariés eux-mêmes mais aussi des travaillistes et du législateur (Cottin, 2010). Pourtant, il revêt une importance cruciale dans l'histoire de la santé au travail en France. En effet, contrairement à son prédécesseur, « le comité d'hygiène et de sécurité » (CHS) créé par le décret du 1^{er} août 1947, et qui n'a qu'un rôle consultatif, le CHSCT, créé par la loi « Auroux » du 23 décembre 1982, doit constituer un véritable contre-pouvoir. Pour Auroux, « *l'entreprise ne peut plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes* ». Ainsi, contrairement au CHS, qui ne constituait qu'une commission spéciale du Comité d'entreprise, le CHSCT devient une instance de représentation du personnel dotée d'une autonomie complète dans son fonctionnement (Cottin, 2010). Plus encore, le CHSCT, comme son nom l'indique, relie directement les problèmes de santé au travail aux conditions de travail. Auroux considère le CHSCT comme un moyen de donner un droit d'expression direct et collectif aux salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Le CHSCT doit faire, selon Auroux, des salariés des citoyens à part entière dans leur entreprise (Adam et Barnier, 2013). Pour cela, il confie au CHSCT des missions et des droits élargis (Encadré 8), l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 17 avril 1991 dotant le CHSCT de la personnalité morale (Cottin, 2010), ce qui lui permet d'ester en justice.

Encadré 8. Les prérogatives des CHSCT

Le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) est une instance représentative du personnel mise en place dans les établissements d'au moins cinquante salariés et qui a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement, à l'amélioration des conditions de travail, et de veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières (art. L. 4612-1 du Code du travail). Le CHSCT est constitué par l'employeur, ou son représentant assumant la présidence, une délégation du personnel (3 à 9 salariés de l'entreprise, suivant l'effectif de l'entreprise, désignés pour un mandat de 2 ans), les membres avec voix consultatives (médecin du travail, inspecteur du travail, représentant du service prévention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie). Les prérogatives du CHSCT étant nombreuses, nous

présenterons les plus importantes :

- Il a pour mission de procéder à des inspections, à intervalles réguliers (art. L. 4612-4 du Code du travail).

- Le comité est consulté avant toute décision de l'employeur d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité des salariés. La loi (art. L. 4612-8 du Code du travail) mentionne toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, la modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

- Le CHSCT a un droit à enquêter. Il peut procéder à l'analyse des risques professionnels auxquels les salariés peuvent être exposés (art. L. 4612-2 du Code du travail). La mise en œuvre de ce droit à enquêter peut être aussi mise en œuvre en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle (art. L. 4612-5 du Code du travail). Il peut faire appel à un expert lorsqu'un risque grave pour la santé ou la sécurité des salariés est constaté dans l'établissement (art. L. 4612-8-1 du Code du travail).

- Le chef d'établissement doit présenter au CHSCT un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement. Il doit aussi soumettre au CHSCT un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (art. L. 4612-16 du Code du travail).

Ajoutons que les établissements de moins de cinquante salariés peuvent créer une instance commune à plusieurs établissements (art. L.4611-6 du Code du travail).

Dans une période marquée par la fusion du CHSCT avec les autres instances représentatives du personnel, ce qui signifie un retour à la situation d'avant 1982, il apparaît primordial de s'intéresser aux effets de la présence d'un CHSCT sur le bien-être des salariés. Nous présenterons, tout d'abord, l'évolution qu'a connue le cadre juridique entourant l'activité des CHSCT, puis notre approche théorique des relations employeurs-salariés sur le bien-être, enfin, nos résultats. Nous concluerons en exposant les risques que font courir pour la santé des salariés les ordonnances réformant le Code du travail.

2.2.1 Un cadre juridique donnant une nouvelle dimension au CHSCT

Si les questions de santé au travail restent encore largement ignorées des directions des ressources humaines, selon un sondage effectué en 2008 sur 604 DRH, 65 % considèrent que l'un des principaux obstacles à la prévention du mal-être au travail est la difficulté d'effectuer un diagnostic de la situation²⁸-, la littérature juridique a montré qu'une institution représentative du personnel a acquis un rôle majeur sur ces questions, à la fin des années

²⁸ Source : baromètre « Santé au travail » Malakoff Médéric/Psya. Sondage effectué en 2008 auprès de 604 DRH.

2000, le CHSCT. En effet, un arrêt du 5 mars 2008 (n° 06-45888, Snecma) de la chambre sociale de la Cour de Cassation incite de plus en plus les CHSCT à remettre en cause l'organisation du travail, en s'appuyant sur l'obligation de résultat de l'employeur qui concerne l'ensemble des dispositions de l'article L.4121-1 du Code du travail.

Dans son arrêt du 5 mars 2008 (n° 06-45888, Snecma), la chambre sociale de la Cour de Cassation a annulé une réorganisation du travail, mise en œuvre malgré un avis négatif du CHSCT, après expertise, en considérant que « l'obligation de sécurité de résultat » de l'employeur lui interdisait « dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés » (arrêt n° 06-45888, Snecma, cité par Verkindt, 2008). En d'autres termes, l'impératif de santé prime le pouvoir de direction, lequel peut être remis en question s'il est exercé de telle sorte que cette santé soit compromise (Verkindt, 2008). Sous l'effet de cette jurisprudence, le CHSCT connaît une véritable mutation : « *la montée en puissance de la notion de santé conjugée à la prise de conscience des facteurs sociaux et organisationnels des risques psychosociaux contribuent à ce que le CHSCT puisse « s'inviter » dans les domaines relevant des prérogatives patronales* » (Del Sol, 2013, p. 6). Selon Moreau (2002, p. 825), « *le CHSCT est en train de devenir un acteur essentiel sur lequel l'entreprise devra s'appuyer pour élaborer une véritable politique de santé* ». Verkindt (2014), dans un rapport pour le Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, confirme l'importance prise par l'institution au cours de ces dernières années.

2.2.2 Une approche théorique néo-gramscienne des relations employeurs-salariés sur le bien-être

Cet objet d'étude était aussi pour nous l'occasion de réhabiliter les notions de domination, de conflits d'intérêt et de rapports de force inhérents au rapport salarial. Or, à l'exception du courant des études critiques en management (par exemple, les recherches de Palpacuer et Balas, 2009 ; Golsorkhi, Huault et Leca, 2009 ; Chanlat, 1990, 1998, 2013), ces notions sont quasiment absentes dans les autres courants des sciences de gestion. Cette recherche sur les CHSCT participe d'une revitalisation des approches marxistes et gramsciennes en mobilisant un cadre théorique néo-gramscien s'appuyant sur la « politique de production » de Burawoy (1985). Pour Gramsci (2012, p. 234), l'hégémonie est une forme de domination fondée sur « *la combinaison de la force et du consentement qui s'équilibrent de façon variable, sans que la force l'emporte par trop sur le consentement, voire en cherchant à obtenir que la force*

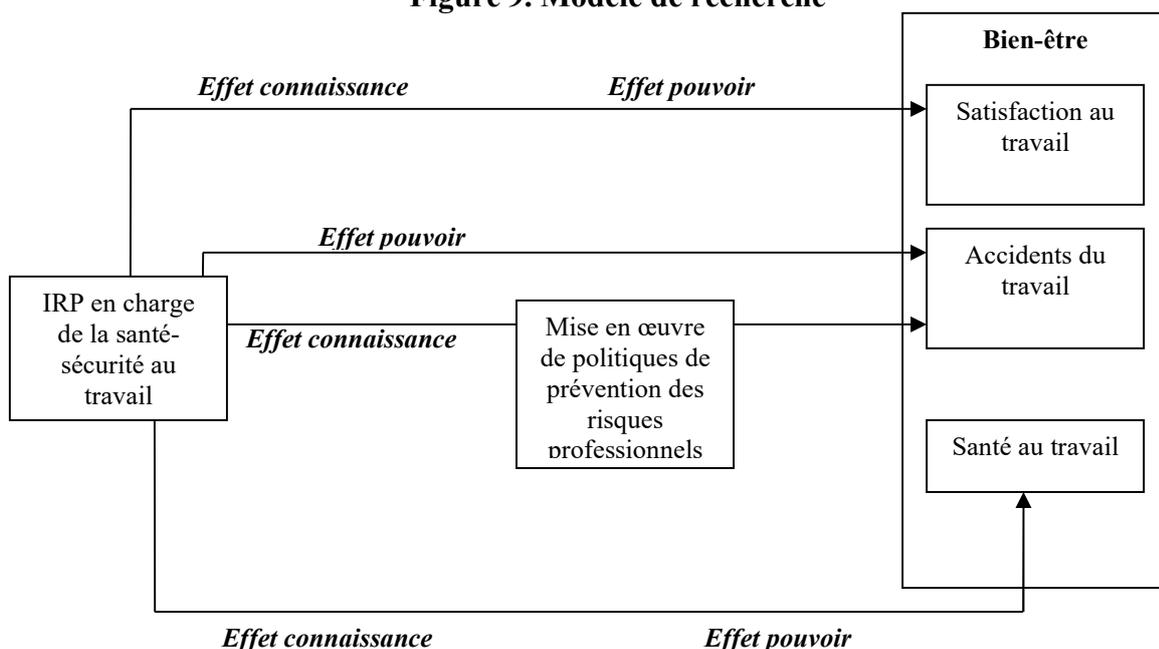
apparaisse appuyée sur le consentement de la majorité ». L'intérêt de cette approche du pouvoir est qu'elle dépasse une interprétation marxiste de la domination comme relation d'exploitation coercitive entre un groupe dominant et un groupe qui lui est subordonné. Selon Gramsci, la force du capitalisme et sa stabilité hégémonique repose sur l'intériorisation et la naturalisation du rapport de pouvoir par les groupes dominés (Palpacuer et Balas, 2009). Burawoy (1979), applique dans l'espace de la production, la théorie gramscienne de l'hégémonie en se demandant comment les travailleurs acceptent les conditions capitalistes de production. Burawoy (1979) y répond en montrant les formes par lesquelles les travailleurs s'autocontrôlent, c'est-à-dire les manières par lesquelles les ouvriers créent eux-mêmes les conditions de leur consentement (Calderón, 2008). Burawoy (1985) prolonge son analyse en comparant les relations de pouvoir dans les régimes socialistes et capitalistes. L'idée de Burawoy (1985) est de défaire la compartimentation entre production et politique en reliant la nature du régime de production²⁹ au rôle joué par l'Etat dans l'orientation des relations sociales. Il montre, entre autres, que deux dimensions politiques sont déterminantes pour distinguer la nature des régimes capitalistes suédois, anglais, américain et japonais: le soutien de l'Etat dans la reproduction d'un pouvoir fort des travailleurs et les régulations directes des régimes de production par l'Etat. Pour mieux cerner ces relations entre politique et production, il développe le concept de politique de production selon lequel « les dimensions politiques du régime de production impliquent des affrontements dans l'arène du lieu de travail » (Burawoy, 1985, p. 152).

Pour notre part, nous avons mobilisé le cadre théorique de Burawoy (1985) pour analyser le rôle et l'efficacité des CHSCT dans l'amélioration de la santé au travail et la diminution des accidents du travail (Bouville, 2016, **publication n° 4**). C'est ainsi que nous avons étudié les IRP en charge de la santé-sécurité au travail comme des arènes d'affrontements politiques et idéologiques engageant les directions d'entreprise et les représentants des salariés dans des stratégies politiques de domination. Selon Hall *et alii* (2006), deux déterminants apparaissent cruciaux dans la production d'effets positifs sur la santé et la sécurité des salariés par les IRP en charge de la santé-sécurité au travail : des mécanismes d'ordre cognitif (effet connaissance ou « *Worker knowledge* »), et d'ordre politique (effet pouvoir ou « *Worker power* »).

²⁹ Par régime de production, Burawoy (1979, 1985) désigne les natures despotique ou hégémonique que peuvent revêtir les systèmes d'incitation mises en place par les employeurs afin de s'assurer que les salariés effectueront les tâches assignées.

Les mécanismes d'ordre cognitif renvoient à l'idée que les salariés et leurs représentants peuvent agir sur les questions de santé et de sécurité au travail s'ils ont la capacité d'identifier et de comprendre les risques professionnels. Les mécanismes d'ordre politique, quant à eux, renvoient à la question du pouvoir des salariés et de leurs représentants face aux directions. Ces mécanismes incluent de nombreux aspects, que Freeman et Medoff (1984) qualifiaient, dans leur théorie du comportement syndical, de *collective voice* du syndicalisme : la possibilité de contrer l'idéologie dominante, le degré d'union des salariés et des syndicats, la possibilité de faire respecter le cadre légal et les protections des salariés, au sein d'une entreprise (Hall *et alii* 2006). Comme le note Coutrot (2009, p. 26), « *l'implication des représentants du personnel dans le domaine de la « santé-sécurité » peut contribuer à focaliser l'action représentative sur les questions de santé-sécurité, renforçant la pression sur le management pour l'adoption de politiques de prévention efficaces* ». Les hypothèses de notre modèle de recherche sont présentées dans la figure 9.

Figure 9. Modèle de recherche



2.2.3 Des résultats soulignant le rôle important du CHSCT

A partir des données représentatives de la population française issues des enquêtes nationales SUMER de 2003 et de 2010 (voir encadré méthodologique), nos analyses économétriques ont corroboré les quelques études sur le sujet en montrant que la présence d'un CHSCT dans une

organisation est associée à une meilleure santé au travail (Tableau 5) et à une moindre gravité des accidents du travail (Tableau 6, modèle 1). Toutefois, notre étude souligne que cette relation ne vaut pas pour l'ensemble des indicateurs de mesure de la santé au travail ou des accidents du travail. Ainsi, la présence d'un CHSCT est associée à une meilleure santé au travail mesurée au travers de la réduction du risque pour un salarié de ne pas dormir à cause de son travail (Tableau 5) et à une durée plus faible des absences pour accident du travail (Tableau 6, modèle 1).

Méthodologie de l'étude

Nos analyses mobilisent une méthode mixte de recherche. A partir des enquêtes nationales SUMER 2003 et 2010, nous examinons l'influence d'une instance représentative du personnel en charge de la santé-sécurité, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail (CHSCT), sur le bien-être et sur les absences pour accidents du travail et testons l'effet médiateur de la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels. Nous avons complété notre analyse quantitative par une enquête qualitative par observation non participante. Nous avons réalisé deux demi-journées d'observation directe à découvert, à temps plein, le 20 et le 30 janvier 2013, lors de deux réunions de CHSCT de deux établissements d'une même entreprise de collecte d'ordures ménagères, composés respectivement de 289 éboueurs pour le premier établissement (CHSCT 1), et de 295 éboueurs pour le second (CHSCT 2).

Tableau 5. Les effets de la présence d'un CHSCT sur les différents indicateurs de mesure de la santé au travail: résultats de régressions logistiques ordinales (Paramètres estimés et test de Wald)

Variables dépendantes	Indicateurs de mesure de la santé au travail							
	<i>Indicateur 1 : déclarer un lien subjectif entre travail et mauvaise santé</i>		<i>Indicateur 2 : déclarer ne pas dormir à cause du travail</i>		<i>Indicateur 3 : travail déclaré fatigant</i>		<i>Indicateur 4 : travail déclaré stressant</i>	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Présence d'un CHSCT Enquête SUMER 2003	0,067 *	0,059	-0,072 **	0,032	0,024 (ns)	0,448	0,103 ***	0,001
Présence d'un CHSCT Enquête SUMER 2010	0,130 ***	0,000	- ¹		- ¹		- ¹	

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,1$ ns : paramètre estimé non significatif. p représente la valeur-p. ¹ : Indicateurs non présents dans l'Enquête SUMER 2010. Variables de contrôle : variables liées aux conditions de travail et variables « structurelles » (taille de l'établissement, le secteur d'activité, sexe, âge, ancienneté, catégorie socio-professionnelle (CSP), statut de l'emploi)

Cependant, cet effet ne joue pas dans le sens attendu pour deux autres indicateurs de la santé au travail (travail stressant et lien subjectif entre travail et santé, voir Tableau 5). Ces résultats inattendus pourraient s'expliquer par les effets d'information et de prise de conscience, auprès des salariés, sur les relations entre travail et santé, auxquels contribuerait le CHSCT. En effet, à partir d'analyses des données des enquêtes SUMER 2010 et Conditions de travail 2013 (Bouville, 2018b, **publication n° 9**) en présence, d'un CHSCT, les salariés déclarent plus souvent recevoir une information sur les risques que le travail fait courir pour leur santé et/ou leur sécurité et/ou sur l'accès à la médecine du travail (Tableau 7). De même, ils déclarent plus souvent avoir connaissance du document unique d'évaluation des risques professionnels ou bénéficier de consignes écrites pour préserver leur santé ou leur sécurité (Tableau 7). Enfin, les médecins du travail enquêteurs pour SUMER 2010 déclarent plus souvent la mise en oeuvre d'un plan de prévention suite à l'évaluation des risques *via* le Document Unique d'Evaluation des Risques professionnels ou DUER (Tableau 7).

Tableau 6. Les effets de la présence d'un CHSCT sur les accidents du travail: par des modèles de régression binomiaux négatifs pour les modèles 1 et 3, par une régression logistique ordinaire pour le modèle 2 (Paramètres estimés et test de Wald)

Variables dépendantes	Accidents du travail (AT)					
	Modèle 1 (durée des AT)		Modèle 2 (fréquence des AT)		Modèle 3 (durée des AT <i>via</i> la médiation par la mise en œuvre de politiques de prévention)	
	β	p	β	p	β	p
Présence d'un CHSCT <i>Enquête SUMER 2010</i>	-0,070 **	0,028	0,226 ***	0,000	-0,014 (ns)	0,714

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,1$ ns : paramètre estimé non significatif. p représente la valeur-p. Variables de contrôle : variables liées aux conditions de travail et variables « structurelles » (taille de l'établissement, le secteur d'activité, sexe, âge, ancienneté, catégorie socio-professionnelle (CSP), statut de l'emploi)

Tableau 7. Les CHSCT sont associés à une meilleure diffusion de l'information et à une meilleure qualité de la prévention

	Avec CHSCT	Sans CHSCT	Ensemble
% des salariés déclarant recevoir une information sur les risques de leur travail sur leur santé ou leur sécurité¹	42*	12,6	31,2
% des salariés ayant bénéficié d'une formation à la sécurité¹	38,6*	8,6	27,2
% de salariés ayant eu connaissance du DUER¹³	34,8*	9,5	24,5
% de salariés ayant été consultés pour l'élaboration du DUER¹	11*	4,7	7,9
% de salariés ayant eu une visite médicale au cours des douze derniers mois¹	51,2*	25,4	42,9
% de salariés déclarant que le médecin du travail ou de prévention a visité son unité de travail¹	25,7*	7,2	18,4
% de salariés déclarant disposer de consignes ou instructions écrites pour préserver sa sécurité ou sa santé¹	54,9*	15,2	40,7
% de salariés déclarant pouvoir appliquer ces consignes ou instructions écrites pour préserver sa sécurité ou sa santé¹	11,3*	2,9	8,1
% de médecins du travail enquêteurs déclarant la mise en œuvre d'un plan de prévention suite à l'évaluation des risques via le DUER²	89,8*	46,2	65,6

¹ Source : enquête Conditions de travail 2013, volet salariés.

² Source : enquête SUMER 2010.

³ DUER : Document Unique d'Evaluation des Risques professionnels.

* : test du Khi² significatif au seuil de 1 %.

Parallèlement, nous avons constaté que la présence d'un CHSCT est associée à une fréquence plus élevée des absences pour accident du travail (Tableau 6, modèle 2). Ce dernier résultat s'expliquerait moins par le fait que la présence d'un CHSCT dans un établissement augmenterait la fréquence des accidents du travail que par le fait qu'il contribuerait à une diminution de la sous-déclaration des accidents du travail, un phénomène observé dans d'autres études internationales (Amossé *et alii*, 2012 ; Walters et Nichols, 2007). Or la sous-déclaration des accidents du travail est une pratique avérée en France (Amossé *et alii*, 2012). L'implication des représentants salariés, membres du CHSCT, renforcerait la pression sur le management (Coutrot, 2009) et pousserait ainsi à faire reconnaître par la direction les accidents s'étant produits sur le lieu de travail, comme des accidents du travail. Ces mécanismes d'ordre politique (l'effet pouvoir, cf. figure 9) expliqueraient donc la relation positive entre la présence d'un CHSCT et la fréquence des absences pour accident du travail. Par ailleurs, nos résultats démontrent que la présence d'un CHSCT, *via* des mécanismes d'ordres cognitif et politique (effets connaissance et pouvoir, cf. figure 1), est associée au

déploiement plus systématique d'une politique de prévention des risques professionnels (ainsi, 89,8 % des établissements dans lesquels est implanté un CHSCT ont mis en œuvre une politique de prévention suite à l'évaluation des risques contre 46,2 % pour ceux qui ne bénéficient pas d'un CHSCT, (Tableau 5)). La politique de prévention est, à son tour, associée à une durée plus faible des absences pour accident du travail (Tableau 6, modèle 3³⁰). Dans les deux CHSCT que nous avons observés, le temps consacré à l'analyse des causes des accidents du travail occupe une grande partie des réunions de CHSCT. Chaque accident donne lieu à une analyse approfondie des causes de l'accident du travail. Cette analyse entraîne la mise en place d'actions pour éviter sa survenue dans le futur. L'importance du CHSCT dans la mise en place d'une politique de prévention des risques professionnels se retrouve dans le témoignage spontané d'un agent interrogé lors d'un entretien réalisé dans le cadre d'une étude de cas que nous avons menée dans une entreprise de maintenance ferroviaire (Bouville, 2009) :

« Pour les risques liés au travail, on a quand même une commission CHSCT qui passe quand même régulièrement, qui apporte pour moi, énormément, ..., énormément de choses, même si on voudrait que cela avance plus vite (...). Le rôle du CHSCT est très important. Le CHSCT est quand même créé pour cela, pour noter tout ce qui ne va pas et demander des comptes après, enfin... faire accélérer le processus et pourquoi pas apporter aussi des solutions (...). C'est une commission (le CHSCT) qui a le mérite d'exister et heureusement qu'elle existe. Et puis, les agents vont pas forcément aller vers la hiérarchie pour leur demander quelque chose, par contre, ils iraient plus facile vers le CHSCT, puisque c'est des agents, des délégués du personnel ou autres (qui le composent)».

En outre, ma recherche, contrairement à deux autres études européennes (Torp et Moen, 2006 ; Relihan *et alii*, 2009) portant sur le sujet, montre que, dans le contexte français, la présence d'un CHSCT est liée significativement à une probabilité plus faible d'être satisfait au travail. La présence d'un CHSCT semble en effet susciter chez les salariés des attentes non satisfaites sur l'amélioration des conditions de travail. Par ailleurs, ma recherche qualitative, par observation directe de deux réunions de CHSCT d'une même entreprise, a souligné l'influence qu'exerçait l'implication des acteurs membres du CHSCT et leur activisme en matière de connaissance sur la qualité de la politique de prévention des risques professionnels. « L'activisme en matière de connaissance » est un concept développé par Hall *et alii* (2006) signifiant que les représentants des salariés, de par leurs activités, contribuent à une collecte

³⁰ Selon la dernière étape de la procédure de test d'un effet médiateur de Baron et Kenny (1986), nous avons analysé l'évolution du paramètre estimé, associé à la variable « présence d'un CHSCT », lorsque nous introduisons dans la régression la variable médiatrice « politique de prévention » (modèle 3, tableau 6). La valeur du paramètre estimé, associé à la variable « Présence d'un CHSCT », diminue en présence du médiateur « politique de prévention » pour la durée des absences pour accident du travail ($\beta = -0,070$, $p < 0,05$, modèle 1 $\rightarrow \beta = -0,014$, $p > 0,1$; modèle 3, tableau 6).

stratégique de connaissances scientifiques, techniques, légales ainsi qu'à une utilisation tactique de ces mêmes connaissances. L'activisme en matière de connaissance est une forme d'activisme politique conduisant à combiner des effets de connaissance (en contribuant à améliorer la connaissance par les salariés des risques professionnels auxquels ils sont exposés) et de pouvoir (en incitant les salariés à faire pression, *via* leurs représentants, sur la direction afin d'améliorer leurs conditions de travail). Dans sa recherche comparative sur les modes de fonctionnement des CHSCT, Granaux (2012) croise ces deux variables, effet de connaissance et effet de pouvoir, qu'elle nomme « capital social » et « rapport de force » afin d'identifier quatre grands types de CHSCT : les CHSCT préventif, défensif, sortant et patronal. Notre observation directe de deux réunions de CHSCT (Bouville, 2016, **publication n° 4**) confirme ce constat en montrant que, d'une part, la qualité des politiques de prévention va dépendre de la plus ou moins grande sensibilité des représentants des salariés, membres du CHCST, à la santé au travail, d'autre part, l'activisme de connaissance des membres avec voix consultatives (médecin du travail, inspecteur du travail, représentant du service prévention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France) sera déterminant pour la plus ou moins grande efficacité des CHSCT dans la mise en place d'une politique de prévention des risques professionnels. Ces observations nous incitent à penser que le CHSCT peut être assimilé à un espace institutionnalisé de discussion sur le travail entre opérationnels et encadrants. Or plusieurs recherches ont bien montré l'importance des espaces de discussion comme opérateur de santé et de qualité de vie au travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2013 ; Detchessahar *et alii*, 2015).

Nos résultats tendent à souligner l'importance pour les services de gestion des ressources humaines de mobiliser le CHSCT dans le co-développement de politiques de santé au travail et de prévention des risques professionnels. Toutefois, faut-il réunir des effets de pouvoir (ou rapport de force) et de connaissance (par la capacité d'identifier les risques professionnels mais aussi par la possibilité de mettre en discussion le travail, son organisation et ses conditions) suffisants pour mettre en œuvre une « prévention active » (Bouffartigue et Massot, 2017). En outre, le CHSCT est d'autant plus à même d'initier une « prévention active » que la division taylorienne du travail syndical entre les « politiques » du syndicat (qui investissent les instances de délégués du personnel et du comité d'entreprise) et les « techniciens » du syndicat (mandatés pour traiter des questions de métiers, de conditions de travail ou de risques professionnels) est moins accentuée (Fraquelli, 2017). Pour les petits établissements de moins de 50 salariés, qui n'entrent pas dans le champ d'application de la

législation française sur les CHSCT, la création en leur sein d'une IRP, chargée de la santé-sécurité au travail ou tout au moins d'un crédit d'heures pour les délégués du personnel qui exercent les missions du CHSCT dans les établissements de moins de 50 salariés, permettrait d'améliorer la santé au travail des salariés. Pour les grands établissements, de 50 salariés et plus, la présence d'un CHSCT ne garantit pas qu'il soit actif. Pour qu'il le soit, il est nécessaire de donner, aux membres des IRP en charge de la santé-sécurité au travail, les moyens d'être à l'écoute de leurs collègues, par exemple, en augmentant les heures de délégation dont ils bénéficient et en leur proposant des formations sur la santé au travail et sur le pilotage social. Cette dernière proposition est présente dans le rapport Verkindt (2014) sur les CHSCT. Toutefois, nous pouvons nous interroger sur le fait que les réformes portant sur les instances représentatives du personnel découlant des ordonnances Macron vont à rebours de ces recommandations.

2.2.4 La disparition du CHSCT actée par les ordonnances récentes sur le Code du travail : quels risques pour la santé des salariés?

Les ordonnances réformant le droit du travail français, signées le 22 septembre 2017 par le Président de la République Emmanuel Macron, marquent un véritable tournant dans la manière d'appréhender le droit du travail en France (Lerouge, 2017). Elles signent *de facto* la suppression des CHSCT puisqu'elles obligent les établissements entre 50 et 300 salariés à fusionner les délégués du personnel, les comités d'entreprise et les CHSCT au sein d'une même instance, dénommée Comité Social et Economique (CSE). Seuls les établissements de plus de 300 salariés pourront disposer d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail alors, qu'auparavant, le CHSCT était obligatoire pour les établissements de plus de 50 salariés. Toutefois, les expertises sur des risques professionnels demandées par cette commission, auparavant à la charge de l'employeur, devront désormais être prises en charge à hauteur de 20 % de leur coût par le CSE, ce qui freinera fortement l'activité des commissions peu dotées financièrement. L'argument avancé par le gouvernement est la volonté de rationaliser le fonctionnement des différentes instances représentatives du personnel. Les réunions organisées dans le cadre de ces différentes instances seraient ainsi assimilées implicitement à du temps perdu. Mais sur quelles évaluations se base le gouvernement pour aboutir à de tels constats ? Nous pouvons simplement supposer qu'il a répondu à une veille revendication du MEDEF, déjà exprimée au moment du vote des lois Auroux en 1982, le

MEDEF ayant toujours vu d'un mauvais œil le CHSCT et son droit de regard sur les choix des directions d'entreprise en matière d'organisation et de conditions de travail.

Les risques que fait courir cette fusion, organisée par les ordonnances sur la réforme du Code du travail, pour la santé des salariés sont nombreux. Le risque majeur de cette réforme est une régression de la prise en charge des problématiques de santé, de sécurité et de conditions de travail qui, au lieu d'être des compétences propres, dévolues à une instance spécialisée, seront diluées dans les compétences générales du CSE. Cette dilution du rôle du CHSCT a d'ailleurs été confirmée par un récent rapport de l'IRES (Guillas Cavan, 2017³¹) portant sur les DUP (Délégation Unique du Personnel, fusionnant DP, CE et CHSCT) créées par la loi Rebsamen de 2015. Il est donc possible que les activités du CSE se recentrent sur les activités sociales et culturelles au détriment des activités de santé et sécurité au travail, et que les consultations économiques évincent les consultations sur la santé au travail (Lerouge, 2017). L'autre risque est de voir apparaître des profils généralistes au sein du CSE qui n'auront pas forcément de connaissances approfondies et suffisantes sur les questions de santé et de sécurité au travail. Comme le note Auroux (2017)³², « *les gens du CHSCT avaient acquis des compétences professionnelles dans leur métier, des connaissances sur les troubles musculo-squelettiques, les risques psychosociaux, les risques liés aux nanotechnologies, aux produits chimiques... C'est une approche nouvelle qui risque de se perdre. Leur expertise risque d'être appauvrie, marginalisée dans ce conseil* ». En effet, le regroupement des instances représentatives du personnel est susceptible d'éloigner les membres du CSE des réalités du terrain et du travail (Lerouge, 2017). Un troisième risque est lié à la réduction du total des heures de délégation dévolues à la délégation unique du personnel (décret du 29 décembre 2017) pour les établissements de moins de 200 salariés. Ceci rendra d'autant plus difficile le travail d'enquête des membres du CSE sur la santé et les conditions de travail des salariés. Or, l'effet bénéfique de la présence du CHSCT sur la santé au travail diminue au fur et à mesure que la taille de l'établissement augmente jusqu'à devenir pratiquement nul pour les établissements de plus de 500 salariés (Bouville, 2010). En effet, d'autres variables liées aux grandes entreprises et ayant un effet bénéfique sur la santé au travail doivent rentrer en compte, telles

31 Guillas Cavan, K. (2017) « Fusionner les instances représentatives du personnel : une fausse bonne idée? », IRES, Eclairage, 2017, #006, juillet 2017, http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/eclairage_6_K_Guillas-Cavan.pdf et Rapport IRES, *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi* (LSE), <http://www.ires-fr.org/etudes-recherches-nouveaux-outils-de-consultation-issus-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-lse>.

32 Auroux, J. (2017), « On atrophie le monde du travail avec une idéologie archaïque », entretien dans *L'Humanité*, n° 2259, 12 septembre 2017, p. 6-7.

que la présence de meilleures conditions de travail, de l'existence d'un service des ressources humaines chargée entre autres de la prévention des risques professionnels ... A l'inverse, dans les établissements de petite taille, les besoins des salariés en termes d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques semblent mieux pris en compte par les CHSCT. Un « effet de proximité » du CHSCT s'exercerait donc dans les établissements de petite taille. Toutefois, la réduction du nombre de délégués, ainsi que du nombre total d'heures de délégation, instaurée par le décret du 29 décembre 2017, permettra d'autant moins à cet « effet de proximité » de jouer. Enfin, la fusion des IRP risque d'engendrer un problème de santé publique. En effet, l'absence de Commission santé, sécurité et conditions de travail, dans les établissements de moins de 300 salariés, pourrait conduire au développement d'enquêtes diligentées par les directions d'entreprise facilitant la sous-déclaration des accidents du travail. Ceci se traduira mécaniquement par la prise en charge indue des accidentés du travail par la caisse d'assurance maladie. Le risque de déresponsabilisation des employeurs dans l'amélioration des conditions de travail et dans la prise en compte des problématiques de santé au travail sera d'autant plus grand. Autrement dit, le risque est grand de voir la dégradation des conditions de travail des salariés français, récemment constatée par Greenan et Seghir (2018), et *in fine* de leur santé, s'accroître dans les années à venir.

Si les recherches que nous avons menées à ce sujet permettent de mieux saisir la manière dont la santé a été prise en compte par les CHSCT, qu'en est-il maintenant de la communauté des chercheurs en GRH ?

2.3 La recherche en santé au travail dans la communauté francophone des chercheurs en GRH : une lente fertilisation

La santé au travail est un domaine depuis longtemps investigué par d'autres disciplines des sciences sociales, psychologie, épidémiologie, sociologie, histoire. En France, le management et notamment la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne s'y est intéressé que tout récemment. Dans le monde francophone, notamment au Québec, il y avait déjà eu des travaux dans ce sens (Chanlat, 1983, 1984 1985, 1990 ; Brun, 1994 ; Brunstein, 1999 ; de Gaulejac et Aubert, 1991). A cet égard, nous pouvons nous poser la question de la spécificité de la GRH dans la manière d'aborder les questions de santé au travail. Les développements qui vont suivre s'inspirent largement d'un article paru dans la revue *Pistes* (Edey-Gamassou, Bouville, Chakor, Moisson, Pezé, 2018, **publication n° 2**).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes en effet interrogés sur l'existence d'une spécificité dans l'abord de la santé au travail par les chercheurs francophones. Nous nous sommes appuyés sur l'analyse d'un corpus de 85 textes sélectionnés à partir de trois sources identifiées comme représentatives de la sous-discipline gestionnaire qu'est la GRH :

- Les chapitres de deux ouvrages collectifs respectivement publiés en 2005 et 2012, constituant les actes des deux journées d'études organisées par le Groupe de Recherche Thématique en Santé et Sécurité au Travail (GRT SST) de l'AGRH (Abord de Chatillon et Bachelard, 2005 ; Abord de Chatillon, Bachelard et Carpentier, 2012),
- Deux numéros spéciaux de revues en sciences de gestion (cahier spécial « Santé, Sécurité au Travail » de *Management et Avenir* en 2006 et dossier « Management et santé au travail » de la *Revue Française de Gestion* en 2011),
- La sélection finale de vingt-et-une communications en santé-travail des congrès de l'AGRH (1990-2015) a été constituée après lecture intégrale.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu thématique de ce corpus en identifiant plusieurs catégories dont la méthodologie et les emprunts disciplinaires.

2.3.1 Méthodologies des recherches en GRH portant sur la santé au travail

Au sein de notre corpus, nous constatons que la majeure partie des recherches mobilise des méthodologies qualitatives (*via* principalement des entretiens semi-directifs et des études de cas, plus rarement des observations). Plus rares sont les travaux mobilisant des méthodologies quantitatives ou mixtes. Ce dernier constat est conforme au type de tradition de recherche dans notre champ linguistique (Chanlat, 1994 ; 2013 ; 2014 ; Berry, 2004).

En ce qui concerne l'usage de **méthodologies qualitatives**, les chercheurs en GRH sur la santé se distinguent des sociologues et peuvent trouver des points communs avec certains psychologues, par le recours à l'étude de cas et à la recherche-intervention. Yin (2003), abondamment cité dans ces recherches, définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui investigate un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécifiquement, lorsque les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* » (2003, p. 13). La recherche-intervention est, quant à elle, une démarche générale de recherche mobilisée en gestion des ressources humaines et fondée sur « une interactivité productrice de connaissances, stimulant les capacités introspectives et conceptives des acteurs, contribuant

ainsi au développement de l'organisation » (Plane, 2005, p. 140). Elle est aussi mobilisée lorsque l'intervention d'un chercheur a pour but la conception et la mise en place d'un outil de gestion (David, 2012). Dans ce derniers cas, un dispositif de connaissance se met en place à deux niveaux : d'un côté, les entretiens, l'observation, l'analyse documentaire vont aider à la construction de l'outil de gestion et, de l'autre, « *le processus de transformation enclenché par la conception et l'implémentation de l'outil est à son tour générateur de connaissances scientifiques, à la fois sur l'outil mis au point et sur ses implications organisationnelles* » (David, 2012, p. 260). La méthodologie de la recherche-intervention est, par exemple, mobilisée par Bonnet, Savall et Zardet (2006) pour construire un tableau de bord social permettant d'identifier les « coûts cachés » liés aux dysfonctionnements organisationnels engendrés par les TMS dans une entreprise.

En matière de **méthodologies quantitatives**, les chercheurs en GRH sur les questions de santé au travail mobilisent principalement des études basées sur des données primaires ; plus rares sont en effet les travaux tirés de l'exploitation de données issues d'enquêtes nationales (SUMER, REPONSE, COI, Conditions de travail...). Les techniques statistiques mobilisées se distinguant des économistes ou des sociologues par le recours aux équations structurelles, qui permettent de tester des modèles complexes soutenant des chaînes causales. Beaucoup plus rares sont les études basées sur des typologies quantitatives (analyse de correspondance multiple, classification), technique statistique très utilisée en sociologie. Dans les études centrées sur des contextes organisationnels précis, les chercheurs en GRH mobilisent avant tout différentes échelles de mesure des facteurs psychosociaux ou de la santé perçue : échelles de Karasek (1979) et de Siegrist (1996), échelles de stress, d'épuisement professionnel, de l'anxiété, de la dépression ou de l'état de santé général.

Les **méthodes mixtes**, définies par Johnson *et alii* (2007, p. 123) comme « *un type de recherche dans lequel un chercheur (...) associe des éléments issus des méthodes qualitatives et quantitatives (...) dans le but d'une meilleure compréhension (...)* » et qui peuvent « *concerner l'ensemble du processus de recherche et non uniquement les méthodes* » rencontrent un intérêt émergent dans les études en GRH portant sur la santé au travail (Bouville et Schmidt, 2014 ; Condomines et Hennequin, 2013)³³.

³³ Nous pourrions aussi inclure, parmi les travaux sur la santé au travail en GRH utilisant des méthodologies mixtes, ceux issus de recherches doctorales d'Ottman (2015) et de Taillandier-Bouveresse (2009).

2.3.2 De la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité, une analyse des références et approches théoriques mobilisées dans les travaux en GRH

À ses débuts, la GRH francophone était une constellation de plusieurs disciplines : les relations industrielles, le management du personnel, le comportement organisationnel et la sociologie industrielle (Blyton et Turnbull, 1992). Les premiers colloques de son association, l'AGRH, au cours des années 1990, rassemblaient, à la fois, des communications axées sur le « modèle instrumental » (Brabet, 1993b) et des communications renvoyant à une application spécialisée à la GRH de disciplines telles que l'économie du travail, l'économie des organisations, le droit social et la sociologie des organisations. La pluridisciplinarité des premières recherches en GRH se reflétait dans l'atelier « *Sciences sociales et GRH : apports réciproques* » du 5^{ème} Congrès de l'AGRH (1994).

Les travaux de recherche en GRH ont ensuite voulu dépasser cette simple juxtaposition des disciplines, pour croiser les disciplines entre elles afin de produire des savoirs originaux. L'ouvrage de Brabet (1993a), influencé par celui de Chanlat (1990), ainsi que ce celui de Barreau (1999, 2005) illustrent cette volonté. Les recherches en santé au travail dans le champ de la GRH suivent un même mouvement pour passer de la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité : dans un premier temps, les recherches en GRH sur les questions de santé au travail se sont construites en recourant à des concepts provenant d'autres disciplines – la psychologie sociale, l'épidémiologie, la sociologie –, avant de croiser ces concepts.

2.3.2.1 La psychologie sociale, l'épidémiologie et les approches statistiques en GRH

Les travaux en GRH s'inspirant de la psychologie sociale et de l'épidémiologie ont pour point commun d'aborder la santé au travail selon une approche statistique. De nombreux travaux, ont puisé des concepts dans la psychologie sociale ; par exemple, les tensions de rôle de Katz et Kahn (1966) dans les travaux de Carpentier (2005) ; le soutien organisationnel de Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) dans ceux de Edey Gamassou (2005) ; l'implication au travail (Allen et Meyer, 1990) par Dumas (2006). D'autres (Detchessahar, 2011 ; Bertrand et Stimec, 2011) ont emprunté des concepts issus de la clinique de l'activité (par exemple, les concepts de « qualité empêchée » et d'« espaces de parole » développés, tout d'abord, par Dejours, 1990, dénommées, ensuite, par Clot, 2010, « espaces de discussion »). Toutefois, comme le note Dumond (2007), les finalités de la psychodynamique du travail et de la clinique de l'activité et de la gestion diffèrent, la première visant à engager

l'individu dans un processus de désasujettissement tandis que la seconde a une portée plus instrumentale. Plus précisément, au sein des sciences de gestion, la relation subjectivité-travail, apparaît, dans les théories managériales, selon Chanlat (2017, p. 106-107), « *sous trois grands chapeaux ou grandes intentions: 1) une intention de la contrôler, voire de la faire disparaître au profit des objectifs de production et d'efficacité, 2) une intention de la prendre en compte pour la canaliser à des fins performatives de production et d'efficacité, et 3) une intention de la prendre compte afin d'émanciper les travailleurs de l'hétéronomie vécue au travail* ». En outre, il existe des gestionnaires qui ont insisté sur le rôle du langage et de la parole (Aktouf, 1987 ; Chanlat, 1990 ; Girin, 2016, 1990).

Au sein du courant dominant de l'épidémiologie, l'épidémiologie des facteurs de risque (Betansedi, 2018), deux éléments théoriques et méthodologiques caractérisent l'épidémiologie en matière de santé au travail. Le premier est la mobilisation récurrente des modèles de Karasek (1979) et de Siegrist (1996) pour analyser l'étiologie des maladies cardiovasculaires, des troubles de santé mentale et des absences pour maladie. Néanmoins comme le soulignent Ndjaboulé *et alii* (2012), en s'appuyant sur une revue de littérature d'études prospectives sur 20 ans (1990-2010), ces modèles comportent des limites, notamment en ne prenant pas en considération des dimensions telles que la justice organisationnelle ou le leadership, particulièrement présentes dans les sciences de gestion. Le second type de choix méthodologique de l'épidémiologie en santé au travail est de s'appuyer sur des analyses statistiques d'échantillons de grande taille, souvent issus d'enquêtes nationales, comme illustrent bien les travaux de Niedhammer *et alii* (2001, 2006, 2007), à partir de la cohorte Gazel et de l'enquête Sumer de 2003.

Existe-t-il une spécificité dans l'appréhension par les chercheurs en GRH des modèles de Karasek et Siegrist ? C'est d'abord la rareté des travaux en GRH mobilisant ces modèles (Guénette *et alii*, 2006 ; Colle et Moisson, 2006) qui est notable. Ces recherches se distinguent d'une part, par le choix de techniques statistiques originales (modèles polynomiaux), d'autre part, par la volonté de tenir compte des contextes professionnels sur lesquels sont testés ces deux modèles ; ce qui permet de s'intéresser au processus par lequel les variables indépendantes des modèles influencent la variable dépendante étudiée, contrairement au courant dominant de l'épidémiologie des facteurs de risque pour qui le « comment » peut rester à certains égards une « boîte noire » (Betansedi, 2018). Par ailleurs, d'autres études (Bouville, 2009), tout en s'appuyant sur les questionnaires issus d'un de ces

modèles dans une perspective critique, cherchent à construire de nouveaux indicateurs de mesure de l'organisation du travail, quantitatifs et qualitatifs, visant à fonder des « connaissances actionnables » permettant de dresser un diagnostic objectivé de l'organisation du travail. En effet, l'un des objets des sciences de gestion n'est-il pas de produire de la connaissance « actionnable » (Avenier et Schmitt, 2007), les propositions de recherche devant éclairer la réflexion des acteurs et les aider à initier des actions créatives.

2.3.2.2 Le croisement des concepts comme passage à l'interdisciplinarité

Dans un second mouvement allant de la pluridisciplinarité vers l'interdisciplinarité, certaines recherches récentes en GRH sur les questions de santé au travail ont cherché à croiser des concepts issus de plusieurs disciplines pour produire des savoirs actionnables. Nous illustrerons ce passage de la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité par deux recherches sur les déterminants, de la santé au travail pour la première (Detchessahar, 2011) et de l'absentéisme pour la seconde (Bouville, 2009).

Detchessahar (2011) montre, en s'inspirant de concepts sociologiques (Reynaud, 1993, 1989), psychologiques (Clot, 2010) et gestionnaires (Berry, 1983) que le management de proximité est « happé » par la régulation de contrôle, notamment les « machines de gestion »³⁴ (Berry, 1983). Les managers de proximité voient leur travail de soutien instrumental et affectif « empêchés » (Clot, 2010) par les régulations de contrôle (Reynaud, 1993, 1989). Il en découle un facteur de fragilisation des individus ne résultant pas de l'hyper-présence du management mais plutôt de son absence (Detchessahar, 2011).

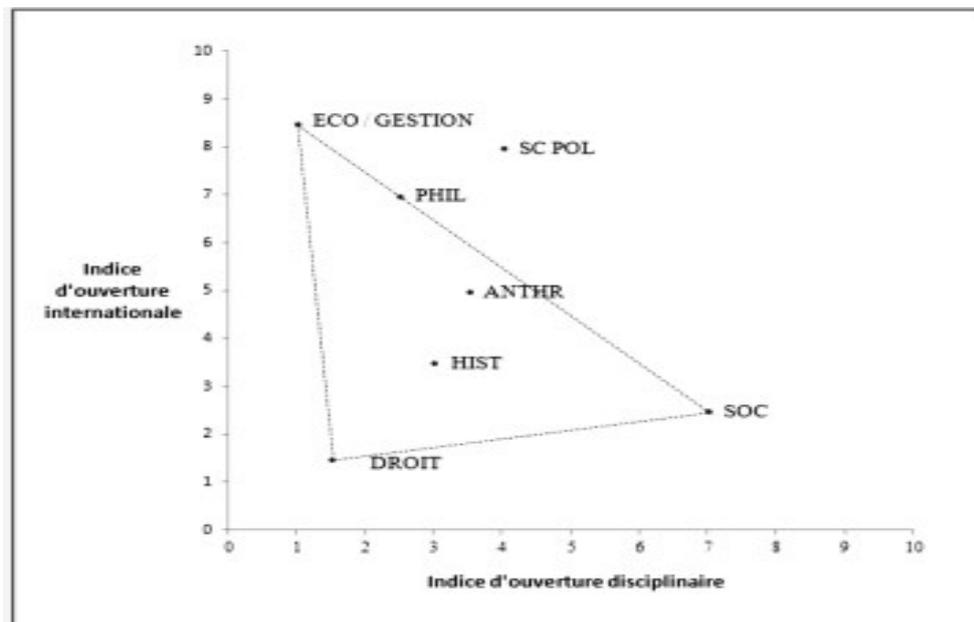
Une de nos recherches (Bouville, 2009) croise des apports issus de la gestion (Mintzberg, 1982), de l'épidémiologie (Karasek, 1990) et de la psychologie sociale (Locke, 1976) pour construire un modèle explicatif de l'absentéisme, montrant ainsi que la manière dont le travail est divisé et coordonné au sein d'une organisation du travail influe sur la santé au travail et sur la satisfaction au travail et, *in fine*, sur l'absentéisme. Ces résultats permettent de mieux appréhender les conséquences sur l'absentéisme des changements intervenus dans le monde du travail à travers l'étude des effets de variables organisationnelles (densité du travail, niveau de responsabilité, contrainte industrielle et marchande, ressources professionnelles, tensions avec le public, agressions verbales ou physiques) reflétant cette transformation du monde du travail.

³⁴ Par exemple, ERP, systèmes de qualité, tableaux de bord, plannings...

Il est intéressant de noter que cette interdisciplinarité francophone des recherches gestionnaires en santé au travail est une particularité la rapprochant de la sociologie, mais qui va à l'encontre de la tendance dominante en économie-gestion dans le champ anglo-saxon.

Cette discipline se caractérise en effet par la domination des références intradisciplinaires aux revues anglophones (voir la figure 10, Heilbron et Bokobza, 2015, p. 119). Cette rupture des recherches gestionnaires en santé au travail vis-à-vis des travaux en gestion des ressources humaines peut s'interpréter comme une forme d'autonomisation du champ de la santé au travail en GRH qui introduit une nouvelle double dichotomie entre monodisciplinarité et domination anglophone pour les recherches en GRH et entre interdisciplinarité et tropisme national pour les recherches en santé au travail en GRH. Ce processus de distinction correspond tout à fait à la dynamique fractale³⁵ décrite par Abbott (2001) conduisant à la différenciation continue des disciplines en sciences sociales en sous-disciplines.

Figure 10. Degré d'ouverture disciplinaire et internationale des sciences humaines en France (Heilbron et Bokobza, 2015, p. 119)



A la suite de cette analyse historique des travaux sur la santé au travail en GRH, montrant leur interdisciplinarité, nous allons présenter maintenant une recherche se situant justement à la croisée de plusieurs disciplines.

³⁵ Par dynamique fractale, Abbott (2001) entend les distinctions qui répètent un motif identique à l'intérieur d'elles-mêmes, comme c'est le cas pour les fractales géométriques.

2.4 La gestion du travail replacée dans le fonctionnement global de l'entreprise

Au cours des dernières années, nos recherches nous ont amené à élargir peu à peu mon cadre d'analyse. D'une part, plusieurs exemples tirés de l'actualité économique et sociale et de documentaires m'ont suggéré la pertinence de cet élargissement du cadre d'analyse ; le documentaire de Jean-Robert Viallet (2009), *La mise à mort du travail*, montrant, par exemple, comment le rachat d'une entreprise industrielle française par un *Equity fund* américain induit un changement de mode de gouvernance qui, à son tour, va être à l'origine de l'implantation d'un nouveau mode d'organisation du travail, la *lean production*, et de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (sous la forme de rémunérations individualisées). Autrement dit, le mode de gouvernance et les objectifs et choix stratégiques qui lui sont associés ont des incidences directes sur les règles et pratiques de gestion du travail mises en œuvre, comme le montrent plusieurs recherches empiriques (Aoki et Jackson, 2008 ; Conway *et alii*, 2008 ; Fligstein et Shin, 2008 ; Konzelmann *et alii*, 2006 ; Montagné et Sauviat, 2001). D'autre part, la lecture de la littérature en comportement organisationnel nous a amené à constater, à l'instar de Chanlat (1990), puis de Hackman (2003, p. 906), un « réductionnisme explicatif » des recherches dans ce domaine. Enfin, les travaux menés au sein de l'équipe de recherche ISEOR (Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations) montraient l'importance d'intégrer la dimension économique dans l'analyse des problématiques de qualité de vie au travail (Bonnet et Beck, 2010 ; Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1987).

Comme le relève Chanlat (1990), la majeure partie des études en comportement organisationnel, dans le champ anglo-saxon, porte sur un seul niveau d'analyse (très souvent l'individu, parfois, le groupe ou l'organisation) et ignore souvent les acquis des sciences humaines de base. Chanlat (1990, p. 13) souligne que la complexité du comportement humain nécessite une pluralité des regards portés sur un phénomène organisationnel, « en les croisant, en les multipliant à des niveaux différents ». Ainsi, au travers de plusieurs études menées dans différents secteurs (aviation, orchestre, hôpital), Hackman (2003) montre bien tout l'intérêt de croiser les niveaux d'analyse pour mieux saisir les phénomènes organisationnels étudiés. Par ailleurs, comme la majeure partie des recherches portant sur l'analyse des relations entre pratiques de GRH et performance, soit le courant des *High Performance Work Systems*, a totalement ignoré l'influence, à la fois, des modes de gouvernance des organisations, mais aussi, des environnements économiques, sociaux ou politiques, sur ces relations (Beer *et alii*,

2015), il nous a semblé important d'investiguer ce champ, peu exploré, en cherchant à croiser les niveaux d'analyse afin de mieux saisir les influences réciproques entre les environnements socio-économiques, les types de gouvernance, les stratégies, les modes de gestion au travail, et les comportements organisationnels. Nous avons entrepris ce type de travail, en collaboration avec Jocelyne Barreau, en relisant l'œuvre d'E. Zola (1883), *Au Bonheur des Dames*, à la lumière du modèle d'analyse de l'entreprise de Barreau (2005, voir figure 11 ci-dessous)³⁶ pour décrypter la logique du développement du grand magasin (Bouville et Barreau, 2018, **publication n° 10**).

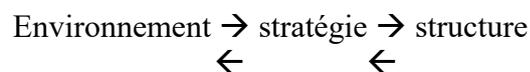
Les notes préparatoires de son célèbre roman (voir figure 11), montrent que Zola réalise une véritable étude de cas, tel un chercheur, en croisant ses sources de données (documents écrits, entretiens et observation directe). Le roman *Au Bonheur des Dames* se caractérise par la minutie des détails et le réalisme des descriptions, l'analyse des stratégies d'acteurs restituées dans le contexte. Ne sont-ce pas là les caractéristiques d'une étude de cas en sciences sociales, telles qu'elles sont définies, par exemple, par Yin (2003). Il décrit ainsi très précisément la politique commerciale (publicité, démarque, rendus, promotions..). Si cet aspect de son œuvre a été récemment étudié par Covrig (2015)³⁷, en revanche, la stratégie élaborée par Mouret, le propriétaire de *Au Bonheur des Dames*, et l'organisation du travail et la gestion du personnel mises en œuvre, décrites tout aussi rigoureusement par Zola, n'ont pas fait l'objet d'analyse, à notre connaissance. La recherche que nous avons menée à ce sujet vise à combler cette lacune. Il analyse en quoi la stratégie élaborée par le grand magasin est réellement offensive et innovatrice et comment elle suscite d'importants changements sociaux ; comment l'organisation du travail et la gestion du personnel sont adaptées à cette stratégie et transforment les métiers du commerce. Pour ce faire, nous allons tout d'abord faire un détour théorique pour examiner les éléments influençant la gestion du travail d'une entreprise, avant de présenter les principaux résultats de cette étude de cas littéraire, avant de terminer par une mise en perspective.

³⁶ Barreau J. (2005), *Gérer le travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999, 2e édition.

³⁷ Covrig, D.I. (2015), « Littérature et marketing : le cas de Zola », *Journal of Romanian Literary Studies*, 6, p. 636-649.

2.4.1 La place de la gestion du travail dans le fonctionnement d'une entreprise : un modèle d'analyse

La modélisation du fonctionnement de l'entreprise proposée par Barreau (2005, 2015) est présentée dans la figure 12. Le *premier triptyque*, issu des travaux de Chandler (1989, 1962)³⁸, lie l'environnement de l'entreprise à sa stratégie et sa stratégie à sa structure. Le travail d'historien et de gestionnaire mené par Chandler dans les archives des plus grandes entreprises américaines, à la fin des années 1950, a mis en évidence leur adoption d'une structure multidivisionnelle, c'est-à-dire d'un éclatement en sous-ensembles, en divisions, dotées de l'ensemble des services d'une entreprise ; ces divisions disposant d'une totale autonomie. Ce sont des centres de profit, jugés par l'état-major de l'entreprise sur la base de leurs résultats financiers. L'adoption d'une structure multidivisionnelle a été rendue nécessaire quand ces grandes entreprises américaines se sont diversifiées, c'est-à-dire quand elles ont dû produire de nouveaux biens et pénétrer de nouveaux marchés, en exploitant les opportunités de leurs environnements respectifs, parce qu'elles rencontraient des difficultés dans leurs activités d'origine. Leur diversification résulte de décisions stratégiques³⁹ prises par leurs directions pour faire face aux contraintes de l'environnement et pour bénéficier de nouvelles opportunités. En adoptant ces stratégies, les entreprises contribuent cependant aux changements de l'environnement (double liaison entre environnement et stratégie). S'il démontre que les diversifications conduisent inéluctablement à des changements de structure, Chandler souligne aussi que la structure adoptée peut, dans certains cas, freiner les changements stratégiques et, dans d'autres cas, les favoriser (double liaison entre stratégie et structure).



La définition d'Ansoff (1971) a permis, quant à elle, de bien appréhender la stratégie comme le choix d'une combinaison de produits et de marchés. Les concepts d'environnement et de structure demandant également à être précisés.

³⁸ La première date est celle de l'édition à laquelle nous nous référons, la deuxième date, indiquée en italique, est celle de la première édition de l'ouvrage.

³⁹ " Les décisions stratégiques ont tout simplement pour objet de choisir pour l'entreprise une combinaison de produits et de marchés, par l'adjonction de nouveaux produits et marchés, par l'abandon de certains autres qui ont cessé d'être intéressants et par l'expansion des positions actuelles". (H.I. Ansoff, 1971, p. 20)

L'environnement est un concept très large qui englobe des éléments économiques, politiques, sociaux et culturels. Kaufman (2014, p.5-6) définit ainsi « l'environnement externe » dans le modèle de la relation d'emploi qu'il construit : “The model starts with an organisation's *external environment*. This category includes factors such as *economy* (e.g. macro cycles, industry growth), *legal* (e.g. employee rights, union organising and bargaining regulation, co-determination) and *cultural-social* (e.g. individualist vs. collective attitudes; authority-conformity norms)”.

Pour Chandler, la structure « comporte, premièrement les voies hiérarchiques et le réseau de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs et, deuxièmement les informations et les données circulant par le canal de ces voies » (Chandler, 1989, 1932, p.42). Cependant l'analyse de Chandler porte sur les 200 plus grandes entreprises américaines des années 1950-60, à un moment où la gestion du personnel est balbutiante. Par structure, Chandler a traité de l'organisation du travail en négligeant les règles et les pratiques de gestion du personnel (ou de GRH). Toutefois, Purcell et Ahlstrand (1989) ont prolongé le travail de Chandler en montrant les influences réciproques entre la stratégie et les pratiques de GRH.

Aoki (1991, 1988) a introduit des concepts permettant de bien distinguer organisation du travail et GRH. Le « système de coordination » (ou d'information) correspond à l'organisation du travail. Il met en évidence la *nécessaire coordination* entre les membres d'une organisation ou les salariés d'une entreprise, caractérisée par une division du travail définie, pour assurer sa cohésion et sa survie. Le « système d'incitation » (ou de stimulation) correspond à la GRH. Il se réfère à *l'inévitable contrôle* sur les membres de l'organisation, ou les salariés de l'entreprise, afin qu'ils agissent conformément à la stratégie adoptée. Pour Aoki, la performance de l'organisation ou de l'entreprise est tributaire de la compatibilité entre les deux systèmes. Le « premier principe de dualité » d'Aoki (1991, 1988, p.8) se décline ainsi : « afin que les entreprises constituent des organisations efficaces et à forte cohérence, il faut que, soit leur mode de coordination, soit leur mode de stimulation inclue une forte dimension hiérarchique ».

Le triptyque de Chandler fournit ainsi la base du modèle d'analyse, à condition de décomposer la structure en systèmes de coordination et d'incitation.

Un *second triptyque*, issu notamment des travaux des managérialistes⁴⁰ (tel Williamson, 1963) porte sur la liaison entre le type de contrôle ou le mode de gouvernance de l'organisation (actionnariat financier ou traditionnel, actionnariat public, actionnariat des salariés, structure associative à but non lucratif...) ⁴¹, les objectifs poursuivis (rentabilisation à court terme des capitaux, rentabilisation sur le moyen-long terme éventuellement associée à des objectifs sociaux, objectifs sociaux sous contrainte d'équilibre financier), la stratégie adoptée au service de cet objectif. Notons que les différents modes de gouvernance des organisations sont en partie tributaires de l'environnement économique, social et politique, en d'autres termes, sont tributaires du cadre dans lequel les organisations fonctionnent.

La relation entre mode de gouvernance et objectifs généraux poursuivis est « médiatisée » par l'idéologie des dirigeants c'est-à-dire par les *systèmes d'idées, de croyances, de valeurs qui conditionnent le comportement individuel et collectif*. En effet l'idéologie des dirigeants n'est pas uniforme, notamment quand il s'agit du travail et des salariés qui l'accomplissent. En caricaturant, nous pourrions considérer que les dirigeants se classent en deux catégories : ceux qui considèrent le travail essentiellement comme un coût et ceux qui le considèrent essentiellement comme une ressource, le terme « ressource » étant entendu non comme un objet, un facteur de production, à mettre sur le même plan que le matériel, mais comme un élément irremplaçable sur lequel repose le bon fonctionnement d'une entreprise (Bouville, 2015). Cette dichotomie suffit-elle pour classer les entreprises qui associent des objectifs sociaux aux objectifs économiques de rentabilisation du capital investi ?

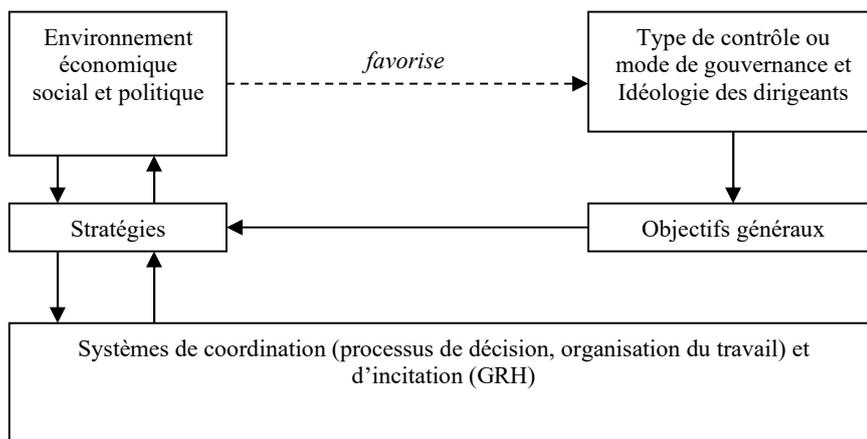
Non, car les managers-dirigeants n'ont pas toujours les mains libres. Sauf dans le cas de « contrôle interne », dans la terminologie de Berle et Means (1991, 1932), c'est-à-dire d'une dispersion telle du capital qu'aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires ne peut exercer son pouvoir et imposer ses politiques aux dirigeants ou lorsque le dirigeant est à la tête d'une entreprise familiale (Miller et Lebreton-Miller, 2010). Dans la majorité des cas d'entreprises dont le capital est détenu par des fonds d'investissement, les actionnaires disposent de ce pouvoir. Dans ces conditions, un dirigeant qui considère le travail comme une ressource, doit

⁴⁰ Les managérialistes défendent la thèse que les dirigeants non propriétaires des grandes entreprises poursuivent l'objectif de prouver leur puissance *via* la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise ou *via* celle de son actif. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs que les actionnaires.

⁴¹ Martin *et alii* (2016), dans un article théorique, propose une typologie composée de quatre « archétypes » associant mode de gouvernance et type de pratiques de GRH : modèle de maximisation de la valeur à destination des actionnaires, modèle de maximisation modérée de la valeur à destination des actionnaires, modèle des parties prenantes, modèle de co-décision avec des représentants des salariés.

convaincre les actionnaires d'accepter qu'un objectif social soit adjoint à l'objectif économique et que la rentabilité du capital atteigne un niveau raisonnable. S'il est confronté à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires dont l'objectif est de rentabiliser à court terme le capital investi⁴², il n'aura alors d'autre possibilité que de modifier son idéologie et de considérer le travail comme un coût à réduire au minimum ou de démissionner.

Figure 12 : modèle d'analyse de l'entreprise (source, Barreau, 2005, p. 25)



2.4.2 Quelle gestion au travail dans le magasin *Au Bonheur des Dames* ?

Grâce à l'étude de cas menée par Zola (1833), nous découvrons l'organisation du travail et la gestion du personnel d'un grand magasin sous le Second Empire. En d'autres termes, nous découvrons un ensemble de règles et de pratiques (processus de décision, division et coordination du travail, recrutement, rémunération, formation, conditions de travail) caractérisant la relation d'emploi établie dans le grand magasin, forme de commerce innovatrice de la seconde moitié du XIXe siècle. Nous avons étudié l'articulation entre ces règles et ces pratiques et nous avons cherché à expliquer la logique de leur adoption. Organisation du travail et gestion du personnel (devenue gestion des ressources humaines au cours des années 1980) sont les deux éléments constitutifs et indissociables de la gestion du travail. Et pour comprendre la logique de la gestion du travail observée dans une entreprise, il faut la resituer dans le fonctionnement global de cette entreprise, en tenant compte de

⁴² Un fonds d'investissement peut ainsi exiger un taux de rentabilisation de 12%, 15%, éventuellement plus.

l'environnement économique, social et politique et de l'idéologie de ses dirigeants. Nous allons présenter ci-dessous les principales analyses tirées de cette étude de cas littéraire.

- Une stratégie offensive associée à une gestion financière audacieuse

La stratégie de Mouret prend le contre-pied de celle de la boutique traditionnelle qui consiste à vendre cher et en petite quantité. L'art du vendeur consiste alors à convaincre la cliente, une bourgeoise aisée, que la qualité de la marchandise vendue justifie son prix (p.52, « L'art n'était pas de vendre beaucoup mais de vendre cher », discours de Baudu, propriétaire de la boutique traditionnelle, *Au Vieil Elbeuf*). Mouret choisit au contraire de vendre bon marché mais en très grande quantité. Ce choix correspond à son objectif de puissance : accroître fortement et continuellement son chiffre d'affaires et ses actifs, illustrant ce faisant la théorie managériale de l'entreprise (Williamson, 1963). Pour vendre en grande quantité, Mouret choisit de vendre des produits de plus en plus variés, qui l'éloignent de son métier d'origine, la vente de tissus. Par ailleurs, pour accroître sans cesse les ventes, Mouret réinvestit l'intégralité des profits dégagés dans des agrandissements successifs de son magasin.

- Une incohérence des systèmes d'incitation et de coordination, source de dysfonctionnements

Contrairement à ce que dit Zola, les rayons ne sont pas assimilables à des commerces indépendants ou à des centres de profit de grandes entreprises car ce ne sont pas les résultats financiers (bénéfices réalisés, taux de rentabilité...) qui importent. L'évaluation des performances des chefs de rayon est basée sur la croissance annuelle de leur chiffre d'affaires. Apparaît ici une incohérence entre l'organisation du travail qui donne une grande autonomie de décision aux chefs de rayon et les règles et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, tout particulièrement en matière de rémunération qui sont aussi décentralisées. Rappelons qu'Aoki (1991, 1988) lie les performances économiques de l'entreprise à la cohérence des systèmes de coordination et d'incitation, un système de coordination décentralisée devant être équilibrée par un système d'incitation centralisée. Les chefs de rayon sont incités à augmenter leur chiffre d'affaires mais négligent les résultats financiers obtenus. Ils peuvent chercher à vendre des quantités de marchandises sur lesquelles le magasin dégage très peu de marge. D'où un conflit d'intérêt entre ceux qui perçoivent un intérêt sur les bénéfices globaux réalisés par le grand magasin, tel Bourdoncle, l'un des

six « intéressés » ayant apporté des capitaux au *Bonheur des Dames* dont le contrôle « consiste à surveiller la marque⁴³ » et les chefs de rayon. « Mon seul intérêt est d'arriver à de grosses recettes » dit Bouthemont, chef du rayon « soie », devant un Bourdoncle qui exprime sa désapprobation par ses « lèvres pincées » (p.70).

- Une précarité de l'emploi pour la majorité des employés assortie d'une stabilité pour une minorité

Les effectifs de vendeurs et de vendeuses sont corrélés au chiffre d'affaires réalisé dans chaque rayon. Ils sont assujettis aux variations saisonnières de l'activité. La direction incite les chefs de rayon à recruter massivement, pour faire face à l'augmentation des ventes, pendant la saison d'hiver, et se charge de licencier pour réduire les frais généraux pendant les périodes creuses. « *Quand la morte saison d'été fut venue, un vent de panique souffla au Bonheur des Dames. C'était le coup de terreur des congés, les renvois en masse dont la direction balayait le magasin, vide de clientes pendant les chaleurs de juillet et d'août* » (p.193).

Cependant, cette précarité de l'emploi épargne un noyau dur de salariés, promus à l'ancienneté et dont les compétences sont indispensables au bon fonctionnement du magasin. Le « noyau dur » est constitué des employés qui ont apporté une contribution au capital du magasin⁴⁴ et des chefs de rayon, second(e)s, meilleurs vendeurs, inspecteurs, caissiers, bref des employés indispensables pour faire fonctionner le grand magasin quelque soit le niveau d'activité. Pour ces salariés, la direction prend des mesures spécifiques (congés sans solde pendant les périodes de ralentissement de l'activité, par exemple)⁴⁵. Ils sont par ailleurs intéressés aux résultats du magasin. Ils ont bénéficié d'une promotion interne. En effet comme dans la firme J d'Aoki (1988), les employés du grand magasin commencent au bas de l'échelle, avec une rémunération misérable et ont la possibilité de monter en grade, voire de faire partie de l'équipe dirigeante.

⁴³ Dans la terminologie de Zola, il s'agit de la marge.

⁴⁴ « *Lorsque Mouret avait conseillé à ses commis de mettre de leur argent dans la maison, Bourdoncle s'était exécuté l'un des premiers, lui confiant même l'héritage inattendu d'une tante* » (p. 62).

⁴⁵ « *Les protégés obtenaient quinze jours de vacances, qu'on ne leur payait pas, ce qui était une façon plus humaine de diminuer les frais* » (p.194-195)

- Une inflexion idéologique du dirigeant

Octave Mouret traite son personnel avec beaucoup de cynisme et une totale indifférence à leurs conditions de travail. Cependant l'idéologie de Mouret se modifie progressivement au contact de Denise, très choquée par les pratiques de gestion du travail du grand magasin. Sur ses suggestions, Mouret stabilise l'emploi et améliore les conditions de travail des employés. C'est la découverte du principe fordien, caractérisé, d'une part, par une organisation du travail taylorienne et mécanique, d'autre part, par un partage des gains de productivité favorable aux salariés, par un mode de consommation intrinsèquement capitaliste structuré selon la production de masse de marchandises banalisées (Aglietta, 1976). Les employés de *Au Bonheur des Dames* qui perçoivent désormais une rétribution largement supérieure à celles des fonctionnaires et à celles d'employés d'autres commerces et qui ont un emploi stabilisé, utilisent leur pouvoir d'achat dans le grand magasin et en deviennent des clients fidèles.

2.4.3 Une mise en perspective à l'aune de recherches plus récentes

L'étude du roman *Au Bonheur des Dames* d'E. Zola montre que l'analyse des politiques de ressources humaines d'une organisation doit être mise en relation avec celle de ses modes de gouvernance. Cette étude de cas peut être aussi mise en perspective à l'aune d'analyses plus récentes comme celle de Beaujolin (1999). Cet auteur part du constat que la libéralisation financière mondiale des années 1980 et 1990 a entraîné une multiplication des produits financiers relayés par l'intervention des investisseurs financiers (« les zinzins ») ayant pour conséquence une intensification de la concurrence dans l'accès aux ressources financières. De ce fait, l'entreprise a été quelque peu délaissée dans sa posture de drainage des capitaux.

Dans cette lutte pour attirer des capitaux, l'entreprise doit non seulement restaurer sa rentabilité en cas de déficit de cette dernière, mais de plus, atteindre des niveaux de rentabilité supérieurs à ceux proposés à ceux proposés par les produits financiers (coût d'opportunité du capital), voire pour certains, atteindre des niveaux de rentabilité qui les protègent d'un risque d'OPA. Les investisseurs vont suivre le ratio « résultat net par action » et exiger des niveaux de rentabilité financière proche de 15 %, et ce, quelque soit l'état de la conjoncture, et qu'il faut rapporter au taux de croissance du PIB, de l'ordre de 2% pour les Etats-Unis et de 1,5 % pour l'Union Européenne pour percevoir ce que peut impliquer pour les entreprises ce niveau d'exigence en termes de rentabilité financière.

La stratégie financière des entreprises est donc passée d'une logique d'équilibre (avoir une rentabilité positive et une situation financière saine) à une logique inflationniste (offrir une rentabilité toujours plus attrayante) dans laquelle l'actionnaire acquiert un rôle prépondérant. Dans cette logique d'augmentation constante de la rentabilité, une pression forte va s'exercer sur la masse salariale. Beaujolin (1999) rappelle que les états-majors des groupes suivent l'activité des unités décentralisées, à travers quelques chiffres et ratios, dont le chiffre d'affaires, le résultat net, le rapport de la masse salariale au chiffre d'affaires. Ils ne saisissent l'emploi qu'à travers ce dernier ratio, inspirés en cela par les règles de la comptabilité analytique. L'emploi des salariés sous contrats à durée indéterminée apparaît en effet comme le premier facteur de coût et comme une charge fixe indépendante des volumes de production ou du chiffre d'affaires, comme un poids qui vient augmenter le niveau du seuil de rentabilité et donc du « point mort », les rémunérations des salariés extérieurs (intérimaires par exemple) étant au contraire des charges variables. Dans cette perspective, toute réduction des effectifs se traduit par un allègement des coûts et peut même être considérée comme un investissement dont le « retour » n'est que d'un an (Beaujolin, 1999). Cette décision est toujours prise au niveau de la sphère stratégique. C'est par exemple le comité de direction du groupe qui détermine la cible d'effectif à atteindre. La mise en œuvre est par contre confiée aux acteurs décentralisés (directeurs de filiales, directeurs de site..).

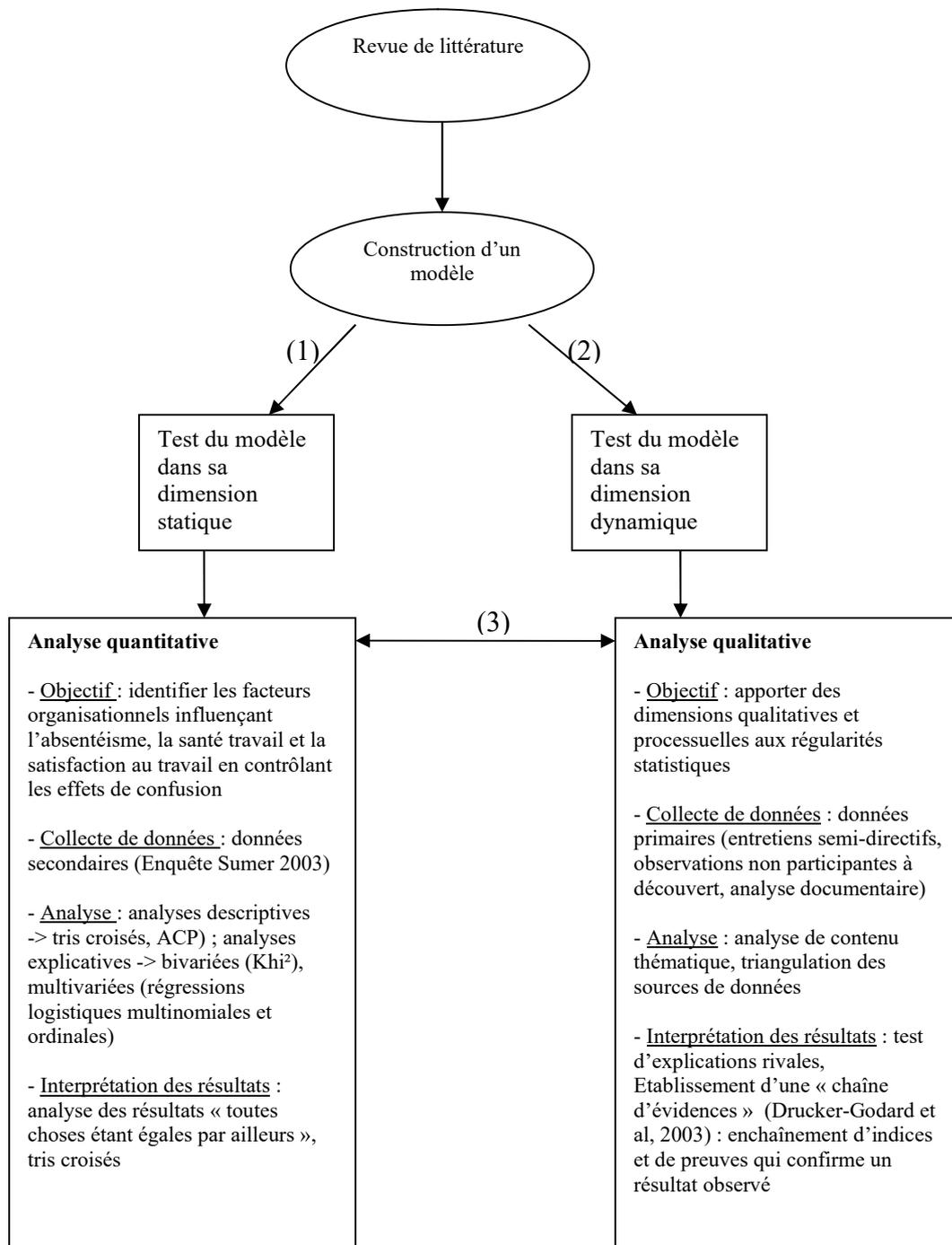
Des études françaises récentes (Auvray *et alii*, 2016 ; Favereau et Roger, 2015) ont confirmé le constat effectué par Beaujolin en 1999. Favereau et Roger (2015, p. 32) y voient une grande déformation dont le résultat est que « ce sont désormais les entreprises qui travaillent pour le système financier » et non l'inverse, comme l'on aurait pu l'attendre. Par ailleurs, selon Favereau et Roger (2015) et Auvray *et alii* (2016), la financiarisation du système économique est toujours plus importante. Elle est illustrée par la généralisation des *stocks-options* et la systématisation des rachats d'actions par les entreprises émettrices de ces mêmes actions.

Les analyses de Beaujolin (1999) ainsi que notre relecture, sous un angle gestionnaire, du roman *Au Bonheur des Dames* illustrent admirablement l'éternel balancier marquant l'histoire française de la gestion du travail alternant entre une approche « fordienne » et une approche financière, constat valant aussi pour les Etats-Unis (Chanlat, 2015).

III. L'approfondissement des connaissances à partir d'une méthodologie mixte

Au cours de nos recherches, comme nous l'avons déjà indiqué, nous avons cherché à affiner l'articulation entre méthodologies quantitatives et méthodologies qualitatives. En effet, nous avons commencé à utiliser des méthodologies mixtes dès notre mémoire de DEA, puis dans ma thèse de doctorat (voir figure 13). Nous avons poursuivi ensuite notre approfondissement des méthodologies mixtes dans le cadre de notre recherche sur les éboueurs de la Ville de Paris et de Veolia, en croisant analyses typologiques quantitative et qualitative. Enfin, les enseignements de ma recherche sur les CHSCT a montré que, l'observation directe non participante permet, à la fois, de donner une dimension qualitative à des régularités statistiques, parfois abstraites, mais aussi de fournir des déclinaisons contextualisées de tendances observées dans les analyses quantitatives. Dans ce dernier cas, le choix d'un protocole (ou *design*) explicatif (Creswell et Plano Clark, 2011) permet d'affiner les résultats de l'analyse quantitative en comprenant mieux les mécanismes par lesquels la présence d'un CHSCT est associée à une durée plus faible des accidents du travail *via* une politique de prévention efficace. Ces réflexions se sont traduites par la co-écriture avec Céline Schmidt, maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes 1, d'un chapitre sur les méthodes mixtes de recherche (Bouville et Schmidt, 2018, **publication n° 11**).

Figure 13. Le design de notre méthode mixte dans notre thèse de doctorat (Bouville, 2009)



3.1 L'utilisation en débat des méthodes mixtes en sciences sociales

L'utilisation des méthodes mixtes (MM) fait l'objet d'un débat dans le domaine des sciences sociales, notamment au sujet de leur positionnement épistémologique (Molina-Azorin et López-Gamero, 2016; Pluye et Hong, 2014 ; Savall et Zardet, 2004). Ceux qui s'opposent à l'utilisation des méthodes mixtes opposent deux types idéaux d'épistémologie (Pluye et Hong, 2014): le positivisme (pour le quantitatif) et le constructivisme (pour le qualitatif). Selon ces critiques, il existerait des incompatibilités ontologiques et épistémologiques entre certaines méthodologies qualitatives et quantitatives. En outre, certaines positions paradigmatiques, qui relient étroitement l'épistémologie et la méthodologie, peuvent conduire les méthodes mixtes à une impasse (Greene *et alii*, 1989).

La réponse avancée par les défenseurs de méthodes mixtes part du constat que, plus qu'à l'aune de sa pureté épistémologique, c'est la pertinence d'une recherche au regard des connaissances qu'elle produit qui en fait sa valeur (Dumez, 2016 ; Miles et Huberman, 1984; Wacheux et Roussel, 2005). Par conséquent, la mobilisation de plusieurs paradigmes peut être un moyen de produire plus de connaissances à partir d'un même objet de recherche. Un design mixte permet en effet de produire des connaissances qui peuvent converger ou inversement diverger. Et, dans ce dernier cas, ce design peut induire des perspectives rafraîchissantes et éclairantes pour un objet de recherche (Kidder et Fine, 1987). Toutefois, cette ligne de défense présuppose que les méthodes quantitatives et qualitatives se rattachent, systématiquement et respectivement, aux paradigmes positiviste et interprétativiste. Le paradigme positiviste et son prolongement, le post-positivisme, se caractérisent en effet par « la place prépondérante qu'ils accordent à des dispositifs méthodologiques marqués par la quantification, l'expérimentation et à la validation empirique des énoncés selon un principe hypothético-déductif (...) » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 16), tandis que l'interprétativisme souligne « la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales (...) et s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 17).

Néanmoins, cette frontière étanche entre les paradigmes positivistes et interprétativistes est contestée par certains chercheurs (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Abbott, 1990 ; Brabet, 1988 ; Lorino, 2008) qui défendent l'idée d'une interpénétration du positivisme et de l'interprétativisme. Les méthodes qualitatives présupposent l'identification des faits, sous

forme de notes textuelles ou d'observations, vérifiées par des expériences (sous forme de codification et de triangulation de procédures de données) avant d'être interprétées. De même, les méthodes quantitatives relèvent à la fois de l'approche positiviste, en ce sens qu'elles ne s'intéressent qu'aux faits sous la forme de données quantitatives vérifiées par des expériences (c'est-à-dire des tests statistiques) mais aussi d'une approche interprétative. En effet, ces relations statistiques ne prendront sens que lorsque le chercheur leur donnera une interprétation, en donnant une représentation non seulement des causes mais aussi de leur relation avec leurs effets.

Comme le note Passeron (1991, p. 78), « *le raisonnement statistique qui met en rapport des variables pour conclure, dans le langage de la probabilité, à des corrélations se fondant sur des constats empiriques est bien un raisonnement expérimental mais il ne le reste qu'autant qu'il n'énonce rien sur le monde historique : dès qu'on met du sens dans l'énoncé de ces corrélations formelles, les phrases se chargent de contexte, dit ou non-dit* ». En outre, toute quantification reste une construction de la réalité (Desrosières, 2008). Pour reprendre les termes de Desrosières (2008, p. 10), « *quantifier, c'est convenir, puis mesurer* ». Comme le rappelle Desrosières (2008, p. 11), « *le verbe quantifier, dans sa forme active (faire du nombre), suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables, impliquant des comparaisons, des négociations, des compromis, des traductions, des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et répliquables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions. De ce point de vue, la quantification se décompose en deux moments : convenir et mesurer* ». Plus encore, « *la statistique, et plus généralement toutes les formes de quantification (par exemple probabiliste, ou comptable), reconfigurent et transforment le monde, par leur existence même, par leur diffusion et leurs usages argumentatifs, que ceux-ci soient scientifiques, politiques ou journalistiques. Une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés. Ils tendent à devenir « la réalité », par un effet de cliquet irréversible. Les conventions initiales sont oubliées, l'objet quantifié est comme naturalisé et l'emploi du verbe « mesurer » vient machinalement à l'esprit et sous la plume. Cela reste vrai jusqu'à ce que, pour des raisons à analyser au cas par cas, ces « boîtes noires » sont réouvertes, à l'occasion de controverses* » (Desrosières, 2008, p. 12).

Pour notre part, en utilisant les méthodes mixtes en GRH, croisant méthodes quantitative et qualitatives, nous avons montré leur pertinence pour étudier les effets de la *lean production* sur la satisfaction et la santé au travail.

3.2 Une application des méthodes mixtes à l'étude des effets de la lean production sur la santé et la satisfaction au travail : intérêts et limites

Nous présenterons tout d'abord le protocole mixte de recherche, puis, nous discuterons les intérêts et limites des méthodes mixtes.

3.2.1 Un protocole mixte de recherche

Afin de mieux comprendre les conséquences de la *lean production* sur le bien-être des employés, nous avons mobilisé, avec notre co-auteur, C. Schmidt, une méthodologie de recherche mixte (Bouville et Schmidt, 2018, **publications n° 11 et 17**) qui combine une étude quantitative avec une étude qualitative. Ici, nous avons cherché à tester les effets des pratiques organisationnelles liées à la *lean production* sur la santé des employés et la satisfaction au travail ; notre recherche quantitative laissant de côté «*la dynamique de la création de sens dans un contexte donné* » (Bartunek et Seo, 2002, p. 239).

Pour surmonter ces problèmes, nous avons mené également une étude de cas afin d'obtenir une compréhension contextuelle du phénomène étudié en mettant l'accent sur les expériences des salariés, le sens qu'ils donnent à leurs expériences, les processus à l'origine de leurs expériences et le milieu de travail dans lequel prennent sens leurs expériences (Gray *et alii*, 2011; Kiessling et Harvey, 2005). Pour notre étude de cas, nous avons choisi une entreprise qui a déployé la *lean production* et dans laquelle les ouvriers sont surreprésentés. En effet, les ouvriers sont *a priori* les plus concernés par cette forme d'organisation du travail *lean* (37,7 % des opérateurs sur machines et des assembleurs travaillent dans des organisations de travail *lean* comparé à 28,8 % pour la population globale selon Lorenz et Valeyre, 2005). De plus, cette étude qualitative aide à comprendre la dynamique sous-jacente et la signification associée aux constructions abstraites utilisées dans l'étude quantitative, c'est-à-dire «*comment celles-ci sont mises en œuvre et comment elles évoluent dans un contexte donné*» (Bartunek et Seo, 2002, p. 240).

Nous avons choisi une démarche hypothético-déductive pour étudier les effets des pratiques organisationnelles liées à la *lean production* sur la santé au travail et la satisfaction au travail. L'approche quantitative, basée sur une enquête nationale représentative de la population salariée française (l'enquête SUMER de 2003), nous a permis de tester le modèle dans sa dimension statique. Nous avons effectué également une analyse qualitative basée sur une analyse rétrospective longitudinale d'une étude de cas. Cette dernière étude nous permettant de tester également nos hypothèses dans une dimension dynamique.

Le but de cette étude de cas était triple : i) mettre à jour, dans le contexte d'une situation de gestion spécifique, les processus par lesquels les différents concepts testés dans l'analyse quantitative sont liés entre eux; ii) donner une dimension qualitative aux régularités statistiques mises en évidence par l'analyse quantitative, en vue d'enrichir leur compréhension; iii) et enfin, offrir la possibilité d'expliquer les résultats inattendus obtenus par notre analyse quantitative.

Notre protocole de recherche peut se résumer ainsi, selon la méthode proposée par Molina-Azorin (2012) :

- *L'objectif de la recherche* : étude de l'influence des pratiques organisationnelles caractéristiques de la *lean production* sur la santé et la satisfaction au travail,
- *la priorité* donnée aux composantes de la méthodologie : les méthodologies quantitatives et qualitatives ont le même poids méthodologique,
- *la mise en oeuvre* : suit une logique simultanée (non séquentielle),
- *le protocole (design)* : (QUAN + QUAL), ç'est-à-dire accordant un même poids aux méthodes quantitatives et qualitatives ainsi qu'à l'analyse et l'interprétation des données quantitatives et qualitatives.

3.2.2 Quels enseignements ? Intérêts et limites des méthodes mixtes

Notre étude a souligné la pertinence d'un mélange de méthodologies quantitatives et qualitatives dans la recherche sur la santé au travail en gestion des ressources humaines. Elle nous permet en effet d'intégrer non seulement les méthodologies qualitatives et quantitatives au moment de la conception de notre protocole de recherche mais aussi les données quantitatives et qualitatives au moment de leur interprétation et de leur analyse.

Notre étude est, en outre, une adaptation du protocole «multi-niveaux mixtes» (Aguinis et Molina-Azorin, 2016). Nous avons simultanément recueilli des données de deux niveaux d'analyse différents (un, au niveau macro, l'enquête SUMER de 2003, un, au niveau micro, l'étude de cas) sur le même objet de recherche tout en croisant des méthodologies quantitatives et qualitatives. Ensuite, nous avons comparé les résultats obtenus à partir des deux méthodologies. Il ne s'agissait en aucun cas ici d'illustrer les résultats quantitatifs au travers des résultats qualitatifs. Les résultats qualitatifs (données collectées au niveau des managers de proximité et des ouvriers) ont été intégrés aux résultats quantitatifs (données collectées au niveau des salariés) afin de mieux comprendre les effets des pratiques organisationnelles liées à la *lean production* sur la satisfaction et la santé au travail. Ces pratiques sont en effet complexes à étudier puisque leurs effets peuvent être ambivalents.

Ce protocole de recherche mixte et intégrateur a produit une intelligibilité des résultats *significativement adéquate*, quant au sens, à l'interprétation qui permet de les comprendre et « *causalement adéquate* », quant aux constats, qui établissent dans les faits l'existence d'un lien de causalité ou d'interdépendance (Passeron, 1991) entre la *lean production* et la santé ou la satisfaction au travail. Ce protocole mixte et intégrateur de recherche est très peu utilisé par les chercheurs en GRH. La majorité des recherches en GRH mobilisant des méthodes mixtes utilise un design de recherche mixte « séquentiel » (Creswell et Plano Clark, 2011), composé d'une analyse qualitative exploratoire puis d'une analyse quantitative confirmatoire (Bainbridge et Lee, 2014).

Dans ce type de protocole « séquentiel », les deux méthodologies n'ont pas le même poids : la méthodologie quantitative prime sur la méthodologie qualitative. Par ailleurs, dans ce protocole « séquentielle », l'analyse et l'interprétation des données qualitatives et quantitatives ne sont pas intégrées mais, au contraire, séparées. Ce dernier protocole séquentiel conduit à la production de résultats moins intelligibles que le protocole intégrateur. En effet, le protocole séquentiel conduit à dissocier le « récit historique » du « raisonnement expérimental » pour reprendre les termes de Passeron (1991)⁴⁶ au lieu de pratiquer un « va et

⁴⁶ Par « récit historique », Passeron (1991, p. 72-73) entend « un discours qui s'astreint à ne décrire des « faits » qu'en référant explicitement ses interprétations au contexte spatio-temporel des phénomènes observés ». Par « raisonnement expérimental », Passeron (1991) entend « un exercice de comparaison capable d'enfermer ses inférences dans un système fermé de règles ; de fonder ses assertions sur de corrélations constantes de traits observées « toutes choses égales par ailleurs » ».

vient » entre contextualisation historique et raisonnement expérimental, comme le permet le protocole intégrateur.

Des « va et vient » entre l'analyse et l'interprétation des données qualitatives et quantitatives nous ont ainsi permis de mettre au jour une relation de médiation entre le management de la qualité et l'insatisfaction au travail par la densification du travail qu'entraîne le management de la qualité. Cette approche est proche de ce que Hacking (1999, p. 160) appelle un «effet boucle», c'est-à-dire un cycle de rétroactions positives, créant des améliorations graduelles pour arriver *in fine* à des résultats intéressants (Langley *et alii*, 1995). En d'autres termes, notre analyse de la relation de médiation entre la gestion de la qualité et la satisfaction au travail repose sur une progression cumulative dans laquelle «*les éléments trouvés dans des événements ou des stades antérieurs sont ajoutés et construits sur des événements ou étapes ultérieurs*» (Van de Ven, 1992, p. 173). L'utilité d'une analyse qualitative intégrée à une analyse quantitative réside dans le fait qu'elle permet de comprendre le processus par lequel deux concepts abstraits sont reliés de manière significative statistiquement. Par exemple, si nous essayons de démontrer l'existence d'une relation positive significative entre l'autonomie au travail et la satisfaction au travail, si cette relation positive est bien significative, nous pouvons en dire très peu car il est difficile d'interpréter ce lien. Seule une analyse qualitative nous permet d'interpréter ce lien en analysant une ou des situations de travail spécifiques dans un ou des contextes donnés.

Toutefois, les méthodes mixtes de recherche comportent des limites techniques propres à ce type d'articulation méthodologique ainsi que des limites liées à leurs fondements épistémologiques mais aussi liées leurs critères de validité. Tout d'abord, il s'agit de se poser la question des difficultés pratiques relatives à la mise en œuvre des méthodes mixtes (par exemple, le temps nécessaire pour collecter et traiter des données quantitatives et qualitatives). Par ailleurs, la définition de critères de validité propres aux méthodes mixtes reste un des enjeux majeurs des méthodes mixtes (Creswell et Plano-Clark, 2011; Tashakkori et Teddlie, 2010).

Conclusion : une remise en question des approches individuelles du bien-être

Les travaux synthétisés dans ce mémoire s'inscrivent dans les champs de la gestion des ressources humaines. De la GRH, nous avons élargi aux relations industrielles⁴⁷.

Nos travaux apportent des contributions en matière de recherche et d'enseignement. Tout d'abord, ils permettent de réintroduire la question du travail, de ses conditions et de son organisation, souvent un impensé de la gestion, dans le champ disciplinaire de la gestion des ressources humaines (Chanlat, 2017). Notons d'ailleurs que les travaux sur la qualité de vie au travail et le bien-être retrouvent de nouveau, et depuis très récemment, un écho dans la littérature internationale en gestion des ressources humaines (Grote et Guest, 2017 ; Guest, 2017 ; Kowalski et Loretto, 2017). Pour ce faire, ces travaux empruntent à plusieurs domaines des sciences de gestion et, plus généralement, des sciences sociales.

Les recherches que nous avons menées apportent ainsi plusieurs contributions empiriques. Premièrement, elles tordent l'idée largement partagée par les DRH et très présente dans la littérature en GRH, que l'absentéisme résulterait avant tout d'un comportement individuel déviant, expliqué par une moindre implication ou satisfaction au travail. Nos travaux montrent en effet qu'il existe plusieurs formes d'absentéisme, chacune déterminée par des facteurs organisationnels spécifiques. Deuxièmement, ces résultats montrent l'importance d'adopter une approche organisationnelle du harcèlement moral au travail. En effet, celle-ci est souvent ignorée au bénéfice d'une approche strictement individuelle du harcèlement. Troisièmement, nos résultats interrogent le biais sexiste adopté par une partie des recherches en économie et en gestion, faisant du sexe, une variable explicative en soi, sans que ne soient jamais considérées l'organisation et les conditions de travail différenciées selon le sexe. Quatrièmement, nos résultats nuancent les affirmations des fondateurs de la *lean production* sur les effets bénéfiques pour les salariés de cette forme d'organisation du travail. Ils montrent que certaines pratiques organisationnelles liées à ce modèle ont un effet négatif sur la santé des salariés, tandis que d'autres ont un effet bénéfique. Cinquièmement, dans la continuité des travaux de plusieurs auteurs s'intéressant à l'usage de la langue et à l'influence de la culture

⁴⁷ L'article de Kaufman (2001), spécialiste américain de l'histoire des relations industrielles, résume très bien les points communs et les différences entre ces deux disciplines. Alors que la GRH se focalise principalement sur les intérêts des employeurs, les relations industrielles ont pour visée les intérêts des salariés. De même, la GRH se focalise sur l'efficacité organisationnelle tandis que les relations industrielles intègre le dyptique efficacité organisationnelle-bien-être des salariés. Enfin, la GRH considère le pouvoir de la direction comme une condition nécessaire à l'efficacité organisationnelle tandis que les relations industrielles posent l'idée que ce pouvoir de la direction doit avoir pour contrepartie un contre-pouvoir syndical et législatif.

sur les approches épistémologiques, méthodologiques ainsi que les postures des recherches en sciences de gestion (Aktouf, 1987 ; Berry, 2004 ; Chanlat, 1990, 2014 ; Girin, 2016, 1990 ; Usunier, 2012), nos analyses illustrent bien, la spécificité des recherches francophones sur la santé au travail au sein de la GRH, marquée par la prééminence d'une « école organisationnelle, plus historique et plus qualitative » (Berry, 2004, p. 102), plus intéressée aussi par une approche compréhensive des phénomènes organisationnels et prônant une performativité critique (Chanlat, 2017). Par ailleurs, nos analyses, notamment sur l'engagement au travail des éboueurs, soulignent toute la difficulté à utiliser des instruments de mesure « *originellement conçus, écrits et publiés en anglais qui sont, comme la langue anglaise, assez précis, orientés vers l'action et les faits à contexte faible et à messages explicites* » (Chanlat, 2014, p. 8). Ces instruments de mesure, très développés dans la recherche anglophone en comportement organisationnel, reposent sur « *des présupposés culturels de la langue d'origine, comme l'orientation vers l'action, l'orientation vers le futur, l'individualisme, le comportement rationnel... tendent à être reproduits et transmis par les instruments de recherche* » (Usunier, 2012, p. 7).

L'originalité de notre travail consiste à nous interroger sur les moyens d'améliorer la santé au travail, en jouant à la fois sur l'organisation du travail et les pratiques de GRH. Nos travaux ont ainsi permis de mettre en évidence l'importance de l'organisation et des conditions de travail et des ressources professionnelles dans l'explication de comportement organisationnel et de problèmes de santé au travail, tout en tenant compte du sexe, de l'âge, de la profession ou de la catégorie socio-professionnelle. En cela, nos recherches convergent avec l'idée d'abandonner les « bonnes pratiques universalisantes » pour « *une compréhension et une conception plus fine et plus contingente des pratiques de GRH* » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p. 45 ; Pichault et Nizet, 2000).

Par ailleurs, notre recherche ne se veut pas strictement théorique. En effet, une des caractéristiques des sciences de gestion, qui la distingue des autres sciences sociales, est sa visée propositionnelle (Martinet, 1990). Louart et Penan (2000, p.11) plaident en faveur d'une implication raisonnée des chercheurs en sciences de gestion, « *autrement dit de l'acceptation d'un lien, même relatif, entre science et intervention* ». En outre, nous convergions avec l'idée selon laquelle tout comme « *la sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle devait être un savoir d'expert réservé aux experts* » (Bourdieu, 2002a, 1981, p. 7), il en va ainsi de la gestion. De même, nous rejoignons Bourdieu (2002b) lorsqu'il conteste « *la*

dichotomie entre scholarship et commitment — entre ceux qui se consacrent au travail scientifique, qui est fait selon des méthodes savantes à l'intention d'autres savants, et ceux qui s'engagent et portent au dehors leur savoir. L'opposition est artificielle et, en fait, il faut être un savant autonome qui travaille selon les règles du scholarship pour pouvoir produire un savoir engagé, c'est-à-dire un scholarship with commitment ». Nous avons ainsi valorisé nos travaux dans des publications destinées à la diffusion de connaissances auprès de professionnels et de non-spécialistes (voir annexe). Enfin, nos recherches ont enrichi nos activités et notre pratique pédagogique. Elles alimentent un cours sur le management de la santé au travail, donné en formation initiale et continue, basé sur des études de cas vidéo. L'intérêt de cette approche pédagogique est de donner à voir la vie au travail, dans toute sa complexité, des problèmes que l'on y rencontre, des façons de les approcher et d'aiguiser le regard des étudiants sur les écarts entre le travail prescrit et le travail réel des salariés.

L'ensemble des recherches que nous avons menées convergent vers l'idée que les approches individuelles de la santé et du bien-être au travail constituent des pis-allers évitant de se pencher sur les causes plus profondes de la dégradation de la santé au travail. Or ces approches individuelles sont en constante expansion dans les entreprises du monde occidental (Cederström et Spicer, 2015). Ainsi, aux Etats-Unis, 70 % des entreprises du Fortune 200 ont mis en place des programmes de *fitness* destinés à leurs salariés (Cederström et Spicer, 2015). Dans le cas d'organisation du travail et de conditions de travail pathogènes, de ressources professionnelles déficientes, les politiques de bien-être centrées sur l'approche individuelle (ou dont l'abord est exclusivement individuel) constituent dès lors que de simples palliatifs (ou cache-misères), qui sont parfois instrumentalisées par les directions pour faire œuvre de diversion au lieu de traiter le problème à la racine du mal, c'est-à-dire en modifiant les paramètres de l'organisation du travail, des conditions de travail et des ressources professionnelles qui sont pathogènes. Ces politiques individuelles du bien-être participent d'un phénomène de mode se manifestant par la mise en place d'un environnement de travail ludique, qui, pour les entreprises, a pour principal mérite d'être visible et spectaculaire aux yeux des salariés, qui peuvent *a priori* être séduits par cette démarche. Toutefois, celle-ci ressemble souvent à une diversion (par exemple, quand une entreprise met à disposition de ses salariés un babyfoot, cela ne signifie pas qu'elle traite correctement ses salariés) permettant de détourner le regard des salariés de l'organisation et des conditions de travail (Cederström et Spicer, 2015). Par ailleurs, ces politiques de bien-être centrées sur l'approche individuelle peuvent être interprétées comme un signal négatif par les candidats au recrutement. En effet,

elles peuvent signifier que l'entreprise veut « libérer » totalement ses salariés des tâches domestiques et familiales (en fournissant des services de blanchisserie et de garde d'enfants) afin qu'ils se consacrent et s'impliquent totalement dans leur travail. Enfin, ces politiques de bien-être centrées sur l'approche individuelle conduisent parfois à renvoyer la responsabilité d'une moindre performance sur l'individu, et occultent, par conséquent, la responsabilité de la direction dans ses choix d'organisation et de conditions de travail en proposant, par exemple, aux salariés des stages de sevrage tabagique, de diététique... Ces solutions sont axées sur les programmes de bien-être et de santé au détriment de l'investigation des déterminants des problèmes de santé au travail liés à l'organisation du travail et aux conditions de travail (Chanlat, 1990). Pour autant, il ne faut pas écarter l'approche individuelle mais seulement en complément d'une approche organisationnelle du bien-être, comme le propose, par exemple, le modèle SLAC (du Sens, du Lien, de l'Activité et de Confort) d'abord de Chatillon et Richard (2015) ou le modèle d'analyse à l'action sur l'organisation (Sardas *et alii*, 2011) ou l'avaient mis en avant un certain nombre de chercheurs francophones depuis plus de trente ans (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Brun, 1994 ; Dejours, 1980 ; Carpentier-Roy et Vezina, 2000 ; Chanlat, 1983, 1985a et b, 1986 ; Detchessahar *et alii*, 2009a, 2009b, 2012).

Dans la continuité des travaux ici présentés, nous envisageons de poursuivre nos recherches, collectivement et par l'encadrement de doctorants, sur les relations entre les modes de gestion du travail et la santé. L'expérience accumulée lors de pilotages de contrats de recherche, signés avec Malakoff-Médéric (2012-2014) ou avec la DARES (dans le cadre de l'exploitation des données des enquêtes SUMER 2010 et Conditions de travail 2013), a permis de nous former à la coordination d'équipes de recherche internationales et pluridisciplinaires. L'encadrement de nombreux mémoires d'étudiants inscrits en *Master 1 Management & Organisation* ou en *Master 2 Management Stratégique des Ressources Humaines*, ainsi que l'encadrement de deux doctorants dans l'*Executive Doctorate in Public Affairs*, au sein de l'Université Paris-Dauphine, nous a aguerris à la direction de travaux de recherches individuels.

Notre programme de recherches futures s'inscrit dans la poursuite et l'approfondissement de ces travaux, en intégrant l'influence des pratiques de GRH sur la santé et en élargissant le cadre d'analyse à l'étude de l'influence de l'environnement institutionnel, des types de

gouvernance et des stratégies sur le choix des modes de gestion du travail. Il se décline en cinq grands axes.

Notre premier axe de recherche se focalisera sur les relations entre, d'une part, organisation du travail, conditions de travail, pratiques de gestion des ressources humaines et, d'autre part, santé au travail et/ou comportements organisationnels. Plus précisément, il se déclinera de cette manière, il s'agira :

- de répliquer les analyses effectuées à partir de l'enquête SUMER de 2003 sur des données issues des enquêtes SUMER de 2010, SUMER de 2017 et des enquêtes Conditions de travail 2013 et 2016 en affinant les mesures des pratiques organisationnelles associées à la *lean production*.

- de réaliser des études de cas sur les effets de différentes formes d'organisation du travail (*lean production*, « entreprise libérée »...) sur la santé au travail et l'absentéisme, dans différents secteurs d'activité (hôpitaux, banques...). Au regard de la *lean production*, L'objectif serait de dégager une typologie des formes de découplage entre un *lean* idéal-typé et un *lean* effectif afin de cerner l'effet de ce découplage sur la santé des salariés. Concernant les formes alternatives d'organisation du travail (organisation en groupes semi-autonomes, « entreprise libérée »...), il s'agirait de trouver des formes de travail plus respectueuses du genre humain (Chanlat, 2017).

- de poursuivre un nouveau projet de recherche, en cours, en collaboration avec Sivilia Dello Russo, maître de conférences en psychologie industrielle à l'ISCTE *Business School* de Lisbonne, et Mariella Miraglia, maître de conférences en psychologie industrielle à l'Université de Liverpool, sur les relations entre le management par la performance et le présentéisme ou l'absentéisme, à partir des données de l'enquête Conditions de travail 2013. L'objectif serait de comprendre les effets pervers que peuvent avoir les pratiques de management par la performance (surveillance, direction par objectifs, modes d'évaluation) sur l'intensification du travail et, *in fine*, sur l'absentéisme et sur le présentéisme.

Notre deuxième axe de recherche portera sur les relations entre, d'une part, organisation du travail, conditions de travail et, d'autre part, santé au travail et/ou comportements organisationnels en fonction des contextes professionnels. Cet axe visera :

- à répliquer les analyses effectuées à partir de l'enquête SUMER de 2010 en incluant d'autres variables (reconnaissance au travail, modes d'évaluation...) afin de mieux cerner les

déterminants organisationnels sexués, ou selon un gradient social intégrant l'influence des inégalités sociales sur la santé au travail, de l'absentéisme et du harcèlement moral au travail.

- à mieux comprendre les relations entre genre et absentéisme/présentéisme, harcèlement moral au travail, à observer plus finement les mécanismes pouvant expliquer un absentéisme ou un présentéisme différenciés entre les hommes et les femmes en combinant les dimensions du genre avec celle de la catégorie socioprofessionnelle, à partir des enquêtes SUMER 2010, 2017 et Conditions de travail 2013 et 2016.

- à réaliser des études qualitatives sur les pratiques informelles d'organisation sexuée du travail pour différents secteurs d'activité et catégories socio-professionnelles.

Un troisième axe portera sur l'analyse des relations systémiques entre les formes d'organisation du travail, les environnements économiques, sociaux et politiques, le type de gouvernance ainsi que la stratégie de l'entreprise :

- Dans la continuité des travaux de Coutrot (1998) et Amossé et Coutrot (2011), nos recherches nous amènent à nous interroger sur les liens possibles entre le développement d'une gouvernance d'entreprise de type actionnarial depuis le début des années 1990 et l'implantation croissante de la *lean production* dans les organisations à partir de cette même période. Il serait donc intéressant de suivre les évolutions parallèles des modes de gouvernance et des types d'organisation du travail *via* une analyse longitudinale à partir des cinq enquêtes REPONSE disponibles sur cette période. M'inspirant des modèles de recherche de Barreau (2005) et de Martin *et alii* (2016), nous souhaiterions aussi utiliser l'enquête REPONSE 2010-2011 pour élaborer une typologie des formes d'organisation, de manière à identifier une forme d'organisation se rapprochant de la *lean production*. L'objectif serait ensuite de vérifier empiriquement si cette forme d'organisation du travail *lean production* est associée à des types de gouvernance, des stratégies et des pratiques de GRH spécifiques, comparativement aux autres formes d'organisation du travail.

Un quatrième axe de recherche se focalisera sur le rôle des instances représentatives du personnel sur la santé au travail, notamment, le CHSCT, *via* la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels. En effet, bien que la nouvelle loi travail soit susceptible de remettre fortement le CHSCT, nous souhaiterions prolonger cette première recherche afin d'analyser les raisons qui ont conduit les directions de petits établissements et entreprises de moins de 50 salariés à créer des CHSCT, alors que la législation ne les y obligeait pas, et afin

d'identifier le niveau où a été prise la décision dans le cas des établissements (direction générale ou direction locale) :

- S'agissait-il d'établissements dans lesquels les risques professionnels sont particulièrement élevés? La création et le fonctionnement d'une IRP engendrent des coûts directs (les heures de délégation, les honoraires des experts éventuellement sollicités ...) et indirects (le temps passé par les représentants des salariés et les représentants de la direction en réunion, par exemple). Les directions se livrent peut-être à un calcul coûts-avantages aboutissant à une décision de création uniquement quand les risques professionnels sont élevés.

- S'agissait-il d'établissements dans lesquels les salariés étaient confrontés à des problèmes spécifiques de santé au travail, dus à l'organisation et aux conditions de travail, à l'environnement de travail ?

- S'agit-il d'établissements dans lesquels les échanges au quotidien entre salariés et entre salariés et direction (ou cadres intermédiaires) sont impossibles pour une raison de taille de l'établissement, de localisation, d'organisation du travail ... ?

- S'agissait-il d'établissements dans lesquels la direction mène une politique d'amélioration des conditions de travail et juge indispensable de créer un CHSCT pour la mettre en œuvre ? Comment vont-ils réagir aux ordonnances sur le Code du travail ?

- Pour répondre à ces questions, nous souhaiterions mener une série d'entretiens semi-directifs auprès de directeurs d'entreprises et d'établissements de moins de 50 salariés dans deux sous-échantillons, l'un composé d'organisations qui s'étaient dotées de CHSCT, l'autre composé d'organisations sans CHSCT. Cette première partie de l'étude nous permettra notamment d'élaborer une typologie des petits établissements qui s'étaient dotés d'un CHSCT.

Un dernier axe portera sur l'approfondissement des connaissances sur les méthodes mixtes. Nous souhaiterions continuer à accumuler des matériaux empiriques et des expériences de terrain de manière à proposer un ouvrage de réflexion méthodologique et théorique sur l'articulation des méthodes quantitatives et qualitatives.

Bibliographie

- Abbott, A. (1990), « Positivism and interpretation in sociology: Lessons for sociologists from the history of stress research », *Sociological Forum*, 5, p. 435-458.
- Abbott, A. (2001), *Chaos of disciplines*, Chicago, University of Chicago Press.
- Abord de Chatillon, E. (2005), « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail », *Management et Avenir*, 4, p. 157-170.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., (2005), *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., Moscarola, J. (2006), « Conditions de travail et nouvelles pathologies: des contingences sectorielles et personnelles », *Management et Avenir*, 10, p. 101-114.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., Carpentier, S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Editions Vuibert.
- Abord de Chatillon, E., Desmarais, C. (2007), « Manager : peut-on concilier bien-être au travail et 52 heures de travail par semaine ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 66, p 58-75.
- Abord de Chatillon, E., Céline Desmarais « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », *@GRH*, 23, p. 13-36.
- Abord De Chatillon, E., Richard, D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) », *Revue Française de Gestion*, 4, p. 53-71.
- Abrahamson, E. (1991), « Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, 16, p. 586-612.
- Acker, J. (1990), « Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations », *Gender & society*, 4, p. 139-158.
- Acker, J. (2006), « Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations », *Gender and Sociology*, 20, p. 441-464.
- Acker, J., Van Houten, D. R. (1974), « Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 152-163.
- Adam, H., Barnier, L.M. (2013), *La santé n'a pas de prix*, Paris, Syllepse.
- Adler, P.S., Cole, R.S. (1993), « Designed for learning: A tale of two auto plants », *Sloan Management Review*, 34, p. 85-94.
- Aglietta, M. (1976), *Régulation et crise du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, Paris, Calman-Lévy.
- Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les Presses de l'Université de Québec.
- Allard-Poesi, F., Perret, V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart, R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 14-46.
- Allen, N.J, Meyer, J.P (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.1-18.

- Alter, N. (2010), « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, 36, p. 347-369.
- Amosse, T., Coutrot, T. (2011), « Socio-productive models in France: An empirical dynamic overview, 1992–2004 », *Industrial and Labor Relations Review*, 64, p.786-817.
- Amosse, T., Daubas-Letourneux, V., Le Roy, F., Meslin, K., Barragan, K. (2012), *Les accidents du travail et problèmes de santé liés au travail dans l'enquête SIP. Invisibilités et inscriptions dans les trajectoires professionnelles*, Rapport de recherche du CEE, n° 76.
- Anderson-Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E. S., & Moore, S. (2002), « Is lean mean? Workplace transformation and employee well-being », *Work, employment and society*, 16, p. 389-413.
- Arlbjorn, J.S., Freytag, P.V. (2013), Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25, p. 174-205.
- Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999), « Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Process », *Administrative Science Quarterly*, 44, p.708-740.
- Aguinis, H., Molina-Azorin, J. F. (2016). « Using multilevel modelling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research », *Strategic Organization*, 13, p. 353-364.
- Aguinis, H., Pierce, C.A., Bosco, F.A., Muslin, I.S. (2009), « First decade of Organizational Research Methods. Trends in design, measurement and data-analysis topics », *Organizational Research Methods*, 12(1), p. 69-112.
- Allebeck, P., Masterkaasa, A. (2004), « Chapter 3. Causes of sickness absence : research approaches and explanatory models », *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, p.36-43.
- Amalberti, R. (1996), *La conduite de systèmes à risque*, Paris, PUF.
- Ansoff H.I. (1971), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et techniques, Paris.
- Aoki M. (1991, 1988), *Économie japonaise, information, motivation et marchandage*, Paris, Economica, 1991, traduction française de *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, New York, Cambridge University Press.
- Aoki, M., Jackson, G. (2008), « Understanding an emergent diversity of corporate governance and organizational architecture: An essentiality-based analysis », *Industrial and Corporate Change*, 17, p.1-27.
- Askenazy, P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.
- Aubert, N., Pagès, M. (1989), *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- Aubert, N., de Gaulejac, V (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Auvray, T., Dallery, T., Rigot, S. (2016). *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, Paris, Michalon.
- Avenier, M.J, Schmitt (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan.
- Babson, S. (1993), « Lean or Mean: The MIT Model and Lean Production at Mazda », *Labor Studies Journal*, 18, p. 3-24.
- Bainbridge, H. T. J., Lee, I. (2014), « Mixed Methods in HRM research ». In K. Sanders, J. Cugin & H. T. J. Bainbridge (Eds.), *Research Methods for Human Resource Management* (pp.15–42), Third Avenue, NY : Routledge.

- Bakker, A.B., Demerouti, E (2007), « The job demands-resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, 22, p.309-328
- 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, p.341-356.
- Baltes, P. B., Baltes, M. M. (1990), « Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation », *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, 1, p. 1-34.
- Barley, S. R., Kunda, G. (2001), « Bringing work back in ». *Organization Science*, 12, p. 76-95.
- Barreau, J. (2005), *Gérer le travail*, Rennes, PUR, 2^{ème} édition (1^{ère} édition, 1999).
- Barreau, J. (2015), « Economie industrielle, gestion du travail et relations professionnelles : une mise en relation apte à désenclaver la GRH », dans Dietrich, A., Pigeyre, F., Vercher-Chaptal, C., *Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Paris, Septentrion, 2015, p. 123-139.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986), « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1173-1182.
- Bartunek, J.M., Seo, M. G. (2002). « Qualitative research can add new meanings to quantitative research », *Journal of Organizational Behaviour*, 23, p. 237-242.
- Baumard, P., Ibert, J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart, R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.82-103
- Becker, H.S. (1985, 1963), *Outsider, études de sociologie de la déviance*, Paris, A.M. Métailié.
- Beaud, S., Pialoux, M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.
- Beaujolin, R. (1999), *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.
- Beaujolin-Belletet, R., Schmidt, G. (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ?, *Revue Française de Gestion*, 228-229, p. 41-57.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984), *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015), « Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago », *Human Resource Management*, 54, p. 427-438.
- Belghiti, S. (2003), *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Belle, F. (1990), « Les femmes cadres », dans Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, p. 431-465.
- Berggren, C., (1992), *Alternatives to lean production: work organization in the Swedish auto industry*, Ithaca, NY, ILR Press.

- Berkowitz, L. (1989), « Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation », *Psychological Bulletin*, 106, p. 59-73.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1991, 1932), *The modern corporation and private property*, New Brunswick, New Jersey, Transaction publishers, première édition Harcourt, Brace and World Inc.
- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*. Paris, Nathan.
- Bertrand, T. et Stimec, A., (2011), « Voyages au pays de lean management », *Revue Française de Gestion*, 214, p. 127-144.
- Berry, M. (1983), « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers du CRG*.
- Berry, M. (2004), « Vers un audimat des savants ? Invitation au débat », *Gérer et Comprendre*, 77, p. 99- 104.
- Betansedi, C.-H. (2018), «Quelle(s) épidémiologie(s) pour la santé au travail ? Réflexions à partir des cancers professionnels», *Pistes*, 201-1.
- Bidet A. (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bidet, A. (2016), « Actualiser nos images du travail », in Favereau, O. (coord.), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, p. 95-106.
- Bolton, E. B., Humphreys, L. (1977), « A training model for women. An androgynous approach », *Personnel Journal*, 56, p. 230-255.
- Bonnet, M., Beck, E. (2010), « Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie », *Management et Avenir*, 38, p. 138-150
- Bonnet M., Savall H., Zardet V. (2006), « Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail. Exemple d'une recherche-intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques », *XVII^{ème} Congrès de l'AGRH*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Bouffartigue, P., Massot, C. (2017) « Quelle prévention des « RPS » par les CHSCT ? Des pratiques syndicales à la recherche de transformation », in *Syndicalisme et santé au travail*, éd. par Guillaume Tiffon et Lucie Goussard, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant, p. 65-78.
- Bourdieu, P. (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (2002a, 1981), *Questions de sociologie*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (2002b), « Pour un savoir engagé », *Le Monde Diplomatique*, février 2002.
- Bouville, G. (2009), *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Bouville, G. (2009), «L'absentéisme : une relation à l'âge modérée par l'implication » (chapitre 6), dans Bellini, S. et Duyck, J.Y., *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, 2009, dans la collection « Recherche » de l'AGRH, Paris, Vuibert, p. 97-110.
- Bouville, G. (2010), « La présence d'une instance représentative du personnel en matière de santé et de sécurité : quelle influence sur la santé au travail, les attitudes au travail et les comportements organisationnels ? », *47^{ème} Congrès de l'ACRI*, « Les systèmes de

représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines? », Université Laval, 16-18 juin 2010, Québec.

Bouville, G. (2011), « L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel » dans *L'Etat des entreprises 2012*, coordonné par A. Pezet et G. Nogatchewski, 2011, La Découverte, pp. 41-50.

Bouville, G. (2013), « Les effets de la lean production sur les TMS et les arrêts maladie : les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire », *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 29, p. 183-202.

Bouville, G. (2014), « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 11, p. 3-22.

Bouville G. (2015), « La représentation de l'homme au travail en GRH et en comptabilité: coût ou ressource? Deux cas d'application contrastés d'usine: MaryFlo et Fantou », *conférence invitée dans le cadre du colloque Quel travail dans l'usine du futur ?*, ENS Cachan, 19 et 20 mars 2015.

Bouville, G. (2016), « L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 101, p. 24-42.

Bouville, G. (2017), « Absentéisme ou présentéisme au féminin : le rôle de l'organisation et des conditions de travail des femmes » dans *L'Etat des entreprises 2017*, coordonné par V. Perret et G. Nogatchewski (2017), La Découverte.

Bouville, G. (2018a), « L'ambivalence du travail », dans Edey-Gamassou, C., Prunier-Poulmaire, S., *Ecrire le travail. Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, Toulouse, Octarès, p. 40-45.

Bouville, G. (2018b), « Le rôle du CHSCT dans la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels », in Lerouge, L. (coord.), *Le CHSCT, un instrument de prévention des risques professionnels ?*, L'Harmattan, 2018 (à paraître).

Bouville, G., Alis, D. (2014), « The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: Evidence from France », *The International Journal of Human Resource Management*, 25, p. 3016-3037 (Special Issue on 'Lean Management', Human Resource Management and Outcomes for Employees: International Perspectives).

Bouville, G., Barreau, J. (2018), « Émile Zola, un précurseur de l'étude de cas. Stratégie et gestion du personnel d'un grand magasin sous le second Empire », in De Geuser, S., Guénette, A.M., *Littérature et management : le management comme roman et le manager comme romancier ?*, en collaboration avec Jocelyne Barreau, L'Harmattan, p. 125-143.

Bouville, G., Campoy, E. (2012), « Une approche organisationnelle du harcèlement moral », *@GRH*, Vol. 3, n° 4, 2012, pp. 53-78.

Bouville, G., Dello Russo, S. Truxillo, D. (2017), « The moderating role of age in the job characteristics-absenteeism relationship: A matter of occupational context? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, p. 57-83.

Bouville, G., Schmidt, C., (2014), « Les effets de la lean production sur la satisfaction et la santé au travail. Application d'une méthode de recherche mixte », *XXVème Congrès de l'AGRH*, 6 et 7 novembre 2014, Chester.

- Bouville, G., Schmidt, C. (2018), « Application des méthodes mixtes à une recherche en gestion des ressources humaines : principes et discussion », dans M. Bujold, Q. N. Hong, V. Ridde, C. J. Bourque, M. J. Dogba, I. Vedel et P. Pluye, *Oser les défis des méthodes mixtes en sciences sociales et sciences de la santé*, Montréal, ACFAS, p. 173-192.
- Bouville, G., Trempe, C. (2015), « La mise en place du lean healthcare : un bouleversement de l'univers hospitalier? », dans Fermon, B. et Grandjean, P. (coord.), *Performance et innovations dans les établissements de santé*, 2015, Dunod, Paris, pp. 253-266.
- Boyer, R., Charron, E., Jurgens, U., & Tolliday, S. (Eds.). (1998). *Between imitation and innovation: The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*, Oxford, Oxford University Press.
- Blyton, P., Tunrball, P. (1992), *Reassessing Human Resource Management*, Londres, Sage.
- Brabet, J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? », *Recherche et Applications en Marketing*, 3, p. 75-89.
- Brabet, J. (1993a), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Brabet, J. (1993b), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet, J. (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, p. 69-140.
- Breaugh, J.A. (1985), « The measurement of work autonomy », *Human Relations*, 38, p. 551-570.
- Butler, J. (1990), *Gender Trouble: Feminism and the subversion of identity*, London, Routledge.
- Brun, J-P. (1994), « Les hommes de lignes: analyse des phénomènes sociaux et subjectifs dans l'activité de travail des monteurs de lignes électriques », *Le Travail Humain*, 57, p. 89-93.
- Brun, J-P. (2009), *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris, Eyrolles.
- Brunstein, I. (1999), *L'homme à l'échine pliée. Regards sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer,
- Burawoy, M. (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1985), *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London, Verso.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M., Charles, S.T. (1999), « Taking time seriously: A theory of socio-emotional selectivity », *American Psychologist*, 54, p. 165-181.
- Cederström, C., Spicer, A. (2015), *The wellness syndrom*, Cambridge, Polity Press.
- Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F. (2012), *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 4^{ème} édition.
- Calderón, J.A. (2008) « Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 14, p. 221-234.
- Carpentier-Roy, M-C, Vézina, M. (2007, 2000), *Le travail et ses malentendus. Enquête en psychodynamique du travail au Québec*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Toulouse, Octarès.

- Chadwick-Jones, J. K., Brown, C. A., Nicholson, N., Sheppard, C. (1971). « Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting », *Personnel Psychology*, 24, p. 463-470.
- Chakor, T, Abord de Chatillon, E. et Bachelard, O. (2015), « La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche », *@GRH*, 2(15), p. 127-165.
- Chandler A.D. (1989, 1962), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1989, traduction française de *Strategy and structure*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Chanlat, J-F. (1983), «Usure différentielle au travail : un aperçu des études épidémiologiques contemporaines», *Le Mouvement social*, 124, p. 153-169.
- Chanlat, J.F. (1985a), «Type de société, type de morbidités : la sociogénèse des maladies», chapitre 12 in J. Dufresne, F. Dumont et Y. Martin (dir), *Traité d'anthropologie médicale*, Montréal, Presses universitaires du Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, Presses Universitaires de Lyon, p. 293-304.
- Chanlat, J.F. (1985b), «Le stress et la santé des cadres de direction masculins, mythes et réalités: I. Le mythe du prix élevé du succès», *Gestion*, 8, p. 5-14.
- Chanlat, J.F. (1986a), «Le stress et la santé des cadres masculins : II. Les réalités du stress professionnel», *Gestion*, 11, p. 44-50.
- Chanlat, J.F. (1986b), «Le stress et la santé des cadres féminins : un premier bilan», *Gestion*, 11, p. 53-61.
- Chanlat, J.F. (dir.) (1990a), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.F. (1990b), « Stress, psychopathologie du travail et gestion », dans Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, p. 708-721.
- Chanlat, J.F. (1990), « Théories du stress et psychopathologie du travail », *Prévenir*, 20, p.117-125.
- Chanlat, J.F. (1992), « Votre mode de gestion est-il malade ? », *Prévention*, 17, p.22-23.
- Chanlat, J.F. (1992), « L'analyse des organisations : un regard sur les productions de langue française contemporaines (1950-1990), *Cahiers de recherche sociologiques*, 18-19, p. 93-138.
- Chanlat, J.F. (1994), «Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview», *Organization Studies*, 15, p. 47-80.
- Chanlat, J.F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec, Les presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Chanlat, J.F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in Brunstein, I., *L'homme à l'échine pliée. Regards sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 29-61.
- Chanlat, J-F. (2012), « Anthropologie des organisations », dans Allouche, J. (dir), *Encyclopédie des Ressources Humains*, Paris, Vuibert.
- Chanlat, J-F, (2013), « Les études critiques en management : un rappel historique », *Communication*, 31, <http://journals.openedition.org/communication/3840>.
- Chanlat, J-F, (2014a), « Langue et pensée dans la recherche en gestion: constats, enjeux et atouts de la langue française », *Gérer et comprendre*, 115, p.4-17.

- Chanlat, J-F, (2014b), "Language and thinking in Organization Studies: the visibility of French OS production in the Anglo-Saxon OS field", *International Journal of Organizational Analysis*, 22, p.504-533.
- Chanlat, J. F. (2015), « Les sciences de gestion face aux grands constats socioéconomiques contemporains: pour une éthique de l'engagement responsable du chercheur », in dans Dietrich, A., Pigeyre, F., Vercher-Chaptal, C., *Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Paris, Septentrion, 2015, p. 95-120.
- Chanlat, J.F. (2017), « La place de la subjectivité dans les théories managériales: un regard sociohistorique », dans Mercure, M. et Bourdages, M.P. (direction), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Les Presses de l'université Laval, p. 81-120.
- Clot, Y. (2003). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, 3^{ème} édition (1^{ère} édition, 1995), Paris, La Découverte.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte.
- Colin, E., Dedreux-Frappa, D., Desset, C., Gallaire, P., Josse, A., Jouanneau, A.S. (2002), *Dictionnaire Social*, 21^{ème} édition, Paris, Revue Fiduciaire.
- Colle R., Moisson V. (2007), « L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières », *18^{ème} Congrès de l'AGRH, « Outils, modes et modèles »*, 19-22 septembre 2007, Fribourg.
- Condomines B. et Hennequin E., (2013), « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte », *RIMHE*, 1, p. 12-27.
- Cooper, C.L., Taylor, J. (1980), Editorial, *Journal of Organizational Behavior* (ex *Journal of Occupational Behaviour*), 1, p. 1-3.
- Conway, N., Deakin, S., Konzelmann, S., Petit, H., Rebérioux, A., Wilkinson, F. (2008), « The influence of stock market listing on human resource management: Evidence for France and Britain », *British Journal of Industrial Relations*, 46, p. 631-673.
- Cottin, J.B. (2010), *Le CHSCT*, Paris, Lamy.
- Coutrot, T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- Coutrot, T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- Coutrot, T. (2009), « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France : une analyse empirique », *Travail et Emploi*, 117, p. 25-38.
- Covrig, D.I. (2015), « Littérature et marketing : le cas de Zola », *Journal of Romanian Literary Studies*, 6, p. 636-649.
- Creswell, J.W., Plano Clark, V.L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Daniellou, F., Laville, A., Teiger, C. (1983), « Fiction et réalité du travail ouvrier », *La Documentation française. Les cahiers français*, 209, p. 39-45.
- Daniellou, F. (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes: débats épistémologiques*, Toulouse, Octarès.

- Dankbaar, B. (1997), « Lean production: Denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? », *Human Relations*, 50, p. 567-583.
- Davel, E., Dupuis, J. P., Chanlat, J. F. (2008), *La gestion en contexte interculturel: Problématiques, approches et pratiques*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- David, A. (2012), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2012), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, p. 241-264.
- Davis, L. Chems, A. (1975), *The Quality of Working Life*, Vols 1 and 2. New York, Free Press.
- Deguire, S., Messing, M. (1995), « L'étude de l'absence au travail a-t-elle un sexe? », *Recherches féministes*, 8, p. 9-30.
- Déjean, F., Gond, J. P., Leca, B. (2004), « Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human relations*, 57, p.741-764.
- Dejours, C. (1990), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », dans Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Les presses de l'Université Laval, Editions Eska, p. 687-708.
- Dejours, C. (2000, 1993), *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Dejours, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA.
- Dejours, C. (2006), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, 39, p. 123-144.
- Dejours, C. (2015), *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard.
- Dejours, C., Gernet, I. (2016), *Psychopathologie du travail*, Paris, Elsevier Masson.
- Del Sol, M. (2013), « Les décisions et pratiques managériales à l'épreuve du droit à la santé au travail », *Revue de droit sanitaire et social*, 5, p. 1-16.
- Desreumaux, A. (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Detchessahar, M. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche.
- Detchessahar, M., (2011), « Quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, 214, p. 89-105.
- Detchessahar, M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, 1, p. 57-80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., Stimec, A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? », *@GRH*, 3, p. 63-89.
- Detchessahar, M. (2014), « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13, p. 68-81.
- Detchessahar, M., Grevin, A. (2009), « Un organisme de santé... malade de «gestionnisme» », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 98, p. 27-37.

- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question, dans Bardelli, P., Allouche, J., *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Paris, Armand Colin, p. 293-318.
- De Jonge, J., Kompier, M. A. J. (1997), « A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective », *International Journal of Stress Management*, 4, p.235-258.
- De Jonge, J., Reuvers, M. E.; Houtman, Irene L. D.; Bongers, Paulien M.; Kompier, Michiel A. (2000), « Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: Baseline results from SMASH.Preview », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, p. 256-268.
- De Terssac, G., Lalande, K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.
- De Terssac, G. (1992), *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.
- De Treville, S., Antonakis, J. (2006), « Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues », *Journal of Operations Management*, 24, p. 99-123.
- Di Maggio, P.J. (1988), « Interest and agency in institutional theory ». In I. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, p. 3–22.
- Dodier, N. (1999), « La condition des opérateurs dans les nouvelles formes d'organisation », *Travailler*, 2, p. 149-180.
- Drucker-godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thietart R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.257-287.
- Dumas M. (2006), « Conflit et enrichissement travail et famille et implication : une étude des relations entre ces construits », *XVIIème Congrès de l'AGRH*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Dumez, H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Dumond, J.P. (2007), « Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion. Engagement en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité », *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227, p. 157-163.
- Durkheim, E. (1983, 1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
- Edey-Gamassou C. (2005), « Épuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources », *XVIème Congrès de l'AGRH*, 15 et 16 septembre 2005, Paris.
- Edey Gamassou, C., Bouville, G., Chakor, T., Moisson, V., Pezé, S. (2018), « Gestion et santé au travail : sciences de l'action ou de la réaction ? », 20-1, *Pistes : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.
- Derriennic, F., Vézina, M. (2001), « Organisation du travail et santé mentale: approches épidémiologiques », *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 5, p. 7-22.
- Desrosières, A. (2008), *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Les Presses de l'Ecole des mines.
- Durand, J.P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2011), « The concept of bullying and harassment at work: The European tradition », in *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2^{ème} Edition., Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (Ed.), Londres, Taylor & Francis, p.3-39.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986), « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 500-507.
- Erickson, R., Nichols, L., Ritter, C. (2000), « Family influences on absenteeism: Testing an expanded process model », *Journal of Vocational Behavior*, 57, p. 246-272.
- Everaere, C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Anact.
- Everaere, C. (2008), « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 27, p. 89-106.
- Farrell, D., Stamm, C.L. (1988), « Meta-analysis of the correlates of employee absence », *Human Relations*, 41(3), p.211-227.
- Favereau, O. (2016), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines.
- Favereau, O., Roger, B. (2015), *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Paris, Éditions Parole et silence.
- Ferguson, K.E. (1984), *The feminist case against bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Fligstein, N., Shin, T. (2007), « Shareholder Value and the Transformation of the US Economy, 1984–2000 », *Sociological forum*, 22, p. 399-424.
- Fraquelli, T. (2017) « Logique et pratiques syndicales tayloriennes : quel impact sur le CHSCT ? », in *Syndicalisme et santé au travail*, éd. par Guillaume Tiffon et Lucie Goussard, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant, p. 87-92.
- Freeman, R., Medoff, J. (1984), *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books.
- Girin, J. (2016, 1990), *Langage, organisations, situations et agencements*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Godard, J. (2014), « The psychologisation of employment relations? », *Human Resource Management Journal*, 24, p. 1-18.
- Golsorkhi, D., Huault, I., Leca, B. (2009), *Les études critiques en management. Une perspective française*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Galerand, E., Kergoat, D. (2014), « Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 4 | 2014.
- Goffman, E. (1968), *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*, Harmondsworth, Penguin.
- Gollac, M. (1989). Les dimensions de l'organisation du travail : communication, autonomie, pouvoir hiérarchique, *Economie et statistiques*, Vol. 224, p.27-44.
- Gollac, M. (2005). L'intensité au travail. Formes et effets, *Revue Economique*, Vol. 56(2), p.195-216.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2006), « L'analyse des conditions de travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, coord. Allouche, J., Vuibert, Paris, p.184-190.

- Gollac, M., Volkoff, S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Gomez P.Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, Paris.
- Gramsci, A. (2012), *Guerre de mouvement et guerre de position*. Textes choisis et présentés par Razmig Keucheyan, Paris, La Fabrique.
- Granaux, S. (2012), « Les CHSCT aux prises avec l'évaluation des risques du travail dans un contexte d'individuation de la relation salariale et de déclin des représentations collectives : quatre cas de figure et deux exemples de CHSCT préventifs », *Communication aux XIIIème Journées internationales de sociologie du travail*, Université libre de Bruxelles, 25-27 janvier.
- Gray, D.E., Y. Ekinci, H., Goregaokar (2011). « Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study », *The International Journal of Human Resource Management*, 22, p. 863-882.
- 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, p. 255-274.
- Grote, G., & Guest, D. (2017), « The case for reinvigorating quality of working life research », *Human Relations*, 70, p. 149-167.
- Guénette A.-M., Lee Y.-T, Papart J.-P. (2006), « Conditions de travail et santé : le modèle de Karasek revisité au travers d'une approche par les régressions polynomiales », *XVIIème Congrès de l'AGRH*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Guest, D. E. (2017), « Human resource management and employee well - being: towards a new analytic framework », *Human Resource Management Journal*, 27, p. 22-38.
- Guilbert, M. (1966), *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Mouton.
- Hacking, I. (1999), *The social construction of what?*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Hackman, J. R. (2003), « Learning more by crossing levels: Evidence from airplanes, hospitals, and orchestras », *Journal of organizational behavior*, 24, p. 905-922.
- Hackman, J. R., Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, p. 250-279.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M. (2014), « Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory », *Journal of Management*, 40, p. 1334-1364.
- Hall, A., Forrest, A., Sears, A., Carlan, N. (2006), « Making a difference. Knowledge activism and worker representation in joint OHS committee », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 61(3), p. 408-436.
- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., Colton, C. L. (2005), « A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 799-810.

- Hanna, J. (2007), « Bringing 'lean' principles to service industries », *HBS Working Knowledge* 22, p. 1-2.
- Harrison, D.A., Martocchio, J.J. (1998), « Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots and outcomes », *Journal of management*, 24, p.305-330.
- Hasle P, Bojesen A, Jensen PL, and Bramming P (2012), « Lean and the working environment: a review of the literature », *International Journal of Operations and Production Management* 32, p. 829-849.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S. (2007), « Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study », *Work and Stress*, 21, p. 220-242.
- Heilman, M. E. (2012), « Gender stereotypes and workplace bias », *Research in organizational Behavior*, 32, p. 113-135.
- Heilbron, J., Bokobza, A. (2015), Transgresser les frontières en sciences humaines et sociales en France. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5, p. 108-121.
- Hénon, D. (2010), *La santé des femmes en France*, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental.
- Herrbach, O., Mignonac, K. (2002), « Une étude qualitative des cibles et formes d'engagement et de leurs liens avec la performance individuelle », *Pyschologie du Travail et des Organisations*, 8, p. 39-67.
- Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, CA : University of California Press.
- Hobfoll, S. E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44, p. 513-524.
- Hobfoll, S. E., Lilly, R. S. (1993), « Resource conservation as a strategy for community psychology », *Journal of community psychology*, 21, p. 128-148.
- Hobfoll, S. E. (2001), « The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology: An International Review*, 50, p. 337-370
- Holweg, M. (2007), « The genealogy of lean production », *Journal of Operations Management*, 25, p. 420-437.
- Hughes, E. C. (1996 [1951]), « Le travail et le soi », in *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 75-85.
- Igalens, J. (1999), « Amélioration des conditions de travail », in Le Duff, R. (dir.), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, p.1234-1235.
- Ishikawa, K. (1996), *La Gestion de la qualité*, Paris, Dunod
- Jackson, Paul R.; Wall, Toby D.; Martin, Robin; Davids, Keith (1993), New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility, *Journal of Applied Psychology*, Vol 78(5), p. 753-762.

- Jackson, P.R., Mullarkey, S. (2000), « Lean production teams and health in garment manufacture », *Journal of Health at work Psychology*, 5, p. 231–245.
- James, L. R., Jones, A. P. (1976), « Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior », *Organizational behavior and human performance*, 1674-113.
- Johns, G. (1997), « Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, p.114-173.
- Johns, G. (2006), « The essential impact of context on organizational behavior », *Academy of Management Review*, 31, p. 386-408.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007), « Toward a definition of mixed methods research », *Journal of mixed methods research*, 1, p. 112-133.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., Dunning, K. (2005), « Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector », *Ergonomics*, 48, p. 1721-1733.
- Kahn, W. A. (1990), « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of management journal*, 33, p. 692-724.
- Kanter, C. M. (1977), *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- Kanungo, R. N. (1982), « Measurement of job and work involvement », *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Karasek, R.A (1979), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24(2), p. 285-308.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990), *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of work life*, New York, Basic Books.
- Kasl, S. V. (1996), « The influence of the work environment on cardiovascular health: A historical, conceptual, and methodological perspective », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p.42-56.
- Katz R., Kahn R.L., (1966), *The Social Psychology of Organizations*, London, Wiley & Son.
- Kaufman, B. E. (2001), « Human resources and industrial relations: Commonalities and differences », *Human Resource Management Review*, 11(4), p. 339-374.
- Kaufman, B. E. (2015), « Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis », *Human Resource Management Journal*, 25, p. 19-40.
- Khandwalla, P.N. (1977), *The design of Organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Kelliher, C., Anderson, D. (2010), « Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work », *Human relations*, 63, p. 83-106.
- Kergoat, D. (2012), *Se battre disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- Kerkhofs, M., Chung, H., Ester, P. (2008), « Working time flexibility across Europe: a typology using firm level data », *Industrial Relations Journal*, 39, p. 569-585.
- Kidder, L.H., M. Fine (1987), « Qualitative and quantitative methods: When stories converge », *New Directions for Program Evaluation*, 35, p. 57-75.

- Kiessling, T., Harvey, M. (2005), « Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology », *International Journal of Human Resource Management Journal*, 16, p. 22-45.
- King, N. (2004), « Using templates in the thematic analysis of texts », dans Cassell, C. & Symon, G. (eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London, England: Sage Publications Limited, 256-270.
- Kollberg, B., Dahlgaard, J., Brehemer, P. (2007), « Measuring Lean initiatives in healthcare services: issues and findings », *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, p. 7-24.
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L., Wilkinson, F. (2006), « Corporate governance and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, 44, p. 541-567.
- Kornberger, M., Carter, C., Ross-Smith, A. (2010), « Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice », *Accounting, Organizations and Society*, 35, p. 775-791.
- Kowalski, T. Loretto, W. (2017), « Well-being and HRM in the changing workplace », *The International Journal of Human Resource Management*, 28, p. 2229-2255
- Krafcik, J.F., (1988), « The triumph of the lean production system », *Sloan Management Review*, 30, p. 41-52.
- Kristensen, T. S. (1996), « Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p.246-260.
- Lallement, M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- Lallement, M. (2008), « Le travail et ses transformations. Une lecture sociologique », *Revue française de gestion*, 190, p. 43-55.
- Lancry, A., Lammens, J.M. (1998), « Étude différentielle des fluctuations de performances à une tâche complexe au cours de la journée », *Le Travail Humain*, 61, p.153-169.
- Landsbergis, P.A., Cahill, J., Schnall, P. (1999), « The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health », *Journal of Health at work Psychology*, 4, p. 208-230.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris I Panthéon Sorbonne.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., Saint-Macary, J. (1995), « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, 6, p. 260-279.
- Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- Laufer, J., Marry, C., Maruani, M. (2003), *Le travail du genre. Les sciences sociales à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer.
- Lechevalier, S. (2011), *La grande transformation du capitalisme japonais (1980-2010)*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Leigh, J.P. (1986), « Correlates of absence from work due to illness », *Human Relations*, 39, p.81-100.

- Le Goff, J.P. (2008), *La France morcelée*, Paris, Gallimard.
- Leplat, J. (2002), « Éléments pour une histoire de la charge mentale », in Jourdan, M. & Theureau, J. (coord.), *Charge mentale : notion floue et vrai problème*, Toulouse, Octarès Éditions, p.27-40.
- Lerouge, L. (2017), « Quel avenir pour le rôle et les attributions du CHSCT dans la fusion des IRP: dilution ou maintien? », *Noticias cielo*, vol. 9, p. 1-5.
- Leymann, H. (1996a), « The content and development of mobbing at work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, p. 165-184.
- Leymann, H. (1996b), *La persécution au travail*, Paris, Seuil.
- Lewchuk W, Robertson D (1996), « Working conditions under lean production: a worker-based benchmarking study », *Asia Pacific Business Review*, 2, p. 60-81.
- Lewchuk W, Stewart P, and Yates C (2001), «Quality of working life in the automobile industry: A Canada-UK comparative study », *New Technology, Work and Employment*, 16, p. 72-87.
- Lhuillier, D. (2010), « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail », *Sciences sociales et santé*, 28, p. 31-63.
- Liker, J.K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. (2010), « What a long, strange trip it's been...: Twenty-five years of qualitative and new paradigm research », *Qualitative Inquiry*, 16, p. 3-9.
- Livian, Y.F (2005), *Organisations : théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Locke, E.A, 1976, « The nature and causes of job satisfaction », in Dunette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, p.1297-1343.
- Lorenz, E., Valeyre, A. (2005), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne », *Travail et Emploi*, 102, p.91-105.
- Lorino, P. (2008), « Méthodes de recherche en contrôle de gestion: une approche critique », *Finance Contrôle Stratégie*, 11, p. 149-175.
- Louart, P., Penan, H. (2000), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 35, p.2-19.
- Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. (2004), « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47, p. 657-679.
- MacDuffie, J. P., (1995), « Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., Stiles, P.G. (2016), « Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability », *European Management Journal*, 34, p. 22-35.
- Martinet, A.C (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- Maruani, M. (2013), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte.

- Méda, D., Orain, R. (2001), « Transformations du travail et du hors travail: le jugement des salaires sur la réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 90, p. 23-38.
- Messing K, Tissot F, Saurel-Cubizolles MJ, Kaminski M, Bourguine M. (1998), « Sex as a variable can be a surrogate for some working conditions: factors associated with sickness absence », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 40, p. 250-260.
- Messing, K., Lippel, K., Stock, S., Tissot, F. (2011), « Si le bruit rend sourd, rend-il nécessairement sourde? Le défi d'appliquer l'analyse différenciée selon le sexe à la recherche d'informations sur la santé et la sécurité du travail, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6, p. 3-25.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1984), *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2010), *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Mintzberg, H. (1982, 1979), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982. Trad. anglaise: *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- Monden, Y. (1983), *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-Time*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- Montagne, S., Sauviat, C. (2001), « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises: le cas français », *Travail et emploi*, 87, p. 111-126.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., Hmurovic, J. L. (2010), « Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context », *Journal of Organizational Behavior*, 31, p. 351-360.
- Murray, G., Bélanger, J., Giles, A., Lapointe, P.A. (2004), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Molina-Azorin, J. F. (2012), « Mixed methods research in strategic management: Impact and applications », *Organizational Research Methods*, 15, p. 33-56.
- Molina-Azorín, J.F., López-Gamero, M. D. (2016). « Mixed methods studies in environmental management research: prevalence, purposes and designs », *Business Strategy and the Environment*, 25, p. 134-148.
- Moreau, M. A. (2002), « Pour une politique de santé dans l'entreprise », *Droit Social*, 9/10, p. 817-827.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006), « The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work », *Journal of Applied Psychology*, 91, p. 1321-1339.
- Nielsen, M. B., Glasø, L., Einarsen, S. (2017), « Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis », *Personality and individual differences*, 104, 195-206.
- Ndjaboué, R., Vézina, M. et Brisson, C. (2012), « Effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale. Une revue de littérature des études prospectives portant sur trois modèles émergents », *Travail et Emploi*, 129, p. 23-34.
- Niedhammer, I., Chastang, J.F., Gendrey, L., David, S., Degioanni, S. (2006), « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la

- latitude décisionnelle et du soutien social du "Job Content Questionnaire" de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, 18, p.413-427.
- Niedhammer, I., Chastang, J.F., Gendrey, L., David, S., Degioanni, S. (2007), « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France: étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer », *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 17, p. 47-70.
- Niedhammer, I., David, S., Bugel, I., Chea, M. (2001), « Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle », *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 5, p. 23-45.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. (2006), « La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le « Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT) », *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 54(6), p. 245-262.
- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Cambridge: Productivity Press.
- Ottman, J. L. (2015), *Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques : le cas du CEA*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Pagès, M., de Gaulejac, V., Descendre, D., Bonetti, M. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Palpacuer, F., & Balas, N. (2009). Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales. *Revue française de gestion*, (3), 151-168.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., Johns, G. (2017), « One hundred years of work design research: Looking back and looking forward », *Journal of applied psychology*, 102, p. 403-422.
- Pardi, T. (2015a), « La réalité et les impasses du système de production Toyota à la base du Lean », dans Annie Thébaud-Mony; Philippes Davezies; Laurent Vogel; Serge Volkoff, *Les risques du travail. Pistes critiques et pratiques*, Paris, La Découverte, 2015, p. 53-60.
- Pardi T (2015b), « Quand une mode managériale s'institutionnalise. Le rôle de la marchandisation de la recherche universitaire aux Etats-Unis », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 9, p. 101-124.
- Parker SK (2003), « Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics », *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 620-634.
- Parker, M., Slaughter, J. (1995), « Unions and management by stress. In: Babson », S. (Ed.), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Wayne State University Press, Detroit, p. 41-53.
- Passeron, J.C. (1991), *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.
- Perreault, M. (1990), « La différenciation sexuelle en matière de santé et sécurité du travail-Des conditions de travail différentes ou le sexe en cause », dans Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, p. 749-769.
- Pearlin L. (1999), « The Stress Process Revisited: Reflections on Concepts and their Interrelationships », dans Aneshensel et Phelan (dir.), *Handbook on The Sociology of Mental Health*, New-York, Springer, 395-415.

- Pearlin, Leonard I., Elizabeth G. Menaghan, Morton A. Lieberman, Joseph T. Mullan. (1981), « The Stress Process », *Journal of Health and Social Behavior*, 22, p. 337-356.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. W. (1980), « Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach », *Journal of Management*, 6, p. 117-134
- Piganiol-Jacquet, C. (1994), « Analyse constructiviste du 'Human Resource Management' », in Piganiol-Jacquet, C. (1994), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, p. 61-85, Paris, L'Harmattan.
- Pichault, F., Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Pigeyre, F. (1999), « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? Le cas des carrières des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, 126, p. 47-55.
- Pigeyre, F. (2001), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue, P. *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, p. 269-280.
- Pigeyre, F., Valette, A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université. « Les palmes de verre du cocotier » », *Revue Française de Gestion*, 151, p. 173-189.
- Pillon, T. (2014), « Le corps ouvrier au travail », *Travailler*, 32, p. 151-169.
- Pillon, T., Vatin, F. (2007), *Traité de sociologie du travail*, 1ère édition (2003), Toulouse, Octarès.
- Plane, J. M. (2005), « Recherche-intervention et innovations managériales », dans Wacheux, F. Roussel, P., *Managements des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck, p. 139-157.
- Pluye, P., Hong, Q.N. (2014), « Combining the Power of Stories and the power of Numbers, Mixed Methods Research and Mixed Studies Reviews », *Annual Review of Public Health*, 35, p. 29-45.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2003), « Harcèlement moral dans le travail : analyse du concept et rôle de la gestion des ressources humaines », dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 1ère édition, coord. Allouche, J., Paris, Vuibert, p. 657-685.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006), « Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process », *Research and Practice in Human Resource Management*, 14, p. 1-17.
- Poilpot-Rocaboy, G., Dumas, M., Dedessus le Moustier, N., Chevance, A. (2017), « Dimensions du temps de travail et pénibilité : Repérage des risques et des actions proposées », *Revue de gestion des ressources humaines*, 103, p. 3-19
- Poilpot-Rocaboy, G., Winter, R. (2008), « Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, 94, p. 38-49.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1965), « Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior », *Psychological bulletin*, 64, p. 23-51.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press.
- Prud'homme, J., Gingras, Y. (2015), « Les collaborations interdisciplinaires: raisons et obstacles », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5, p. 40-49.

- Purcell, J. (2014), « Disengaging from engagement », *Human Resource Management Journal*, 24, p. 241-254.
- Purcell, J., Ahlstrand, B. (1989), « Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the Multidivisional Company », *British Journal of Industrial Relations*, 27, p. 396-417.
- Quine, L. (1999), « Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey », *British Medical Journal*, 318, p. 228-232.
- Radnor, Z. (2011), « Implementing Lean in Health Care: Making the link between the approach, readiness and sustainability », *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2, p. 1-12.
- Ragins, B. R., Sundstrom, E. (1989), « Gender and power in organizations: A longitudinal perspective », *Psychological bulletin*, 105, p. 51-88.
- Randon, S., Baret, C., Prioul, C. (2012), « La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie: du savoir académique à l'action managériale », *Management & Avenir*, 9, p. 133-149.
- Renouprez, L., Weber, G., Martin, M., De Viron, F. (2014), « L'absentéisme en formation pour adulte est-il influencé par le dispositif de cours ? Le cas d'un master universitaire », *Les Cahiers de Recherche du Girsef*, 91, p. 1-35.
- Reynaud, J.D (1993, 1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, 2^{ème} éd., Paris, Armand Collin.
- Rhéaume, J. (2006), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquête en psychodynamique du travail au Québec*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010), « Job engagement: Antecedents and effects on job performance », *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Sainsaulieu, R. (1977), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R, Francfort, I., Osty, F., Uhalde, M. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, (avec), Paris, Desclée de Brouwer.
- Samuel, D., Found, P., Williams, S. J. (2015), « How did the publication of the book *The Machine That Changed The World* change management thinking? Exploring 25 years of lean literature », *International Journal of Operations and Production Management*, 35, p. 1386-1407.
- Santoni, J., Barth, I. (2014), « Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school », *@GRH*, 11, p. 81-113.
- Sardas, J.C., Dalmasso, C., Lefebvre, P. (2011), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 214, p. 69-88.
- Saurin, T. A., Ferreira, C. F. (2009), « The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil », *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, p. 403-412.

- Savall, H. (1989), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 2ème Edition (1ère Edition, 1975), Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002), « The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seppälä, P., & Klemola, S. (2004), « How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production? », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, p. 157–180.
- Shah, R., Ward, P. (2003), « Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance », *Journal of Operations Management*, 21, p.129-149.
- Shah, R., Ward, P.T. (2007), « Defining and developing measures of lean production », *Journal of Operations Management*, 25, p. 785-805.
- Seignour, A. (2016), « La gestion du travail dans les grandes firmes : marchande et bureaucratique », in Favereau, O. (coord.), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, p. 107-122.
- Shimizu, K. (1999), *Le toyotisme*, Paris, La Découverte.
- Siegrist, J. (1996), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p. 27-41.
- Sofer, C. (1985), *La division du travail entre hommes et femmes*, Paris, Economica.
- Sprigg, C. A., Jackson, P. R. (2006), « Call centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design », *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, p. 197–212.
- Stewart, P., Richardson M, Danford A, Murphy K, Richardson T, Wass, V. (2009), *We Sell Our Time No More: Workers' Struggles against Lean Production in the British Car Industry*. London, Pluto Press.
- Symons, G. (1990), « Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique. Une perspective critique », in *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, p. 417-429.
- Szekely, J. (1975), *L'évaluation de la charge mentale dans le cadre de l'étude et de l'aménagement des conditions de travail, Théorie, mesure, application*, Paris, INRS.
- Taillandier-Bouveresse, L. (2009), *Analyse organisationnelle du processus décisionnel au service du client : quelle implication sur la santé psychologique des salariés*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Taskin, L., Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (2010), *Sage handbook of mixed methods in social and behavioural research*, 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thoemmes, J., Kanzari, R., Escarboutel, M. (2011), « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques* [en ligne], 43 | 2011.

- Tolbert, P.S., Zucker, L.G. (1996). « The institutionalization of institutional theory ». In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (Eds.). *Handbook of organizational studies*. London, Sage, 175-190.
- Tolliday, S. (1998), « The diffusion and transformation of Fordism : Britain and Japan compared », in Boyer, R., Charron, E., Jurgens, U., & Tolliday, S. (Eds.). (1998). *Between imitation and innovation: The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*. OUP Oxford, p. 57-97.
- Trépo, G. (1997), « Conditions de travail et expression du personnel », in Simon, Y., Joffre, P. (coord.), *Encyclopédie de Gestion*, Volume 1, Paris, Economica, p. 610-638.
- Ughetto, P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Anact.
- Usunier, J.C. (2012), « Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel », *AEGIS le Libellio*, 6, p. 3-25.
- Van de Ven, A. (1992), « Suggestions for studying strategy process: A research note », *Strategic Management Journal*, 13, p. 169-191.
- Vatin, F. (1993), *Le Travail. Economie et physique 1780-1830*, Paris, PUF.
- Veltz, P. (1999), « L'autonomie dans les organisations : de quoi parle-t-on ? », in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P., Zarifian, P., *L'autonomie dans les organisations. Quoi d neuf ?*, Paris, L'Harmattan, p.13-24.
- Verkindt, P.Y. (2008), « Santé au travail vs pouvoir de direction. Un retour de la théorie institutionnelle de l'entreprise ? », *Droit Social*, vol. 5, p. 519-520.
- Verkindt, P.Y. (2014), *Le C.H.S.C.T au milieu du gué*, Rapport pour le Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.
- Vézina, M. (1999), « Stress et psychodynamique du travail: de nouvelles convergences », *Travailler*, 2, p. 201-208.
- Vézina, M. (2002), « Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches », in Neboit, M., Vézina, M. (coord.), *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octarès, p.49-58.
- Vézina, M., Jauvin, N., Dussault, J., Bourbonnais, R. (2006), « L'éclairage de la psychodynamique du travail pour comprendre la souffrance des agents de la paix en services correctionnels, in Rhéaume, J. (2006), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquête en psychodynamique du travail au Québec*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, p 143-167
- Vidal M (2007), « Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique », *Critical Sociology*, 33, p. 247-278.
- Wacheux, F. Roussel, P. (2005), *Managements des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck.
- Williamson O.E. (1963), « Managerial discretion and business behaviour », *American Economic Review*, p. 1032-1057.
- Williams, K., Haslam, C., Williams, J. (1994). *Cars: Analysis, History, Cases*. Berghahn Books.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996), « The demands-control model of job strain: A more specific test », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, p.153-166.

Walters, D., Nichols, T. (2007), *Worker Representation and Workplace Health and Safety*, New York, Palgrave MacMillan.

Womack, S. K., Armstrong, T. J., & Liker, J. K. (2009), « Lean job design and musculoskeletal disorder risk: A two plant comparison », *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries*, 19, p. 279-293.

Womack, J.P., Jones, D.T. (2003), *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, Free Press.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, R.D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.

Zaitseva, V., Chaudat, P. (2016), « Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature », *Management et Avenir*, 84, p. 115-134.

Zimmermann, B. (2014), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

Zola E. (1883, 2014), *Au Bonheur des Dames*, Folio Classique (Éditions Gallimard), édition préfacée par Jeanne Gaillard et établie et annotée par Henri Mitterand, 2014.

Yin, R-K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publications.

Annexe

❖ Diffusion de mes recherches dans les médias :

- 2018 :** « Comment expliquer les inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde professionnel ? Une entrée par la santé au travail », *Conférence ouverte, 18 janvier 2018, Université Paris-Dauphine*, <https://www.youtube.com/watch?v=4DOQ9og7KgY>
- 2017 :** Fusion CE-CHSCT-DP : quelles conséquences sur la santé au travail ?! », *La Tribune*, 22 septembre 2017, <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/fusion-ce-chsct-dp-quelles-consequences-sur-la-sante-au-travail-751193.html>
- 2017 :** Fusion CE-CHSCT-DP : quelles conséquences sur la santé au travail ?! », *The Conversation*, 20 septembre 2017, <https://theconversation.com/fusion-ce-chsct-dp-quelles-consequences-sur-la-sante-au-travail-83981>
- 2017 :** « Entreprise libérée : déjà les Suédois... », *The Conversation*, 21 février, 2017, <https://theconversation.com/entreprise-liberee-deja-les-suedois-72672>
- 2016 :** « Lean management » : moins de bénéfiques qu'attendus ! », *The Conversation*, 23 novembre 2016, <https://theconversation.com/lean-management-moins-de-benefices-quattendus-69079>
- 2016 :** « Quels rôles joue le CHSCT dans l'amélioration des conditions de travail et de la santé des salariés ? », *Entreprises et Carrières*, n° 1318 du 03 janvier 2017.
- 2016 :** « Le choix d'une organisation innovante. Retour sur les groupes semi-autonomes en Suède », *Revue CFDT : Cadres*, n° 471, <http://www.larevuecadres.fr/le-choix-d%E2%80%99une-organisation-innovante>
- 2014 :** « Genre et présentéisme », Entretien dans *Travail et Changement*, 354, 2014, pp. 9.
- 2014 :** « Le monde du travail avantage toujours les hommes » (article écrit par Céline Mouzon et reprenant une partie de mes résultats publiés dans l'article « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, n°11, 2014, pp. 3-22), *Alternatives Économiques Hors-série*, n°102, octobre 2014 et *Alternatives Économiques*, n° 340, novembre 2014 (Erratum, p. 113).
- 2012 :** « La prévention organisationnelle, parent pauvre de la gestion de l'absentéisme », *Entreprise & Carrières*, n° 1078 du 10/01/2012.
- 2011 :** « Absentéisme et organisation du travail », *La Missive de gestion attentive*, n° 45-mai 2011.

