



Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique



Gilles Simard
Université du Québec à Montréal
simard.gilles@uqam.ca

RÉSUMÉ

Cet article propose une réflexion sur l'organisation du travail. Cette réflexion se veut théorique, car elle considère les aspects plus conceptuels relatifs à la définition de modèles et de formes d'organisation du travail. Toutefois, ce questionnement théorique est supporté par des analyses empiriques, qui débouchent sur la présentation d'un outil diagnostique. Nos travaux montrent comment cet outil permet de saisir et de mesurer l'importance de la présence de différents aspects, comme l'autonomie décisionnelle ou le travail de groupe, au sein des organisations. Il offre également la possibilité de distinguer les modèles et les formes d'organisation du travail présents dans une organisation.

Introduction

Depuis plus d'une décennie, l'organisation du travail est sujet de discussions et d'innovations dans le monde patronal et syndical (Gagnon et Savoie, 1997; Rondeau, 1999). D'ailleurs, nous constatons que l'organisation du travail se retrouve généralement au cœur de la majorité des changements organisationnels majeurs. Sur ce point, nous constatons que les effets de mode ont amené les gestionnaires et les consultants à adopter une approche trop universaliste, comme si toutes les organisations étaient confrontées aux mêmes problématiques et nécessitaient les mêmes solutions. Le plus bel exemple de cette attitude concerne l'utilisation du travail en équipe que plusieurs organisations ont voulu implanter, comme s'il s'agissait d'une solution miracle. Nous rejetons cette perspective universaliste au profit d'une approche de contingence qui affirme que chaque organisation, voire toutes les unités d'affaires ou départements d'une même organisation, peuvent présenter des réalités et avoir des besoins bien différents en matière d'organisation du travail.



Dans cet article, nous présentons un outil diagnostique qui permet 1) d'évaluer l'importance des pratiques de gestion innovatrices en matière d'organisation du travail et 2) de dégager les modèles et les formes d'organisation du travail présents dans une organisation. Cet outil diagnostique utilise les caractéristiques de la division et de la supervision du travail pour évaluer l'importance de pratiques d'organisation du travail innovatrices. Pour illustrer nos propos, nous utilisons des données longitudinales provenant de deux enquêtes¹⁰ menées au sein de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de la région de Montréal en 1999 et en 2002.

Nous débutons cet article par une courte revue des aspects théoriques et conceptuels menant à proposer une définition de l'organisation du travail. Ensuite, nous décrivons notre outil diagnostique, puis nous présentons les résultats d'analyses empiriques qui illustrent notre réflexion. Enfin, nous terminons cet article par une discussion mettant en perspective les principaux acquis de la démarche.

Définir l'organisation du travail

Pour faire suite aux effets de mode invoqués en introduction, il faut malgré tout reconnaître que la façon dont l'organisation du travail est abordée dans les organisations est loin de faire l'unanimité parmi les chercheurs et les praticiens en gestion des ressources humaines. Ainsi, l'organisation du travail donne lieu à des analyses et à des interventions, qui ne visent pas toujours les mêmes cibles ou qui s'opposent carrément dans certains cas. Pour résumer rapidement, considérons qu'il existe trois orientations majeures, trois grands courants de pensée (Coutrot, 1998; St-Onge et al., 1998).

Un premier courant, associé aux écoles classiques et des mathématiques (Ford, 1940; Gantt 1971 in Scott 1998; Taylor, 1911), aborde l'organisation du travail sous un angle plus technique, plus logistique. Dans ce cas, l'organisation du

¹⁰ Les données utilisées dans cet article ont été recueillies dans le cadre d'enquêtes diagnostiques visant à supporter les actions de la direction des ressources humaines de l'organisation étudiée. Les deux enquêtes utilisent le même questionnaire pour évaluer l'importance de l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices en matière d'organisation du travail. La population de cette organisation comprend 225 employés, répartis dans trois groupes d'emploi différenciés aux plans fonctionnel et hiérarchique. Dans l'enquête de 1999, 46% des répondants provenaient du groupe soutien, 41,1% du groupe professionnel et, finalement, 12,9% du groupe des cadres. Sans être parfaitement représentatif de la population de la Régie régionale, l'échantillon est très comparable à cette dernière. Les employés permanents étaient largement majoritaires dans l'échantillon, puisqu'ils regroupaient 82,3% des répondants, comparativement à 14,5% pour les employés temporaires et à seulement 3,2% pour les employés sur liste de rappel.

travail fait essentiellement référence à l'ordonnancement des tâches, au contrôle des temps et mouvements et à l'organisation des méthodes et techniques de production. Une attention particulière est apportée au choix de la technologie et l'organisation de la production est fonction de cette dernière. Le contenu et la cadence du travail, au même titre que les compétences requises pour son exécution, sont directement déterminés par la technologie. Les rapports entre les personnes sont organisés sous un mode de spécialisation fonctionnelle et hiérarchique, plutôt développé, qui s'exprime par une structure fortement hiérarchisée.

Le courant humaniste alimente bien différemment les actions en matière d'organisation du travail. Partant du postulat que le travail doit être stimulant pour l'individu, afin que ce dernier soit motivé et performant, le courant humaniste porte une attention particulière à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Ce dernier n'est pas considéré comme un simple exécutant; il est en relation avec son milieu travail, avec ses tâches, avec ses collègues et ses superviseurs. Étant donné cette orientation, on comprendra que le travail n'est pas vu comme une opération mécanique et, plutôt que de le parcelliser et de le spécialiser, nous proposerons de l'enrichir, de donner plus de place à l'employé, de le consulter. Ce courant est principalement alimenté par des analyses et des interventions centrées sur les composantes du travail et la satisfaction des employés. Mayo (1945), Hersberg (1966), Hackman et Oldham (1980) représentent probablement les auteurs les plus représentatifs et les mieux connus de ce courant.

Héritage direct du *Tavistock Institute of Human Relations* (Emery, 1959), le troisième courant aborde l'organisation du travail comme un processus dynamique, qui organise les rapports entre les systèmes humain et technique, dans le but de produire efficacement tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant; l'organisation du travail devant aboutir à une synthèse harmonieuse de la fusion de ces deux systèmes. Pour que cette synthèse soit harmonieuse, nous valoriserons la polyvalence, l'implication et la responsabilisation des employés par une organisation du travail flexible,

(suite de la note)

En 2002, l'échantillon se compose de 61,3 % d'employés de soutien, de 17,5% de professionnels et de 21,3 % de cadres. Comme c'était le cas pour la précédente enquête, les employés permanents sont majoritaires (87,5 %). L'enquête de 1999 a généré un taux de réponse de 49% (125). Nous avons obtenu un peu moins de succès dans l'étude de 2002, en raison du boycottage de l'enquête par le syndicat des employés professionnels. Malgré cet état de fait, la DRH a décidé de les intégrer dans l'enquête. Toutefois, ils ont répondu en très petit nombre. Ainsi, pour cette deuxième enquête, le taux de réponse s'élève à 31 % et l'échantillon n'est pas totalement représentatif de la population.

fondée sur des tâches globales, qui demande la coopération entre les acteurs organisationnels. Cela se traduit généralement par une structure peu hiérarchisée. On comprendra qu'une attention particulière est apportée aux opinions des employés, relativement aux tâches qu'ils ont à réaliser et à la technologie qu'ils ont à utiliser.

Finalement, nous concluons sur ce courant socio-technique en notant qu'il met en évidence la centralité des ressources humaines dans tous les processus de production. C'est pourquoi, au-delà de l'activité de production, l'organisation du travail est considérée comme un lieu d'implication et de participation des employés. Dans un contexte où les ressources humaines sont présentées comme un atout concurrentiel de premier plan, comme une ressource susceptible de produire des différences dans la performance organisationnelle (Ulrich, 1997), le courant socio-technique ouvre la voie à plusieurs pratiques d'organisation du travail qui favorisent l'implication et la responsabilisation des employés.

Par exemple, nous pouvons penser aux travaux de Lawler (1986), dans lesquels il démontre l'effet positif des pratiques d'organisation du travail qui favorisent l'*empowerment* sur certaines mesures de performance organisationnelle comme l'absentéisme, l'intention de quitter et la motivation au travail. Plus près de chez nous, au Québec, d'autres recherches ont illustré comment certaines caractéristiques de l'organisation du travail, comme l'autonomie décisionnelle, la consultation/participation et le travail en groupe, font augmenter le niveau de mobilisation des employés (Lapalme, Simard et De la Sablonnière, 2002; Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Une autre expression fort intéressante des préoccupations du courant socio-technique, plus populaire en France qu'au Québec, se manifeste par l'approche ergonomique. De manière à obtenir une fusion harmonieuse entre les systèmes humain et social, l'ergonomie aborde l'organisation du travail avec, comme préoccupation dominante, de s'assurer que le travail (son organisation, ses technologies, etc.) ne menace pas la santé des employés. Dans cette optique, nous chercherons à adapter le travail à l'individu et non l'inverse.

Si nous voulons formuler une définition de l'organisation du travail à partir des précédents acquis, nous devons considérer deux éléments. D'abord, peu importe le courant, nous comprenons que l'organisation du travail peut facilement emprunter une définition fonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle se résume dans une série d'activités qu'un gestionnaire devra immanquablement réaliser en milieu organisationnel. À ce sujet, reprenons une définition déjà proposée par Foucher (1993 :148) : l'organisation du travail consiste à aménager les

tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes en tenant compte de la mission de l'organisation, de sa stratégie de gestion et des caractéristiques de la main-d'œuvre.

Toutefois, et c'est là notre deuxième considération, chacun de ces courants propose des perspectives différentes en regard de la mise en œuvre de cette définition fonctionnelle. C'est d'ailleurs ce qui amènent certains auteurs à parler de modèles et de formes d'organisation du travail différenciés (Coutrot, 1998; Liu, 1983; Orstman, 1994; St-Onge et al., 1998).

Modèles et formes d'organisation du travail

Dans un livre publié il y a déjà quelques années, Liu (1983) proposait une classification des formes d'organisation du travail sous trois grands modèles. Le premier de ces modèles est qualifié de hiérarchique et regroupe des formes d'organisation du travail comme l'organisation scientifique du travail (OST), le travail élargi et la rotation des tâches. Dans ces cas, l'unité de référence de la division du travail est l'individu. Le modèle hiérarchique réunit donc des formes d'organisation du travail qui valorisent la parcellisation des tâches, la standardisation des outils et des procédures de travail ainsi qu'un contrôle individuel élevé. Dans le modèle hiérarchique, la séparation entre l'exécution, la coordination, la supervision et le contrôle du travail est très nette, de sorte que les employés sont relégués à des rôles d'exécutant.

Le modèle de transition regroupe des formes d'organisation du travail dans lesquelles l'autonomie d'exécution et l'initiative sont plus élevées que dans le modèle hiérarchique. Nous y retrouvons des formes, comme le travail individuel enrichi et le travail de groupe polyvalent. Le modèle de transition se caractérise par des formes d'organisation du travail dans lesquelles la séparation entre l'exécution et la coordination du travail est moins nette que dans le modèle hiérarchique, même si le rôle de la gestion demeure plutôt traditionnel. Par ailleurs, sous l'angle de la division du travail entre les personnes, le modèle de transition implique des formes d'organisation du travail dont l'unité de référence n'est pas obligatoirement l'individu et dans lesquelles les tâches ont été préalablement élargies. Ce modèle met donc en scène des formes qui s'éloignent graduellement d'un univers de travail parcellisé, standardisé et très hiérarchisé, des formes qui impliquent au moins un enrichissement des tâches, et ce, peu importe que le travail s'effectue individuellement ou en groupe.

Comme son nom l'indique, le modèle non hiérarchique met en présence des formes d'organisation du travail qui valorisent et suscitent l'autonomie,

l'initiative et la responsabilisation individuelle. Les formes d'organisation du travail, incluses sous ce modèle, proposent à l'employé de réaliser une tâche globale en lui accordant le contrôle sur la fin et les moyens. Généralement, ces formes d'organisation du travail structurent une tâche globale en utilisant le groupe comme unité de référence, autant pour la division du travail que pour sa coordination et son contrôle. Ce modèle non hiérarchique réunit des formes qui nécessitent la participation, l'engagement et la mobilisation des ressources humaines dans l'organisation et la réalisation d'une tâche orientée vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Sous ce modèle, nous retrouvons des formes telles que le travail en équipe semi-autonome et l'organisation matricielle.

Pour déterminer les modèles d'organisation du travail utilisés dans l'organisation étudiée, nous avons utilisé une stratégie de recherche comparable à celle de Edwards, Scully & Brtek (1999). Cette stratégie de recherche utilise l'enquête par questionnaire et l'analyse factorielle¹¹ pour représenter et qualifier différentes manières d'organiser le travail. L'analyse de ces auteurs débouche sur dix facteurs. Ceux-ci servent à établir une classification des formes d'organisation du travail, qui s'articule autour de quatre grands types de design organisationnel. Nos résultats sont comparables aux leurs, même si le nombre de facteurs est différent.

La situation de l'organisation du travail dans l'organisation étudiée

Dans l'enquête menée en 1999, six facteurs d'organisation du travail ont été clairement identifiés.¹² Tel que l'indique les résultats du tableau 1.1, trois facteurs réfèrent à la division du travail entre les personnes et trois autres à des aspects relatifs à la coordination, à la supervision et au contrôle. Il en va autrement avec l'enquête de 2002, puisque les résultats du tableau 1.1 nous montrent que seulement quatre facteurs sont ressortis de l'analyse.¹³ De ce nombre, un seul concerne la division du travail entre les personnes; les trois autres sont liés à la coordination, à la supervision et au contrôle du travail.

11 L'analyse factorielle permet d'effectuer un regroupement des indicateurs de manière à isoler des dimensions différentes, mais complémentaires, d'une même réalité. Nous avons utilisé la méthode d'extraction par composantes principales avec rotation varimax. Cela a pour effet d'isoler des facteurs parfaitement orthogonaux, donc indépendants l'un de l'autre. Selon les usages, nous avons extrait les facteurs à partir des valeurs latentes (*eigen values*) supérieures à 1 et tous les coefficients d'extraction sont supérieurs à 0,450.

12 Pour les deux enquêtes, tous les construits relatifs à l'organisation du travail sont exclusivement élaborés à partir des questions de la section 1 de l'instrument.

13 Même si l'analyse ne permet pas d'identifier le même nombre de facteurs en 2002, il faut souligner que les structures factorielles sont stables et que les facteurs isolés en 1999 et en 2002 regroupent sensiblement les mêmes indicateurs.

Poursuivons la présentation des résultats du tableau 1.1 en soulignant que, dans les deux enquêtes, l'instrument diagnostique nous permet d'isoler des situations dans lesquelles la division du travail s'effectue à partir d'un groupe comme unité de référence (TGROUP). Dans l'enquête de 1999, deux autres facteurs réunissent des indicateurs qui, dans un cas, réfèrent à une tâche standardisée et organisée sous une base individuelle (TSTANDAR) et, dans l'autre cas, à une tâche large et complète (TLARGE) que l'employé réalise globalement.

Tableau 1.1 Les facteurs d'organisation du travail

Variables	N	Moyenne 1999	Écart-type 1999	N	Moyenne 2002	Écart-type 2002
Travail de groupe (TGROUP)	125	2,43	1,42	80	4,27	1,24
Tâche large (TLARGE)	125	4,34	1,92	80	-	-
Tâche standardisée (TSTANDAR)	125	2,98	1,58	80	-	-
Autonomie décisionnelle (DECID)	125	4,53	1,47	80	5,90	0,90
Consultation/participation (PARTCON)	125	2,97	1,92	80	4,43	1,67
Initiative (INITIAT)	125	3,47	1,78	80	4,35	1,29

Par ailleurs, tout indique que l'instrument diagnostique cerne plus facilement les dimensions relatives à la supervision, à la coordination et au contrôle du travail puisque, dans les deux enquêtes, trois facteurs identiques sont identifiés. Le premier facteur permet de cerner l'autonomie décisionnelle (DECID); le second, la participation et la consultation (PARTCON); le dernier regroupe plutôt des énoncés décrivant une situation de travail dans laquelle les individus possèdent un niveau d'initiative élevé (INITIAT).

Si nous nous attardons aux valeurs moyennes obtenues pour chacun de ces facteurs, nous obtenons des mesures qui nous renseignent sur la perception des employés relativement à l'importance de ces aspects dans l'organisation du travail. Plus la valeur moyenne est basse, moins les répondants perçoivent la présence de cet aspect dans l'organisation du travail. Sous cet angle, il faut

d'abord souligner l'écart entre les résultats obtenus en 1999 et en 2002. En nous référant aux résultats présentés dans le tableau 1.1, nous constatons, pour les quatre facteurs recensés dans les deux enquêtes, que la perception des employés indique qu'en matière d'organisation du travail, la gestion des ressources humaines s'oriente vers des pratiques se référant à un modèle moins hiérarchique.

Par exemple, les résultats présentés au tableau 1.1 nous montrent, pour l'enquête de 1999, que, globalement, les employés évaluaient que la participation/consultation était peu élevée (2,97), de même que le travail en groupe (2,43). En revanche, les employés avaient la perception que l'organisation de leur travail offrait un niveau moyen d'initiative (3,47), mais plus d'autonomie décisionnelle (4,53). En regard des facteurs abordant la division du travail entre les personnes, les valeurs moyennes indiquent que les répondants considéraient que l'organisation de leur travail donnait lieu à une tâche large (4,34) et faiblement standardisée (2,98).

Lorsque nous comparons ces résultats avec ceux de l'enquête de 2002, nous remarquons une très forte amélioration dans la perception de l'importance du travail en groupe (4,27), de l'ampleur de l'autonomie décisionnelle (5,90), de l'utilisation de pratiques favorisant la consultation/participation (4,43) et de l'initiative (4,35). Si nous référons au modèle de Lawler, la perception des employés nous confirme qu'en regard de ces quatre aspects de l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines favorise l'utilisation de pratiques innovatrices qui devraient influencer positivement le niveau d'*empowerment* des employés.

En utilisant ces différents facteurs dans une analyse typologique (Cluster), il est possible d'isoler clairement la présence de trois modèles d'organisation du travail tout à fait comparables à ceux décrits par Liu (1983), et ce, dans les deux enquêtes, malgré la différence de facteurs isolés.

Dans les deux enquêtes, les résultats de l'analyse classificatoire, présentée au tableau 1.2, nous montrent que le modèle hiérarchique (H) présente une faible autonomie de décision (3,33 et 2,89) et très peu de participation/consultation (1,48 et 2,53). Par contre, en regard de l'initiative, elle est relativement faible dans l'enquête de 1999 (2,19) et plutôt élevée dans celle de 2002 (4,73). Pour l'étude diagnostique de 1999, relevons que la tâche n'est pas large (2,12) et que le travail est quelque peu standardisé (3,58), du moins plus que la moyenne générale. Enfin, le travail de groupe est pratiquement inexistant dans la première enquête (1,59), alors qu'il est plus important dans la seconde (3,45), bien qu'il soit inférieur, à la moyenne générale. Force est de constater

que les résultats de 1999 présentent une forme plus pure de modèle hiérarchique, notamment en regard du niveau d'autonomie et de l'importance du travail de groupe. Toutefois, il ne faut pas négliger le fait que ces deux pratiques sont plus présentes dans la réalité de l'organisation étudiée en 2002.

Quant au modèle de transition (T), il nous offre, dans l'enquête de 1999, une réalité caractérisée par une autonomie décisionnelle plutôt forte (4,47) et un niveau de participation/consultation faible (2,14). Il en va un peu autrement en 2002, alors que l'autonomie décisionnelle est très forte (6,25) et que le niveau de participation/consultation est moyennement élevé (3,94). Pour l'enquête de 1999, remarquons que le travail est quelque peu standardisé (3,38), mais que la tâche est considérée comme large (5,55). Comme c'était le cas pour le modèle hiérarchique, le travail en groupe est plus présent en 2002 (3,46) qu'en 1999 (2,22). Globalement, tout se passe comme si le modèle de transition de 2002 présentait une configuration moins hiérarchique qu'en 1999.

Tableau 1.2 Les modèles d'organisation du travail : 1999-2002

Variables	H	T	N-H	Moy.	H	T	N-H	Moy.
Travail de groupe (TGROUPE)	1,59	2,22	3,40	2,44	3,45	3,46	5,26	4,27
Tâche large (TLARGE)	2,12	5,55	5,10	4,34	-	-	-	-
Tâche standardisée (TSTANDAR)	3,58	3,38	2,26	2,98	-	-	-	-
Autonomie décisionnelle (DECID)	3,33	4,47	5,65	4,53	2,89	6,25	6,27	5,90
Consultation/participation (PARTCON)	1,48	2,14	5,07	2,97	2,53	3,94	5,82	4,43
Initiative (INITIAT)	2,19	2,92	5,14	3,47	4,73	4,83	4,90	4,35

Finalement, dans les deux enquêtes, le modèle non hiérarchique offre beaucoup d'autonomie décisionnelle (5,65 et 6,25), un fort niveau de consultation/participation (5,07 et 5,82) ainsi qu'un niveau élevé d'initiative (5,14 et 4,90). L'enquête de 1999 nous apprend que la tâche est large (5,10) et, ce faisant, le travail n'est nullement standardisé (2,26). Si le travail de groupe était moyennement important en 1999, l'enquête de 2002 montre qu'il prend plus d'ampleur dans

le modèle non hiérarchique (5,26). Des trois modèles d'organisation du travail repérés, la configuration du dernier ressort dans les deux enquêtes comme étant plus identique et conforme au modèle décrit par Liu.

Les travaux de Orstman (1994) nous autorisent à développer l'analyse plus finement en cherchant, au-delà des modèles, à identifier les formes d'organisation du travail. Toujours en utilisant l'analyse typologique, nous avons isolé cinq formes d'organisation du travail dans l'étude de 1999. Tels que l'illustrent les résultats présentés au tableau 1,3, une première forme d'organisation du travail s'apparente à l'organisation scientifique (OST). Dans ce cas, il n'y a définitivement pas de travail en groupe (1,59); la participation/consultation (1,51) et l'initiative (1,96) dans la réalisation de la tâche sont également très faibles. Comme nous pouvons nous y attendre, la largeur de la tâche (1,65) est peu élevée et le travail très standardisé (3,38), souvent parcellisé et routinier. L'autonomie décisionnelle est plutôt faible (3,41).

Vient ensuite une seconde forme que nous pouvons associer au travail élargi. Puisque l'unité de référence dans la division du travail demeure l'individu, le travail en groupe (1,22) n'est toujours pas présent. De plus, l'autonomie décisionnelle est faible, alors que la participation/consultation (1,46) et le niveau d'initiative (1,62) sont peu élevés, ce qui indique un mode d'organisation du travail encore très hiérarchique et des fonctions de gestion traditionnelles, centrées sur le contrôle individuel. En revanche, la tâche est relativement large (5,26), mais le travail demeure standardisé (3,51). Comme on peut le constater, ces deux premières formes sont directement liées au modèle hiérarchique.

Tableau 1.3 Les formes d'organisation du travail : 1999

	OST	T Élargi	T Enrichi	T polyvalent	T en équipe	Moyenne
DECID	3,41	3,28	5,15	4,37	5,79	4,53
INITIAT	1,96	1,62	4,49	2,84	5,33	3,47
PARCON	1,51	1,46	2,87	2,54	5,51	2,97
TLARGE	1,65	5,26	4,25	5,72	5,42	4,34
TSTAND	3,38	3,51	2,11	4,21	2,44	2,98
TGROUPE	1,59	1,22	2,00	3,23	3,91	2,44

La troisième forme correspond au travail enrichi et elle s'éloigne quelque peu des deux premières en offrant une séparation moins nette entre la coordination/supervision et l'exécution. Dans cette forme, un niveau supérieur d'autorité a nécessairement été délégué à un niveau hiérarchique inférieur, comme l'illustrent nos résultats; en effet l'autonomie de décision est élevée (5,15), et ce, au même titre que l'initiative (4,49). La participation/consultation (2,87) ainsi que la largeur de la tâche (4,25) présentent des valeurs moyennement élevées. Par contre, le travail de groupe est inexistant (2,00), mais les tâches semblent peu standardisées (2,11).

Cette forme d'organisation du travail ouvre sur une quatrième, dans laquelle le travail est structuré à partir d'un groupe comme unité de référence plutôt que de l'individu. Le travail en groupe polyvalent implique une tâche large et elle s'effectue avec une bonne marge d'autonomie décisionnelle et d'initiative. Les résultats du tableau 1.3 nous permettent de constater que cette forme implique que la tâche est un peu plus large que la moyenne (5,72) et semble faire référence à un travail que le répondant réalise dans son ensemble. De plus, l'autonomie décisionnelle est moyennement élevée (4,37), alors que l'initiative est relativement faible (2,84) et que les tâches sont plutôt standardisées (4,21), comme dans le modèle hiérarchique. Cette dernière caractéristique est d'ailleurs légèrement plus difficile à expliquer pour le moment.

La dernière forme identifiée est directement liée au modèle non hiérarchique; il s'agit d'une tâche très large (5,42) dont la conception et la réalisation reposent sur un groupe ou une équipe de travail (3,91). Dans cette forme d'organisation du travail, nous constatons que l'autonomie décisionnelle (5,79), la participation/consultation (5,51) et l'initiative dans le travail (5,33) sont très élevées, ce qui laisse supposer que cette tâche est globale et que les employés possèdent une liberté de moyens. Nous constatons d'ailleurs que le travail n'est pas du tout standardisé (2,44). Cette description recoupe bien les principales caractéristiques du travail en équipe.

Malgré l'absence de deux facteurs, nous avons réalisé le même exercice classificatoire pour l'enquête de 2002. Tel que le montre les résultats présentés dans le tableau 1.4, nous pouvons encore identifier cinq formes d'organisation du travail. Cependant les configurations sont moins nettes, particulièrement en ce qui a trait au travail élargi et au travail en groupe polyvalent.

Néanmoins, nous constatons que l'instrument de diagnostic distingue très clairement les formes extrêmes, telles que l'OST et le travail en équipe. Ainsi, les résultats du tableau 1.4 nous permettent de distinguer une première forme qui s'apparente à l'organisation scientifique du travail. Dans ce cas, l'initiative

(2,75) et la participation/consultation sont très faibles (2,22). Même si l'autonomie décisionnelle semble élevée (4,76), son importance est toujours inférieure aux valeurs de l'ensemble des autres formes sur cet indicateur. Il en va d'ailleurs de même pour le travail de groupe (3,07). Lorsque comparés à l'enquête de 1999, ces résultats nous présentent une forme d'OST moins hiérarchique, du moins avec plus d'autonomie décisionnelle. Par ailleurs, n'oublions pas que cette caractéristique de l'organisation du travail a considérablement augmentée dans l'enquête de 2002.

La forme correspondant au travail élargi suit la même tendance que l'OST, sous l'angle de l'importance de l'autonomie décisionnelle et du travail de groupe, lorsque les résultats de 1999 et de 2002 sont comparés. Même si l'autonomie décisionnelle (5,82) est inférieure à la valeur moyenne pour ce facteur, son importance surprend pour du travail élargi. Il en va également de même avec l'initiative (4,64) qui est passablement élevée. En fait, seul le niveau de participation/consultation (2,70) répond aux résultats attendus pour cette forme d'organisation du travail.

Tableau 1.4 Les formes d'organisation du travail : 2002

	OST	T Élargi	T Enrichi	T polyvalent	T en équipe	Moyenne
DECID	4,76	5,82	6,45	5,61	6,40	5,90
INITIAT	2,75	4,64	4,86	3,06	5,33	4,35
PARCON	2,22	2,70	4,64	5,06	5,93	4,43
TGROUP	3,07	3,27	3,62	4,94	5,30	4,27

La configuration que revêt le travail enrichi est davantage conforme à la définition qu'en donne Orstman. De plus, mis à part l'augmentation du niveau de participation/consultation, la configuration du travail enrichi se compare bien avec celle repérée dans l'enquête de 1999. Ainsi, l'autonomie décisionnelle est forte (6,45), alors que l'initiative (4,86) et le niveau de participation/consultation (4,64) sont plutôt élevés. Le travail en groupe est un peu plus important que prévu mais la valeur est inférieure à la moyenne de ce facteur.

Dans le cas du travail en groupe polyvalent, la comparaison des résultats des deux enquêtes fait ressortir plusieurs différences. D'ailleurs, outre le niveau d'initiative (3,06), qui se compare bien d'une enquête à l'autre, tous les autres indicateurs présentent des valeurs plus élevées en 2002. Toutefois, les écarts

à la moyenne sont proportionnels, ce qui tend à indiquer que c'est l'importance de ces indicateurs qui a globalement augmenté. Ainsi, le travail en groupe polyvalent se caractérise, en 2002, par une plus forte importance du travail en groupe (4,94), mais surtout, par un niveau assez élevé d'autonomie décisionnelle (5,61) et de participation/consultation (5,06).

Finalement, la forme du travail en équipe est assez identique dans les deux enquêtes. De fait, nous retrouvons un niveau très élevé d'autonomie décisionnelle (6,40), d'initiative (5,33), de participation/consultation de travail de groupe (5,30), ce qui correspond bien avec la réalité des équipes de travail autonome.

Après la présentation de ces résultats, force est de constater qu'il y a cohabitation de formes différenciées d'organisation du travail au sein de la même organisation. Cependant, ce premier constat invite à se questionner sur la logique de cette cohabitation notamment sur les éléments qui la structurent. Afin de répondre à ces questions, nous mettons en relation les groupes d'emplois et les formes d'organisation du travail.

Les résultats présentés au tableau 1.5 nous montrent que la relation entre les groupes d'emploi et les formes est statistiquement significative ($p \leq 0,01$) dans les deux études. De plus, les coefficients d'association sont élevés (V de Cramer : ,322 et ,376), montrant ainsi la force de la relation. Avant de poursuivre, il ne faut pas perdre de vue que, dans l'enquête de 2002, les professionnels ont été moins nombreux à répondre (41,1%/17,5%), alors que les employés de soutien le furent en plus grand nombre (46,0%/61,3%). Ainsi, certains résultats peuvent être partiellement colorés par cette sur et sous-représentation, notamment en regard de la prédominance de certaines formes d'organisation du travail.

Néanmoins, une lecture du tableau 1,5 permet de voir clairement cette cohabitation des formes d'organisation du travail. Dans les deux enquêtes, nous ne pouvons pas vraiment dire s'il y a prédominance d'une forme. En fait, on trouve de tout en quantité comparable. Dans l'ensemble, notons que l'OST (21,8% contre 18,8%) et, dans une moindre mesure le travail élargi (15,3% contre 13,8%), constituent des formes d'organisation du travail qui perdent de leur emprise dans l'organisation étudiée. En parallèle, nous assistons à une augmentation légère du travail en groupe polyvalent (14,5% à 15,0%), alors que la progression du travail en équipe (24,2% à 35,0%) est plutôt considérable. Si ce n'était du recul du travail enrichi (24,2% à 17,5%), nous pourrions conclure que l'organisation du travail est en profonde mutation et qu'elle se traduit par une certaine prédominance des formes non hiérarchiques.

Tableau 1.5 Groupes d'emploi et formes d'organisation du travail 1999 et 2002.

	OST		T élargi		T enrichi		Gr. polyvalent		Équipe		Total groupes emploi	
	1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002
Soutien	28,1%	30,6%	10,5%	14,3%	21,1%	20,4%	21,1%	16,3%	19,3%	18,4%	46,0%	61,3%
Professionnel	19,6%	-	25,5%	21,4%	25,5%	14,3%	11,8%	14,3%	17,6%	50,0%	41,1%	17,5%
Cadre	6,3%	-		5,9%	31,3%	11,8%		11,8%	62,5%	70,6%	12,9%	21,3%
Total formes	21,8%	18,8%	15,3%	13,8%	24,2%	17,5%	14,5%	15,0%	24,2%	35,0%	100%	100%

Chi 2 = 25,703 p = ,001
 DI = 8 V de Cramer = ,322

Chi 2 = ,22,610 p = ,004
 DI = 8 V de Cramer = ,376

Il serait long et fastidieux de commenter l'ensemble des résultats du tableau 1.5. Arrêtons-nous donc sur certains résultats plus révélateurs. En fait, tout se passe comme si ces concentrations traduisaient la présence de chasse-gardée en matière d'organisation du travail. De plus, cet état de fait semble directement tributaire de l'appartenance à un groupe d'emploi donné. Notons d'abord, pour les deux enquêtes, que les employés de soutien sont sur-représentés dans la forme OST (28,1% et 30,6%). À ce sujet, si nous utilisions les pourcentages par groupe d'emploi plutôt que par formes d'organisations du travail, nous constaterions, pour l'enquête de 2002, que l'OST est une forme ne concernant que les employés de soutien (100%).

De plus, nous considérons, pour les deux études, que les employés de soutien sont peu représentés dans les formes associées aux modèles de transition et non hiérarchique, notamment si nous excluons, pour l'enquête de 2002, leur légère sur-représentation dans le travail enrichi (20,4%). Ainsi, près du tiers des employés de soutien se retrouvent dans des situations de travail typiques à l'OST, alors que plus des deux tiers des cadres oeuvrent dans des contextes s'apparentant au travail d'équipe.

Tout se passe donc comme si les choix en matière d'organisation du travail répondaient à une logique suivant la hiérarchie des emplois. Dans ce sens, plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus l'organisation du travail favorise la responsabilisation en offrant des situations de travail avec beaucoup d'autonomie décisionnelle, d'initiative et de participation/consultation.

Discussion

Plusieurs pistes de discussion s'offrent à nous. Nous en retenons deux en particulier. Nous débuterons par une série de commentaires critiques sur l'outil diagnostique, pour ensuite discuter des choix en matière d'organisation du travail.

D'abord, force est de reconnaître que l'outil diagnostique affiche une performance inégale quant à sa capacité à isoler distinctement les mêmes aspects de l'organisation du travail dans les deux enquêtes. Cette difficulté est attribuable à de nombreuses causes, notamment aux différences dans la composition et surtout la taille des échantillons, mais également à la fidélité de certains indicateurs relatifs à la division du travail entre les personnes.

Sur cet aspect, il faut certainement clarifier les énoncés visant à évaluer la largeur et la standardisation de la tâche. Dans ce cas, les difficultés sont inhérentes au vocabulaire et à la dimension plus technique de la réalité ciblée. En effet, les énoncés utilisés exigent finalement que le répondant possède une capacité à réfléchir à la définition et à l'ordonnancement des tâches de son poste, tout en maîtrisant les nuances du vocabulaire associé à cette activité « analytique » (tâche/poste, standardisation, description formelle, etc).

Toutefois, cette difficulté devra être surmontée, car elle diminue l'efficacité de l'outil diagnostique, du moins en regard de sa capacité à exprimer la variance entre les formes d'organisation du travail. Concluons ce point en notant qu'il est d'ailleurs plus difficile de bien saisir les dynamiques en présence avec un seul construit sur la division du travail (groupe) et que cela se manifeste par certaines « anomalies » dans les formes du travail élargi et en groupe polyvalent. Néanmoins, nous remarquons que les indicateurs portant sur l'unité de référence de la division du travail entre les personnes (groupe/individu) sont très satisfaisants, en raison de la stabilité du construit dans les deux enquêtes.

Il en va de même des indicateurs utilisés pour capturer la variance en matière de supervision, coordination et contrôle du travail. De fait, ils semblent valides et fidèles, car les construits visant à saisir cette dimension de l'organisation du travail sont stables et se retrouvent dans les deux enquêtes. Il faut certainement considérer que les indicateurs utilisés sous cette dimension sont plus faciles à nommer et à identifier pour les employés; du moins, ils permettent aux répondants de qualifier plus facilement leur réalité en la matière.

Tout indique que ces aspects de l'organisation du travail semblent plus facile à appréhender, parce qu'ils n'impliquent pas de démarche discursive menant à interroger les dimensions techniques du travail. Par ailleurs, malgré les changements constatés en matière d'organisation du travail, l'organisation étudiée conserve encore plusieurs caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle. En ce sens, les rapports hiérarchiques constituent une composante omniprésente de la réalité organisationnelle. Même s'ils ne sont pas prédominants, ils sont identifiés dans la description de poste, dans la convention collective et s'expriment quotidiennement par une marge d'autonomie décisionnelle, de consultation et d'initiative très différenciée selon le groupe d'emploi. Ce type de rapports au travail est facile à décrire pour l'employé, car des frontières sont formellement délimitées et facilement identifiables.

Au-delà de ces limites, l'outil diagnostique a démontré un potentiel intéressant à plusieurs égards. En utilisant la perception des employés pour décrire l'organisation du travail, l'outil permet d'évaluer l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices, mais également d'isoler des formes d'organisation du travail différenciées.

Concernant les pratiques innovatrices, nous avons vu comment l'instrument permet de les mesurer au temps 1, mais également au temps 2; il est donc possible de cerner l'évolution de ces dernières. Ce type d'information est stratégique car un gestionnaire en ressources humaines peut la mettre en relation avec les actions mises de l'avant afin d'apprécier l'évolution de la situation et ainsi démontrer comment la gestion des ressources humaines produit de la valeur ajoutée. De surcroît, cette opération permettra à ce gestionnaire de confronter sa vision de l'organisation du travail à celle des employés; de mesurer les effets des actions passées sur d'autres dynamiques, comme l'engagement organisationnel, la mobilisation des ressources humaines; ou encore, sur des mesures de performance plus traditionnelles, telles que l'absentéisme et l'intention de quitter. En bout de ligne, et le cas échéant, ces informations lui offrent la possibilité de déterminer les nouvelles cibles d'intervention de son plan stratégique.

D'un point de vue plus académique, la capacité à mesurer l'importance des pratiques innovatrices en matière d'organisation du travail ouvre plusieurs voies de recherche. L'instrument montre un bon potentiel pour rendre compte de la variance de ces pratiques et, à ce titre, il permet de comparer des organisations quant à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices (en matière d'organisation du travail) à l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. De plus, il offre un outil classificatoire qui permet de saisir

le *day to day* en organisation du travail et ainsi de mieux nommer la réalité organisationnelle.

Le deuxième grand axe de réflexion concerne la cohabitation des formes d'organisation du travail différenciées. De prime abord, cette cohabitation peut sembler étrange, car elle laisse entrevoir des logiques de choix difficiles à expliquer à partir des informations détenues. Par contre, nos analyses ont très clairement exprimé l'existence de concentration des groupes d'emploi dans des formes d'organisation du travail en particulier, ce qui nous amène à parler d'enclaves.

En effet, l'analyse des relations entre les formes d'organisation du travail et les catégories d'emploi sont révélatrices d'une certaine prévalence de logiques d'organisation du travail qui se fondent largement sur l'acceptation de la dichotomie entre les fonctions de coordination/contrôle et le travail d'exécution. Ainsi, tout indique que les choix en organisation du travail reposent sur le principe voulant que le travail d'exécution demande peu d'autonomie et d'initiative, alors qu'il en va du contraire pour le travail de coordination/contrôle.

Tout compte fait, nous comprenons que le personnel de gestion bénéficie de formes d'organisation du travail à haut niveau d'autonomie décisionnelle et d'initiative, étant donné le principe d'imputabilité. Par contre, il n'existe pas vraiment de justifications pour reléguer massivement les employés de soutien dans des formes hiérarchiques d'organisation du travail. En réalité, les enclaves que nous avons repérées semblent répondre à un clivage largement fondé sur la hiérarchie des emplois et sur la division intellectuelle du travail.

Or, même si cette situation est justifiable, elle n'est pas sans impliquer une série de conséquences potentiellement néfastes pour l'organisation. Ces conséquences se remarqueront autant au plan des attitudes que des comportements des employés. Par exemple, l'employé de soutien, qui compare l'organisation de son travail avec celle des gestionnaires, peut facilement en venir à conclure que les emplois intéressants, qui comportent des défis et des possibilités de réalisations personnelle et professionnelle, sont réservés aux professionnels et surtout aux gestionnaires. Partant de là, le même employé aura plus tendance à se détacher de son emploi, à le considérer sous un angle plus instrumental.

À ce stade, cet employé peut en venir à adopter des attitudes de retrait envers son organisation. Soit ces attitudes pourraient notamment se manifester par une baisse d'engagement affectif, donc par une distanciation avec les objectifs et

valeurs de l'organisation, soit son engagement calculé augmentera considérablement et il attendra simplement l'opportunité de quitter l'organisation sans enregistrer trop de pertes. À l'extrême, il pourrait adopter des comportements anti-sociaux, qui le mèneront à profiter de la moindre occasion pour s'exclure du travail (absentéisme, vol de temps, etc.), ou pour récupérer ce qu'il considère comme une perte (vol de matériel, bris d'équipement, ralentissement des cadences, etc.).

Dans tous les cas, nous nous retrouvons avec un employé plus difficile à motiver et surtout plus difficile à mobiliser. La gestion des ressources humaines ne peut pas s'attendre à voir les employés adopter des comportements discrétionnaires positifs si l'organisation du travail ne leur permet pas de faire preuve d'*empowerment*. Sur cette question, il faut certainement revenir à certains postulats de l'école des relations humaines et des systèmes et profiter des opportunités de satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation, en favorisant une organisation du travail moins individualisée. Il en va de même des besoins de réalisation, qui pourraient se voir partiellement comblés par un travail offrant plus d'autonomie décisionnelle et d'initiative.

CONCLUSION

Cet article met en évidence notre capacité à identifier empiriquement divers aspects de l'organisation du travail, notamment à évaluer l'importance de dimensions, comme l'autonomie décisionnelle, l'initiative, la participation/consultation ainsi que le travail de groupe. L'outil diagnostique proposé comporte des avantages autant pour les gestionnaires que pour les analystes, car il permet d'augmenter leurs connaissances et leurs capacités d'action en matière d'organisation du travail. L'outil de diagnostic offre également la possibilité de mesurer, dans le temps, *l'importance* des transformations apportées en organisation du travail, d'évaluer si elles marquent une progression ou un éloignement d'une situation souhaitée. En plus, l'outil permet de comparer la perception des dirigeants et celle des employés relativement à l'utilisation de pratiques innovatrices en organisation du travail. L'écart entre la situation souhaitée et la réalité favorise ainsi la détermination de cibles d'intervention précises.

Nos analyses ont également démontré la capacité de l'outil diagnostique à illustrer comment des formes différenciées d'organisation du travail peuvent cohabiter au sein d'une même organisation. À ce sujet, nous constatons, pour l'organisation étudiée, qu'il existe une logique d'enclaves qui semblent

relever de la division traditionnelle du travail entre la gestion et l'exécution. Sur ce point, nous avons constaté que ce choix peut se traduire par une plus grande difficulté à mobiliser les employés, du moins à augmenter leur *empowerment*.

Malgré ses qualités, l'outil diagnostique comporte également certaines limites. Par exemple, il a besoin d'un minimum de répondants (± 100) pour performer adéquatement, particulièrement pour bien rendre compte d'aspects tels que la largeur ou la standardisation des tâches. Il ne peut donc pas être utilisé dans une organisation de trop petite taille, ce qui limite son champ d'application. Par ailleurs, cet outil n'est pas à la portée de tous étant donné qu'il implique l'utilisation de méthodes statistiques relativement complexes. De fait, il faut faire preuve de prudence car la performance de l'outil statistique se limite à sa capacité à réaliser les analyses, et non à les interpréter. En ce sens, les praticiens ou gestionnaires désirant utiliser cet outil devront d'abord s'assurer de maîtriser les rudiments de l'analyse factorielle, des différences de moyennes et, le cas échéant, de l'analyse de régression, afin de comparer l'influence des pratiques en organisation du travail avec d'autres pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines sur des attitudes (engagement, satisfaction) ou des comportements (mobilisation, absentéisme).

Références

- Coutrot, T. (1998). Le puzzle du post-fordisme. Dans *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste? Enquête sur les modes d'organisation du travail*. La Découverte, pp. 19-40.
- Edwards, J.R., Scully, J.A. et Brtek, M.D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*; 52(2), pp. 305-334.
- Emery, F.E. (1959). *Characteristics of Socio-Technical Systems*. Tavistock Document 527. London: Tavistock
- Foucher R. (1993). *L'organisation du travail*. In Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R. et Bergeron J.-L. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Gagnon, M.J. et Savoie, D. (1997). L'évolution de l'organisation du travail et l'autonomie. Dans *Démocratiser nos milieux de travail : pistes de réflexion et d'action*. FTQ, pp. 13-17.

- Hackman, J.R. et Oldham G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World.
- Lapalme, M-E ; Simard, G & De la Sablonnière, R.(2002). *L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne*, Nantes, Congrès de l'AGRH.
- Lawler E.E. III. (1986), *High involvement management : Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey Bass Inc., San Francisco.
- Liu, M. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*. Les Éditions d'organisation.
- Mayo, E. (1933). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Orstman, O. (1994). Il y a toujours dix choix en matière d'organisation du travail. Dans *Quel travail pour demain?* Éditions Dunod.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, 24(3), pp. 12-19.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations, rational, natural, and open systems* (fourth ed.). New-Jersey: Prentice Hall.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, pp. 539-582.
- Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper.
- Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Cirano, 2000s-24.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources : an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*. 36(3), pp. 303-320.