Université Montpellier III-PAUL VALERY

Ecole doctorale 60- Territoires, Temps, Sociétés et Développement

Doctorat de Psychologie

Option : Psychologie du Travail et des Organisations

TITRE

Changement de cadre légal dans le secteur social et médico-social et impacts sur la culture organisationnelle et les pratiques professionnelles.

Thèse présentée par Julie Barbery

Sous la direction de Claude Louche, Professeur

Soutenue le 10 septembre 2010

MEMBRES DU JURY

Adalgisa Battistelli, Professeur de psychologie du travail et des organisations, Université de Vérone (Italie).

Elisabeth Doutre, Maitre de conférences en Psychologie du travail et des organisations, habilitée à diriger des recherches, UPMF Grenoble. (Rapporteur).

Claude Louche, Professeur de psychologie sociale, du travail et des organisations, Université Montpellier 3. (Directeur de thèse).

Gilbert Mignacca, Docteur en psychologie sociale du travail et des organisations, gérant du cabinet AFCOR consultants.

Anne-Marie Vonthron , Professeur de psychologie du travail et des organisations, ,Université de Paris Ouest Nanterre La Défense (Rapporteur).

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier tout particulièrement Claude Louche qui a su prendre en compte mes nombreuses contraintes professionnelles et m'offrir un encadrement souple, contenant et bienveillant.

Je remercie également les membres du cabinet AFCOR qui me permettent de vivre au quotidien la congruence des valeurs organisationnelles, professionnelles et des préférences personnelles. Ce partage de valeurs génère un cadre de travail des plus confortable permettant le dépassement, l'abnégation parfois, toujours associés à un juste retour.

Je remercie tout particulièrement : Gilbert Mignacca pour son management emprunt de valeurs humanistes toujours soutenant et jamais orthodoxe ; Christine Roussel Monfajon pour son intelligence et son compagnonnage d'une qualité rare et Linda Messaoudi pour sa joie de vivre et sa constate disponibilité.

Je tiens à remercier Laurent Munilla, pour sa tendresse, son écoute et sa grande tolérance à mon égard.

Ensuite je remercie tout particulièrement mes parents Henri et Dominique Barbery pour leur soutien indéfectible et leur amour sans limite.

Merci à toutes ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette thèse : Virginie M. , Céline, P., Julia, T, Laurent, F., Sophie, M., Elise .V…

Introduction **10**

I L'environnement de la recherche **12**

I.1 Préambule 12

I.2 Le contexte mondial économique, démographique, politique 13

I.2.1 Au niveau mondial 14

I.2.1.1 L'OMC et l'Europe 14

I.2.2 Au niveau national 18

I.2.2.1 La décentralisation 18

I.2.3 La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) 20

I.3 Le secteur social et médico-social 22

I.3.1 Les chiffres du secteur 22

I.3.2 Le secteur social et médico-social : historique d'un partenariat public-privé 23

I.3.3 Avancées et changements globaux relatifs au secteur social et médico-social 24

I.3.4 L'Europe et les services d'intérêt général. 26

I.4 Les nouveaux principes du secteur 30

I.4.1 Le droit des usagers 32

I.4.2 Les schémas. 32

I.4.3 L'évaluation. 33

I.4.4 Le projet d'établissement. 33

II Objectifs de la recherche **34**

III Cadre théorique **41**

III.1 Partie 1 : Le changement dans les organisations 41

III.1.1 Introduction 41

III.1.2 Le changement chez les individus 44

III.1.2.1 Changements et résistances aux changements 44

III.1.2.2 Les théories de l'engagement comportemental et le changement dans les organisations 47

III.1.2.3 Les effets de l'engagement comportemental 49

III.1.2.4 L'engagement comportemental dans les organisations. 50

III.1.3 La profondeur du changement visé 52

III.1.4 L'ampleur du changement 52

III.1.5 Les moteurs du changement : le changement comme processus. 53

III.1.6 Conclusion 58

III.2 Partie 2 : La culture organisationnelle 60

III.2.1 Introduction 60

III.2.1.1 Les origines du concept de culture 60

III.2.2 Origines du concept de culture organisationnelle 62

III.2.3 Paradigmes 63
III.2.4 Points de consensus et définition de la culture organisationnelle 65
III.2.4.1 Les niveaux de la culture organisationnelle 66
III.2.5 La culture comme un système de valeurs : le modèle des valeurs concurrentes de Quinn.. 68
III.2.6 Construction de la (des ?) culture(s) organisationnelle(s) 73
III.2.6.1 Processus général de construction de la culture d'un groupe, d'une organisation. 73
III.2.6.2 La culture à la croisée d'influences multiples 74
III.2.6.3 L'environnement sociétal et les « *surrounding influences* ». 75
III.2.6.4 L'histoire 78
III.2.6.5 Les contingences liées à l'organisation et au secteur d'activité. 79
III.2.7 La production de la culture par les salariés : identités professionnelles et cultures métiers. 80
III.2.7.1 L'entreprise comme lieu de socialisation et de construction identitaire 80
III.2.8 Culture ou cultures ? 86
III.2.9 Changements de culture organisationnelle 89
III.2.9.1 Transformation de la culture organisationnelle et évolution des systèmes de valeurs en fonction de l'évolution structurelle de l'organisation 90
III.2.9.2 Les cycles de vie de l'organisation, sa culture organisationnelle, et leviers afférents... 92
III.2.9.3 Représentations sociales et culture organisationnelle : transformations par les pratiques sociales. 97
III.2.10 Culture organisationnelle : intérêts liés à son étude et à sa prise en considération pour les managers. 102
III.2.10.1 Fonctions de la culture organisationnelle 102
III.2.10.2 Effets des valeurs organisationnelles et personnelles 103
III.2.10.3 Effets de l'adéquation entre préférences personnelles et valeurs organisationnelles 104
III.3 Partie 3 : les variables impactées par la conduite du changement. 107
III.3.1 L'engagement organisationnel 107
III.3.1.1 Dimensions de l'engagement 108
III.3.1.2 Modèle général de l'engagement 109
III.3.1.3 Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel 111
III.3.1.4 Engagement organisationnel et changement dans les organisations 112
III.3.1.5 Engagement et culture organisationnelle 114
III.3.2 Justice organisationnelle 115
III.3.2.1 Intérêt et origines 116
III.3.2.2 Dimensions 116
III.3.2.3 Justice et structure organisationnelle 119
III.3.2.4 Justice et changements 120
III.3.3 La perception du soutien organisationnel 121

III.3.3.1 Antécédents de la perception du soutien organisationnel (PSO) 122
III.3.3.2 Les conséquences de la PSO et le changement dans les organisations 123
III.4 Problématique 124
III.4.1 Contexte 124
III.4.2 Evolutions de la culture organisationnelle 126
III.4.3 Les cultures professionnelles et les préférences personnelles 129
III.4.4 Elaboration et déclinaison des outils de 2002 131
III.4.5 Participation et engagement comportemental: 132
III.4.6 Perception des pratiques managériales : la justice organisationnelle 133
III.4.7 Participation et perception du soutien organisationnel 134
III.4.8 L'engagement organisationnel 135

IV Le contexte associatif et institutionnel 137
IV.1 L'association gestionnaire de l'établissement à l'étude 137
IV.1.1 Création et développements 137
IV.1.2 Les valeurs de l'association : 139
IV.2 L'établissement à l'étude : l'ITEP X 139
IV.3 Origine de la demande 141

V Partie méthodologique 142
V.1 Méthode retenue 142
V.2 Entretiens exploratoires 147
V.3 Population de l'étude 149
V.4 Variables et outils 151
V.4.1 Mesure de l'attitude, de la participation et de l'usage des outils de la loi de 2002 151
V.4.2 L'engagement organisationnel 152
V.4.3 La justice organisationnelle 153
V.4.4 Le soutien organisationnel et groupal 154
V.4.5 La culture organisationnelle : opérationnalisation par les valeurs: le Focus questionnaire version 93 155
V.4.6 La congruence subjective 157
V.5 Recueil de données et intervalles entre les temps. 158

VI Résultats et discussions intermédiaires 160
VI.1 Résultats du temps 1 160
VI.1.1 Culture organisationnelle, cultures métiers et préférences personnelles 161
VI.1.1.1 Culture organisationnelle. 161
VI.1.1.2 Cultures professionnelles et préférences personnelles en termes de valeurs de travail 162

VI.1.2 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques. 164
VI.1.2.1 Au niveau des différences entre les catégories de métiers. 164
VI.1.2.2 Participation aux séances de travail et perception des pratiques managériales et attitudes 168
VI.1.2.3 Engagement organisationnel 171
VI.2 Discussion des résultats du temps 1 et hypothèses du temps 2 173
VI.3 Résultats du temps 2 179
VI.3.1 Evolutions du contexte 179
VI.3.2 Evolutions de la culture organisationnelle, des cultures métiers et préférences personnelles. 180
VI.3.2.1 Concernant les cultures métiers 180
VI.3.2.2 Concernant les préférences personnelles 181
VI.3.2.3 Concernant la congruence subjective 183
VI.3.3 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques. 184
VI.3.3.1 Participation et engagement comportemental 184
VI.3.3.2 Attitudes vis-à-vis des outils de 2002 et perception des pratiques managériales. 185
VI.3.3.3 Perception et evolution du soutien 187
VI.3.3.4 Perception et évolutions de l'engagement organisationnel. 188
VI.4 Discussion temps 2 et hypothèses temps 3 189
VI.5 Résultats du temps 3 195
VI.5.1 Evolutions de la culture organisationnelle, des cultures métiers et préférences personnelles. 195
VI.5.1.1 Culture organisationnelle 195
VI.5.1.2 Concernant les préférences personnelles 197
VI.5.1.3 Les cultures métiers 198
VI.5.2 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques. 199
VI.5.2.1 Perception et évolutions de l'engagement organisationnel 201
VI.6 Discussion temps 3 202

VII Discussion générale et conclusion 204

VIII Les limites de la recherche 212

Bibliographie 214

Annexes 231

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Architecture budgétaire des missions de l'Etat selon la LOLF	p.20
Figure 2 : schéma des évolutions à l'œuvre suite à l'introduction de la loi du 02 janvier 2002 et des variables impactées	p.40
Figure 3 : processus théoriques et modèle du développement et du changement traduit de l'anglais	p.55
Figure 4 : dimensions primaires et secondaires du modèle des valeurs concurrentes de Quinn.	p.69
Figure 5 : structure du modèle des valeurs concurrentes de Quinn	p.70
Figure 6 : les identités au travail	p.82
Figure 7 : un cycle de vie d'une organisation quelconque	p.90
Figure 8 : vision pratique intégration des comportements orientés vers le contrôle et l'innovation du leader.	p.96
Figure 9 : modèle général de l'implication sur le lieu de travail de Meyer et Herscovitch	p.109
Figure 10 : schéma des variables et de leurs liens	p.131
Figure 11 : boite à moustaches valeurs organisationnelles au temps 1	p.162
Figure 12 : boite à moustaches perception de la justice interpersonnelle concernant les individus les plus concernés par les outils de 2002 et ceux le moins concernés.	p.166
Figure 13 : boite à moustaches perception de la congruence subjective individu organisation pour les moins et les plus concernés par les outils de la loi de 2002	p.167
Figure 14 : boite à moustaches perception de la justice procédurale par les individus ayant le plus et le moins participé à l'élaboration des outils de	p.169

2002.	
Figure 15 : boite à moustaches engagement organisationnel concernant l'ensemble de la population	p.171
Figure 16 : boite à moustaches valeurs organisationnelles.	p.180
Figure 17 : boite à moustaches concernant les préférences personnelles en termes de valeurs de travail pour la règle sur le temps 1 et le temps 2	p.182
Figure 18 : boite à moustaches concernant les préférences personnelles en termes de valeurs de travail pour les objectifs et l'innovation.	p.182
Figure 19 : boite à moustaches de l'engagement organisationnel sur les temps 1 et 2.	p.188
Figure 20: boite à moustaches concernant les valeurs organisationnelles temps 3	p.195
Figure 21 : boite à moustaches concernant l'orientation de la culture organisationnelle sur la dimension soutien sur le temps 1 et le temps 3	p.196
Figure 22 : boite à moustaches concernant l'orientation vers la règle des préférences personnelles en termes de valeurs de travail sur le temps 1 et le temps 3.	p.197
Figure 23 : boite à moustaches concernant les dimensions de la culture métier pour les éducateurs.	p.198
Figure 24 : boite à moustaches concernant la perception des outils comme étant en contradiction avec les pratiques professionnelles sur les temps 1 et 3.	p.200
Tableau 1 : variables descriptives des modèles identitaires.	p.83
Tableau 2 : leviers et mécanismes permettant de changer la culture en fonction du stade de développement de l'organisation	p.92
Tableau 3 : répartition des effectifs de l'ensemble de la population sur les	p.149

3 temps	
Tableau 4 : alpha de Cronbach pour les variables en lien avec la loi de 2002	p.152
Tableau 5 : alphas de Cronbach concernant l'engagement organisationnel	p.153
Tableau 6: alpha de Cronbach concernant la perception de la justice organisationnelle du soutien organisationnel	p.154
Tableau 7 : alpha de Cronbach perception du soutien organisationnel et perception du soutien groupal.	p.155
Tableau 8 : alpha de Cronbach concernant les dimensions de la culture organisationnelle, des préférences personnelles en termes de valeurs de travail et les cultures professionnelles	p.157
Tableau 9 : tableau des indices de tendance centrale et de dispersion concernant la culture organisationnelle, les préférences personnelles en termes de valeurs de travail et les cultures métiers.	p.163
Tableau 10 : indices de tendance centrale et de dispersion concernant la dimension soutien des cultures métiers sur le temps 1 par métier	p.181
Tableau 11 : indices de tendance centrale et de dispersion concernant la dimension soutien des cultures métiers sur le temps 2 par métier.	p.181
Tableau 12 : indices de tendance centrale et de dispersion POS et PGS par catégorie de métiers sur le temps 1 et le temps 2	p.187

.

Introduction

Ce travail s'inscrit dans le champ de la psychologie sociale du travail et des organisations. Il est le fruit de la rencontre entre deux dynamiques, celle de notre parcours à l'université, et celle de notre activité professionnelle.

Dans le cadre de nos travaux universitaires, nous nous sommes d'abord interrogés sur le changement dans les organisations et plus spécifiquement sur le changement de cultures organisationnelles lors d'un processus de fusion (Barbery, Louche, Moliner, 2006). Parallèlement, nous avons débuté une carrière de consultant/formateur. Notre mission consistait alors (et consiste toujours) à accompagner des entreprises dans la mise en œuvre des politiques sociales, dans l'élaboration de projets d'établissements et de services, dans la gestion de crises (suicides, violences internes/externes…), dans la mise en place de dispositifs d'évaluation interne, dans la formation des salariés (à la communication avec les familles, à la prévention des risques psychosociaux, au diagnostic de fonctionnement, etc.).

C'est donc en professionnel et en universitaire que nous avons appréhendé le nouveau cadre légal produit par le législateur en 2002 visant à rénover l'action sociale et médico-sociale. Nous avons été interpellés par les enjeux considérables qu'il soulève pour le secteur, en termes économiques, structuraux, managériaux et culturels (partie 1). Dans le contexte actuel de globalisation et de changement des règles du marché, ce n'est plus « *le gros poisson qui mange le petit mais le plus rapide qui mange le plus lent…* » (Claude Smadja[1] ,2000). Les travaux sur le changement sont alors remis « sur le métier ». De longues années durant, la majeure partie des recherches s'est centrée sur les étapes et les formes du changement mais il semble aujourd'hui qu'un des éléments déterminant dans la réussite de sa conduite et de son implantation consiste en la prise en compte des effets de l'introduction de changements sur la culture organisationnelle (Quinn, 1999). Celle-ci est souvent évoquée dans le monde des organisations mais rarement prise en considération par les initiateurs de changements alors qu'elle apparait comme la clé du succès pour son portage et son ancrage.

[1] Déclaration du Président général du Forum Économique Mondial, lors du 27ème congrès mondial de l'IRU, le 18 mai 2000 à Bruxelles.

Dans un premier temps, nous proposons une analyse de l'environnement dans lequel évoluent les établissements du social et médico-social afin de mieux saisir les enjeux propres à ce secteur. Nous tentons de rendre compte des éléments de réglementations et d'organisation de la société qui impactent l'organisation et le fonctionnement du champ social et médico-social, donc les établissements tels que celui que nous étudions ici.

Notre thèse est idiographique : elle n'a pas pour objectif d'extraire des lois universelles mais de rendre compte des modalités de mise en œuvre d'une loi et de ses effets sur le changement de culture organisationnelle dans un établissement du secteur social et médico-social, a priori représentatif. Notre observation s'est déroulée sur une période de 3 années durant lesquelles les outils et processus relatifs à la loi de 2002 ont été progressivement mis en œuvre. Nous avons cherché à quantifier et à qualifier les effets de l'introduction du nouveau cadre légal grâce à différentes variables. Celles-ci nous ont permis de rendre compte à la fois des pratiques managériales, de la participation des sujets aux dispositifs afférents à la loi, de leur perception de ces outils et de leur utilisation. Adoptant une approche diagnostic nous avons également étudié l'impact de la mise en œuvre de cette nouvelle organisation du travail sur les salariés, cela à travers l'étude d'indicateurs de la qualité de vie au travail et des pratiques managériales telle que la perception de la justice organisationnelle, celle du soutien organisationnel, du soutien groupal, de l'engagement organisationnel. La première étape de cette étude longitudinale nous a permis d'identifier la forme et le contenu de la culture en vigueur dans l'organisation. Nous avons pu, en outre, dresser un état des lieux des cultures professionnelles et des préférences personnelles, en termes de valeurs de travail. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à d'autres variables qui offrent un potentiel reconnu pour ce qui relève de la conduite du changement. Nous avons donc également procédé à un état des lieux des perceptions des pratiques managériales concernant les modalités de mise en œuvre des outils de la loi de 2002, et des attitudes vis-à-vis de ces outils.

Une fois le diagnostic du temps 1 posé, nous avons émis différentes hypothèses de relations entre les variables à l'étude, avec pour référentiels, d'une part, la littérature assez prolifique concernant le changement et la culture organisationnelle, et d'autre part l'état des lieux effectué.

I L'environnement de la recherche

I.1 Préambule

Notre travail de thèse se penche sur les transformations de la culture organisationnelle suite à l'introduction d'un nouveau cadre légal qui constitue, selon nous, un point de bascule dans l'évolution du secteur social et médico-social. Plusieurs auteurs (Pettigrew, 1985, 1999, Van de ven et Poole, 1995) estiment qu'il n'est pas possible, ou peu instructif, de rendre compte des cultures organisationnelles et de leurs dynamiques sans les insérer dans le faisceau d'influence qui les structurent. Notre première partie vise donc à expliciter en quoi ce cadre légal va, à terme, modifier en profondeur la production de l'action sociale et médico-sociale, ainsi que les pratiques des organisations du secteur jusqu'à leur culture. Notre étude vise à rendre compte de l'effet de l'application des principes, règles et outils permettant l'ouverture à la concurrence du secteur, alors que celui-ci évoluait depuis un demi-siècle dans une relative tranquillité, voire obscurité, vis à vis des pouvoirs publics.

Après guerre, l'Etat et les entreprises répondaient à des besoins clairement identifiés qui évoluaient de façon prévisible. Il s'agissait alors de reconstruire un pays selon de nouvelles perspectives, de construire les réseaux routiers, raccorder l'électricité à tous les foyers, mettre en place une couverture santé, faciliter l'accès à l'éducation pour tous, etc. Les organisations évoluaient dans un contexte aux ressources perçues comme inépuisables, et dans une relative tranquillité, principalement due aux limites des réseaux de communication. Le changement était alors perçu comme « *un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation…mené par un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement prévisible* » (Demers, 1999, p.131). C'est durant cette période, avec les mouvements cybernétiques, que la recherche menée sur le continent américain connaît une révolution conceptuelle et technologique. Des chercheurs d'horizons multiples se réunissent autour d'un objectif commun : élaborer une science de l'esprit. En cherchant à décrire les processus sous-jacents à l'esprit humain en des mécanismes explicites et des formalisations mathématiques, ces chercheurs permettent l'émergence et le développement de nouvelles disciplines comme la systémique,

l'intelligence artificielle ou la simulation informatique. Ces dernières ont induit de nombreuses révolutions, faisant basculer notre environnement dans une nouvelle ère à mesure du transfert progressif de ces nouvelles technologies de la communauté scientifique, aux industries, au gouvernement et à la société civile. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, dont les développements ne finissent pas de traverser la société (ordinateurs, réseaux virtuels, automatisation, etc.), ont impacté les systèmes politiques, économiques, sociaux et culturels qui les ont influencés en retour. Élaboré à la fin du 19e et au début 20e siècles suite à la révolution industrielle, le modèle classique de l'organisation du travail est largement questionné par cette révolution technologique qui marque l'ère de l'information (Rondeau, 1999). Les nouveaux modes de pensée, la gestion des contraintes et des risques et les nouvelles aspirations marquent fortement les organisations et les condamnent à changer ou à mourir.

I.2 Le contexte mondial économique, démographique, politique

Nous vivons dans une époque caractérisée par la pleine expression de la mondialisation et le développement accéléré d'un modèle de société auparavant qualifié de « capitaliste » et désormais de « néo-libéral » . Le libéralisme est à la fois une doctrine économique et politique, une philosophie et un mode de vie qui puise ses racines dans la pensée des Lumières. Il vise l'instauration d'un cadre permettant théoriquement de garantir la liberté individuelle et d'éviter la domination par la mise en œuvre du marché considéré comme le pendant de la démocratie. Cette pensée s'est développée en 1700 alors que la population mondiale s'élevait à 682 millions d'âmes. Or, nous sommes actuellement environ 7,5 milliards d'individus et la population devrait connaître une progression de 21% d'ici à 2050. La mise en œuvre des principes quelque peu dévoyés du libéralisme par les pays dits « émergents », ou en « voix de développement », constitue le sésame qui leur ouvre le jeu de la mondialisation. Toutefois, les règles commerciales sont édictées par l'Europe et de grandes institutions telles que le FMI (Fond Monétaire International) et l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). Ce sont ces institutions qui déterminent les modalités de production et de vente de biens et services qui, une fois déclinées, viennent impacter les organisations et les incitent à se transformer.

I.2.1 Au niveau mondial

I.2.1.1 L'OMC et l'Europe

Les accords de Marrakech signés en 1994 instituent l'OMC. Cette organisation succède au GATT (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) qui est créée après-guerre, sous la houlette des Etats-Unis, dans une perspective affichée de libre-échange. L'OMC réunie actuellement 150 membres, dont les ¾ sont des pays émergents ou moyennement avancés, et représentent 97% du commerce mondial. Elle est composée de 637 fonctionnaires, est dotée de 182 millions de francs suisses (soit 111.500.000 euros) et dispose d'une administration basée à Genève. Le processus décisionnel en vigueur repose sur la négociation et la recherche du consensus, l'appel au vote et à la majorité n'ayant que rarement lieu. Son objectif est de réduire les obstacles au commerce dans le système marchand multilatéral et conjointement d'améliorer le bien être des populations. Il agit par recherche et signature d'accords (par exemple, l'AGCS ou « Accord Général sur le Commerce des Services ») et l'édiction de règles juridiques visant l'organisation du commerce international. Les éléments de bilan sur lesquels se base l'OMC pour établir le diagnostic affirmant que le modèle libéral est bon et qu'il faut continuer de promouvoir cette perspective sont sans appel. En effet, selon l'Organisation il est statistiquement prouvé, depuis la création du GATT (dont la philosophie économique est libérale), que la libéralisation du commerce a un effet positif sur la croissance mondiale. En levant progressivement les barrières douanières et en favorisant le libre échange, les exportations ont progressé en moyenne de 6% par an depuis les années 50 et le total des échanges est multiplié par 22. Il est ainsi admis que l'action de l'OMC favorise la croissance (économique).

L'OMC, encourage autant que possible la liberté des échanges et supprime les obstacles par des cycles (ou rounds) de négociations (Uruguay round, Doha round…). Ces derniers portent sur des domaines d'activités (énergie, transports, télécommunications) et déterminent l'étendue des domaines que chaque pays s'engage à libéraliser et qu'il souhaite voir libéralisés dans les autres pays. Les règles édictées par l'OMC (dont le directeur général est le socialiste Pascal Lamy) sont supranationales, elles ont une prééminence sur les lois nationales qu'elles soient sociales, éthiques et environnementales.

Lors de ces négociations, l'Europe est représentée par le commissaire européen au commerce (anciennement Pascal Lamy, aujourd'hui Peter Mandelson) assisté d'un comité composé de hauts fonctionnaires des pays membres et d'experts de la commission : le comité 133. Dans le journal officiel des communautés européennes de 2006, ce dernier est qualifié de « *véritable centre de pouvoir et de décision pour ce qui est de la politique commerciale de l'Union Européenne* ». Notons que ses décisions ne sont pas soumises au parlement européen. La commission européenne a un rôle majeur dans le fonctionnement de l'Europe : elle est le moteur législatif de l'union et détient le monopole de l'initiative pour les affaires communautaires ; elle propose les textes, définit leur base juridique, détermine la procédure à suivre, gère le budget et met en œuvre les politiques européennes. En fait, c'est une institution indépendante des gouvernements nationaux (dont le rôle a été renforcé par le traité de Lisbonne) qui représente l'intérêt général de l'UE (Union Européenne) et dont l'objectif premier est la réalisation du marché intérieur.

Les principes opérationnels de l'OMC reposent sur un principe très général selon lequel les pays ont des ressources (humaines, technologiques, industrielles, naturelles…) qu'ils peuvent exploiter pour produire des biens et services destinés à être vendus sur les marchés intérieurs et à l'étranger.

Parmi les principes opérationnels on retrouve :

La clause de « la nation la plus favorisée » qui oblige à une égalité de traitement pour tous les autres[2] (les avantages commerciaux accordés à un pays le sont également pour les autres tels que le montant des tarifs douaniers…) ;

Le traitement national qui conduit à une égalité de traitement pour les produits nationaux et étrangers afin de lutter contre le protectionnisme ;

La libéralisation progressive et par voie de négociations du commerce;

La promotion d'une concurrence loyale ;

L'encouragement au développement et aux réformes économiques.

[2] Toutes les fois qu'un pays réduit un obstacle tarifaire ou ouvre un marché il doit le faire pour les mêmes biens et services de ses partenaires commerciaux.

Selon le principe de l'avantage comparatif[3] les pays prospèrent d'abord en tirant partie de leurs ressources, pour concentrer leurs efforts sur ce qu'ils peuvent produire dans les meilleures conditions. Puis, ils échangent ces produits avec le concours de politiques économiques libérales qui garantissent la circulation sans restrictions (des biens, des services), qui doit conduire à l'augmentation de la concurrence et engendrer l'innovation et le succès.

La doctrine de l'OMC[4] pose que face aux fluctuations du marché, « *les producteurs sont encouragés à s'adapter progressivement et de façon relativement indolore. Ils peuvent fabriquer des produits nouveaux, trouver un nouveau créneau dans leur branche d'activité ou se lancer dans des domaines nouveaux* ». Dans cette acception du marché, un problème majeur se pose à l'OMC, celui du protectionnisme. L'OMC, dans ses documents de promotion, fait état des motivations qui conduisent au protectionnisme : celui-ci vise à retirer des avantages politiques à court terme en attribuant des subventions, en se retranchant derrière des procédures administratives complexes justifiées par des objectifs de protection de l'environnement et de protection du consommateur. Les producteurs deviennent alors hypertrophiés et inefficaces, offrant des produits dépassés et peu attrayants, ce qui conduit inévitablement à la fermeture des usines et au chômage. Si les autres pays font la même chose alors les marchés se contractent et l'activité économique ralentit. L'OMC est structurée autour de 3 accords majeurs qui régulent le commerce et les tarifs douaniers, les services et la propriété intellectuelle. L'association que nous avons observée dans le cadre de notre thèse est prestataire de services d'action sociale et médico-sociale. Elle n'entre donc pas dans le cadre du GATT mais dans celui de l'AGCS dont l'objectif est « *d'élever progressivement le niveau de libéralisation du commerce des services* […] *par des séries de négociations successives qui auront lieu progressivement* » (2 et 3 et art.19).

[3] L'avantage comparatif a été formulé par R. Torrens et D. Ricardo (début XIX) démontre l'intérêt de l'échange international et de la spécialisation : les pays A et B ont toujours intérêt à faire du commerce l'un avec l'autre, même si A est le meilleur pour tout. « *S'il est très nettement supérieur comme constructeur automobile et juste un peu meilleur comme boulanger, A aurait toujours intérêt à investir ses ressources là où il excelle – construire des automobiles- et à exporter ses produits vers B, lequel devrait continuer à investir dans ce qu'il sait le mieux faire, la boulangerie et vendre son pain à A. le commerce resterait ainsi profitable à A et B. »* site de l'OMC

[4] http://www.wto.org/indexfr.htm

L'AGCS (ou Accord Général sur le Commerce des Services) et la France.

L'AGCS, signé en même temps que les statuts de l'OMC en 1994, est passé relativement inaperçu dans le champ médiatique français. Il s'agit d'un texte dont la valeur est supranationale et qui constitue une exception en ce sens que l'accord ne signe pas ici la fin des négociations mais le début d'un mouvement de négociations qui ne peut aller que crescendo. En effet, ces négociations doivent impérativement tendre vers la *« libéralisation de tous les services de tous les secteurs à l'exception des services fournis dans l'exercice du pouvoir gouvernemental art 3-b »* ; ce qui met en évidence *« le caractère ininterrompu du processus de libéralisation qui enlève toute garantie de voir un secteur ou domaine des services* [comme l'éducation ou la santé] *lui échapper à terme »* (Jennar, 2000) [5]

L'AGCS a pour cible *« les mesures qui affectent le commerce des services » (art 1,1),* en visant les législations, réglementations, procédures et toutes les décisions administratives nationales et territoriales (au sens des collectivités territoriales) (art 28) prises par *« des gouvernements ou administrateurs centraux, régionaux ou locaux et par des organismes non gouvernementaux lorsqu'ils exercent des pouvoirs délégués »* par les pouvoirs publics (art 1.3a).

Dans le cadre des accords de l'OMC, les états sont invités à procéder à des séries de négociations (Doha round, Uruguay round…) au terme desquelles ils doivent lever une à une les entraves au commerce. Ces dernières peuvent être des législations nationales et autres décrets destinés à protéger les spécificités des pays, régions ou communes. Il peut donc s'agir de normes éthiques, sociales, sanitaires, environnementales ou culturelles. Pour exercer son influence en amont du processus législatif national et identifier les obstacles non nécessaires au commerce des services, l'OMC a prévu que lui soient remises les nouvelles dispositions normatives, règlementaires, administratives et légales, pour chaque secteur engagé dans le processus de libéralisation, afin qu'elles soient soumises à sa critique experte avant d'être approuvées par les institutions nationales ou locales.

On entend traditionnellement par le secteur des services, le secteur tertiaire qui se distingue de l'agriculture et de l'industrie. En Europe ce secteur représente 64% de la population active. Les services recouvrent les activités financières, la distribution, les

[5] **"L'Humanité", Paris, 12 octobre 2000**)

activités de conseil et d'assistance, la santé, l'éducation, le social et le médico-social, la protection de l'environnement, les télécommunications, les transports, les administrations, les loisirs…

Historiquement on considère en France que « le social n'a pas de prix » et « *que les secours publics sont une dette sacrée. La société doit subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler »*[6] . En matière de santé et de services sociaux, l'OMC déplore que « *même dans les pays développés, le secteur de la santé (...) ne contribue encore que modestement aux échanges commerciaux* […] *et que de nombreux pays experts… ont parfois tendance à* [le] *considérer* […] *moins comme un contributeur au PIB que comme un frein à l'expansion économique* » [7]. Les services du secteur, actuellement largement administrés par des associations, l'Etat et les collectivités territoriales, sont et vont être profondément remis en question tant sur le plan économique, légal que philosophique.

I.2.2 Au niveau national

I.2.2.1 La décentralisation

Au niveau national, la France a opté pour un Etat décentralisé, avec des services déconcentrés le représentant à l'échelon territorial, et un certain nombre de compétences décentralisées et rattachées aux collectivités territoriales (régions, départements, , communes…). Cette décentralisation est organisée selon le principe du « décideur payeur » et s'est effectuée en deux actes.

Le premier, ouvert par les lois Deferre entre 1983 et 1986 (sous le gouvernement Mauroy), est marqué par l'idée qu'une démocratisation de la société passe par la valorisation de la proximité. Cet acte marque la reconnaissance des collectivités locales en les affranchissant des tutelles administratives et financières, en transformant les régions en collectivités locales, en organisant le transfert des compétences et en créant la fonction publique territoriale . La décentralisation du pouvoir exécutif constitue le

[6] Déclaration Française des Droits de l'Homme et du Citoyen du 24 juin 1793

[7] http://www.wto.org/indexfr.htm

point essentiel de la décentralisation. Autrefois concentré entre les mains de l'Etat, le pouvoir de décision et de libre administration est transféré aux autorités locales élues. Celles-ci sont alors chargées d'administrer leur territoire selon la logique de la proximité et de la démocratisation. Le caractère décentralisé de la France est inscrit dans l'article premier de la constitution (du 4 octobre 1958 révisée en juillet 2008) : « *la France est une république indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée*. »

L'acte II de la décentralisation a été voté sous le gouvernement Raffarin. Il n'a pas été débattu par le parlement parce que passé « en force » grâce à l'article 49-3 de la constitution. Cette loi constitutionnelle, qui marque la phase institutionnelle de la décentralisation, comporte trois lois organiques qui précisent les modalités d'organisation et de fonctionnement des pouvoirs publics. Ces lois sont relatives à l'expérimentation par les collectivités territoriales (1er aout 2003), à l'autonomie financière de ces dernières (29 juillet 2004), et aux libertés et responsabilités locales (13 aout 2004). Elles supportent la notion de « chef de file » et plusieurs principes dont la subsidiarité et la démocratie locale. Le principe de subsidiarité est rendu possible par l'expérimentation. Il permet aux collectivités d'assumer une compétence à la place de l'Etat puis de procéder à son évaluation pour décider de la généraliser ou de l'abandonner (par exemple, le RSA). Avec la décentralisation, les relations partenariales se sont multipliées et de nombreux niveaux et acteurs opèrent sur un même champ. Tout en respectant le principe de non hiérarchie entre les collectivités, le législateur a prévu de désigner un « chef de file » lors d'action impliquant plusieurs acteurs. Dans le cadre du secteur social et médico-social il s'agit du président du Conseil Général.

Après avoir décentralisé ses compétences et laissé croire aux élus et acteurs sociaux qu'ils pourraient développer des projets et obtenir les moyens nécessaires à leur réalisation, l'Etat se modernise et semble reprendre la main à travers la loi de 2002, et la LOLF (Loi Organique relative aux lois de finances) en 2007 ainsi qu'à travers la réforme de la taxe professionnelle (loi de finance pour 2010) et des collectivités territoriales (2010) . Pour ce qui est de la LOLF, les tarificateurs du social prolongent et adaptent ses principes à leur secteur.

I.2.3 La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances)

La réforme de la décentralisation est venue rompre avec la tradition centraliste de l'Etat mais elle est actuellement largement « digérée » par la société. Toutefois, à travers la LOLF une autre réforme majeure de modernisation de l'Etat est entrée en vigueur en 2007. Cette loi a été adoptée par le gouvernement Jospin en 2001. Elle impulse une nouvelle dynamique dans la gestion financière de l'Etat et potentiellement dans la dimension managériale. En effet, le législateur a introduit la bascule d'une budgétisation de moyens à une budgétisation dotée d'objectifs et d'indicateurs, par missions et programmes.

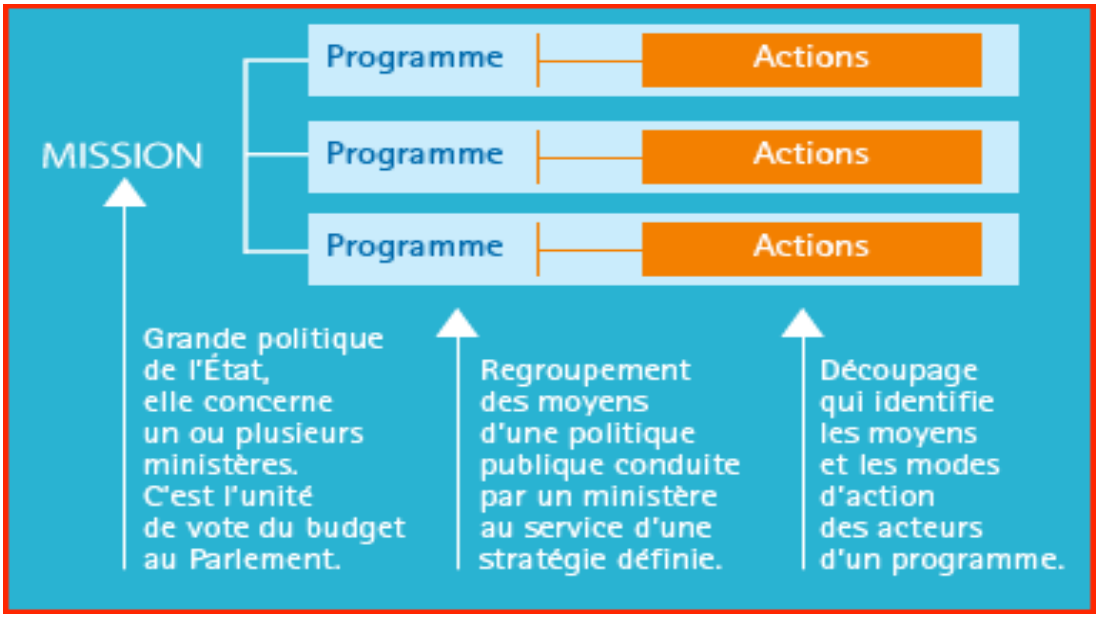


Figure 1. Architecture budgétaire des missions de l'Etat selon la LOLF.[8]

Actuellement le budget national est réparti entre 34 missions, 133 programmes et 580 actions. Auparavant, les enveloppes étaient reconduites et non fongibles, seuls les crédits nouveaux étaient discutés par le parlement (6%). Actuellement les 34 missions sont votées. Le ministre compétent nomme, pour le pilotage de chaque programme, un responsable ayant pour mission de gérer et ventiler les moyens sur des relais opérationnels afin de réaliser les objectifs votés par le Parlement.

[8] *www.minefi.gouv.fr/**lolf**/4clics/clic1.htm*

La LOLF entend impulser une véritable révolution en introduisant une culture de l'évaluation et en incitant les acteurs à se réapproprier le sens du service public. En effet, il s'agit désormais de rendre des comptes, non pas devant l'Etat mais devant les citoyens et usagers. Avec la réforme budgétaire, la comptabilité de l'État devient un véritable instrument de pilotage de l'action publique s'inspirant de la comptabilité d'entreprise tout en incluant les spécificités de l'action publique. Ce mouvement de modernisation doit *in fine* permettre à l'Etat de mieux collaborer avec les composantes de la société et de rationaliser ses dépenses. En filigrane, on devine que la démarche partenariale devient incontournable pour un Etat dit moderne. L'organisation des budgets par la LOLF impacte donc les modes de financement des partenaires tels que les établissements sociaux et médicaux sociaux. Ceux-ci, pour bénéficier de subventions d'Etat, doivent développer des projets associatifs concourant à la réalisation des programmes des missions. Indirectement, la LOLF est donc une loi qui ne concerne pas exclusivement l'Etat mais également les acteurs qui contractualisent avec lui. C'est un outil d'évaluation qualitatif et quantitatif.

L'enjeu sous tendu par la LOLF n'est pas tant la mise en œuvre d'indicateurs de performance que celle d'un nouveau mode de travail. En effet, l'élaboration des indicateurs d'évaluation des actions et des résultats doit être le fruit d'un compromis « gagnant/gagnant » élaboré par le biais d'une démarche participative intégrant les différents acteurs de terrain. Le quantitatif est nécessaire mais non suffisant et le risque est grand de voir les cadres de la fonction publique (ou encore les directeurs d'association et d'établissement tel que celui à l'étude) se contenter de plaquer des normes de gestion standardisées. Dans ce cas, ils feraient ainsi table rase de l'histoire et des spécificités des cœurs de métiers et induiraient une bascule vers un modèle d'organisation de type bureaucraties mécanistes.

Les répercutions de la LOLF se font largement ressentir dans les associations gestionnaires et dans les établissements, notamment au niveau des modes d'allocation et de tarification. Ceux-ci sont aussi clairement impactés par des dispositifs de type ONDAM (Objectifs Nationaux de Dépenses de l'Assurance Maladie) et par les indicateurs de convergences tarifaires entre le social/médico-social et le sanitaire.

I.3 Le secteur social et médico-social

I.3.1 Les chiffres du secteur

En 2009, le secteur de l'action sociale et médico-sociale emploie 900000 salariés et regroupe 35000 structures sociales et médico-sociales représentant 1.7 million de places. En 2007, l'enveloppe lui étant consacrée par l'Etat et les collectivités territoriales s'élevait à 90 milliards d'euros, soit 6.9% du PIB national. Dans cette enveloppe, on compte 40 milliards versés par l'assurance maladie, 7 milliards par l'Etat et 43 milliards par les départements dont 8 milliards par les clients bénéficiaires (il est à noter que les services publics n'ont pas pour principe la gratuité)[9].

Le secteur est généralement divisé en 4 grandes catégories que l'on retrouve dans les organigrammes des conseils généraux (qui en ont la compétence) : l'aide sociale aux personnes âgées, l'aide sociale aux personnes handicapées, l'aide sociale à l'enfance et aux familles, l'action sociale incluant le RSA (revenu de solidarité active). Le projet de loi de finance de 2009 est doté de 11.12 milliards d'euros pour la mission solidarité, insertion et égalité des chances. Les dépenses d'aide sociale à l'enfance se sont élevées à 5,4 milliards d'euros en 2008. Le programme handicap et dépendance a augmenté de 7% en 2009 par rapport à 2008 et s'élève à 8.651 milliards d'euros. En 2009, le CG34 (conseil général de l'Hérault) va consacrer 52% de son budget à la solidarité, ce qui représente 641 millions d'euros.

Au cours du XXème siècle plusieurs types de structures se sont développés pour répondre aux besoins des populations. Le paysage juridique dans lequel s'inscrit l'action sociale et médico-sociale est multiple et présente une pluralité de formes. Ces structures, aux statuts juridiques différents, doivent s'articuler pour répondre aux problématiques de plus en plus complexes des usagers et à leur évolution quantitative. On distingue les structures publiques sans « personnalité morale » (Etat, Collectivités Territoriales, services) et les structures privées qui en ont une (les associations, les entreprises privées à but lucratif et certains établissements de la fonction publique territoriale). Le secteur associatif, et notamment les associations reconnues « d'utilité publique », présente la particularité de recevoir des financements à la fois issus de dons ou de mécénat, de l'Etat,

[9] « les activités et les métiers du secteur social, médico-social et petite enfance » Ministère du Travail, des Relations Sociales de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, version 1, Juillet 2009.

des collectivités territoriales et des usagers. Les parts de marché pour les entreprises privées à buts lucratifs se développent, notamment dans le champ de la dépendance et du maintien à domicile. La part des entreprises à but lucratif ne cesse d'augmenter avec l'appui de la politique de la commission européenne. Les sommes en jeu sont considérables et les besoins en aide sociale vont se développer avec l'augmentation prévisible d'une population vieillissante et le délitement des solidarités familiales. En effet, le vieillissement des « baby boomers » et, globalement, l'allongement de la durée de vie devrait mécaniquement entrainer une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes. Actuellement, 800000 personnes sont dépendantes. En 2040, on en prévoit 1200000 (DRESS) Entre 2000 et 2040, la population des 75 ans sera multipliée par 2.5, pour atteindre 10 millions de personnes. [10]

I.3.2 Le secteur social et médico-social : historique d'un partenariat public-privé

L'Etat n'a jamais eu le monopole dans le secteur social et médico-social. Toutefois, une fois le retrait de l'église engagé (XVIème siècle), il a été le financeur principal des établissements du secteur. Actuellement, l'Etat et les collectivités sont encore les principaux financeurs. Tout secteur confondu, on observe que l'associatif occupe 60% des parts de marché, le secteur lucratif commercial 10% et le secteur public 30%.

Depuis le XIXe siècle, le secteur du social et médico-social présente une mixité institutionnalisée entre le service public et le secteur associatif. Ce dernier est régi par la loi de 1901 qui n'a laissé que peu de place aux entreprises privées à buts lucratifs. Cette prépondérance du secteur associatif dans l'action sociale s'explique notamment par l'antériorité de la prise en charge des exclus par l'Eglise, puis par les associations de type secours catholique, plutôt que par l'Etat. C'est avec le cadre juridique libérale de la loi de 1901 définissant les statuts des associations à buts non lucratifs que se sont fondées les bases actuelles du secteur social, ainsi qu'un partenariat de qualité pour l'action publique. En effet, sans être de droit public, ces associations sont parvenues à se faire reconnaître

[10] Les chiffres présentés dans cette partie sont extraits de dossiers de la - Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) - Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité - Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports - Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique

comme étant au service du bien commun et certaines ont même été reconnues « d'utilité publique ». Ce statut particulier a permis à l'action sociale de mobiliser tant les ressources privées que publiques, associatives et professionnelles. Toutefois, un certain nombre d'évènements ont quelque peu fragilisé cette situation d'incertitude juridique et, parfois, de monopole : le tournant néolibéral a entraîné une régulation plus drastique des dépenses publiques et il faut désormais « faire plus avec moins » de ressources. La décentralisation a fait passer le secteur social dans le champ du politique mais à une échelle locale, ce qui le contraint à dévoiler et justifier ses prétentions pour la continuité de l'allocation des ressources financières et à justifier d'une politique de prise en compte des spécificités territoriales. En outre, l'ouverture au secteur marchant des actions sociales et médico-sociales vient également changer la donne. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) et l'AGCS (Accord général sur la commercialisation des services) mettent en place une libéralisation progressive donc une mise en concurrence de « *tous les services de tous les secteurs à l'exception des services fournis dans l'exercice du pouvoir gouvernemental* » (art 1, AGCS).

Face à ces multiples contraintes, le législateur a engagé la rénovation du secteur sociale et médico-social par la loi du 02 janvier 2002 et ses décrets d'application.

I.3.3 Avancées et changements globaux relatifs au secteur social et médico-social

La loi du 02 Janvier 2002 (sur laquelle se penche notre travail de recherche) rénove l'action sociale et médico-sociale en inscrivant les institutions du secteur dans une nouvelle dynamique recentrée sur l'usager (client), la qualité et la cohérence des prestations.

Cette loi amorce un changement radical de perspective dans le secteur. Les valeurs qui dominaient et sur lesquelles reposait l'action sociale et médico-sociale étaient jusqu'alors relatives à l'assistanciel, au charitable et au caritatif. Sous le coût de ladite loi, l'action sociale et médico-sociale se trouve face à un bouleversement sans précédents et doit prendre un virage à 180° dans les valeurs qui fondaient ses missions. En effet, elle s'inscrit dorénavant dans la marchandisation des actions sociales et médico-sociales, le

passage à une économie de service avec ses composantes de rentabilité et d'efficacité sociétale et financière.

Les professionnels se trouvent alors face à une obligation d'échanges (ce qui est un bien), de négociations et de résultats. Avant cette loi, les « exclus » pris en charge par les institutions entraient dans un dispositif géré de manière « quasi unilatérale », n'ayant pas, dans certaines institutions, un véritable droit de cité. A partir du 02 janvier 2002, celui qu'on nommait « l'usager », devient client/bénéficiaire/citoyen. Lui et ses représentants légaux sont réintroduits au centre du dispositif, avec une obligation pour les institutions de répondre à leurs besoins, à leurs demandes, et de constituer et faire vivre des espaces d'échanges et de transactions.

À présent, le nouveau socle légal sur lequel repose les actions sociales et médico-sociales est géré pour partie par le droit commun (énoncé par le code civil) en ce qui concerne les contrats, et par le code de la consommation pour le client (ancien usager) qui « contracte » et « consomme » des prestations d'actions sociales et médico-sociales. Bien que ces glissements sémantiques ne soient pas perceptibles pour la plupart des acteurs du secteur, le social, qui n'avait pas de prix et était étroitement lié à la notion d'état-providence, a dorénavant un prix et se voit lié au modèle concurrentiel marchand. Ainsi, les professionnels se doivent de passer d'une obligation de moyens à une obligation de moyens **et** de résultats fixée par contrats (notons que l'obligation de résultats ne concerne pas tous les domaines de la vie d'un établissement).

Cependant, force est de constater que la dimension concurrentielle marchande échappe à nombre des acteurs du social et médico-social. Les jeunes professionnels qui sortent des écoles ne connaissent que très peu le cadre réglementaire de leur champ d'intervention et ne saisissent pas les enjeux politiques et économiques considérables que mettent en jeu les politiques menées par l'Europe et l'OMC. Ils ne saisissent pas tous qu'ils vivent l'amorce de la libéralisation du secteur et les impacts que cela entraine. En effet, pour ouvrir un secteur à la concurrence et rendre possible l'ouverture des marchés de prestations sociales et médico-sociales aux entreprises privées a but lucratif, il est nécessaire de réglementer et notamment d'autoriser la réalisation de ces prestations par un agrément. Cet agrément détermine les capacités de l'organisme à assurer une prestation de qualité avec l'affectation de moyens humains, matériels et financiers proportionnés à cette exigence. Or, la loi de 2002 permet de clarifier ce qui se fait dans le secteur (comment et avec quels moyens). Elle prévoit la création de l'agence nationale de

l'évaluation du secteur social et médico-social [11]qui va centraliser les travaux engagés par les établissements (évaluation interne, externe, projet d'établissement…) et les capitaliser pour formuler des recommandations visant le fonctionnement et les pratiques professionnelles. Ces éléments d'informations permettront, de fixer le cahier des charges pour les entreprises privées qui souhaitent investir le secteur.

Au terme de ces modifications, le secteur va se trouver traversé par des courants et des visées mercantiles, tout comme le secteur des personnes âgées a été pénétré par des groupes financiers et des sociétés lucratives. Cette loi inscrit donc le secteur dans le domaine des services d'intérêts économiques généraux. Avant d'aller plus avant, il convient de préciser ce qu'est et ce qu'implique l'intégration du secteur social et médico-social dans les services d'intérêts généraux.

I.3.4 L'Europe et les services d'intérêt général.

En entrant dans la catégorie des services d'intérêts généraux, le secteur social sort du champ des services publics (ou assimilés) qui, dans les textes de l'OMC, l'AGCS et le traité de Lisbonne (supranationaux), n'existent plus. Bien que souvent ramenés aux services publics à la Française, les SEIG (Services Economiques d'Intérêt Général) et SSIG (services sociaux d'intérêt général) ne sont pas identiques aux premiers.

La notion de « services (économiques) d'intérêt général » pose ainsi la question de la place des autorités publiques dans l'économie de marché qui est la nôtre.

Les autorités publiques doivent veiller au bon fonctionnement du marché et au respect, par tous les acteurs, « des règles du jeu », notamment, comme le stipule la constitution européenne, des règles garantissant la concurrence libre et non faussée. Par ailleurs, elles doivent garantir l'intérêt général, notamment la satisfaction des besoins essentiels des citoyens et la préservation des biens publics lorsque le marché n'y parvient pas.

La réalité des services d'intérêt général dans l'Union européenne est complexe et en évolution constante. Elle recouvre :

[11] http://www.anesm.sante.gouv.fr/

- un vaste éventail d'activités, allant des grandes industries de réseau (énergie, services postaux, transports et télécommunications) à la santé, l'éducation et aux services sociaux ;

- une grande diversité en ce qui concerne l'échelon auquel ces services sont fournis, du niveau européen ou même mondial en passant par un niveau « purement » local ;

- des services fournis sur des bases différentes : certains sont de nature marchande, d'autres non marchande ;

- des organisations variant selon les traditions historiques, géographiques et culturelles ainsi qu'en fonction des caractéristiques de l'activité concernée.

Il existe des services économiques d'intérêts généraux et des services sociaux d'intérêts généraux dont la distinction est la suivante : « *Les services sociaux connaissent un fonctionnement sur la base du principe de solidarité; un caractère polyvalent et personnalisé intégrant les réponses aux divers besoins nécessaires pour garantir les droits humains fondamentaux et les personnes les plus vulnérables; l'absence de but lucratif; la participation de volontaires et de bénévoles; un ancrage marqué dans une tradition culturelle locale. Ceci trouve notamment son expression dans la proximité entre le fournisseur du service et le bénéficiaire et une relation asymétrique entre prestataire et bénéficiaires ne pouvant être assimilée à une relation «normale» de type fournisseur-consommateur.*

En pleine expansion au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel, le secteur des services sociaux connaît un processus de modernisation qui peut prendre les formes suivantes:

L'introduction de méthodes de «benchmarking», de contrôle de qualité et l'implication des usagers dans la gestion;

La décentralisation de l'organisation des services vers le niveau local ou régional;

L'externalisation des tâches du secteur public vers le secteur privé, les autorités publiques régulant la concurrence;

le développement de partenariats public privé et le recours à d'autres formes de financement complémentaires au financement public »[12]

La commission européenne a décidé (dans une communication sur les SIG SSIG adopté le 20 novembre 2007) de ne pas légiférer sur les SIG et SSIG. Par conséquent, elle ne reconnait pas leur spécificité bien qu'elle autorise des financements de l'Etat compatibles avec le droit communautaire (paquet Altmark) . Elle préfère une approche plus pragmatique fondée sur trois axes : expliquer et clarifier les règles existantes, légiférer de manière sectorielle sur les services économiques et assurer un apport régulier sur les principes gouvernant les SIG. (En fait ils sont déjà sous le coup de législations omc et de l'agcs.)

Ainsi, pour amorcer, au même titre que les autres secteurs, l'entrée dans la libéralisation et la concurrence, et selon les dispositions de l'AGCS, le secteur social et médico-social doit répondre à un certain nombre de nouvelles exigences règlementaires. Par conséquent, il doit revisiter son idéologie, ses pratiques professionnelles et son rapport à l'usager. Comme nous l'avons évoqué, ce dernier devient un client à part entière « jouissant » de prestations dispensées par différents acteurs dont l'établissement à l'étude.

De plus, dans la loi du 02 Janvier 2002 nous retrouvons des notions telles que « la certification », ou encore « la démarche qualité », qui sont issues du monde de l'industrie et du commerce. Or, il s'agit d'un secteur traitant de l'humain, dans notre cas, de l'homme en difficulté dans son environnement socio-éducatif et/ou familial, et les univers de l'industrie et du service à la personne semblent a priori fort éloignés.

Force est de constater que le temps de la libéralisation est arrivé et que même les secteurs du social et du médico-social vont d'ici peu être soumis à la concurrence tant dans l'allocation des ressources financières issues de l'Etat et des collectivités territoriales que dans l'obtention de « contrats » avec leurs nouveaux clients-usagers.

La démarche est lente à se mettre en place, mais nous observons dès aujourd'hui les prémices de ces bouleversements. Ceux-ci amorcent selon nous, une véritable révolution

[12] http://europa.eu/legislation_summaries/competition/state_aid/l33230_fr.htm

culturelle, sociale et économique, faisant basculer le secteur d'une logique de « solidarisme » à une logique « quasi marchande » de services à l'usager « client ».

En guise d'illustration, considérons les services à la personne âgée et la mise en œuvre de l'APA (allocation personnalisée d'autonomie). La création de cette allocation a pour objectif de maintenir les personnes âgées à leurs domiciles plutôt qu'en institutions. En effet, dans le second cas, le coût financier est bien supérieur.

Étant donnée l'importance du montant financier attribué aux associations et le coût que représente, pour la société, un placement en milieu hospitalier, les institutions doivent (pour continuer à prétendre aux financements de l'Etat et des collectivités territoriales) mettre en place des prestations de « qualité » permettant un maintien effectif des personnes à leur domicile. Or, les principaux acteurs prestataires de services à la personne âgée sont des associations dont la majeure partie des financements provient des collectivités et de l'Etat (le reste étant imputable à la personne en fonction de sa situation financière). Ces associations doivent donc justifier l'attribution de leurs ressources financières par la transparence et l'efficacité de leur action. De plus, dans une logique de mise en concurrence et de libéralisation des services à la personne, les entreprises privées peuvent désormais bénéficier des financements des collectivités, sous certaines conditions de lisibilité de leurs pratiques et d'accréditation.

On assiste donc à l'arrivée d'entreprises privées dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées à domicile comme acteurs assurant les mêmes prestations que les associations. Or, il existe un fossé entre les objectifs publics des associations (qui ne peuvent comprendre l'enrichissement personnel direct ou indirect de l'un de leurs membres), de l'Etat (garantir le service public) et des entreprises privés à but lucratif. En effet, ces dernières souhaitent avant tout faire des bénéfices.

Il semble donc que la logique libérale portée par l'OMC et l'Europe de mise en concurrence et de privatisation des services à la personne dans le secteur social et médico-social se mette en route pour de multiples raisons tant économiques, sociales que légales.

Comme première étape d'une nouvelle organisation et régulation des services à la personne, la loi du 2 janvier 2002 pose les jalons d'une démarche qualité. L'institution doit être en mesure d'évaluer la qualité de ses pratiques au regard du projet

d'établissement, et de son de l'utilité sociale attendue. Cette utilité sociale est fixée par l'Etat, les collectivités et les associations. Dans le cas ou l'institution faillit à remplir ces critères le législateur a prévu que le contenu des évaluations interne et externe soit portée à la connaissance de l'autorité qui dispose du pouvoir d'accorder ou de renouveler l'autorisation de fonctionner.

I.4 Les nouveaux principes du secteur

Plusieurs principes et modalités de fonctionnement ont été inscrits dans la loi du 02 janvier 2002 auxquels aucun établissement ne peut déroger sous peine de sanctions voir de fermeture.

Désormais, les maîtres mots sont « rigueur », « méthode », « référentiels » (d'interventions et d'accompagnements, pour la démarche qualité) et « évaluation » (des actions et procédures qui en découlent). Ainsi, les actions et pratiques professionnelles doivent être plus lisibles, être traçables, cohérentes et performantes.

Les grandes orientations de ce texte sont les suivantes :

- un des premiers articles de la loi repositionne l'usager au cœur du dispositif et affirme donc la place centrale des usagers et de leurs familles dans la prise en charge:

Le droit des usagers est repositionné et concrétisé dans un livret d'accueil ; une charte des droits et des libertés de la personne accueillie ainsi que par la conclusion d'un contrat de séjour ou l'élaboration d'un document individuel de prise en charge pour chaque usager accueilli.

- La loi stipule l'existence d'un contrat précisant les attentes réciproques, les niveaux de besoins et de réponses envisageables, les droits et devoirs réciproques, les procédures transactionnelles ;

- Le client des actions sociales et médico-sociales est au centre des actions institutionnelles ou de services. Le code ordinaire de la consommation s'applique pleinement. Les établissements doivent procéder à une explication claire des prestations à destination des « usagers clients » afin d'obtenir leur consentement éclairé. Ils doivent être consultés et associés de manière systématique et exhaustive.

- La prestation de services d'actions sociales et médico-sociales doit être personnalisée et adaptée aux attentes, besoins et demandes de chaque client. Elle sera unique et individualisée. Les procédures de mise en œuvre de la prestation, les référentiels métiers de support, les modalités d'évaluation des prestations et d'ajustement ou de régulation seront précisées. Elle doit toujours être une « plus-value » pour le client.

- L'actualisation et l'élargissement des missions sociales et médico-sociales :

Il s'agit d'adapter la loi de 1975 aux nouveaux besoins de la société. Celle-ci était essentiellement centrée sur la prise en charge en établissements alors que la nouvelle loi intègre sans ambiguïté les services d'aide à domicile en faveur des personnes âgées ou handicapées, les centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie. Elle inclue donc plusieurs types de structures qui répondent à l'émergence de nouveaux besoins, à l'apparition ou au développement de certaines pathologies. Elle remédie au fait que l'étanchéité entre le social et le sanitaire peut constituer un frein à l'innovation et à l'accompagnement décloisonné de certaines catégories de populations. Enfin, elle permet l'expérimentation de nouveaux modes de prise en charge pour répondre aux nouveaux besoins et attentes des usagers.

- Le renforcement de la réglementation et de la coopération dans le secteur :

Les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale voient leur contenu précisé. En outre, des schémas nationaux, régionaux et départementaux sont prévus. Le nouveau régime des autorisations d'ouverture ou de transfert est plus strictement encadré et des contrôles réguliers sont prévus.

- L'amélioration des formules de coopération et de coordination :

La nouvelle loi prévoit des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens entre les autorités compétentes et les gestionnaires afin de permettre la réalisation des objectifs des schémas d'organisation sociale et médico-sociale. En outre, des modifications techniques concernant les procédures de sanctions à l'égard des établissements, les mesures de tarification, l'amélioration des systèmes d'information ou le renforcement de la transparence comptable des associations gestionnaires, sont prévues.

I.4.1 Le droit des usagers

L'article 7 de la loi de 2002 remet l'usager au centre du dispositif en lui reconnaissant des droits généraux (droit et liberté fondamentale) et des droits particuliers à sa situation d'accueil. Pour ce faire, l'organisme dispensant les prestations doit permettre l'exercice de ses droits et libertés individuels, le respect de sa dignité, de son intégrité et de sa vie privée. Il a non seulement droit à une prise en charge de qualité mais aussi à l'accès à toute information le concernant (loi du 02 janvier 2002 pour le dossier médico-social et loi Kouchner du 4 mars 2002 pour le dossier médical). Ce dernier point implique de profondes modifications des écrits professionnels qui doivent maintenant être accessibles aux usagers. Le passage à l'écrit professionnel (le passage à l'écrit pour certains) constitue sans aucun doute un changement majeur. En effet, il oblige les travailleurs sociaux à questionner leurs grilles de lecture et les référentiels théoriques qu'ils mobilisent pour élaborer un diagnostic et des propositions destinées à aider les instances décisionnaires (autres membres d'une équipe, juges, gestionnaires).

Le consentement libre et éclairé ou la participation au projet d'accueil (qui est un droit) sont deux points potentiellement visés par une évaluation externe. Avec la loi de 2002, non seulement le législateur impose de répondre à ces différents points, mais il prévoit leur questionnement (et la fréquence de celui-ci) par le projet d'établissement et l'évaluation. La mise en œuvre de ces droits induit la nécessité de questionner de nouveaux problèmes tels que la violence institutionnelle, la bientraitance, la sexualité des personnes handicapées ainsi que les « cœurs de métiers » qui peuvent être mis en vibration lors de ces interrogations.

I.4.2 Les schémas.

La loi prévoit la mise en place de schémas d'organisation du secteur sociale et médico-sociale. Ils se déclinent en 3 niveaux, national, régional, départemental, la priorité étant attribuée au dernier (il se peut que cet échelon soit re-questionné avec la réforme sur les collectivités territoriales), et sont fixés pour une durée de 5 ans. Ces schémas doivent être élaborés en cohérence avec les schémas d'organisation sanitaire et les dispositifs de coordination institués pour la lutte contre les exclusions. Ils doivent permettre d'apprécier la nature, le niveau et l'évolution des besoins de la population en dressant un bilan quantitatif et qualitatif de l'offre existante, en déterminant les perspectives et objectifs de l'offre sociale et médico-sociale, en précisant le cadre de coopération et de coordination entre les différents établissements et services. En outre, ils doivent définir des critères d'évaluation des actions mises en œuvre dans le cadre qu'ils constituent.

I.4.3 L'évaluation.

Dans une perspective de rationalisation des coûts et d'évolution constante de la qualité des prestations, l'évaluation devient centrale pour le législateur (donc pour les établissements). En effet, il est prévu un double système d'évaluation cumulant une évaluation interne, effectuée par l'établissement, portant sur un certain nombre de domaines d'activités imposés (et d'autres à la discrétion de l'association ou l'institution), et une évaluation externe effectuée par un organisme certifié (par l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité du secteur social et médico-social) et portant sur les dispositifs prévus par la loi (projet d'établissement, conseil de la vie sociale, participation des usagers et de leurs représentants légaux, etc.) .

L'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, son coût, sa pertinence, ses effets prévus et imprévus, son efficience en considération de son contexte. Elle implique un diagnostic partagé entre les professionnels, la construction d'un cadre de référence spécifique et le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. Elle repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative. L'évaluation contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels, les autorités publiques et les gestionnaires des établissements ou services sociaux et médico-sociaux.

I.4.4 Le projet d'établissement.

Dans une logique de lisibilité et d'amélioration continue de la prise en charge, le législateur a imposé aux établissements d'élaborer des projets d'établissement. Ceux-ci permettent une mise en conformité et une normalisation du point de vue des missions conduites et des publics accueillis, de l'infrastructure physique, administrative et gestionnaire.

Sensé être élaboré par une instance pluridisciplinaire représentative des métiers de l'institution, le projet définit une situation (une image), accorde un sens à la mission et à l'action, détermine des valeurs communes et une vision dynamique, porteuse de changement social et organisationnel. Le projet d'établissement ou de service est en cohérence avec le projet associatif (les valeurs portées par l'association gestionnaire doivent y apparaître) ; c'est un document clé sur lequel se basent les directeurs d'établissements pour négocier les financements et modifications d'agréments ou

d'organisation. Il identifie, authentifie et légitime l'autorité et la compétence d'un établissement. Il fait office de contrat social, il sert de référentiel institutionnel.

Ce document, qui correspond à un engagement des différentes parties prenantes de l'institution (cadres, soignants, rééducateurs…), leur permet de se projeter dans le futur. Il assure la structuration de l'expérience et autorise une médiation et une régulation interne. Il contribue et rend compte d'une démarche qualité. En effet, son but est d'améliorer la qualité des services ainsi que la qualité d'efficience des missions, donc d'utiliser au mieux les fonds alloués.

II Objectifs de la recherche

Dans un contexte de globalisation constante et par choix d'un modèle de société libérale, la fin des monopoles d'Etat ou associatifs est une réalité bien qu'elle ne soit pas encore affichée clairement (tout comme la privatisation et l'ouverture à la concurrence d'autres domaines relevant traditionnellement des compétences de l'Etat, comme EDF ou les services postaux). Les secteurs d'activités ouverts au privé sont de plus en plus nombreux mais ceux relevant des compétences du service public (d'Etat, hospitalier ou territorial), chères au cœur des français (l'éducation, la santé, etc.), ne le sont pas tous directement. En revanche, leur ouverture se fait progressivement et inéluctablement. Pour ce qui relève de l'hôpital, par exemple, les cœurs de métier tel que le soin ne sont pas privatisés mais la blanchisserie, la restauration, l'entretien, le transport, les lits, l'administration, la gestion des ressources humaines, la formation… sont désormais sous-traités dans nombre d'établissements. Ainsi, une partie des services publics se voit mise en concurrence avec des prestataires privés.

Le secteur social et médico-social n'est pas une exception. Il passe d'une logique de solidarisme à une logique de prestations de services selon un modèle consumériste et marchand. Ce dernier introduit la bascule du droit exceptionnel au droit commun du code civil (pour les contrats), au code de la consommation (pour le client contractant), et au droit ordinaire de la concurrence. Ce nouveau paradigme amorce la transformation du secteur de « l'assistanciel compassionnel » au « transactionnel contractuel ». Cette fin des monopoles d'Etat constitue selon nous **un bouleversement structurel, économique, managérial et culturel** sans précédent.

Selon Mintzberg (1998), les organisations sont composées d'un triple système :

Un système socio structurel composé des interactions des structures formelles, des stratégies, des politiques et des processus de gestion, ainsi que de tous les éléments auxiliaires de la vie et du fonctionnement organisationnel (objectifs et buts formels, structures d'autorité et de pouvoir, mécanisme de contrôle, motivation et récompenses, processus de sélection, de recrutement, de formation, etc.).

Un système culturel qui réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation en un ensemble de significations symboliques partagées : mythes, idéologies, valeurs, artefacts culturels. Ce système est influencé par la société qui l'entoure, par le passé de l'organisation et les divers facteurs de contingence. Il évolue également sous l'action des acteurs dominants actuels et de l'interaction dynamique entre ses éléments culturels et structuraux.

Un système composé des acteurs particuliers. Puisque tous les acteurs « construisent » leurs significations à partir de « matières premières culturelles » fournies par l'organisation, un degré considérable de partage de significations se développe inévitablement entre eux.

Dans la réflexion visant la compréhension des tenants (causalités) et aboutissants (finalités) du changement, ces trois systèmes ne peuvent être dissociés. De cette analyse devraient découler les actions à mettre en œuvre afin d'absorber ces transformations de la façon la plus efficiente. Dans les faits, les changements dans les organisations semblent irrémédiablement et intrinsèquement laborieux à mettre en œuvre. La qualité des dimensions formelle, structurelle et économique est au cœur des préoccupations des gestionnaires. La dimension culturelle est quant à elle souvent reléguée au second rang des préoccupations qui concernent la qualité des procédures, l'appel au bon sens, la rationalité des destinataires du changement, ou encore eu égard à la complexité inhérente à la culture organisationnelle. Or, celle-ci est reconnue dans la littérature comme un frein puissant à la mise en œuvre de changements si elle n'est pas prise en considération (Trice et Meyer, 1993 ; Cameron et Quinn 2006).

La culture se développe dans les interactions entre l'individu et l'organisation. Si une entreprise n'associe pas le changement de structure et d'organisation du travail à la prise en considération de l'attitude de ses membres, elle s'expose alors à deux risques en fonction de la profondeur du changement (de la simple procédure aux questionnements des paradigmes organisationnels) et de son ampleur (de premier ordre, consistant en des modifications incrémentales, ou de second ordre suite à une rupture remettant en cause

les paradigmes). Dans le cas de changements tels que ceux induits par l'élaboration de nouvelles procédures, la culture peut être ébranlée, ce qui peut générer des résistances chez les individus ou les inciter à des détournements de processus et de procédures (redessinant les projections espérées suite aux changements). Dans les cas les plus extrêmes (lors de changements de grandes ampleurs tels que le passage d'un portefeuille clients à une logique de traitement des flux, par exemple) les modifications nécessaires à la mise en œuvre des changements peuvent être entravées si la culture n'est pas prise en considération en amont de la réorganisation.

Nous considérons que les changements en cours impactent dans une large mesure l'action sociale et médicosociale. Ils sont en partie imputables à la libéralisation des services à la personne qui s'opérationnalise notamment dans la loi du 02 janvier 2002. Cette loi et ses décrets constituent selon nous un véritable « changement de cap » pour le secteur pouvant impacter les postulats fondamentaux de ces organisations.

Dans le discours de M. Stéphane Paul (président de l'ANESMS), à l'occasion de l'installation du conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale, le 15 avril 2005, on peut observer des propos qui viennent conforter notre point de vue : « *J'observe tout d'abord qu'au delà des prises de positions de principe, la culture de l'évaluation est encore relativement peu répandue en France et que le médicosocial et le social n'ont pas la réputation d'être les domaines ou l'évaluation est pratiquée avec le plus de constance et de succès. Dans ce contexte, j'estime plutôt positif que ne soit oubliée au sein du Conseil aucune des composantes qui peuvent utilement œuvrer à la promotion de la culture de l'évaluation*. »

Les changements induits par la loi de 2002 et ses décrets présentent plusieurs particularités. Ils affectent la position qu'occupent les services dans le cadre communautaire et au sein du commerce international. En outre, ils contraignent le champ du social à une reconfiguration organisationnelle. Les administrateurs des associations occupent maintenant des fonctions réservées au sommet stratégique d'une structure divisionnalisée alors que les établissements, auparavant relativement autonomes, se voient repositionnés dans une organisation plus large. Ils deviennent les services de superstructures gestionnaires. Le législateur, par la loi de 2002 incite donc les associations à concevoir leur organisation selon une palette d'offres de services modulables et combinables par les « usagers clients ». Elles doivent répondre à leurs besoins, définis en fonction de leur(s) pathologie(s), et de leurs insertions familiales et

sociales. Il prévoit aussi la généralisation du recours au travail par projets afin que les associations et leurs établissements se structurent et se regroupent dans des ensembles plus larges. Cette reconfiguration doit permettre d'en faire des acteurs économiquement forts et structurellement capables de répondre à l'inflation règlementaire et aux besoins et demandes des usagers traduit dans les appels d'offres émis par l'ARS (agence régionale de santé récemment créée avec la loi HPST[13] regroupant le sanitaire et le médico-social) . Ceci a pour effet de développer le volant administratif et économétrique ainsi que de déployer des structures matricielles au niveau des associations gestionnaires. La démarche de projet constitue l'outil d'organisation systématique de l'activité. Le projet scande le temps et permet la création de nouveaux services.

Nous pensons que sans une bonne compréhension des éléments de contexte (sociaux, législatifs, économiques, règlementaires), des enjeux générés par cette discrète « chalandisation »[14] (Chauvière, 2007), et sans une participation des acteurs jusque dans les plus hautes instances (il est déplorable de constater le peu de représentativité des travailleurs sociaux dans des instances productrices de doctrines et procédures tels que le conseil national de l'évaluation du secteur social et médico-social) la pensée sociale chère aux travailleurs sociaux ainsi que la dimension clinique de la prise en charge risquent de se déliter ou de se normaliser à l'excès au profit d'approches plus administratives et économétriques. En effet, les transformations majeures que sont 1) l'économie de l'offre, 2) le régime financier et la solvabilité, et 3) la contractualisation ne conduisent pas naturellement, à accorder une place de choix à ces dimensions. Elles induisent des modifications en termes structurels, de pratiques professionnelles et donc en termes culturels que peuvent ébranler la dimension clinique de la prise en charge et la pensée sociale sur laquelle s'étaye le secteur, sa culture, son identité.

Nous supposons qu'à terme ces modifications vont bouleverser l'idéologie et les valeurs culturelles et identitaires du secteur. En effet, elles redéfinissent les rôles (tant des « usagers clients » que des professionnels) et les pratiques des professionnels ; elles impliquent l'identification claire des responsabilités dans les prestations et le développement de nouveaux types de prestations (ou de façons de les produire). Toutefois, le législateur a prévu l'introduction de ces changements de façon incrémentale

[13] Loi hôpitaux patients santé territoire n°2009-879 du 21 juillet 2009)

[14] Pour l'auteur la chanlandisation ne renvoie pas directement a la marchandisation, ni même à la privatisation. Ce terme renvoie à la contamination du secteur par l'idéologie managériale néolibérale qui normalise les modes de gestion, formate les consciences et les comportements. Ceci risque de conduire à la négation des spécificités du terrain social.

et selon une méthodologie de projet. Bien que véritablement révolutionnaire, cette loi ne va pas mettre les établissements du secteur dans une situation de crise obligeant une remise en cause manifeste de leurs paradigmes organisationnels. Elle organise plutôt l'intégration diffuse d'une « marchandisation » du secteur qui pourrait vider de sa substance l'action sociale et médico-sociale si le bien-être des usagers, leurs droits et les contraintes liées à la prise charge n'étaient pas le point de départ inflexible et continu de la réflexion des professionnels dans la création, la mise en œuvre et le questionnement des nouveaux principes et outils issus de la loi de 2002.

Nous pensons nous trouver face à une amorce d'industrialisation du travail social et à l'émergence d'une nouvelle philosophie pratique voire pragmatique du travail (du) social. Nous pensons assister au passage d'une bureaucratie professionnelle porteuse d'une identité de type « service public » (où l'interaction avec l'usager est au cœur de l'activité et de la construction identitaire, où le travail est le lieu du développement personnel et de la construction identitaire, Sainsaulieu, 1977, 1987, 1997) à une nouvelle forme d'organisation s'inspirant des principes et outils relatifs à la production de biens. Les structures comme les ITEP (instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogique) sont historiquement des bureaucraties professionnelles où une large partie de la détermination et de la production du service (éducatif, pédagogique, etc.) est à la discrétion des professionnels. Dans ces structures, la garantie de la bonne pratique des professionnels réside dans la délivrance d'un titre (psychologue, psychiatre, éducateur spécialisé, etc.) qui certifie la qualité des grilles de lectures utilisées (médicales, éducatives, pédagogiques…) pour évaluer, proposer et effectuer les prises en charge.

Or, à ce jour ceci n'est plus entièrement d'actualité. En adoptant les principes marchands qui diffusent dans la société et s'opérationnalisent dans la loi du 02/02, le secteur oriente ses pratiques vers la production de services en série. Dans ce nouveau contexte, la pratique des professionnels en lien direct avec l'usager et les pratiques de l'encadrement et des gestionnaires doivent être encadrées (recommandation de bonnes pratiques du Conseil national de l'évaluation du secteur social et médico-social). Elles doivent aussi être visibles, démontrables et défendables (cas de juridiciarisations, droits des usagers, consultation des dossiers), donc contrôlables et évaluables (évaluation interne et externe).

Ainsi, un cap est franchit officiellement en ce qui concerne la qualité et la quantité de la prescription du travail. Les établissements et organisations se trouvent à la croisée

d'influences extérieures qui sculptent l'organisation, les pratiques et, par conséquent, l'idéologie, la stratégie et les valeurs.

Dans ce contexte, notre travail de thèse vise plusieurs objectifs. Il cherche à enrichir la compréhension de la dynamique à l'œuvre dans le secteur, notamment au niveau axiologique (culture organisationnelle, cultures métiers, préférences personnelles en termes de valeurs de travail). Adoptant une perspective longitudinale sur 3 ans et demie, nous cherchons donc principalement à rendre compte des changements de la culture organisationnelle et des cultures professionnelles dans un établissement a priori représentatif du secteur social et médico-social. Nous considérons que les comportements des individus ne se comprennent dans leur entière signification qu'à la condition de considérer ces derniers comme insérés socialement et construisant leur environnement à travers les multiples interactions qu'ils entretiennent avec les autres acteurs ou groupes. Ces interactions sont rendues possibles par l'organisation du travail et son appropriation par les salariés à des fins instrumentales ou identitaires. Dans cette perspective, au delà de l'étude de l'évolution des dimensions axiologiques, nous avons cherché à rendre compte de l'effet et des modalités de mise en œuvre de la loi de 2002 sur des variables considérées comme déterminantes dans la conduite du changement telles que la perception de la justice organisationnelle, la participation, la qualification de l'engagement organisationnel et la perception du soutien organisationnel et groupal. Ces variables psychosociales combinent l'interaction des dynamiques psychiques des individus avec le fonctionnement de l'organisation.

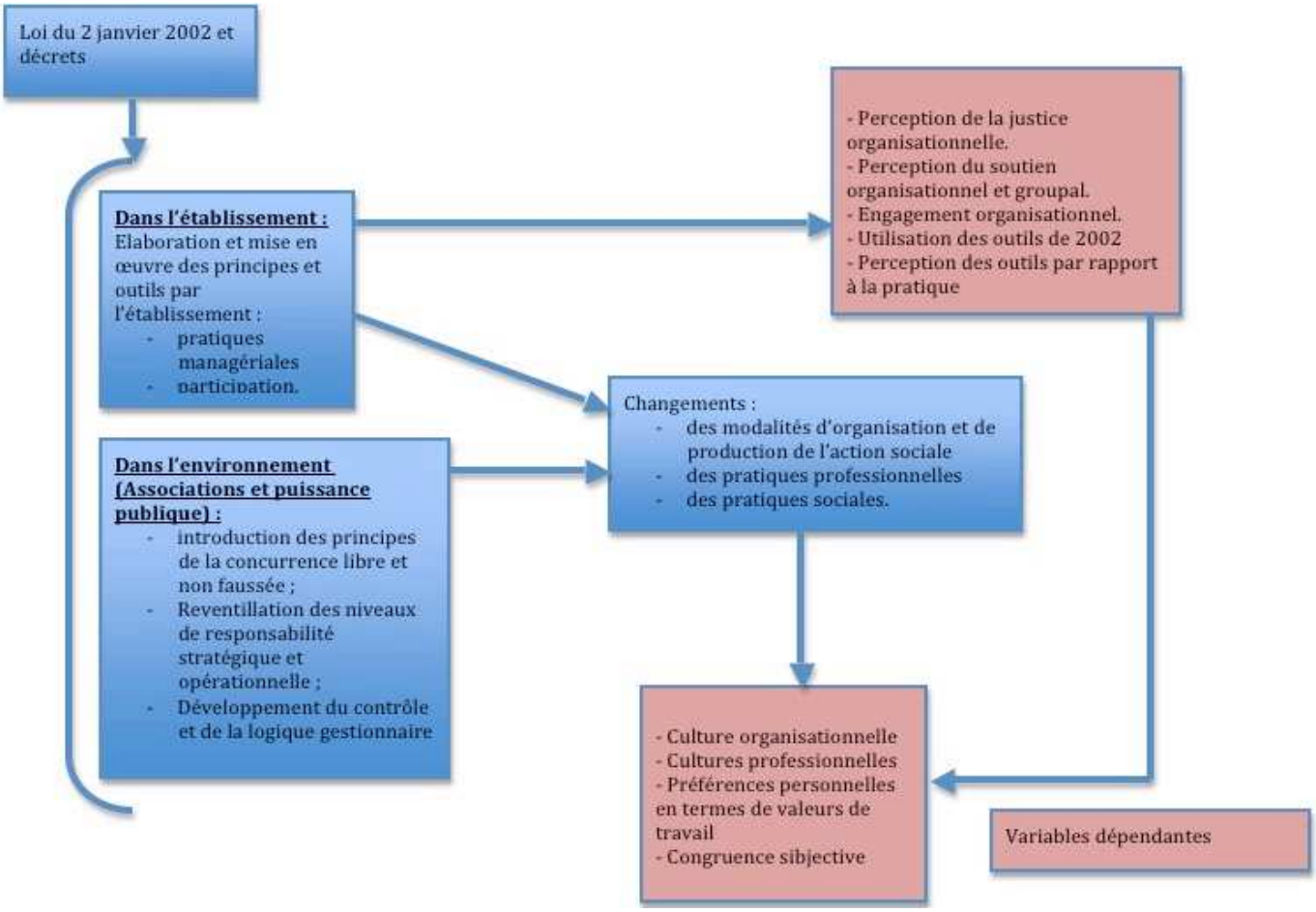


Figure 2 : schéma des évolutions à l'œuvre suite à l'introduction de la loi de 2002 et des variables impactées.

Ainsi, dans un premier temps, notre travail de thèse s'est attaché à procéder à un état des lieux de la situation de l'établissement. Pour ce faire, nous avons cherché à caractériser la culture organisationnelle, les cultures métiers et les préférences personnelles en termes de valeurs de travail au temps 1. Au delà de la mise en œuvre des nouveaux outils de la loi de 2002 dont nous avons étudié le déploiement , nous avons souhaité rendre compte des modalités d'élaboration de ces outils en nous appuyant sur des variables qui permettent de rendre compte d'une partie des pratiques managériales (participation à l'élaboration des outils, perception de la justice organisationnelle) dont nous savons qu'elles sont déterminantes dans la conduite du changement. Par ailleurs, nous avons souhaité caractériser et suivre l'évolution des attitudes et comportements des salariés en nous appuyant cette fois sur des variables telles que l'engagement organisationnel ou encore la perception du soutien organisationnel. Nous avons donc recueilli les données permettant l'élaboration d'un référentiel sur le premier temps de

recueil de données, puis, au regard de l'état des lieux posé au temps 1 et de la littérature, nous avons émis certaines hypothèses de relation entre les variables que nous avons observées sur les deux autres temps (2 et 3)

III Cadre théorique

Le développement théorique s'articule comme suit. Dans un premier temps, nous avons procédé à un recensement des problématiques et travaux (non exhaustif) en lien avec le changement que ce soit au niveau de l'individu ou des organisations (partie 1). Par la suite, comme nous postulons que les changements vont impacter la culture organisationnelle, nous avons procédé à une exploration de la littérature sur ce concept et sur les leviers permettant de la faire évoluer (partie 2). Dans la troisième partie, nous avons cherché à rendre compte des travaux sur les variables potentiellement impactées par la conduite du changement (partie 3).

III.1 Partie 1 : Le changement dans les organisations

III.1.1 Introduction

Les travaux sur le changement organisationnel sont nombreux et trouvent leurs sources tant dans les écrits en psychologie du travail, qu'en science de gestion, en économie ou en sciences politiques. Cette multiplication des champs de recherche prenant pour objet le changement souligne l'intérêt généré par cette thématique et les enjeux décisifs et multi-niveaux (économiques, politiques, sociaux, identitaires, etc.) qui l'accompagnent. En effet, la compréhension, l'accompagnement et l'implantation du changement présentent un intérêt capital pour les organisations productrices de biens et de services en particulier, et la société d'une manière générale.

Après la révolution industrielle initiée au 18ème dans le triangle luddite[15] et qui s'est propagée durant les siècles suivant à tous les secteurs d'activités, la révolution majeure dans le champ des organisations est celle relative aux systèmes d'informations.

[15] Nottingham-Manchester-York.

Ces derniers ont complètement bouleversé le paysage économique (on parle désormais de village économique), mais également le rapport au travail, en réduisant « l'espace temps », en favorisant « la dictature du temps réel » et en augmentant le contrôle de la production et des agents. Qui n'est pas assisté d'un ordinateur à ce jour ? Qui ou quoi n'est pas contrôlé par un ordinateur ?

Sous l'action de l'Europe, avec la mondialisation, l'ouverture des marchés et l'inversion des champs de force liée à l'« explosion » des pays dits « émergents », la structuration de l'espace économique se modifie et génère de nouvelles pressions. Celles-ci sont associées à la pression démographique, au développement des « pays émergents » et au développement exponentiel, parfois chaotique, des nouvelles technologies (par exemple les sites de « pear to pear » -échange de fichiers- questionnent le fonctionnement de l'industrie du divertissement) et influencent le « continuum espace-temps » (mails, décentralisation..), les relations et donc l'activité de travail.

Selon Desreumaux, 1996, cité par Paillé, 2003, *« chaque époque possède son lot de turbulences, le changement étant une constante de la vie économique et sociale* », p.96. Il est maintenant couramment admis que les organisations font face à des changements, sont engagées dedans, et promeuvent des rythmes de changement de plus en plus denses.

C'est pourquoi aujourd'hui plus qu'hier, le thème du changement fait partie intégrante du discours de tout salarié au sein d'une organisation et ceci quelque soit le secteur d'activité. Le changement n'est plus considéré comme un accident de parcours mais comme caractéristique, paradoxalement, de ce que sont les « organisations ». En effet, du fait de l'accès à l'information et des pressions de l'environnement (économiques, règlementaires, sociales et technologiques), nombre de salariés sont régulièrement confrontés à une modification en surface ou en profondeur, régulière ou ponctuelle, de leur activité de travail (industrialisation de l'activité), de leur fonction (renforcement de la prévention des risques psychosociaux dans les pratiques managériales), de la structure (restructuration pour répondre à de nouvelles normes qualités) ou de la culture (passage d'une logique de solidarisme à une logique économique de type marchande dans le secteur qui nous concerne) de leur entreprise.

On retrouve cette thématique dans la littérature à visée professionnelle (managériale, syndicale ou universitaire). Le management revient sur le devant de la scène avec une accentuation sur « l'accompagnement du changement » ou « la gestion du changement » qui deviennent LES compétences recherchées et valorisées par les administrateurs (le

nombre des stages en « management pur » explosent dans le privé comme dans les écoles de cadres de la fonction publique territoriale -ENACT, CNFPT). Les démarches de projet sont légions et l'organisation matricielle tend à se mettre en place dans de nombreuses organisations privées comme publiques.

Que ce soit en psychologie, en sociologie, dans les sciences de gestion, en économie, en biologie, en physique ou en météorologie, les modèles du développement et du changement sont nombreux et les méthodes, techniques et outils en découlant sont multiples. Au cœur des points de désaccords paradigmatiques, méthodologiques ou conceptuels qui incommodent la recherche, il existe un point faisant l'objet d'un large consensus (partagé tant par les universitaires que par les praticiens) : le changement est difficile à mettre en œuvre. Même s'il est reconnu comme central dans la stratégie et ses déclinaisons managériales, il n'en est pas moins toujours difficile à impulser et à réussir.

Parmi les tenants des discours sur le changement dans les organisations on retrouve deux grandes approches. L'une, souvent incarnée par l'encadrement, en lien avec l'extérieur et dont les fonctions induisent théoriquement une connaissance des pressions de l'environnement externe, postule que la société et les structures économiques sont déterminantes et imposent le changement. L'autre, souvent tenue par les organisations syndicales ou encore ceux « subissant » le changement et dont la marge de manœuvre est souvent ténue, postulent que le changement ne peut survenir que s'il est accepté par ceux qui auront à le mettre en œuvre. Etant en position d'encadrement, les premiers sont en possession de l'information et en position d'expertise à propos de la façon dont il faudrait que les salariés travail pour réaliser les objectifs de l'organisation. Ils cherchent la manière de faire accepter le changement par les salariés, qui auront à le mettre en œuvre au quotidien et qui y résistent si souvent. Les salariés se trouvent dans un cadre d'action contrainte et la résistance peut parfois être le seul moyen d'exercer un contrôle, lorsqu'ils n'ont pas la main sur le processus de changement allant modifier leurs pratiques professionnelles, leurs activités de travail, leurs outils de travail et les efforts auxquels ils devront consentir.

Dès 1978, Starbuck, Greve et Hedberg indiquaient que les hauts managers avaient de grandes difficultés à impulser des changements alors que l'entreprise s'effondrait autour d'eux. En effet, le plus souvent, la complexité est tellement grande que les gestionnaires n'ont absolument aucune idée des relations de cause à effet qui

conditionnent les comportements des personnes dans leur organisation (Hafsi, 1999, p.144).

Durant les années 90, Clegg et ses collaborateurs ont étudié la mise en œuvre de pratiques et techniques managériales (management par la qualité totale, réingénierie des processus, travail en flux tendus, « empowerment ») dans 898 entreprises localisées dans plusieurs pays (Clegg & Walsh , 2002). Les conclusions qu'ils tirent sont les suivantes : ces pratiques managériales se sont développées dans les années 90, le taux général de succès de ces pratiques est modéré et les taux d'échec sont élevés. Pourquoi un tel constat ? Pourquoi avec tant de travaux sur le changement et de formations à l'usage des professionnels est-il toujours si difficile à mettre en œuvre ? Qu'est ce qui dans le processus du changement échappe aux managers ? Pourquoi la dématérialisation dans un service d'une collectivité territoriale se déroule bien alors que dans un autre service se crée une véritable cristallisation des conflits autour de cette procédure de changement ?

III.1.2 Le changement chez les individus

III.1.2.1 Changements et résistances aux changements

Quiconque a travaillé dans une organisation, qu'il soit initiateur ou destinataire du changement, a entendu parler de résistance au changement, l'a observée, s'est battu contre ou encore l'a expérimentée lui-même.

C'est dès les travaux de Lewin (1939) en psychologie sociale que la résistance au changement a été mise en évidence. Mais c'est grâce à Coch et French (1947), que le concept a été consacré. Les auteurs mettent en évidence le fait que la participation, en contribuant à l'instauration d'un bon climat (participation totale ou participation indirecte) et à la réalisation des objectifs, constitue le levier principal qui permet de lutter contre les résistances aux changements.

Lewin (1947) a élaboré un modèle de la résistance au changement basé sur un processus temporel de type cognitif. L'auteur envisage le changement comme une rupture d'équilibre. L'équilibre est défini non pas de façon statique mais comme autorisé par le jeu d'un ensemble de forces opposées et d'intensités équivalentes : l'équilibre est donc quasi-stationnaire. Selon les principes d'homéostasie et de réactance l'entité tentera de restaurer le *statu quo ante*, si l'environnement oppose une force sur cet état d'équilibre. Il existe donc une marge à l'intérieure de laquelle le changement ne modifie pas l'entité

parce que ses forces internes tendent par nature à maintenir l'équilibre. Cependant, si l'on modifie le champ de forces intérieur, alors l'homéostasie permettant l'équilibre peut être dépassée et l'entité change. C'est ainsi que Lewin a pu établir que « *la conformité du groupe est un des éléments de la résistance interne au changement* ».Pour l'auteur, le changement se caractérise par trois phases : la décristallisation ou dégel, l'état transitoire ou déplacement et la recristallisation ou regel. Ainsi, lorsqu'un groupe ou un individu est contraint de changer (modifier son équilibre) par une pression extérieure, il mobilise son énergie pour se maintenir et s'oppose alors à ces modifications.

Ainsi, la porte du changement s'ouvre de l'intérieur. L'auteur met l'accent sur le groupe et la possibilité de s'appuyer sur ses forces internes au lieu de les contraindre (en les organisant d'une certaine façon et en suivant certains principes d'animation participative plutôt que de type « laissez faire » ou « autocratique »). Le levier le plus efficace pour dépasser les résistances aux changements résiderait dans le recours à la dynamique du groupe structurée par des modalités participatives. Il n'en demeure pas moins que les causes de résistance au changement sont intra-individuelles et liées aux difficultés qu'ont les individus à gérer l'incertitude et la complexité du monde (Durkheim, 1991). Or, ce dernier est plus que jamais générateur d'incertitudes, la visibilité des chefs d'entreprise s'étendant dans le meilleur des cas sur 5 ans. Cette complexité croissante impacte les organisations qui doivent désormais souvent changer pour survivre. Durkheim note que l'individu rejette les changements plus par ignorance que par jugement. Selon Jabes (1994), les causes de résistances aux changements sont multiples : raisons psychologiques (peur de l'inconnu, crainte de perdre ce que l'on possède, remise en cause des compétences, préférence pour la stabilité), raisons économiques (quelles perspectives d'avenir pour son organisation ? son service ? son métier ?), raisons politiques (au sens de Crozier et Friedberg, 1997), ou encore causes identitaires (mise en place de stratégies identitaires).

Aussi, face à cette montée en puissance de la complexité et des incertitudes, les décisionnaires doivent pouvoir fournir les clés de compréhension de la nature, des modalités et des résultats du changement aux individus qui en sont destinataires. En fait, ils doivent s'efforcer de créer les conditions leur permettant de s'y engager le moins douloureusement possible (en évitant la seule crainte de la sanction et/ou l'absence de possibilités d'actions comme moteurs de l'action).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le processus de changement est un acte coûteux dans lequel les individus doivent engager un certain d'effort (d'énergie) pour quitter un monde connu en direction d'un monde encore inconnu. Si ces efforts sont facilités et les résistances dépassées par le recours à la dynamique de groupe, Porter et Lawler (1968) ont suggéré que la dépense d'énergie d'un individu dans un changement est fonction de sa possibilité d'atteindre le résultat et à l'attrait, ou la valeur symbolique, qu'il attribue à ce résultat. Ainsi, l'attitude d'une personne vis-à-vis du changement et le comportement qu'elle mettra en œuvre pour s'y adapter seront les résultantes d'un processus par lequel les résultats perçus d'un changement sont comparés avec les buts de l'individu, ses ressources et ses valeurs. Dans cette veine et selon la théorie des attentes de Vroom (1964), la résistance se met en place dans les organisations si l'une des conditions suivantes est réalisée : 1) si l'individu à des attentes rendues incertaines par une relation méconnue ou mal connue entre le changement de comportement et la performance ; 2) si le lien entre l'exécution de l'activité et le résultat est incertain ; et 3) si les résultats ont une valeur négative pour l'individu. La participation peut avoir un effet sur ces trois conditions en permettant aux managers de présenter et expliciter ce qui motive le changement, en clarifiant les attentes et processus nécessaires à sa réalisation, en permettant aux salariés de s'exprimer, de contre argumenter et d'être ainsi associés au processus. La participation directe permet de réduire l'incertitude et de rendre lisibles les attentes de l'organisation vis-à-vis des agents. Par l'intermédiaire de la dynamique de groupe (conflit sociocognitif, normalisation…), elle peut contribuer à modifier les attentes, les attitudes et comportements des agents. En effet, la participation permet à ces derniers, d'une part de clarifier le lien entre les comportements individuels à mettre en œuvre pour atteindre les résultats (attentes) et la valeur associée à ces résultats, et d'autre part d'estimer la probabilité que le rendement visé entraîne des résultats.

Si la participation permet de dépasser les résistances, la plus part du temps le changement vient « d'en haut », s'organisant selon un système top-down (ou « push system »). Cela induit alors de nombreuses raisons de résister, souvent liées à une dégradation des conditions de travail (industrialisation, déqualification, travail précaire…). Lorsque règne l'opacité (que ce soit concernant les informations, les procédures, les résultats…) et que les zones d'incertitudes se multiplient et s'ajoutent à celles de la société, les comportements et situations engendrés peuvent être nuisibles pour l'individu (sentiment d'insécurité lorsque l'emploi est perçu comme étant en jeu, perte du

sens du travail lorsque l'activité est sous-traitée ou industrialisée) et l'organisation (échec du changement, cristallisation des oppositions, détournement des outils…).

Ainsi, pour que les gestionnaires, MDL (managers deuxième ligne) et MPL (managers première ligne) , conduisent des salariés à la réalisation d'un objectif commun dans un cadre économique, financier, règlementaire et structurel particulièrement instable, il leur est nécessaire de modifier leurs pratiques et d'élargir leurs palettes d'outils. Il s'agit donc de faire basculer les individus d'une position de « destinataires du changement » à une position de « propriétaires du changement ». Cela signifie que les nouvelles façons de travailler pourront être tirées ou au moins développées et adaptées aux spécificités locales (de site, de service, d'équipe) par ceux qui auront à les manager et les mettre en œuvre (Clegg et Walsh, 2002). Ainsi, pour créer les conditions permettant la compréhension par les parties prenantes de ce qui se joue autour du changement (au delà du simple objectif d'efficacité comme l'amélioration de la qualité de la prestation par exemple), tout manager doit s'inscrire en tant que facilitateur dans une démarche de réflexion, systématique et volontaire, sur les dispositifs, outils, communications qu'il va mobiliser.-Pour ce faire, les initiateurs doivent intégrer d'autres outils que ceux mobilisés traditionnellement (la stratégie, la structure, les systèmes, etc.), plus subtiles et informels, tels que l'observation, l'écoute, le dialogue (Demers, 1999). Ces outils pourraient permettre aux agents de trouver ou de créer les motifs et le soutien nécessaires à l'adaptation au changement.

Plutôt que de situer les ressources aidant à dépasser la résistance au niveau de la réduction de l'incertitude et de la dynamique de groupe, certains auteurs abordent le changement par le biais du questionnement des conditions extérieures qui engagent un individu à changer de comportement et/ou d'attitude.

III.1.2.2 Les théories de l'engagement comportemental[16] et le changement dans les organisations

Dans les organisations, deux écoles concernant la démarche à suivre pour obtenir des changements de comportements chez les agents coexistent :

[16] Dans un souci de clarté nous utiliserons le terme d'engagement comportemental pour la notion d'engagement renvoyant aux travaux de Kiesler (1966), Joulé et Beauvois (1998) et le terme d'engagement organisationnel pour la notion d'engagement renvoyant aux travaux de Meyer et Allen (1987).

- L'une considère que la transformation des idées permet d'obtenir un changement de comportement.

- L'autre considère que nos comportements dépendent plus de nos actes antérieurs que de nos idées.

Dans le premier cas, l'on trouve de nombreuses « grands messes » et tentatives de persuasion par le recours aux discours rationnels ou encore par l'appel au bon sens des destinataires du changement. C'est généralement lorsque ces tentatives ont échoué que la direction opte pour le recours aux méthodes participatives (par l'intermédiaire des instances d'élaboration pluridisciplinaires, des groupes de résolution de problèmes, etc.)

Dans son illustre expérience sur les changements de comportements alimentaires, Lewin avait déjà mis en évidence que les effets de la persuasion intellectuelle n'étaient que limités par rapport à ceux de l'effet de gel. Celui-ci a été mis en évidence par Staw (1976) et consiste en une répétition de la décision initiale malgré des données qui démontrent que le choix a été infructueux.

Kiesler et Sakumura (1966) posent les bases de la psychologie de l'engagement comportemental et le définissent comme « *le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux* » (p349), une forme d'auto-attribution causale interne (Beauvois et Joulé, 1998). Toutefois, dans leur travail de révision et d'intégration des expériences sur l'engagement comportemental en un nouveau paradigme dit « *de la soumission librement consentie* », Beauvois et Joulé (1998) s'inscrivent en faux par rapport à Kiesler et Sakamura (1966). Ils considèrent l'engagement comportemental comme le produit de conditions situationnelles et non comme une variable interne à l'individu. Ils font ainsi glisser l'engagement sur des caractéristiques externes a l'individu et le considère comme le lien qui unit l'individu à son comportement. Pour Beauvois (1998), « *l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte,* [il] *correspond aux conditions de réalisation d'un acte qui, dans une situation donnée, permet à un attributeur d'opposer cet acte à l'individu qui l'a réalisé* » (p.60). La manipulation de l'engagement et de sa puissance sont donc fonction du contexte de production de l'acte et de l'émission du comportement. Selon les auteurs, plusieurs facteurs peuvent moduler le lien entre un individu émetteur et son comportement :

- Le caractère public de l'acte : un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte anonyme ;

- Le caractère explicite de l'acte : un acte explicite est plus engageant qu'un acte ambigu ;

- La répétition de l'acte : un acte que l'on répète est plus engageant qu'un acte que l'on ne réalise qu'une fois ;

- Le caractère irrévocable de l'acte : un acte irrévocable est plus engageant qu'un acte révocable ;

- Le coût de l'acte : un acte est engageant lorsqu'il est couteux

- Les conséquences de l'acte : un acte est plus engageant lorsqu'il est lourd de conséquences ;

- Les raisons de l'acte et contexte de liberté : lorsque l'auteur de l'acte ne peut attribuer à son acte que des raisons internes, le lien entre ses actes et lui-même s'en trouvent renforcé. Le contexte dans lequel l'individu produit son acte doit lui conférer un sentiment de liberté.

III.1.2.3 Les effets de l'engagement comportemental

Les travaux sur l'engagement comportemental ont mis en évidence des effets sur un double niveau cognitif et comportemental. Au niveau cognitif (Joule et Beauvois, 1987a), l'engagement comportemental tend à l'émergence, à la consolidation des attitudes ou à leur ajustement à l'acte produit ainsi qu'au développement d'une plus grande résistance au changement (Joulé, 2003, Berda, 2006). Au niveau comportemental, l'engagement conduit à une stabilisation ou à une modification des comportements (en fonction du caractère problématique de l'acte). Dans les deux cas, il rend plus probable la réalisation de comportements allant dans le même sens. *(ex : pied dans la porte)*.

Deux types d'actes, « problématiques » (contraires aux attitudes ou à la motivation de celui qui agit) et « non problématiques » (qui vont dans le sens des attitudes ou motivations), ont été identifiés et étudiés par rapport aux effets qu'ils produisent sur les cognitions et les comportements. L'engagement dans un acte « non problématique » a pour effet de rendre cet acte, et tout ce qui s'y rapporte plus résistants aux changements (sur le plan comportemental aussi bien qu'idéel (idées, opinions, croyances... L'engagement comportemental dans des conduites « non problématiques » entraîne donc la stabilité en augmentant la résistance au changement et aux arguments contraires. Il augmentera la probabilité d'émission de nouvelles conduites en lien avec l'acte

engageant. Si l'engagement comportemental dans des actes non problématiques ne modifie pas toujours les attitudes, il les rend systématiquement plus résistantes aux influences. Dans les contextes de soumission forcée (Festinger ,1957), l'engagement comportemental dans un « acte problématique » conduit au minimum à une modification des contenus idéels dans le sens d'une rationalisation de l'acte. (Joule et Beauvois, 2002, p85).

III.1.2.4 L'engagement comportemental dans les organisations.

Plusieurs recherches ont mis en évidence les effets de l'engagement comportemental à courts et à longs termes dans les organisations (voir, par exemple, Doutre et Kouabenan, 1998, Louche et Lanneau, 2004,). Beauvois et Joule (1998) mènent une intervention en entreprise visant le port des équipements de protections auditives. Ils emploient alors la technique du « *pied dans la porte* » (procéder dans un premier temps à une demande non coûteuse suivie d'une demande plus coûteuse). Les agents remplissaient un questionnaire (acte/ engagement peu coûteux et librement consenti) puis, quelques jours plus tard, participaient à une réunion sur le thème de la sécurité (demande plus coûteuse acceptée - effet « de pied dans la porte »). Les chercheurs avaient pour objectifs de leur « extorquer » un engagement public concernant le port du matériel de protection auditive. Sur les 35 agents, ils ont pu observer 15 ouvriers sans protection auditive avant l'intervention, et seulement 4 après.

Beauvois et Joulé (1998) interviennent aussi auprès de monteurs à propos du port des équipements de sécurité. Ils emploient cette fois la technique de « *la cascade du pied dans la porte* » (enchainement de demandes qui vont de la moins coûteuse à la plus coûteuse). Ils organisent leur intervention en 5 phases : 1) questionnaire sur la vie au sein de l'entreprise ; 2) questionnaire sur le port du harnais de sécurité ; 3) entretien sur le thème de la sécurité en usine, en général, et sur le port du harnais de sécurité en particulier ; 4) nouvel entretien sur le harnais ; 5) entretien sur la charte sécurité. Les auteurs notent que lors de la première observation (précédant les demandes), 64% des monteurs ont été pris en défaut sur au moins l'un des équipements. Lors de l'observation finale, 29% des monteurs sont observés dans ce cas. Ces résultats sont intéressants dans la mesure où il n'a pas été demandé aux agents de respecter les consignes de sécurité.

Doutre et Kouabenan (1998) appliquent la théorie de l'engagement comportemental à la mise en mise en place d'une « stratégie qualité » en comparant deux entreprises.

L'une avait eu recours à une démarche classique de diagnostic par un consultant externe et l'autre à la réalisation d'un auto-diagnostic par les salariés selon la méthode de « *la soumission librement consentie* ». Dans cette seconde approche l'engagement comportemental se révèle beaucoup plus efficace. Non seulement le nombre de dysfonctionnements identifiés est bien plus important (78 pour le diagnostic effectué par le consultant, 685 par les équipes avec le consultant en appui) mais l'attribution des causes est plus interne pour le premier que pour le second.

Louche et Lanneau (2004), ont conduit une étude longitudinale sur les effets à long terme de l'engagement comportemental, dans un contexte de liberté, dans une société industrielle de transformation de produits. Ils s'appuient sur les propositions de Kiesler et Sakamura (1966) selon lesquelles : « *moins il existe de pression externe plus l'engagement est fort* » (p350). Leur recherche se déroule en 3 temps : 1) la réponse à un questionnaire par les deux groupes afin de mesurer leur attitude vis-à-vis de la sécurité ; 2) l'introduction de la variable indépendante se déclinant en a) une information persuasive sur les objectifs de la sécurité, ou b) une formation dont le sujet est laissé à la discrétion des agents (par exemple, le fait de travailler sur des objectifs, les règles de fonctionnement du groupe, l'organisation du groupe, la détermination des objectifs.) ; 3) la mesure des attitudes vis-à-vis de la sécurité. L'engagement conduit à une modification significative des attitudes des agents sur ce thème. En effet, à court comme à long terme et contrairement au groupe témoin, les agents engagés considèrent que la question de la sécurité n'est pas l'apanage exclusif de la hiérarchie et qu'elle implique également la responsabilité personnelle des agents. De plus, il apparaît pour les agents engagés, contrairement à ceux du groupe témoin, qu'il n'est pas impossible de travailler sur cette thématique. Cependant, (et c'est là le résultat le plus intéressant de l'étude) si l'on constate que la place allouée à la sécurité dans les attitudes des agents est modifiée quand ces derniers sont engagés, lorsqu'il n'existe pas ou peu de possibilité de l'intégrer dans la pratique la force de l'engagement est à nuancer. En effet, lorsqu'on questionne l'intégration de la sécurité dans la pratique (port des EPI), l'adhésion n'est plus sans limite et les agents engagés mettent en évidence les contraintes organisationnelles (liées à la charge de travail) qui entravent une bonne gestion de la sécurité. Si l'engagement comportemental favorise le développement d'attitudes générales propices à la prise en compte de la sécurité, il est nécessaire de prendre en considération les contraintes organisationnelles impactant la réalisation de l'activité. En effet, celles-ci peuvent moduler la force de ce lien et autoriser la bascule des attitudes aux comportements.

Les travaux sur l'engagement comportemental peuvent donc constituer un bon substrat pour entreprendre les actions managériales dès lors que l'on veut obtenir des modifications d'attitudes ou de comportements. Toutefois, deux nuances peuvent être apportées : 1- l'engagement et son opérationnalisation dans les comportements doivent être mis en perspective à travers la caractérisation du contexte organisationnel et de l'activité et ne pas être envisagés selon une perspective mécaniste, 2- l'engagement comportemental ne produit pas nécessairement un effet sur les individus les plus opposés au changement (Camps, 2010, soumis).

III.1.3 La profondeur du changement visé

Selon Weick (1995, 1999), le changement peut toucher les organisations et leur fonctionnement de façon plus ou moins profonde. Il peut concerner un premier niveau qui correspond aux « processus essentiels » (prise de décision, structure, collaboration, mode de rémunération), un deuxième niveau qui correspond à la culture organisationnelle, un troisième niveau relatif à la mission et à la stratégie organisationnelle, un quatrième niveau correspondant au paradigme organisationnel (les postulats fondamentaux desquels dérivent les perceptions, procédures et comportements).

Les changements émanant de la réglementation et de l'inscription de l'action sociale et médicosociale dans le libéralisme (la loi du 02 janvier 2002) transforment en profondeur le paradigme du secteur, ce qui sous-tend son idéologie. La culture ne peut qu'en être bouleversée.

III.1.4 L'ampleur du changement

Watzlawick , Weakland et Fisch (1974) proposent une typologie des changements en deux catégories distinguées par leur ampleur et leur impact.

Le changement de premier ordre consiste en des modifications incrémentales (Watzlawick et al, 1974), continues (Weick et Quinn , 1999) des façons de voir et de faire sur la base de données préexistantes. Ces changements ponctuels et graduels ont pour buts d'adapter l'organisation à son environnement. La mise en place de nouveaux produits, de nouvelles procédures ou techniques, constitue autant d'accommodations successives qui peuvent produire des changements substantiels.

Les changements de second ordre induisent des modifications profondes de l'organisation. Ce type de changement, difficilement prévisible et que Hafsi et Fabi (1997) qualifient de « radical », provoque une rupture d'avec le passé. D'après les

auteurs, il touche les principaux dispositifs organisationnels tels que la structure, l'idéologie et la stratégie. Il suffit que l'un d'eux connaisse une rupture significative identifiable dans un laps de temps relativement court pour que la structure globale, les paradigmes organisationnels, voire la vision du monde soient ébranlés.

Le changement organisationnel stratégique est un « *processus délicat, exigeant, complexe, imprévisible et émotivement intense* » (Hafsi et Fabi, 1997). Selon les auteurs, il peut toucher plusieurs niveaux dans l'organisation.

Prenons deux exemples de changement :

Exemple 1: Afin d'obtenir certaines subventions, les organisations doivent faire certifier leurs comptes. Pour cela, elles modifient le processus de production du résultat (des comptes respectant les critères pour la certification) étape par étape jusqu'à l'obtention d'un relevé de comptes à la forme et aux contenus permettant la certification. Dans ce cas, le changement consiste en la programmation d'une série d'étapes permettant d'ajuster progressivement les résultats à la demande.

Exemple 2 : Une « épidémie » de suicides dans un court laps de temps génère une vive émotion chez les agents d'une entreprise. Les médias s'emparent du sujet et concomitamment la législation change. La CRAM (caisse régionale d'assurance maladie) reconnaît certains suicides comme des accidents du travail. La direction se penche alors véritablement sur la question et, au lieu de considérer le suicide comme l'expression d'une résistance insuffisante au stress, décide de le considérer comme un possible symptôme d'une organisation du travail « malade ». Il résulte de cette remise en question une véritable culture de la prévention du risque psychosociale. Elle implique un questionnement de l'activité, des relations entre des parties prenantes historiquement ou culturellement dans l'opposition. Des groupes pluridisciplinaires institutionnalisés sont alors mis au travail sur la thématique.

III.1.5 Les moteurs du changement : le changement comme processus.

Van de Ven et Poole (1995) établissent une classification des modèles explicatifs du changement. Partant du constat que les travaux sur le sujet ne permettent pas une vision intégrative, holistique, du changement et de ses processus, ils font le pari d'en proposer une. Pour construire ce modèle ils procèdent à un recensement de la littérature dans

différentes disciplines (les sciences sociales, la biologie, la médecine, la météorologie) concernant les théories utilisées pour expliquer les processus de changement et de développement. Les auteurs ont identifié 4 types idéaux de théories développementales et, en s'appuyant sur ces grands modèles, ils proposent une typologie des processus de changement dans les organisations. Dans chacune des théories les processus du changement sont envisagés selon des cycles d'évènements différents. Ces processus sont gouvernés par des moteurs du changement spécifiques qui opèrent sur des unités différentes et qui représentent des modalités de changement distincts.

Les auteurs proposent de répartir les modèles explicatifs du changement selon deux axes. Ils partent du principe que les organisations sont structurées en niveaux hiérarchiques emboîtés les uns dans les autres. Aussi, les changements ne font pas appels aux mêmes mécanismes et moteurs lorsqu'ils affectent une entité, un service, un poste de travail ou qu'ils impliquent un niveau plus large mettant à contribution des entités aux insertions multiples dans l'environnement organisationnel.

- L'unité ou le niveau du changement.

Le changement dans les organisations peut affecter divers niveaux tels que celui des individus, des groupes, des organisations, des populations voire des communautés d'organisations. Selon cette classification, on peut analyser a) le développement interne d'une entité organisationnelle en examinant ses processus historiques de changement, d'adaptation et réplication, ou b) les interactions entre deux ou plusieurs unités organisationnelles en se centrant sur les processus écologiques de compétition, coopération, conflit ou toute autre forme d'interaction.

- Les modes de changement.

Le changement dans les organisations peut présenter plusieurs formes. Une distinction majeure tient au fait que le changement peut être prescrit par des lois déterministes ou probabilistes suivant une routine d'actions préétablies, ou construit selon une forme nouvelle, générant ainsi une solution, une réponse sans précédents. Dans le premier cas, les séquences d'évènements concourant au développement de l'entité sont préétablies. Elle s'adapte selon une logique stable et prédictible. Dans le second cas, les interactions, conflits, coopérations, oppositions crées de nouvelles actions, routines qui peuvent, si elles sont reprises, possiblement induire une reformulation ou une redéfinition de l'entité.

Dans la modélisation du changement proposée par Van de Ven et Poole (1995), le processus est considéré comme une progression d'évènements (se déroulant dans le temps), dans l'existence d'une entité (organisation, unité de travail…).

• Le changement est un type d'évènement, l'observation empirique d'une différence de forme, de qualité ou d'état qui s'exprime à travers le temps.

• L'entité peut être le travail d'un individu, un groupe de travail, une stratégie organisationnelle, un programme un produit ou encore l'organisation dans son ensemble.

• le développement est un processus de changement.

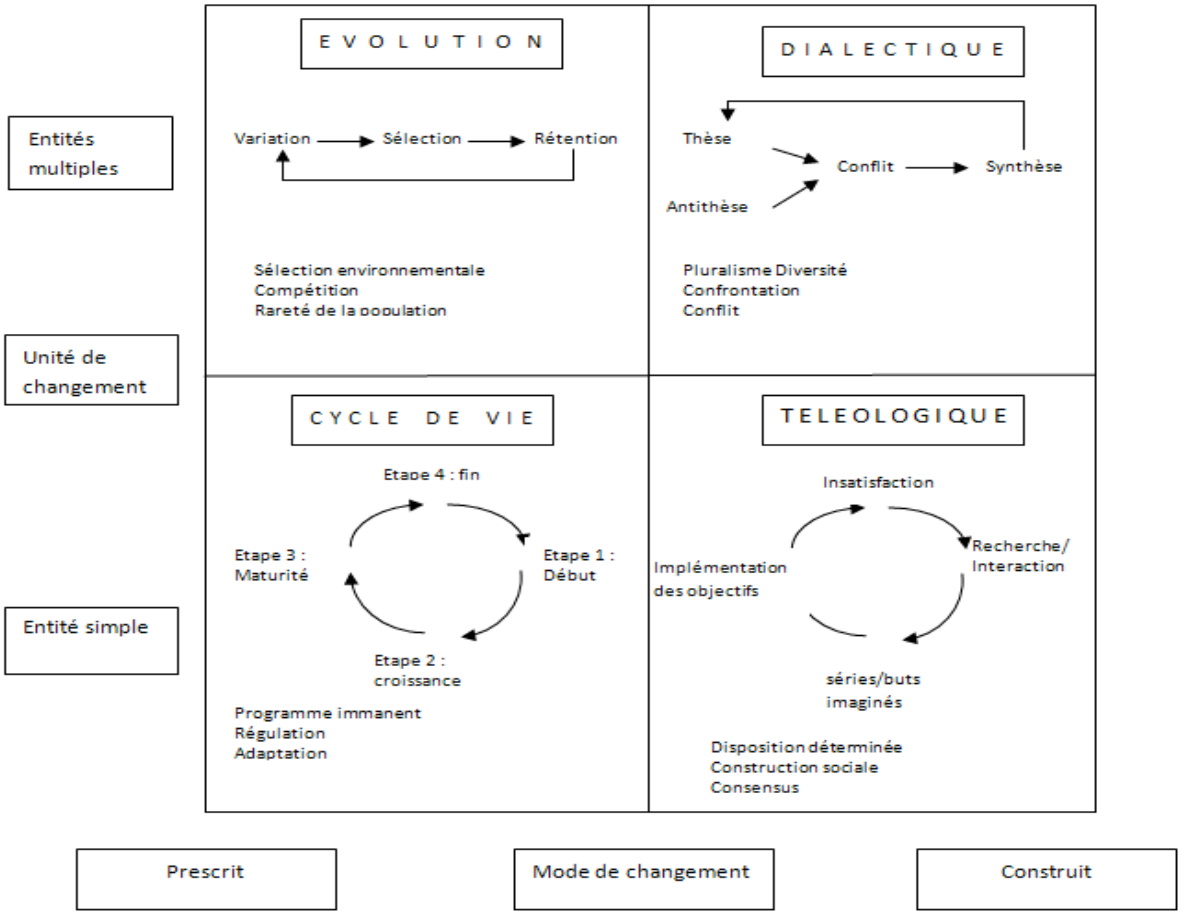


Figure 3 : processus théoriques et modèle du développement et du changement traduit de l'anglais (traduit de l'article de Van de Ven et Poole, 1995)

- Le modèle des cycles de vie

Selon cette approche, le changement est immanent puisque l'entité changeante a en elle un programme, une logique, un code régulant le processus qui la fait évoluer d'un état à un autre selon une séquence unitaire, cumulative et conjonctive. Selon cette

approche, l'environnement externe peut modifier la mise en œuvre du changement mais ne peut empêcher son apparition. Cette application du modèle des cycles de vie aux organisations explique le changement et le moteur du changement en termes de règles institutionnelles ou de programmes nécessitant le développement d'activités pour progresser selon une séquence prescrite. Un programme naturel, logique ou institutionnel prescrit l'ordre et le contenu de ces étapes.

Ce modèle est applicable aux entités simples qui se développent selon un mode de changement prescrit et qui maintient son identité pendant le processus de changement. On peut prendre comme exemple les démarches d'accréditation de normalisation dont le résultat est garanti par la standardisation de la procédure. L'environnement organisationnel, son climat et sa structure de départ façonneront la procédure de certification, sa temporalité mais n'entraveront pas l'ordre et le contenu nécessaire des séquences permettant de passer de l'une à l'autre. Le moteur du développement vient de la mise en action de l'ensemble de l'entité.

- Le modèle téléologique

Selon cette approche, c'est la finalité (les objectifs) qui guide le changement et les actions des individus. Le développement est envisagé comme une séquence répétitive constituée par la formulation et l'implémentation d'objectifs, leur évaluation et, par rétroaction, leur modification sur la base de ce qui a été appris par l'entité. Pour rendre compte du changement à ce niveau, il est nécessaire qu'il existe un consensus sur les objectifs (de l'état final) poursuivis, donc sur la coopération entre les acteurs. Contrairement à la logique du cycle de vie, il existe plusieurs façons de produire un même résultat (principe d' « équifinalité »). Dans cette perspective, l'environnement et les ressources sont appréhendés comme facilitateur ou inhibiteur du changement.

Un groupe est un ensemble d'individus qui agissent comme une entité singulière, discrète, et s'engagent dans un processus de réflexion pour construire socialement et cognitivement des objectifs partagés. L'entité doit se représenter l'état final de développement auquel elle souhaite parvenir, son but doit être fixé (explicitement ou implicitement). Quoi qu'il en soit, les processus de construction sociale, ou de « sens making » (attribution de sens), « decision making » (processus de prise de décision) et « goal setting » (détermination d'objectifs) doivent être identifiables. Un ensemble de besoins et de contraintes existent pour réaliser le but. Les transitions développementales

et les transitions d'activités engagées par l'entité contribuent à répondre à ces besoins et contraintes.

- L'approche dialectique

Ici, les déterminants du changement sont posés en termes de conflit et de coalitions de forces. Les oppositions peuvent trouver leur source tant dans l'environnement interne de l'organisation que dans son environnement externe. Selon l'approche dialectique, le changement et son corollaire, la stabilité, sont les résultantes des changements des forces en présence et de la remise en cause du statu quo par une séquence de type thèse antithèse synthèse. Il parait évident qu'il faut une certaine marge de liberté pour produire un point de vue contraire aux forces en présence. L'organisation des conditions de travail par la division, la coordination et le contrôle de l'activité peut réduire largement ou interdire l'émergence d'oppositions.

Au moins deux entités doivent exister et s'opposer ou se contraindre. Elles doivent se confronter et s'engager dans un conflit ou une bataille. Les résultats du conflit consistent alors soit en une nouvelle entité, différentes de deux entités originaires, soit en la défaite de l'une sur l'autre, soit encore en une impasse dans les relations entre les entités.

- L'approche évolutionniste

Dans la même perspective que les théories biologiques de l'évolution, le terme « évolution » est défini par les auteurs (Van de Ven et Poole, 1995) comme un processus cumulatif dans les formes structurales des populations des organisations, telles que les communautés, industries ou sociétés vues de façon macro. Le changement procède à travers des cycles continus de variation, par sélection et rétention. La variation émerge du hasard et la sélection prend ses racines dans la compétition pour la rareté des ressources. La sélection se fait sur les formes les plus adaptées aux contraintes de base d'une niche environnementale. La rétention inclut les forces permettant le maintien de certaines formes d'organisation.

Chaque théorie identifie et décrit un mécanisme, un moteur générateur du changement. Or, partant des constats que 1) les changements s'étendent dans le temps et l'espace ; 2) les changements sont impactés par plusieurs acteurs tant internes qu'externes ; et 3) plusieurs influences peuvent agir simultanément, il semble que n'avoir recours qu'à un seul modèle pour comprendre ce phénomène risque d'amputer l'analyse

de la situation, le diagnostic et les solutions à mettre en œuvre. Nous risquerions alors de sous-estimer l'interpénétration des champs multiples qui participent au développement.

Les auteurs (Van de ven et Poole, 1995) expliquent la stabilité et le changement par la balance entre les moteurs prescrits et construits du changement opérant à différents niveaux leur « feed-back positifs » ou « négatifs ».

Avec le développement de ce modèle, les auteurs abordent sous un autre angle le tiraillement constant entre « *la nécessité d'ordonner l'action collective pour la rendre efficace et la nécessité de donner plus de liberté et d'espace de décision aux personnes chargées de la conduite de l'action de gestion* » (Hafsi, 1999, p143.). L'analyse des moteurs du changement à l'œuvre et de leurs interactions peut permettre d'envisager la structuration d'une organisation et de ses modes de coordination par la création d'espaces de projet, l'élaboration et la mise en place de procédures, la formation, en réponse à l'identification de ces dynamiques.

III.1.6 Conclusion

Malgré le développement de ces modèles sophistiqués, force est de constater que les managers sont souvent en deçà de leurs projections alors que les agents destinataires du changement ne sont que rarement satisfaits.

Plusieurs pistes peuvent être explorées :

- La sous estimation de la réalité systémique du changement qui conduit à la sous estimation des dimensions psychosociales et des effets du changement en termes de résistances aux changements, de dynamique de groupe, d'opposition et de conflit.

- L'incomplétude des analyses préalables à la prise de décision (histoire, environnement, climat, structure des réseaux formels et informels) impactant toute la mise en œuvre.

- La mise à distance des destinataires du changement dans l'élaboration du diagnostic , l'élaboration des solutions et pistes d'actions.

- La mise en œuvre de processus de changement de type « *pull-system* ».

- La communication sur le changement souvent top-down, insuffisante et axée sur la logique, la procédure et la rationalité alors que la dimension socio-émotionnelle ou affective n'est que peu appréhendée, voire évitée.

Le cadre doit donc intégrer dans son appréhension du changement le fait que l'introduction d'un même cadre légal, d'une même procédure de travail, d'une même technologie ne donne pas nécessairement lieu à la même mise en œuvre dans les organisations, même si ces dernières présentent des caractéristiques communes. Parfois, dans un cas de restructuration, alors que ni la masse salariale, ni la rémunération, ni le statut ne sont touchées, le changement est perçu comme un processus brutal (Dumond, 2005). Il est donc nécessaire de considérer qu'il n'existe pas de recettes ni de solutions a priori pour introduire un changement dans les organisations. Il semble que la réflexion stratégique et opérationnelle doive se mener selon une vision holistique dépassant la simple prise en compte de la réalité économique et technologique. L'accès à cette conception à la fois holistique et systémique, intégrant les préoccupations individuelles et groupales, se fait sur la base de grilles de lectures issues de la recherche. Celles-ci permettent d'offrir un cadre crédible car enraciné dans des résultats de recherches empiriques (Hafsi et Demers, 1997) pour envisager les domaines et variables décrites comme particulièrement importantes pour comprendre la capacité des organisations à changer.

Dans le cadre de notre étude, nous cherchons à étudier l'impact du changement de cadre réglementaire qui structure l'activité des établissements sur plusieurs variables dont la culture organisationnelle. En effet, nous postulons que les changements relatifs à la loi de 2002 sont d'une ampleur telle qu'ils vont impacter les valeurs sur lesquelles se fonde le travail social et donc sur la culture organisationnelle. En effet, ils s'inscrivent dans une logique d'ouverture du secteur à la concurrence qui peut sembler antagoniste aux valeurs de solidarité, d'entraide portées par l'action sociale et médico-sociale. Parmi les travaux sur le changement en organisation, nombre d'auteurs ont mis en évidence que ceux-ci peuvent être entravés si la culture organisationnelle n'est pas prise en considération. Dans ce sens, Trice et Meyer (1993) ou encore Cameron et Quinn (1999) ont amorcé plusieurs séries d'études portant sur l'évolution et l'adaptation d'organisations par la réorganisation, la restructuration et le « *réengeneering* ». Les auteurs étudient des entreprises multinationales telles que Wal-Mart, Intel, Toyota (Cameron et Quinn, 1999) ainsi que des entreprises de tailles inférieures de type PME (petites et moyennes entreprises). Ils concluent que la réussite des transformations organisationnelles tient en

grande partie à la prise en considération de la culture organisationnelle de ces entreprises. Ils notent également, à l'inverse, que les échecs dans le changement sont dus à la non-considération des impacts sur la culture organisationnelle et de la nécessité de la faire changer en même temps que les procédures ou les structures. En effet, si les valeurs, les orientations, les définitions et les buts restent à peu près les mêmes, et même si les procédures et stratégies sont modifiées, les organisations retournent rapidement au *statu quo* (Cameron & Quinn, 2006). Il en va de même pour les individus. En effet, sans associer le changement de structure et d'organisation du travail à la prise en compte de l'attitude des membres de l'organisation, le changement de culture organisationnelle sera entravé. Un changement de culture dépend majoritairement de l'implémentation, par les destinataires, des comportements qui renforceront les nouvelles valeurs organisationnelles.

III.2 Partie 2 : La culture organisationnelle

Dans le cadre de notre recherche nous considérons la culture organisationnelle comme une variable dépendante susceptible d'être impactée par les changements issus de la loi de 2002. Nous considérons que les principes et outils portés par cette loi s'inscrivent dans une logique de « chalandisation » et génèrent des changements de premier et second ordre (Watzlavik, et al, 1976). Autrefois étrangère au secteur social et médio-social cette nouvelle logique et les outils qui l'accompagnement conduisent à des changements substantiels et profonds qui sont le fruit de l'articulation d'au moins deux approches: celle des cycles de vie pour le développement et la mise en œuvre des différentes outils prévus par le légilslatieur et l'approche téléologique inscrite dans la nature même des outils (Van de Ven et Poole, 1995) . Ces changements impactent donc l'organisation des conditions de production de l'action sociale et médico-sociale et peuvent aller jusqu'à remettre en question les paradigmes organisationnels sur lesquels le secteur s'est construit et donc, la culture organisationnelle.

III.2.1 Introduction

III.2.1.1 Les origines du concept de culture

Sans remonter jusqu' à Hérodote (484 av J.C) et son « Enquête » sur les barbares et les grecs, on peut situer l'émergence d'une réflexion sur la culture, sa spécificité et ses méthodes d'étude, durant le débat épistémologique[17] traversant la sociologie allemande

[17] Cette dispute théorique concerne la distinction entre « les sciences de la nature » qui comprennent, et « les sciences de l'esprit » qui expliquent.

de la période romantique (XVIII au XIXème siècle). Parmi les travaux des intellectuels de cette époque, on peut souligner celui de William Dilthey (1833-1911), historien, psychologue et sociologue, consistant à appréhender l'esprit humain à partir de ses manifestations. L'auteur travaille sur les biens matériels qu'il qualifie d'« artefacts culturels » et, par l'herméneutique, déchiffre leur signification culturelle. Dans ce cadre, la caractérisation du bien importe peu en comparaison de sa signification culturelle. Finalement, la culture est envisagée comme le rapport dialectique entre l'objet qui objective la culture et le sujet qui la subjective.

La discipline qui s'attache à l'étude de la culture et qui fut la plus prolifique est certainement l'anthropologie culturelle nord américaine. Elle a développé de nombreux savoirs relatifs aux différences entre des cultures en étudiant les divergences des systèmes de valeurs, de croyances, d'habitudes... En 1952, les anthropologues Kroeber et Kluckhohon recensent depuis le XVIII siècle plus de 200 définitions du mot culture (au cours duquel la culture a commencé à être appliquée aux sociétés humaines). Dans une typologique des écoles de pensées en anthropologie culturelle inspirée d'un article de Keesing (1974), Allaire et Firsirotu (1988) rassemblent en deux approches les travaux en sciences de gestion. Selon la première qui participe d'une conception holistique de l'organisation, la culture est envisagée comme une partie intégrante du système socioculturel : les composantes structurelles et idéationnelles sont indissociables et forment un tout intégré. Dans la seconde approche, la culture est envisagée comme un système indépendant d'idéation. Le domaine culturel est distinct et se manifeste en divers structures et processus, notamment cognitifs.

Dans les travaux en psychologie, les premières recherches sur la dimension informelle du travail peuvent être attribuées à Elton Mayo et son équipe (1927 à 1932). La découverte de l'importance de cette dimension fut le résultat d'un biais méthodologique affectant une étude menée dans une entreprise et concernant l'effet de la variation des conditions environnementales sur la performance (la luminosité, la rémunération à la pièce, la suppression de la rémunération, etc.). Mayo et ses collaborateurs ont mis en évidence l'impact de l'aspect informel et interpersonnel du travail (écoute, feed-back, soutien) sur la performance et le climat. En effet, s'opposant au taylorisme qui postulait qu'une organisation scientifique du travail permettrait d'obtenir de bonnes performances organisationnelles, le courant des relations humaines (et les travaux ultérieurs s'inscrivant dans ce paradigme) ont mis en évidence l'importance des perceptions subjectives de l'environnement et de la qualité des relations.

Toutefois, c'est avec les travaux de Lewin (Lewin, Lippit et White, 1939, Lewin, 1951) que les bases sont véritablement jetées pour l'étude du climat et plus tardivement de la culture. En induisant au sein de groupes d'enfants des climats sociaux artificiels (autocratiques, démocratiques, laisser-faire), Lewin et al. (1939) mettent en évidence les comportements qui en découlent. Ils formulent l'équation qui va orienter toute une génération de chercheurs et selon laquelle le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec son environnement (E) : C= f(P x E). Ces travaux marquent le départ d'une longue série d'études et de questionnements dans le domaine de la psychologie sociale du travail.

III.2.2 Origines du concept de culture organisationnelle

Malgré des origines anciennes, le concept de culture organisationnelle a connu un développement et une reconnaissance tant scientifique que pragmatique étalée dans le temps. Formalisée depuis 1951 par les travaux de Jacques, « *la culture d'une entreprise est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres et que les nouveaux membres doivent apprendre, et accepter au moins partiellement, pour être intégrés dans cette organisation.* […] *Elle comprend une vaste gamme de comportements : les méthodes de production ; les spécialisations et les connaissances techniques : les attitudes à l'égard de la discipline et de ses sanctions ; les coutumes et les habitudes des dirigeants ; les objectifs généraux ; le comportement en affaires ; les méthodes de rémunération ; les valeurs assignées aux différents types de travail ; le fait de croire, ou non en la démocratique et en la consultation paritaire et, enfin, les conventions et les tabous dont on est moins conscient.* » (p.251).

Les recherches sur la culture organisationnelle et la reconnaissance de la nécessaire prise en considération de cette dimension par les chercheurs et les praticiens n'ont pris leur essor que dans les années 80 avec les ouvrages « *In search of excellence* » de Peters et Waterman (1982), « *Corporate cultures* » de Deal et Kennedy (1982), et « *leadership and organizational culture* » de Schein (1982, 1992).

Pour comprendre cette émergence tardive dans le focus des chercheurs et des praticiens, mais également pour comprendre l'opposition forte entre les tenants d'une approche qualitative et les partisans d'une approche quantitative, il est fondamental de

resituer le contexte dans lequel les travaux sur la culture organisationnelle et surtout sur le climat ont pris naissance. En effet, malgré une formalisation relativement ancienne, le concept de culture organisationnelle a émergé dans une époque où les préoccupations des chercheurs se portaient davantage sur l'impact des conditions environnementales sur les comportements que sur l'impact de la dimension culturelle sur les comportements. En effet, s'inscrivant dans la lignée de Lewin, bon nombre de travaux dans le champ de la psychologie du travail appréhendent l'organisation davantage par le climat que par la culture. Cette orientation s'explique par la relégation au second plan de l'impact de la personne sur l'environnement. En d'autres termes, s'il est reconnu que l'environnement peut influencer la personne et ses comportements l'inverse ne l'est pas (Denision, 1996). Ceci continue donc d'inscrire les travaux sur le climat dans une perspective fonctionnaliste de l'homme au travail.

Dans les années 80, se développe un courant en opposition avec l'approche fonctionnaliste et le paradigme scientifique. Il cherche à rendre compte de la dimension informelle, subjective de la vie en organisation. Meyerson (1991,) note que la culture était le mot de code pour le côté subjectif de vie organisationnelle [...] son étude a représenté une rébellion ontologique contre le paradigme fonctionnaliste ou scientifique dominant (« culture was the code word for the subjective side of organizational life [...] its study represented an ontological rebellion against the dominant functionalist or scientific' paradigm » (p.256)) .

Au début des années 80 déjà, Quinn & Rohrbaugh (1983) font un recensement de la documentation et des validations empiriques crédibles (« *mutlidimensional scaling* »). A partir de leur travail ils élaborent un modèle des « valeurs antinomiques intégrées » qui supportent l'efficacité organisationnelle. La dimension axiologique qui apparaît est la « culture organisationnelle ».

III.2.3 Paradigmes

Le champ de la culture organisationnelle est structuré autour de deux approches qui se distinguent notamment sur les capacités d'action sur celle-ci. Pour les uns (comme Deal et Kennedy, 1982, ou Anthony, 1994) la culture peut être managée. L'organisation possède, ou produit, une culture, une colle sociale et normative liant les différentes parties de l'organisation et qui est à considérer au même titre qu'une autre variable de l'organisation. Selon cette perspective, l'organisation a une culture comme une structure, des procédures…

Pour les autres, il est beaucoup plus difficile de manager la culture. En raison des influences multiples et complexes des sous-cultures, des conflits d'intérêts, des mauvaises passes et des échecs de communication (De Witte & Van Muijjen, 1999), la culture ne peut qu'évoluer (Martin, 1985) et difficilement être managée.

Ces deux approches du management de la culture s'inscrivent dans deux grands paradigmes et permettent de rendre compte de la culture organisationnelle grâce aux outils de recueil de données appropriés. Selon le courant symbolique, l'organisation est une culture et selon un courant plus fonctionnaliste elle possède une culture.

L'organisation est une culture :

Les tenants de cette perspective utilisent l'approche ethnographique ou l'observation participante. Pour les symbolistes, la culture est une métaphore permettant d'appréhender les phénomènes organisationnels comme des manifestations culturelles. L'organisation est un construit social et les collectivités sont des processus permettant aux membres de construire une réalité sociale (Thompson, 1980). La culture est à la fois un processus collectif échappant à l'emprise de toute sous-unité (groupes, individus) et le produit de ce processus. Elle consiste en un système d'idées, un ensemble de mécanismes de contrôle, plans, recettes, règles, directives pour la gouverne du comportement (Geertz, 1973).

Dans ce cadre, la construction de l'environnement et les conduites des individus sont à considérées comme dans une boucle d'actions et de retroactions , où les deux niveaux s'influencent mutuellement. Alors, l'individu et environnement ne peuvent être considérés séparément, même à des fins d'analyse. Il existe donc une création simultanée de la structure sociale et la dimension symbolique culturelle contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble et à l'efficacité de l'organisation (« *the symbolic cultural dimension in some way contributes to the overall systemic balance and effectiveness of an organization* » ; Smircich, 1983, p.344).

Les tenants de cette approche utilisent l'approche ethnographique ou encore l'observation participante

L'organisation a (possède) une culture :

La culture existe dans l'organisation par des manifestations et artefacts qui expriment les valeurs et croyances partagées, représentations sur lesquelles les dirigeants

peuvent avoir une certaine emprise. Cette approche conçoit l'organisation dans une forte relation d'interdépendance avec son environnement, lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques (Pfeffer, 1981).

Selon cette acception de la culture, celle-ci peut être envisagée comme une variable dépendante des particularismes nationaux (Hofstede, 1980) ou encore comme une variable indépendante produite par l'entreprise qui permet d'assurer sa régulation, sa cohésion sociale et l'adaptation à son environnement.

Les tenants de cette approche s'inscrivent dans une perspective externe (externaliste) et utilisent des instruments standardisés aux qualités psychométriques issus de structures, des cadres conceptuels (le modèle des valeurs concurrentes de Quinn par exemple) reconnus comme le « *Quinn Diagnosing corporate culture* » (Quinn, 1988), le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1983) le FOCUS-questionnaire (Van Muijjen et al.,1999) ou encore des instruments aux bases empiriques issus d'entretiens préalables.

Malgré une recherche dynamique, les efforts d'intégration et de théorisation ne permettent pas à ce jour l'élaboration d'une théorie de la culture organisationnelle. Aussi, lorsqu'on évoque la culture, on se place de fait dans une situation inconfortable. En effet, le chercheur ou le consultant se trouve face à un foisonnement de littérature et doit accepter une perspective et, donc, renoncer à d'autres (« *a way of seeing is a way if not seeing* » ; Poggy, 1965, p.284). D'une part, il est face à un problème de définition et d'opérationnalisation, et d'autre part il sent l'importance incontournable de la dimension culturelle pour la compréhension des comportements individuels et collectifs. Il existe toutefois quelques points de consensus entre les tenants des différentes approches. Ils concernent notamment sa composition.

III.2.4 Points de consensus et définition de la culture organisationnelle

Le concept de culture réfère à un ensemble de valeurs, de normes, de croyances, de sens (significations) et de comportements, partagés par les individus au sein d'une organisation à un moment donné (Pettigrew, 1979), pouvant être transmis aux nouveaux membres (Schein, 1984 ; Brown et Starkey, 1994), et qui concernent la manière dont les gens devraient agir, améliorer leurs performances (Shein, 1984 ; Van Muijen et Koopman, 1994) ou résoudre des problèmes (Fedor et Wherther, 1996 ; Trompenaars,

1993). Par ailleurs, en plus des systèmes formels la culture peut servir de mécanisme de coordination et de contrôle informel, ou de « colle » à différents niveaux de l'organisation (Ouchi, 1980 ; Pettigrew, 1986 ; Schein, 1984 ; Van Muijen, 1994).

La culture organisationnelle repose sur des postulats fondamentaux, généralement inconscients, qui se forment et se confirment au fil des incidents critiques que vit l'entreprise. Au niveau conscient, elle concerne les valeurs ou les idéaux sociaux et les croyances que les membres de l'organisation en sont venus à partager (Louis, 1980 ; Siehl, 1985) ; il s'agit de l'idéologie de l'organisation. Ces valeurs, ou patrons de croyances, se manifestent par des dispositifs symboliques tels que les mythes (Boje, Fedor et Rowland, 1982), les rituels (Deal et Kennedy, 1982), les histoires et les légendes (Mitroff et Kilman, 1976), les langages spécialisés (Andrews et Hirsch, 1983) et les artefacts multiples.

III.2.4.1 Les niveaux de la culture organisationnelle

Pour certain, la culture est un « concept valise », fourre-tout. Pour ceux-ci, dès lors qu'il est ardu de rendre compte de variables organisationnelles celles-ci tombent dans l'escarcelle de la culture organisationnelle (Kieser & Kubicek, 1992 ; De Witte Van Muijjen, 1999). La culture organisationnelle est un objet complexe, multidimensionnel et multi facettes. Elle est difficile à appréhender et à circonscrire en raison des nombreuses dimensions dans lesquelles elle se manifeste (normes comportementales, langages, littérature, schémas d'interprétations, etc.). Cependant, on peut noter une convergence vers quelques points de consensus relatifs à l'existence de plusieurs niveaux de la culture organisationnelle, allant des dimensions les plus inconscientes aux dimensions les plus visibles. L'idée que la culture serait composée de strates organisées sur le modèle de « l'oignon » est actuellement admise. En effet, après Schein (1984) de nombreux auteurs ont reconnu que la culture est composée d'artefacts, de normes de pensée et d'action, de valeurs et de croyances et de postulats fondamentaux.

Les artefacts sont des manifestations physiques, matérielles qui sont les parties visibles de la culture tels que les logos, l'organisation géographique et spatiale ou encore les éléments structurels tels que la charte de fonctionnement, le projet de service voire « le climat » du groupe. Tout groupe produit des artefacts. Cependant, l'attribution d'un sens culturel passe par une observation longue des groupes de travail et ne peut se faire qu'en référence aux niveaux les plus profonds de la culture. En effet, s'il est simple

d'observer des artefacts (encore faut-il savoir quoi observer et comment) il est nettement moins aisé de les déchiffrer. Selon Schein (2004), en inférant les niveaux les plus profonds à partir des artefacts l'observateur risque de faire appel à ses sentiments et ses représentations.

Les normes de pensée et d'action sont déterminées par les valeurs. Elles constituent les routines comportementales, les habitudes ainsi que les schémas cognitifs d'interprétation de la réalité.

Les valeurs et les croyances représentent les idées abstraites partagées, implicites ou explicites, à propos de ce qui est bon, juste et désirable dans la société. Elles constituent des normes spécifiques permettant aux individus de savoir ce qui est approprié dans une situation particulière. Au niveau des valeurs, il existe une distinction entre les valeurs centrales « *core values* » et les valeurs épousées « *espoused values* ». Les premières se réfèrent à la façon dont le travail est effectivement conduit, elles sont la doctrine centrale et imprescriptible qui forme la colle qui tient ensemble les différentes parties de l'organisation quand elle se développe, se décentralise, se diversifie et s'étend (« *central and enduring tenets of the organization forming the glue that holds an organization together as it grows, decentralizes, diversifies and expands*. » ; Collins et Porras, 2002, repris par Soyer et kabak et Asan, 2007, p.183). Les secondes constituent les valeurs dont une organisation se réclame, celles qu'elle promeut par ses écrits ou encore par la valorisation de certains comportements. Ces valeurs poursuivies par les organisations délimitent, ou orientent, les perspectives stratégiques. Cette dimension de la culture se prête à l'exploration par questionnaire. Dans notre travail, c'est en partie par l'intermédiaire des valeurs que nous aborderons la culture organisationnelle.

Les postulats fondamentaux sont relatifs à la nature des relations de l'homme avec son environnement, à son rapport au temps, etc (Schein, 1986). Ils s'originent dans les groupes auxquels les individus ont appartenu et ceux auxquels ils appartiennent. Les postulats fondamentaux se créent, se développent et sont remis en question dans les situations critiques auxquelles le groupe, l'organisation doit faire face. Ainsi, lorsque les individus ou les groupes trouvent et testent plusieurs fois une solution à un problème significatif et que celle-ci fonctionne, alors elle est tenue pour acquise. L'hypothèse fondamentale élaborée antérieurement sur la base de valeurs ou de pressentiments est confirmée et devient une réalité qui à son tour confirme l'hypothèse sur la façon dont le monde fonctionne. Ces postulats sont fortement ancrés, difficiles d'accès pour le

chercheur (ils ne semblent accessibles que par une approche qualitative structurée autour d'entretiens) et très résistants aux changements. En effet, par le jeu de mécanismes de renforcements positifs, ces postulats deviennent des structures cognitives explicatives de la façon dont fonctionne le monde. Aussi, l'inconnu et le changement étant générateurs d'anxiété , dans une recherche de stabilité et de sens, le renoncement ou la remise en question de ces postulats présentent, pour les individus, un coût psychologique important. Eu égard au caractère implicite de ces théories, il semble difficile de les faire émerger et de les mettre en débat. Elles constituent les éléments les plus stables permanents et intangibles de la culture organisationnelle.

III.2.5 La culture comme un système de valeurs : le modèle des valeurs concurrentes de Quinn.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la culture organisationnelle peut être envisagée et opérationnalisée comme un système de valeurs qui sous-tend l'activité des membres de l'organisation (Chatman, 1989 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Schein, 1986). Ces valeurs sont considérées comme une composante absolument fondamentale de la culture. Elles guident les comportements des individus au travail et leurs attitudes vis-à-vis du travail (Chatman, 1989, O'Reilly et Chatman, 1996).

Il existe de nombreux paradigmes et outils permettant de quantifier la culture organisationnelle. Si l'on considère que l'organisation est une culture, pour accéder à sa dimension symbolique on aura tendance à user de méthodes qualitatives. A l'inverse, si l'on considère que l'entreprise possède une culture, on aura tendance à la quantifier au même titre qu'une autre variable

Quinn & Rohrbaugh (1983) font un recensement de la documentation et des validations empiriques crédibles (« *mutlidimensional scaling* ») pour élaborer un « modèle des valeurs antinomiques intégrées » qui supportent l'efficacité organisationnelle. La dimension axiologique apparait ici : il s'agit de la culture organisationnelle. L'approche de Quinn (1988) et Cameron (Cameron et Quinn, 1999, 2006) est basée sur une approche typologique et non dimensionnelle de la culture. Cette approche consiste plutôt à positionner la culture en relation avec un nombre continu de variables (Fletcher & Jones 1992).

Les auteurs proposent une « structure des valeurs concurrentes » qui permet d'analyser : 1) les résultats externes à l'organisation (loyauté des consommateurs, les produits innovants, la compétitivité globale, le retour des actionnaires, l'identité de la

marque, etc.), 2) le niveau des éléments internes qui facilitent la création de valeurs (le profil culturel, les processus de production, les initiatives stratégiques), et 3) le niveau individuel (les compétences des leaders, le style d'apprentissage, les attitudes…). Le modèle des valeurs concurrentes est basé sur deux séries de dimensions qualifiées par les auteurs de primaires et secondaires. Les premières permettent de distinguer les différentes orientations d'une organisation (Denison et Spreitzer, 1991), alors que les secondes (correspondant à chacun des quadrants du modèle) réfèrent à la dynamique des changements (vélocité) et à leur ampleur (magnitude).

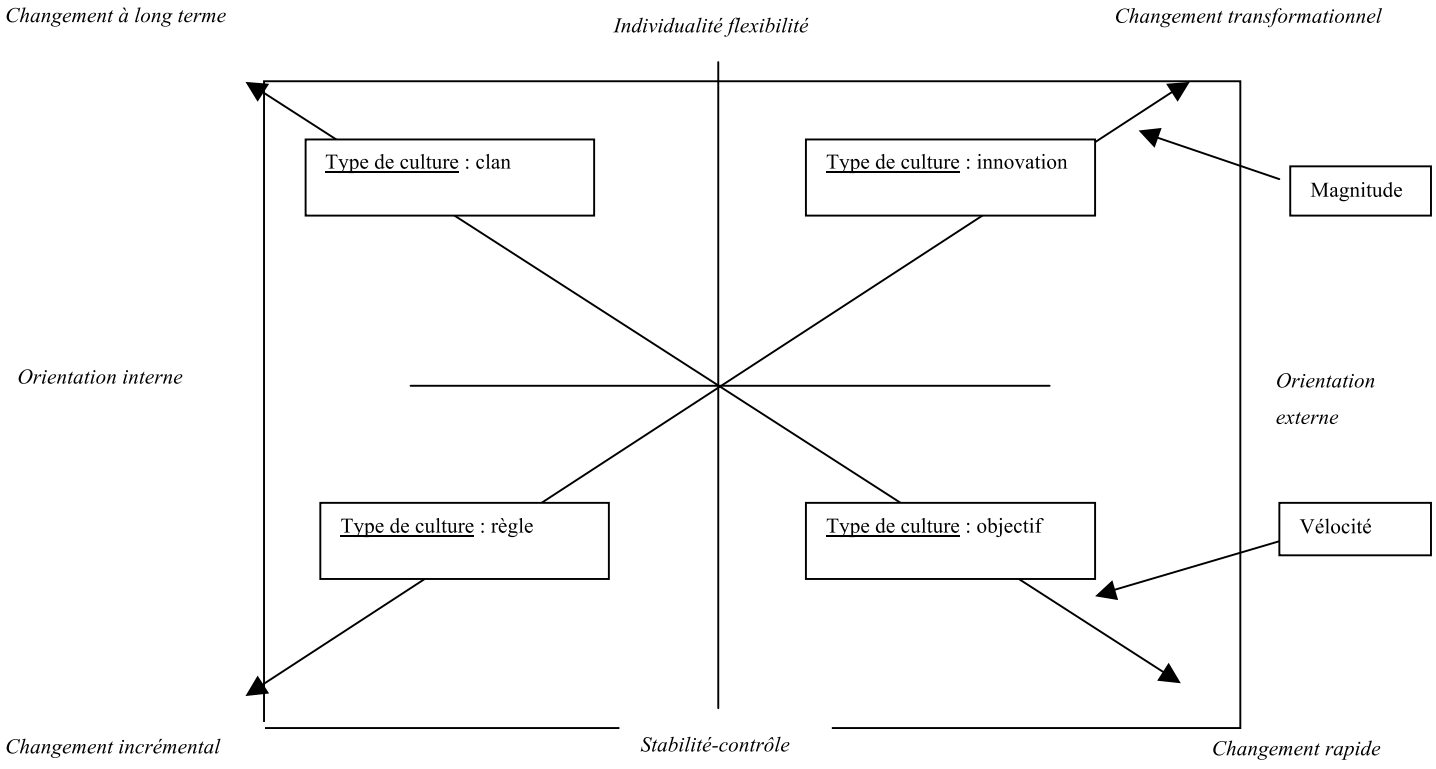


Figure 4 : dimensions primaires et secondaires du modèle des valeurs concurrentes (extrait de Cameron et al, 2006, p.13)

La dimension principale s'organise selon deux dimensions représentées par deux axes : l'axe « flexibilité vs contrôle » et l'axe « orientation vers l'interne vs orientation vers l'externe ». La première dimension du modèle (axe flexibilité-contrôle) met en évidence le degré selon lequel l'organisation (les pratiques, la culture, etc.) met l'accent sur la stabilité ou sur le changement. Une orientation vers la flexibilité renvoie à des comportements discrétionnaires, au dynamisme et à la spontanéité alors qu'une

orientation sur le contrôle valorise la stabilité, le contrôle et l'ordre. La seconde dimension du modèle est composée d'un continuum allant de l'orientation interne, reflétant la recherche du maintien et l'amélioration de l'existant, à l'orientation externe reflétant une organisation qui met l'accent sur la compétition, l'adaptation et l'interaction avec l'environnement externe. Le croisement de ces deux axes met en évidence 4 quadrants, qui renvoient chacun (a) à un ensemble de valeurs (b) supportant une stratégie organisationnelle (c) et mise en œuvre par des moyens concrets. Dans la théorie des organisations, ces 4 quadrants correspondent aux modèles majeurs (Stock et al., 2002) qui constituent les 4 orientations culturelles en concurrence dans le monde des organisations.

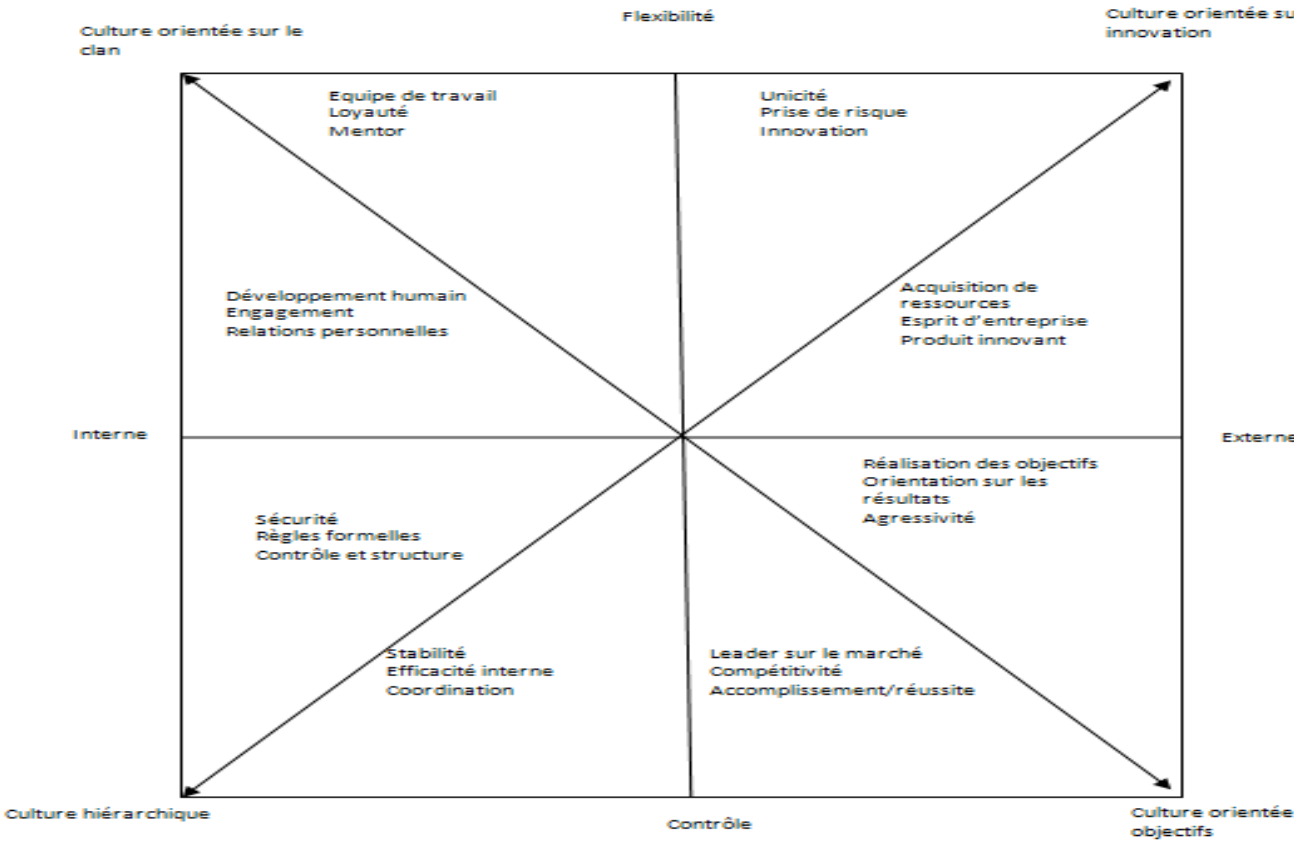


Figure 5 : structure du modèle des valeurs concurrentes de Quinn

Orientation vers le soutien (interne et flexibilité).

Dans la théorie des organisations, cette dimension correspond au modèle des relations humaines. L'accent y est mis sur la flexibilité et le changement à long terme basé sur le développement par les relations. La stratégie de développement orientée sur le

soutien a) est basée sur la confiance dans le potentiel humain, la synergie et le caractère épanouissant du travail, b) vise à susciter l'engagement, le sentiment de responsabilité et un haut moral, et c) à mettre en avant la participation, la coopération, la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe et la croissance, l'épanouissement individuel. Dans ce type d'organisation, le processus décisionnel repose sur la participation et la qualité des décisions est estimée au regard de leur acceptation. Ce modèle met moins l'accent sur la coordination formelle et les systèmes de contrôle que sur la décentralisation des décisions, les communications horizontales et la collaboration. Les organisations qui présentent ce profil voient généralement leur niveau de conflit et les résistances aux changements affaiblis.

Orientation vers l'innovation (externe et flexibilité).

Ce type d'orientation correspond au modèle des systèmes ouverts. La culture organisationnelle valorise l'innovation et une dynamique de changement transformationnel. La stratégie d'expansion et la transformation de l'organisation a) prennent appui sur la confiance dans la capacité d'apprendre, la créativité, la synergie, l'adaptabilité, b) favorisent la transformation continue de l'organisation (par croissance interne et/ou acquisition externe), et c) misent sur la vigie environnementale, l'anticipation, l'expérimentation et l'innovation. Le processus décisionnel vise ici l'adaptation, et la qualité de la décision est évaluée au regard de sa légitimité. Le mantra qui pourrait lui être associé est le suivant : « créer, innover et imaginer le futur » (Cameron et Quinn, 2006, p.37). L'accent est mis sur la communication horizontale, la coordination et les systèmes de contrôle informels. Les relations interpersonnelles de qualité sont encouragées. Dans ce type d'organisation aussi le niveau de conflit et les résistances aux changements sont plutôt faibles.

Orientation vers le but (externe et contrôle).

Cette orientation correspond au modèle des objectifs rationnels. Elle caractérise une culture basée sur la compétitivité et l'accent y est mis sur la productivité et l'efficience. La stratégie de maximisation de la production a) repose sur la foi en la clarté des orientations et en la fermeté de la structuration, b) vise la productivité, la compétitivité et la rentabilité de l'organisation, et enfin c) met l'accent sur la rationalité des décisions, sur les indicateurs de performance, sur l'imputabilité individuelle ou collective et sur la

contingence des renforcements. Dans ce type d'organisation, les changements sont rapides. Le mantra qui pourrait lui être associé est le suivant « rivaliser, bouger rapidement, et jouer pour gagner » (Cameron et Quinn, 2006, p.34). Le processus décisionnel repose sur la recherche de la réalisation des objectifs et la qualité de la décision est évaluée au regard de son efficience. Les prises de décisions sont plutôt centralisées, la coordination et le contrôle hautement formalisés. Dans cette configuration les niveaux de conflit et de résistance aux changements sont généralement hauts.

Orientation sur les règles (interne et contrôle).

Cette orientation correspond au modèle des processus internes. La stratégie qu'elle induit repose sur la consolidation et l'équilibration interne (a) à partir de la valorisation de l'ordre, de la prévisibilité et du contrôle. Ce type de stratégie cherche à susciter la stabilité, la continuité, la pleine maîtrise par la gestion contrôlée de l'information et par la division du travail, la formalisation des procédures de production, le contrôle et la communication. Le mantra qui pourrait y être associé est « mieux, moins cher et plus sûr » (Cameron et Quinn, 2006, p.32) Les changements sont incrémentaux et le processus décisionnel repose sur les informations en retour. Le succès de ce processus est évalué au regard de la rationalité de la décision.

Les cultures orientées vers la règle et les objectifs suscitent davantage une diminution de la crédibilité des leaders, du moral et de l'équité, des conflits, des logiques de bouc-émissaires et la résistance au changement.

Les cultures orientées vers le soutien où vers l'innovation sont corrélées positivement avec la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, l'engagement dans le travail, et négativement aux intentions de quitter l'entreprise. (Goodman, Zammuto et Gifford,2001)

Ces 4 dimensions représentent des formes « pures ». Dans la réalité, on est amené à rencontrer des configurations culturelles mixtes et évolutives. D'ailleurs, les auteurs (Cameron et Quinn, 1999,2006) stipulent qu'une sur-accentuation sur l'une des dimensions entraverait les capacités d'adaptation de l'organisation aux contraintes de l'environnement. De plus, il est reconnu que de nombreuses variables contribuent à l'élaboration de la forme, du contenu et à la dynamique de la culture organisationnelle. Les organisations se situent donc au carrefour des influences multiples que constituent

leur histoire, le contexte sociétal dans lequel elles évoluent, le contexte légal qui les structure ou encore les métiers qui les composent et les technologies qu'elles utilisent. Mais encore le style et la stratégie managériale ainsi que les forces en présence impactent également la culture organisationnelle.

III.2.6 Construction de la (des ?) culture(s) organisationnelle(s)

La culture organisationnelle se développe dans les interactions entre l'individu et l'organisation. Cette dernière est un système d'individus pourvus d'objectifs différents, de plus ou moins de pouvoir, d'un sens des responsabilités propres à chacun et d'attitudes (Ayas, Floppen et Maljers, 1996). Les individus sont les facilitateurs, les constructeurs de l'organisation et de sa culture.

III.2.6.1 Processus général de construction de la culture d'un groupe, d'une organisation.

Quand une organisation se développe, les individus qui la composent ont à faire face à des situations nouvelles. Ils doivent y répondre en adoptant des solutions qui permettent la survie, l'adaptation et le développement de l'organisation. Ces solutions peuvent être liées à l'activité (ingénierie, recherche et développement, procédures, structures, etc.) et/ou aux salariés (formation, évaluation individuelle, recrutement, etc.).

Selon Schein (1985, 2004), le processus de création d'une organisation est identique au processus de formation d'un groupe. Dans celui-ci se développent des croyances, des valeurs, des sentiments issus de l'expérience et des apprentissages communs qui constituent sa culture. Sans groupe, pas de culture. Le développement d'un groupe et la construction de sa culture sont à considérer comme les deux faces d'une même pièce.

Pour assurer sa survie, l'organisation naissante (ou le groupe d'individus) doit évoluer et faire face à deux défis concomitants : s'adapter à son environnement externe et développer et maintenir des relations fonctionnelles internes entre ses membres. Pour ce faire il est fondamental que les leaders développent et obtiennent des consensus sur plusieurs dimensions. Ils doivent obtenir une compréhension claire et partagée de la raison d'être de l'organisation, de ses missions et de ses fonctions. Cela permet une appropriation des enjeux et l'adoption de postures adéquates vis-à-vis des parties

prenantes (investisseurs, gouvernement, managers et employés, les usagers ou consommateurs). Les leaders doivent faire émerger un consensus sur les objectifs permettant de réaliser les missions, de les concrétiser. Ils doivent obtenir un consensus sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs (structuration des unités de travail, systèmes d'informations, de récompenses, mécanismes de coordination) et sur la façon de mesurer les résultats (quoi mesurer ? quels sont les résultats à prendre en considération pour rendre compte de la performance et comment ? par quels moyens récupérer l'information ?). Ils doivent obtenir un consensus sur la façon de faire face quand un changement se présente, donc sur la manière de rechercher des informations concernant l'environnement, sur les modalités de leur transmission et de leur intégration dans les unités.

Pour assurer l'intégration interne de ses membres, l'organisation doit permettre la création d'un langage et de catégories conceptuelles communes permettant l'interprétation de ce qui arrive ainsi que la coordination.. Elle doit permettre la définition des frontières du groupe, de son identité et des critères d'inclusion/exclusion.

- La distribution du pouvoir et des statuts ;
- Le développement des normes d'intimité, amitié, amour entre les membres ;
- La définition et l'allocation des récompenses et punitions ;
- La façon d'expliquer l'inexplicable, la gestion de l'incertitude.

Si ces éléments sont à prendre en considération de façon proactive par la direction et l'encadrement durant le développement d'une organisation, ils positionnent la construction de la culture organisationnelle hors du champ de contraintes plus large dans lequel sont insérées les organisations. Ces contraintes tels que l'environnement sociétal, le contexte règlementaire…constituent le terreau dans lequel la culture organisationnelle plonge ses racines. Les décideurs n'ont que peu (voire pas) de prise (si ce n'est d'en être conscient) sur elles.

III.2.6.2 La culture à la croisée d'influences multiples

Plusieurs auteurs dont Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart et Simard (1988) ont proposé de prendre en considération plusieurs éléments constitutifs de la culture organisationnelle. Selon eux, la culture se trouve traversée, structurée et

influencée par plusieurs éléments qu'il est nécessaire d'interroger pour en rendre compte : 1) l'environnement sociétal ; 2) l'histoire de l'organisation et de ses fondateurs ; 3) les contingences liées à l'organisation et au secteur d'activité.

III.2.6.3 L'environnement sociétal et les « *surrounding influences* ».

On passe dans des organisations tout au long de sa vie (l'école, les clubs, les associations sportives et culturelles, l'université, les organismes de formation et les organisations professionnelles). Les salariés n'arrivent donc pas « vierges » de valeurs culturelles mais sont porteurs de celles acquises durant leur socialisation primaire. Ils charrient avec eux des valeurs reflétant les particularités culturelles des structures auxquelles ils ont participé et dans lesquelles ils s'inscrivent par ailleurs. Ces institutions dans lesquelles passent les individus sont organisées autour de postulats fondamentaux sur la nature de l'homme, les relations de pouvoir, la perception de l'espace et du temps, les relations entre groupes. Ces postulats s'expriment à travers les valeurs et les objectifs qui leur sont associés. En plus des autres institutions ou organisations que connaissent les individus et sur lesquelles les managers n'ont aucun d'influence, la culture est au cœur d'une constellation d'influences plus ou moins fortes (les pressions syndicales, les corporations, etc.), de façon plus ou moins continue (la culture nationale, par exemple) et fonction du cycle de vie dans lequel se trouve l'organisation.

Hofstede (1987) insiste sur l'impact prépondérant du bain culturel national dans lequel évoluent les organisations : « *la culture est par essence une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, d'autres groupes* » (p.10). Dans cette perspective, Sayle (1982) explique la performance des entreprises japonaises par le sens du service mutuel et « *l'esprit de sacrifice du samouraï* ».

III.2.6.3.1 La culture nationale

Dans la perspective de la « contingence structurelle », les organisations sont considérées comme des systèmes ouverts devant s'adapter aux variations de l'environnement socio-économique, politique, financier, technique, etc. Selon cette approche, la culture *« correspondrait à une variable dépendante s'expliquant*

partiellement par le contexte national dans lequel l'entreprise se situe » (Delobbe & Vandenberghe, 2004, p.244). Dans sa relation dialectique avec l'environnement l'organisation reflète les valeurs culturelles de la société. Hofstede (1980,1991) met en évidence l'influence des cultures nationales sur la culture organisationnelle et s'inscrit en faux contre l'idée qu'il existe chez les hommes, profondément enfoui, quelque chose de commun qui pourrait leur permettre de dépasser leurs différences. Selon cet auteur, la culture est « *une programmation mentale collective* […] *que nous partageons avec les autres membres de notre nation* » (p.10), et la réussite d'une organisation s'expliquerait par l'adaptation des structures aux éléments variés de la culture nationale. Cette dernière doit être comprise au double sens des institutions et des mentalités qui caractérisent une civilisation. Elle implique des différences, d'un pays à l'autre, dans les rapports d'autorité et les formes de solidarités qui trouvent leur origine dans les systèmes d'éducation, de formation des adultes, de représentation du personnel et dans les structures politiques et syndicales. Ainsi, l'impact de la contingence nationale est déterminant. Il donne lieu à des modèles « à la japonaise », « à la scandinave », etc., alors que quelques années auparavant le modèle taylorien était la référence (Sainsaulieu, 1994). L'étude de Hofstede s'inscrit dans un projet de recherche d'une ampleur rarement égalée. Elle est menée à travers 64 pays dans un premier temps et concerne les différences culturelles au sein de la firme IBM. Ce travail a donné lieu à l'identification de 4 dimensions indépendantes permettant de différencier les cultures nationales. Dans le but de valider et d'enrichir ces dimensions, plusieurs autres études furent menées à travers 23 pays et différents secteurs d'activités. A partir de ces éléments, le modèle fut enrichi d'une cinquième dimension.

La distance au pouvoir.

Si l'on peut pose le constat que les sociétés sont structurées par des hommes dont les pouvoirs varient selon leurs insertions et leur histoire alors on peut admettre sans difficultés que les sociétés sont inégalitaires, que certaines le sont plus que d'autres et que cela est intégré dans la culture. L'inégalité et son acceptation sont quantifiées par la dimension de « la distance au pouvoir » qui réfère à la façon dont les membres les moins puissants des organisations ou des institutions acceptent (et s'attendent à ce) que le pouvoir soit distribué inéquitablement. Cette dimension représente l'inégalité (plus ou moins grande) telle que la considère « le bas de la société » et non pas « par le haut ». Les scores de distance au pouvoir les plus élevés se trouvent dans les pays latins, asiatiques et

africains alors que l'on trouve des scores faibles pour les pays germaniques (par exemple, en Europe du nord).

L'individualisme vs le collectivisme.

Cette dimension réfère à l'ampleur de l'intégration des individus au sein des groupes. Dans les sociétés collectivistes (il s'agit ici de groupe et non de référence politique), les liens entre les individus sont forts dès la naissance et chacun se préoccupe des intérêts du groupe. L'individu et ses intérêts personnels sont subordonnés à ceux du groupe. A l'inverse, dans les sociétés individualistes les liens sont lâches et les individus se préoccupent de leurs intérêts personnels. Le degré d'individualisme est lié à la richesse et les pays les plus pauvres présentent les cultures les plus collectivistes.

Masculinité vs féminité.

Cette dimension réfère à la distribution des rôles entre les genres qui sont davantage accentués dans les sociétés dites masculines. Les valeurs féminines telles que la modestie, la prise en considération d'autrui varient peu d'un contexte à l'autre. A l'inverse, les valeurs masculines se distinguent entre, d'un côté, une forte différenciation des rôles, une forte compétitivité et des rôles dominants occupés par les hommes, et de l'autre des valeurs masculines moins différenciées des valeurs féminines. On retrouve des sociétés féminines dans les pays du nord alors que l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse présentent des modèles plus masculins et que les USA et la France se situent dans une position intermédiaire.

Le contrôle de l'incertitude.

Cette dimension réfère à la capacité des sociétés de gérer l'incertitude et l'ambigüité et à la capacité des hommes à faire face à des situations non structurées. Certaines sociétés conditionnent leurs membres à accepter des opinions différentes, à ne pas édicter trop de règles, alors que d'autres contrôlent l'incertitude et tentent de minimiser la possibilité d'apparition de telles situations en établissement des lois et règlements stricts et des mécanismes permettant de préserver la sureté et la sécurité.

L'orientation à long terme versus à court terme.

Cette dimension a été mise en évidence dans l'étude de Bond & Chi (1997) puis intégrée dans le modèle de Hofstede. Ce dernier était alors critiqué parce que trop centré sur la multinationale IBM. Les sociétés qui présentent une orientation sur le long terme adoptent une dévotion sur le long terme vis-à-vis de l'engagement et des valeurs traditionnelles. Les sociétés qui prescrivent ce type de valeurs développent une forte éthique de travail où les récompenses de demain sont le résultat d'un effort important fourni aujourd'hui. À cause du poids des traditions elles sont moins disposées à changer.

Portées par le développement spectaculaire de la globalisation et les difficultés à faire travailler ensemble des individus aux origines multiples, à ce jour d'autres équipes continuent de développer des modèles sur les cultures nationales et leurs impacts (projet GLOBE depuis 1993; D'iribane, 1998). Mais, dans ce contexte national un autre facteur prépondérant dans la construction de la culture réside dans l'histoire de l'organisation et de ses fondateurs.

III.2.6.4 L'histoire

Lors d'interventions en entreprises, les récits, les images et les anecdotes relatives aux fondateurs ou aux figures charismatiques (de direction) abondent et laissent entrevoir l'importance de l'histoire de l'organisation dans la construction de ses valeurs. Les études qui identifient les orientations et l'histoire des fondateurs comme constitutifs de la culture sont nombreuses.

Le fondateur où le leader, de part sa position hiérarchique et fonctionnelle, est celui dont on attend qu'il identifie les problèmes et qu'il trouve des solutions aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Les réponses peuvent se traduire dans les missions assignées à l'organisation, ses mécanismes de coordination, la technologie utilisée, les systèmes de promotions et de récompenses mis en œuvre, etc. Elles peuvent alors, sous réserve d'un processus d'interprétation et de création de sens et sous certaines conditions de validité, notamment lorsqu'elles ont suffisamment bien fonctionnées pour être reconnues comme valides, passer dans la culture organisationnelle. « *Les fondateurs ou initiateurs ne sont pas simplement créateurs des aspects rationnels et concrets de l'organisation tels que les structures et la technologie, mais sont, en plus, créateurs de symboles, idéologies, langages, rites, croyance et mythes –aspects plus symboliques et expressifs de la vie organisationnelle* » (Pettigrew, 1979 ; p.574).

III.2.6.5 Les contingences liées à l'organisation et au secteur d'activité.

L'industrie du nucléaire est porteuse d'une technologie de pointe, à hauts risques tant physiques que chimiques que psychosociaux. La technologie contraint les variations sur le comment faire en définissant ce qui est fait*« constrains the variation in how things are done by defining what is being done »* (Chatman et Jehn, 1994, p.526). Pour produire de l'énergie ce secteur doit obligatoirement mettre en œuvre de nombreuses procédures : « *pré job briefing* », contrôle des moteurs qui prennent le relai en cas de panne, procédures de sureté, de sécurité, etc. Ces procédures ne résultent pas de la bonne volonté des directeurs d'unités mais sont, pour la plupart, subordonnées à l'autorisation de fonctionner et à l'outil de production. De plus, la complexité des processus de production nucléaire et les pressions relatives aux contraintes règlementaires et aux marchés obligent ces unités de production à développer leur organisation en structures matricielles. Ces contingences induisent la mise en place de structures et l'utilisation de technologies maitrisées par des métiers spécifiques qui interviennent dans la construction de la culture organisationnelle. Ainsi, l'on trouve des différences de culture basées sur les normes industrielles (Penning et Gresov, 1986 ; Gordon, 1991). Selon la même perspective, Chatman et Jehn (1994) ont mis en évidence des différences culturelles liées au secteur d'activité. L'hypothèse de ces deniers et qu'ils valident est la suivante : les dimensions culturelles (innovation, stabilité, orientation envers les individus, orientations vers les résultats et l'activité, orientation vers l'équipe, orientation collaborative, l'accent mis sur les détails ou sur la souplesse) varient plus entre les industries que dans un même secteur industriel. Il semble donc que ce soit la nature même de l'activité qui impacte le plus largement la culture.

Si le bain culturel d'origine, l'histoire des fondateurs et les contingences liées au secteur d'activité impactent la culture organisationnelle (influences de type top down), il est nécessaire d'aller au-delà pour resituer l'individu au cœur de la construction de la culture organisationnelle. C'est ce que certains auteurs (Sainsaulieu, 1985, 1995) ont fait en mettant en évidence le lien entre le secteur d'activité et la construction de l'identité professionnelle.

III.2.7 La production de la culture par les salariés : identités professionnelles et cultures métiers.

III.2.7.1 L'entreprise comme lieu de socialisation et de construction identitaire

Selon Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995), l'entreprise est un lieu de socialisation important pour les individus où se développent identité et culture. Pour Dubar (1996), l'identité est « *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (p.111).

Selon l'approche sociocognitive, l'identité peut être statutaire quand elle est liée à l'insertion et qu'elle est le produit de l'état des rapports objectifs entre les groupes (Sheriff, 1966), de leur interdépendance et de leur représentation réciproque. Ainsi, la structuration d'une organisation en niveaux hiérarchiques induit par nature une distinction entre catégories d'individus, les uns maitrisant certaines ressources plus ou moins valorisées dont dépendent les autres (par exemple, le pouvoir décisionnaire pour le cadre, la compétence technique pour le subordonné). Mais, il existe parfois des groupes dont les rapports d'interdépendances ne sont pas institués directement et dont la seule connaissance induit certains effets comportementaux (Tajfel, 1974). Tajfel (1974) est allé au-delà des rapports objectifs d'interdépendance et des effets de la structure en introduisant la dimension symbolique dans la construction identitaire. Selon lui, l'acquisition de l'identité est relative à la différence perçue avec les autres groupes. Le mécanisme premier de la construction identitaire est celui de la préservation d'une identité sociale positive. Celle-ci est autorisée par l'appartenance groupale et la différenciation avec les autres groupes dont les attributs, les objectifs et les manières de faire ne sont pas perçus comme avantageux.

Considérées comme des lieux de socialisation, les entreprises fournissent les conditions matérielles et symboliques permettant la construction identitaire au travers des relations de pouvoir. Elles accomplissent cela dans un cadre de production de biens ou de services qui génèrent des normes collectives de comportements. En fonction du secteur d'activité, de la structuration de l'organisation, des corps de métier qui la compose et de la répartition et rareté des ressources, les expériences de travail fourniront autant d'éléments orientant la construction identitaire. En effet, le contexte de l'organisation

autorise un double mouvement constitutif de la construction identitaire de différenciation (identité personnelle) et d'intégration (identité sociale ; Tajfel, 1981 ; Tajfel et Turner, 1979). Dans cette perspective, « *les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns aux autres, dans le champ du travail et de l'emploi* » (Dubar, 2000, p.95). La relation au travail n'est donc pas seulement instrumentale mais elle est aussi émotionnelle et sociocognitive. Elle doit permettre la réalisation de soi, l'attachement à un métier, à un sens de l'action. C'est également ce que Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) notent lorsqu'ils revisitent les modèles d'identités collectives proposées par Sainsaulieu (1985). Ces modèles culturels[18] furent établis lors d'une période où l'entreprise était une véritable institution de socialisation, où la croissance économique était instituée et où l'on restait souvent tout au long de sa vie et dont l'environnement était encore prévisible. Au regard d'un nouveau contexte caractérisé non plus par la croissance mais par un environnement professionnel changeant et instable et qui place l'individu comme pivot de la société, les modèles furent re-questionnés et de nouvelles dimensions leurs intégrées (au cours des trente années précédant 1995).

[18] (Le modèle de fusion ou identité de classe qui concerne les ouvriers spécialisés valorise le collectif en atténuant les différences qui pourraient les menacer, l'unité est valorisée et les chefs reconnus. Le modèle de négociation ou identité métier qui représente celui des cadres et professionnels aux relations nombreuses et donc la reconnaissance des différences est valorisé. Le modèle du séparatisme ou identité promotionnelle qui renvoie aux individus mobiles fuyant les groupes vécus comme entravant la mobilité. Le modèle du retrait ou d'identité hors travail où le travail est alimentaire et ne fait l'objet d'aucun investissement intense)

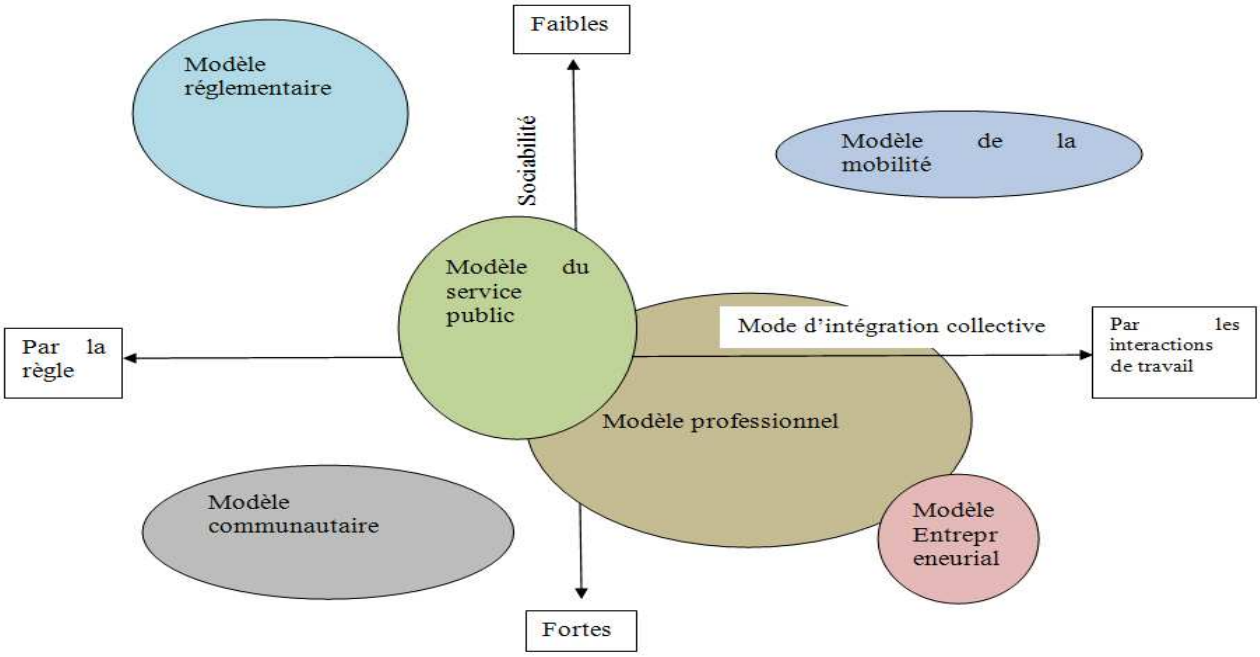


Figure 6: les identités collectives au travail (Schéma emprunté à Francfort et al , 1995, p.223)

Les identités collectives au travail ont été explorées à travers trois dimensions : les espaces d'identification qui comprennent l'identification au contenu du travail, à l'entreprise comme lieu d'appartenance, à la trajectoire personnelle, à la société externe et à l'inscription de l'organisation dans son prolongement ; le système de représentation appréhendé à travers les fondements et les principes de légitimation de l'autorité ; les finalités du travail, de l'entreprise et les comportements d'ajustements collectifs qui comprennent les comportements relationnels et les attitudes face au travail. L'analyse multifactorielle a fait apparaître deux dimensions selon lesquelles s'organisent les modèles identitaires. L'axe de l'intégration collective permet de distinguer le fondement de l'incorporation des individus aux collectifs de travail. D'un côté, l'intégration est garantie par la règle, les chefs sont perçus comme ses gardiens, de l'autre c'est autour des interactions dans le travail, de l'échange, le débat et une forte proximité hiérarchique que s'effectue l'intégration. L'axe des sociabilités réfère aux modes et à la teneur des sociabilités. D'un côté, on a des individus qui entretiennent des relations étroites sur un mode essentiellement affectif avec de fortes valeurs de solidarité et de professionnalisme, de l'autre les individus cherchent limiter les relations et à éviter les expériences de groupe. Ce sont les sphères extérieures au travail qui sont investies.

Identité collective / Variables	règlementaire	communautaire	professionnel	Professionnel de service public	mobilité	entrepreunarial
Investissement au travail	-pas d'attachement -implication faible	-attachement Implication , soit minimum, soit forte	-attachement -implication forte	- attachement -implication forte	-attachement -implication forte	- attachement -implication forte
Relation au chef	-descendantes	-descendantes	- échanges	- échanges	-échanges	-échanges
Relations entre collegues	-faibles relations affectives -relation interne	-noyau fusionnel -relations affectives, internes et externes	-négociation -relations cognitives internes	-noyau -négociation -relations affectives et cognitives, internes et externes	-noyau d'affinités -relations affectives et cognitives, internes et externes	-négociation -relations affectives et cognitives internes
Sens du travail	-salaire -statut	-tissu relationnel -statut -salaire	-expertise -tissu relationnel -réalisation de soi	-utilité sociale -tissu relationnel -réalisation de soi	-réalisation de soi	-expertise -réalisation de soi
Finalité de l'entreprise	-emploi	-communauté -emploi	-développement des métiers -formation -promotion	-service public -métier -formation	-rentabilité -formation -promotion	-rentabilité -formation -promotion
Figure légitime d'autorité	-gardien des regles -décideur	-leader -porte-parole -détenteur du savoir	-détenteur du savoir -leader -animateur -décideur	-animateur -garant d'autonomie -détenteur du savoir -décideur	-animateur -leader -décideur	-décideur -leader -garant d'autorité -animateur
Cohérence identitaire	-variable	-assez faible	-assez forte	-assez forte	-assez forte	-forte

Tableau 1 : Variables descriptives des modèles identitaires. (Tableau emprunté à Francfort et al , 1995, p.271)

Le modèle règlementaire : se caractérise par une implication partielle des individus au travail. Ces derniers investissent plus les relations de proximité que l'activité malgré une intégration des objectifs de production. C'est l'environnement telles que les conditions concrètes d'exécution du travail (horaires, rémunérations, outils techniques, etc.), plutôt que le travail en lui-même, qui semble important. Toutefois, il faut lui associer le contexte organisationnel, le niveau d'autonomie, la polyvalence et la variété des tâches. On retrouve ici le modèle précédant de retrait. Pour les auteurs,

l'individualisme et le détachement sont liés à la difficulté de se représenter l'organisation comme un tout cohérent (lors d'un changement majeur de culture suite à l'intégration d'un cadre légal, on peut entendre dans le discours des agents une incompréhension des nouvelles missions de l'organisation, une difficulté à concevoir la bonne réalisation du travail dans le nouveau cadre réglementaire, structurel et matériel).

On retrouve plutôt des populations d'ouvriers et d'employés investissant d'autres sphères que la sphère professionnelle.

Le modèle communautaire (en déclin) se distingue du précédent par des sociabilités au travail très intenses et des références importantes aux règles de fonctionnement qui constituent l'enjeu et le support du groupe. Ces groupes se caractérisent par la permanence de « l'esprit maison », par l'attachement à l'entreprise et à son histoire et l'affirmation d'une identité de masse. Cette dernière est caractérisée par des relations fusionnelles et la référence au conflit social. Ce modèle est rencontré dans les grandes et anciennes industries telles qu'EDF/GDF. Il se caractérise par un fort sentiment d'appartenance au site, une entreprise faisant partie des autres sphères de vie, des habitations aux facilitées d'accès (crédits préférentiels), des associations, des comités d'entreprises forts et des instances représentatives puissantes. Aujourd'hui, face à la mondialisation et à l'éclatement de la classe ouvrière et des collectifs, ce modèle s'effrite pour laisser la place à un « après » (le modèle communautaire). Ce modèle communautaire qui apparaît dans les discours correspond au modèle fusionnel.

L'émergence et le développement de modèles identitaires contemporains.

Les modèles professionnels se structurent autour de la conscience professionnelle, de la transmission des savoirs et des sociabilités affectives. L'intérêt pour l'activité exercée est lié à la permanente possibilité de découverte de nouvelles facettes du métier. La fierté du travail bien fait, la satisfaction de soi liée à la qualification, l'identification au corps de métier et à la spécialité induisent une forte implication et attachement affectif au travail.

Le modèle de la mobilité met en évidence un processus de socialisation foncièrement individuel et fondé sur l'activité de travail accompagné d'un faible investissement dans les collectifs. Cette construction se caractérise par la définition d'un projet socio professionnel centré sur l'ascension sociale.

Le modèle entrepreneurial : semble être le plus récent. Les individus dans cette configuration se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise. Ils intègrent et s'approprient les contraintes du marché et développent des relations sociales intenses orientées vers la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise.

Le modèle professionnel de service public : On retrouve ce modèle dans les administrations et entreprises para publiques se réclamant du bien collectif et du service rendu à l'usager. L'interaction avec l'usager est au cœur de l'activité et de la construction identitaire. La production attendue se matérialise par du conseil nécessitant le recueil d'informations par l'instauration d'un climat de confiance avec l'usager. Grâce à la connaissance par les professionnels de la législation et des dispositifs il s'agit d'entendre et d'analyser la demande et les besoins des usagers pour les orienter vers la solution, le dispositif, la procédure idoine. Dans ce type d'organisation, la relation à l'usager est ambivalente, difficile (nécessité de faire entrer une histoire singulière à des catégories de standards) et valorisée puisque vecteur d'une construction identitaire. La charge émotionnelle est en tension dans ces relations car il s'agit de conjuguer pour le professionnel distance affective et implication dans le traitement.

Dans ce type de configuration, derrière la construction d'une morale de travail on voit poindre les caractéristiques de la construction métier. Le travail est vu comme un lieu de développement personnel et de construction du lien social. Les échanges se structurent autour de débats avec la hiérarchie et les collègues, ce qui renforce le lien de nature affective. Le registre professionnel intervient de façon centrale. Les relations à la hiérarchie s'apparentent à une coopération, se développent sur le mode du soutien et la qualité des relations. Autonomie et expertise sont caractéristiques de ce mode.

Plusieurs auteurs sociologues ou spécialistes du champ social et médico-social ont mis en évidence les tensions qui traversent actuellement le secteur et qui conduisent à des revendications identitaires (Dubar ,2001). Ainsi les praticiens doivent répondre à des exigences qui peuvent être perçues comme contradictoires, telles que le respect des usagers et la recherche d'intégration en milieu ordinaire des cas sociaux, la recherche de rentabilité économique et la logique d'accompagnement social, la logique gestionnaire.

Schein a identifié d'autres difficultés souvent évoquées comme facteurs de stress dans ce type de cas. Ainsi, l'augmentation quantitative de la charge de travail, l'hétérogénéité des demandes, l'impuissance et la partialité du traitement sont parfois difficiles à assumer. Le climat d'agressivité avec les usagers, la remise en question de la

capacité technique, l'augmentation de la pression réglementaire sont également sources de stress.

Ainsi, selon Franckort et al (1995), il est reconnu une part active du sujet dans la construction de son environnement et de son identité professionnelle en fonction de divers paramètres tels que la nature de l'activité, le statut socioprofessionnel, les relations de pouvoir de sorte qu'il peut coexister au sein d'une même organisation plusieurs sous-cultures. Selon cette perspective la culture organisationnelle n'est pas nécessairement homogène et l'entreprise peut alors être le lieu d'accueil et de création de plusieurs sous cultures.

III.2.8 Culture ou cultures ?

Une des limites de l'usage du concept de culture organisationnelle est de masquer les différences pouvant exister dans les systèmes de valeurs traversant les entreprises.

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, selon une approche psychosociale l'homme est acteur de la construction de son environnement notamment au regard de ses insertions sociales (et professionnelles) multiples qui ont contribué à développer des systèmes de valeurs qui ne sont pas nécessairement congruents avec les valeurs valorisées et véhiculées par la direction.

En effet, l'organisation du travail (dans ses dimensions formelles et informelles) induit des dynamiques d'appartenances et de catégorisations sociales aux origines multiples car plusieurs unités formelles de travail coexistent, au sein d'une même organisation et construisent de facto des groupes de professionnels. Ceux-ci peuvent s'organiser autour d'un lieu, d'un métier, d'un produit, d'un projet, d'une fonction ou encore d'une centrale syndicale. Et l'organisation formelle des relations entre ces groupes, le pouvoir qui leur est alloué et celui qui est pris dans les interstices de cette organisation du travail génèrent une constellation d'interactions sociales nécessaires pour la réalisation du travail prescrit, des objectifs personnels et pour la construction identitaire et culturelle.

Ainsi, loin d'être homogène la culture organisationnelle est traversée par les cultures métiers et professionnelles de ses agents. Toutefois des éléments culturels communs peuvent exister *« par l'articulation de différentes logiques d'identités collectives liées à la culture locale, à la pratique du pouvoir, de l'innovation et de la formation »* (Crozier et Friedberg, 1995, p.17 cités par Sauvezon, 2001).

D'une façon générale on constate dans plusieurs études (Raelin, 1986, Sackman 1992, Sauvezon, 2000, 2001) des écarts dans les systèmes de valeurs véhiculées par la culture d'entreprise et par les cultures professionnelles. Ces dernières privilégient des valeurs comme l'autonomie, l'utilité sociale valorisante et stimulante de l'activité, le contrôle par les pairs et l'esprit entrepreneurial alors que la culture d'entreprise met davantage l'accent sur la formalisation et le contrôle, la sur-spécification des moyens et la sous spécification des objectifs.

A partir d'entretiens individuels et d'observations, Sackman (1992) a mis en évidence 4 sortes de connaissances (dictionnaires, répertoires, recettes, axiomatiques) investies différemment par les groupes constitutifs d'une organisation divisée en 3 firmes. Elle a mis en évidence l'existence de plusieurs groupements culturels. S'il n'y a pas de différences significatives sur les connaissances recettes (recettes prescriptives afin de vivre et réussir dans l'organisation) et répertoires (connaissances sur les chaînes de causalité et leurs relations de cause à effet), les connaissances axiomatiques (qui se réfèrent aux raisons et explications des situations) ne sont présentes que chez les encadrants de haut niveau et se déclinent sur les trois divisions. Les connaissances dictionnaires (qui comprennent les descriptions, étiquettes et définitions utilisées dans l'organisation) donnent lieu à la distinction de 7 sous-cultures s'organisant autour des fonctions (la totalité des fonctions pour lesquels les individus se considèrent responsables en lien avec la perception de leur rôle et responsabilités professionnelles) plutôt qu'autour des structures ou du rôle prescrit. Dans ce sens l'auteur trouve que les connaissances des individus des mêmes domaines fonctionnels repartis dans les trois divisions sont plus proches que celles d'individus de différents domaines fonctionnels d'une même division (Les groupes, comme dans notre thèse, sont de petite taille et composés de 3 à 9 individus). Cependant malgré son acception de la diversité culturelle en entreprise l'auteur se positionne tout de même dans une approche fonctionnaliste puisqu'il considère et explique *« la consensualité de la connaissance répertoire par les choix de recrutement faits par les dirigeants maitrisant la connaissance axiomatique* » (Sauvezon, 2000, p.82).

Grace aux théories des représentations sociales, Sauvezon (2000), a mis en évidence que plusieurs groupes de personnes salariées d'une même organisation (appartenant au centre opérationnel, à la technostructure et à la ligne hiérarchique) pouvaient partager des éléments centraux relevant de l'identité économique de l'entreprise ou de la nature des relations entre salariés et se distinguer sur des éléments moins consensuels. Ainsi, si 92%

de la technostructure considère que l'objectif de l'entreprise est de négocier au plan commercial pour être concurrentielle, seul 59% de la ligne hiérarchique lui donne autant d'importance.

Certains auteurs comme Sainsaulieu (1977) ont rendu compte de la coexistence de ces sous cultures et de la dynamique de leurs liens. Suite à l'analyse comparative de 81 entreprises il a mis en évidence 3 types de liens culturels :

- La culture d'entreprise ou le lien communautaire se fonde sur l'apprentissage d'un métier, l'intégration des individus, la contribution au développement local et l'intériorisation des contraintes externes et des modifications à apporter pour y répondre. L'identité professionnelle y est fortement développée comme pour chez les agents d'edf/gdf d'avant les années 95.

- La dualité culturelle revoit à un lien social pauvre et l'existence de groupes que rien ne relie symboliquement. C'est la structure formelle de l'organisation qui permet à ces populations qui ne partagent pas les mêmes valeurs de travailler ensemble. Exemple : les travailleurs sociaux des collectivités territoriales au contact des usagers et les services généraux de ces mêmes collectivités.

- La désintégration culturelle qui correspond à une culture historique et faisant lien qui connait une remise en cause susceptible de conduire à l'éclatement des valeurs communautaires.

Dans l'étude à laquelle il est fait référence, les auteurs identifient que 34% des entreprises présentent un profil de type culture d'entreprise, 42% de type dualité culturelle et 24% de type désintégration culturelle.

Ainsi, il est maintenant couramment admis qu'il est possible de voir coexister au sein d'une même organisation des cultures professionnelles qui se distinguent de la culture organisationnelle. Les organisations sont donc reconnues comme étant composées de sous-unités, d'entités pouvant produire leurs propres valeurs culturelles de sorte quelles constituent des sous-cultures au sein de l'organisation (Hofstede, 1998, Sackman, 1992). « Ces différences observées entre les grandes orientations des cultures professionnelles et des cultures d'entreprises expliquent les nombreux conflits qui surviennent dans les organisations au sein desquelles cohabitent des représentants de ces deux mondes culturels. » (Delobbe et Vandenberghe, 2004, p. 519).

III.2.9 Changements de culture organisationnelle

Comme nous l'avons évoqué précédemment la culture organisationnelle est organisée en plusieurs niveaux allant du plus profond, les suppositions de base, au plus superficiel, les artefacts. Nombre d'auteurs s'accordent pour dire que la possibilité de modifier la culture est relative à la profondeur des strates considérées. Ainsi s'il semble possible de toucher aux couches les plus accessibles, les moins profondes de la culture tels que les artefacts, les normes comportementales et à la limite les valeurs il apparaît nettement plus ardu (mais pas impossible) de toucher aux couches les plus profondes de la culture telles que les suppositions de base et l'idéologie et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les éléments constitutifs de la culture organisationnelle ne sont pas toujours conscients comme les postulats de base sur la nature humaine ou le temps. Dans ce cas on imagine la difficulté de leur mise à jour et de leur mise en débat qui peut se révéler impossible dans la période de croissance de l'organisation par exemple (Schein, 2005) . De plus, ces éléments sont fortement enracinés dans des expériences de socialisation qui vont bien au delà de ce que les individus rencontrent dans l'organisation d'appartenance. Ils sont ancrés profondément, sont évidentes et prises en telle quelles (taken for granted) et fournissent des grilles de lecture qui se sont renforcées au fil du temps (Schein, 2005). Il faudrait alors un évènement ou une crise majeure mettant en cause ces grilles de lecture pour que la culture organisationnelle soit questionnée dans ce qu'elle a de plus profond. Lundberg (1985) introduit une distinction entre les « precipitating pressures » (restriction de ressources, pressions des parties prenantes « stakeholders » …) et les évènements déclenchant (révolutions internes, externes, opportunités de l'environnement…). Pour modifier la culture, ces crises profondes doivent être accompagnées d'un changement dans le management (Schein, 2004, Dyer, 1985 ; Gordon 1991), elles doivent être l'occasion de remettre manifestement en question le fonctionnement traditionnel de l'organisation, l'inadaptation de sa culture. Cela implique que le top management soit décidé à changer mais encore que les MPL aient en leur possession les informations nécessaires pour accompagner ces modifications au plus près de leurs agents et que ces derniers soient conscients de la nécessité de changer ce qui fonde l'identité même de l'organisation, donc sa culture. Or on constate que l'information sur la stratégie, les raisons qui ont poussé à la nécessité de changer et les choix qui en ont découlé ne sont que partiellement connus et maitrisés par les MPL. Bien souvent ceux-ci tombent comme des injonctions dont le sens échappe partiellement aux salariés.

III.2.9.1 Transformation de la culture organisationnelle et évolution des systèmes de valeurs en fonction de l'évolution structurelle de l'organisation

Comme nous l'avons évoqué précédemment le management de la culture est appréhendé comme un processus difficile à mettre en œuvre et consommateur de temps dès lors qu'il s'agit de toucher à ce qui à trait aux postulats de base, y compris pour les tenants de l'approche externe de la culture.

Parmi les tenants de cette approche, Cameron et Quinn (1995, 2006) ont identifié que les changements de la culture organisationnelle suivent une progression sur les quadrants de leur modèle (adhocratie, clan, hiérarchie, marché) lors de la création d'une organisation et de son développement.

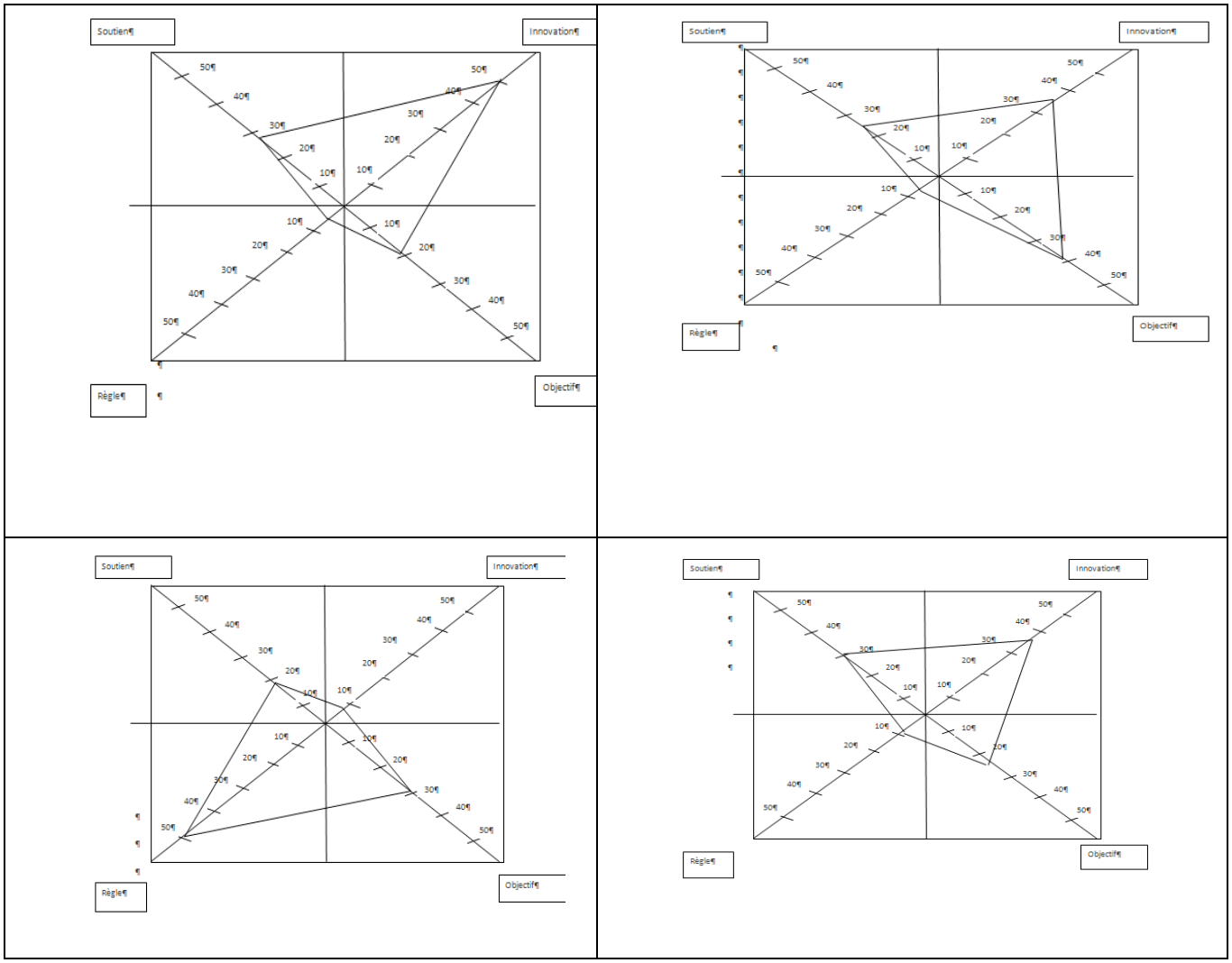


Figure 7 : un cycle de vie d'une organisation quelconque. (schéma emprunté à Cameron et al , 2006, p .48)

Lors de la création d'une entreprise, son fondateur développe une structure simple, généralement informelle de type adhocratique et engage avec ses proches collaborateurs un fort investissement. Ils travaillent bien ensemble, le plus souvent par ajustement mutuel et s'investissent fortement tant affectivement qu'en termes de temps de travail. L'objectif premier est de faire croître l'organisation notamment grâce à l'abnégation et à la créativité de ses membres. A ce stade, les collaborateurs valorisent l'innovation et la collaboration alors que le contrôle est peu valorisé voir représente une entrave au bon développement de l'organisation. Les valeurs de soutien se développent avec un sentiment d'appartenance, et une forte implication des individus. Concomitamment à son développement l'entreprise à besoin de davantage de compétences managériales notamment de coordination face à l'émergence de nouvelles problématiques liées à l'augmentation de la masse salariale. Plus l'organisation tend à se développer plus l'ampleur des responsabilités de son fondateur s'accroissent et ce dernier pouvant difficilement tout prendre en charge se doit d'organiser la production en divisant et coordonnant le travail avec une structuration plus formalisée, et un développement accru des processus et procédures. Alors la culture se développe sur le quadrant hiérarchique. Puis la culture peut se développer vers le marché. On assiste alors à une bascule des relations impersonnelles et du contrôle interne vers une orientation sur le consommateur et la compétition hors de l'organisation (Cameron et Quinn, 2006). A ce stade, l'organisation s'est fortement développée, et les sous-unités ou services tendent à se renforcer et à développer leurs propres sous-cultures pouvant représenter chacun des quadrants. La culture organisationnelle pourra alors s'étendre sur plusieurs des quadrants du modèle de Quinn.

En ce qui concerne les organisations matures les auteurs admettent que la culture peut changer mais selon des patterns beaucoup moins prévisibles. Ils situent les leviers principaux pour faire évoluer la culture organisationnelle dans les comportements des leaders.

Mais, toute culture évolue lentement par intégration collective de l'expérience (Hall, 1979). « Sa transformation passe par un processus complexe d'adaptation (accommodation, assimilation) et peut se traduire par des conflits non réglés, des incohérences ou des compromis de rationalités » (Louart, 2003, p. 336)

III.2.9.2 Les cycles de vie de l'organisation, sa culture organisationnelle, et leviers afférents.

Selon Schein (2004), les leviers pour changer la culture diffèrent en fonction des stades d'évolution, ou de développement de l'organisation. Le recours à ces différents leviers est lié au rôle que joue la culture à chaque stade de développement de l'organisation. Ainsi s'il semble possible de modifier en profondeur la culture en milieu de vie de l'organisation et en phase de maturité et de déclin, il semble bien plus ardu de la modifier lors de l'émergence et de la phase de croissance de l'organisation.

Stades de développement de l'organisation	**Mécanismes de changement**
Fondation et croissance	1) Changements incrémentaux par des évolutions générales et spécifiques. 2) Examen de la culture et nouvelles orientations 3) Promotion interne d'hybrides (culture organisationnelle et sous-cultures)
Milieu de vie	4) Promotion systématique à partir des sous-cultures les plus adéquates 5) Introduction de nouvelles technologies 6) Introduction d'outsiders
Maturité et déclin	7) Scandale et explosion des mythes fondateurs 8) Crises 9) Fusions et acquisitions 10) Destruction et renaissance

Tableau 2 : leviers et mécanismes permettant de changer la culture en fonction du stade de développement de l'organisation. (Tableau emprunté à Schein, 2004, p.292)

Dans les premiers stades de développement d'une organisation, la préoccupation première de ses fondateurs est celle de la possibilité pour son entreprise d'exister dans l'environnement (perçu comme hostile et dans les premiers temps menaçant la survie de l'organisation). En créant son organisation, le fondateur a en général repéré dans l'environnement une place pour celle-ci, une « niche ». L'identification de cette place est subordonnée à l'idée du fondateur concernant ce qui est important pour que l'entreprise puisse exister sur le marché. Dans cette période, la culture qui se développe est fortement empruntée de la vision du fondateur, extrêmement cohésive et difficilement modifiable car les membres de l'organisation tendent à la préserver, à la renforcer et à la mettre en valeur. Seule une crise externe menaçant la survie de l'organisation est susceptible de la modifier.

Dans le détail, si durant cette phase de développement, de diversification et de complexification de l'organisation, l'environnement ne met pas trop de pression sur l'entreprise alors la culture se développe de façon incrémentale selon un double mouvement d'évolutions générales et spécifiques.

1) Changements incrémentaux : En se développant et en se complexifiant l'organisation doit mettre en œuvre de nouveaux mécanismes de coordination, développer de nouvelles structures qui induisent de nouveaux patterns comportementaux qui vont en retour influencer les suppositions de base. D'autre part certaines parties de l'organisation vivent des évolutions spécifiques relatives aux nécessités d'adaptation à leur environnement propre. C'est ce mécanisme qui conduit à un renforcement des sous groupes et donc à un développement et un renforcement des sous-cultures. Dans ce cas les opportunités d'un changement majeur de culture devraient être possibles mais pas dans l'immédiat. En effet, dans le cadre d'une préservation identitaire, les écarts en sous-cultures et culture sont minimisés afin de maintenir ce qui fait lien entre les agents.

2) Par la suite, dans cette période de développement où la culture tend à être une force positive de croissance nécessitant une élaboration, un développement et un ajustement à l'environnement, on peut assister à des changements de culture sur un mode davantage proactif que réactif. En effet, suite à une prise en considération par les leaders d'une inadéquation entre la culture organisationnelle et les besoins de l'organisation pour continuer d'exister, ceux-ci pourront identifier des éléments culturels à modifier. Cependant ces modifications ne peuvent remettre en considération la culture d'origine.

Si ces deux mécanismes tendent à préserver la culture organisationnelle les changements dans l'environnement créent des déséquilibres qui génèrent des changements plus substantiels de la culture organisationnelle, et qui remettent en cause les suppositions de base du paradigme culturel lui-même.

3et4) Dans ce cas un des mécanismes consiste à changer la ligne managériale par la promotion interne. Les agents bénéficiant de cette promotion sont issus de services ou sous cultures dont la direction présume qu'ils possèdent des caractéristiques qui manquent actuellement à la culture de l'entreprise. S'ils font bouger la culture d'entreprise, ils en sont également le produit, ils sont donc reconnus comme faisant partie de l'entreprise et ne constituent pas une menace identitaire.

5) Le changement de culture par le développement de nouvelles technologies : quelles soient physiques (de nouvelles machines) ou sociotechniques peut permettre de développer un cadre commun de référence qui peut conduire à de nouvelles suppositions ou valeurs partagées par les membres de l'organisation. Selon Schein (2005) , ce levier est particulièrement adapté lors des transitions du milieu de vie des organisations lorsque l'existence et le développement de sous-cultures contribuent à éloigner les groupes les uns des autres.

6) Le management du changement de la culture par l'introduction d'outsiders dans le groupe dominant de l'organisation. Cette option est conditionnée à la capacité des nouveaux managers à dépasser la crise générée par la remise en cause des suppositions de base de la culture originelle.

7) Changement de culture par le scandale ou l'explosion des mythes suite à une mise à jour des antagonismes entre les valeurs épousées, celles que l'organisation revendiques et les valeurs en usage conduisent à une remise en adéquation (et une remise en cause) des suppositions de base et des pratiques effectives.

Le succès continu d'une organisation contribue au maintien et au partage des suppositions et une forte culture. Cependant quand l'entreprise n'est plus en mesure de se développer par ce que le marché est saturé et/ou que ses produits deviennent obsolètes alors cette forte culture peut devenir un handicap précisément à cause de sa force

8) Changement de culture par des changements d'orientations : Il s'agit ici de la combinaison des différents mécanismes évoqués plus avant. Pour changer la culture les dirigeants doivent combiner le remplacement des personnes clés par des hybrides ou des

agents exterieurs, avec la mise en œuvre de programmes de changement soulignant l'inadaptation des anciennes façons de faire. Le processus de développement de nouvelles suppositions est alors une refonte en profondeur, un processus de redéfinition cognitive s'étayant sur l'apprentissage, le coaching, le changement de structures et de processus, la création de nouveaux slogans…

9) Les fusions-acquisitions : lors des fusions-acquisitions il est fort probable que les deux entités appelées à fusionner n'aient pas développées les mêmes cultures (Barbery, Louche, Moliner, 2006) . Dans cette situation, la vigilance et le rôle du leadership dans le management de la rencontre de ces cultures est déterminant car plusieurs scenarios qui ne conduisent pas du tout aux mêmes effets peuvent se développer. Les deux cultures peuvent continuer d'évoluer séparément et les antagonismes se renforcer ; une culture peut dominer et convertir ou exclure graduellement les membres des autres cultures ou encore les deux peuvent se mélanger.

10) Le leadership : pour Deal et Kennedy (1982), le premier moyen pour modifier la culture consiste à se trouver un champion, un leader qui sera le porteur du nouveau système de valeurs de l'entreprise et qui, de façon exemplaire agira sur son objet, sa communication, ses valeurs. Celui-ci devra par la suite identifier d'autres champions « en puissance » afin d'installer des relais le long de la ligne hiérarchique. Dans un autre registre Cameron et Quinn (1983, 2006) voient également dans les comportements des leaders un levier privilégié pour créer de nouvelles valeurs organisationnelles. Mais encore faut-il que ces derniers soient en capacité de conjuguer des valeurs traditionnellement opposées où concurrentes. En effet, selon les auteurs, les leaders se positionnent et se perçoivent en général sur l'une ou l'autre des extrémités de leur modèle. A titre d'exemple, un leader orienté vers le quadrant créatif sera visionnaire, optimiste et enthousiaste, sera doté de facultés d'adaptation, de bonne volonté pour explorer et apprendre. A l'inverse un leader orienté vers le contrôle et la règle valorisera la logique, le réalisme et le sens pratique. Malgré l'antagonisme évident de ces deux approches, les auteurs n'excluent pas, bien au contraire la possibilité de les conjuguer dans une démarche proactive (par le recours à leur modèle) pour voir émerger de nouvelles valeurs. Ils considèrent que la polarisation des comportements des leaders sur l'une (ou l'autre) des extrémités de l'axe constituent un handicap et préconisent l'intégration des ces opposés dans une nouvelle posture managériale autorisant alors la création de nouvelles valeurs et donc le changement de culture organisationnelle.

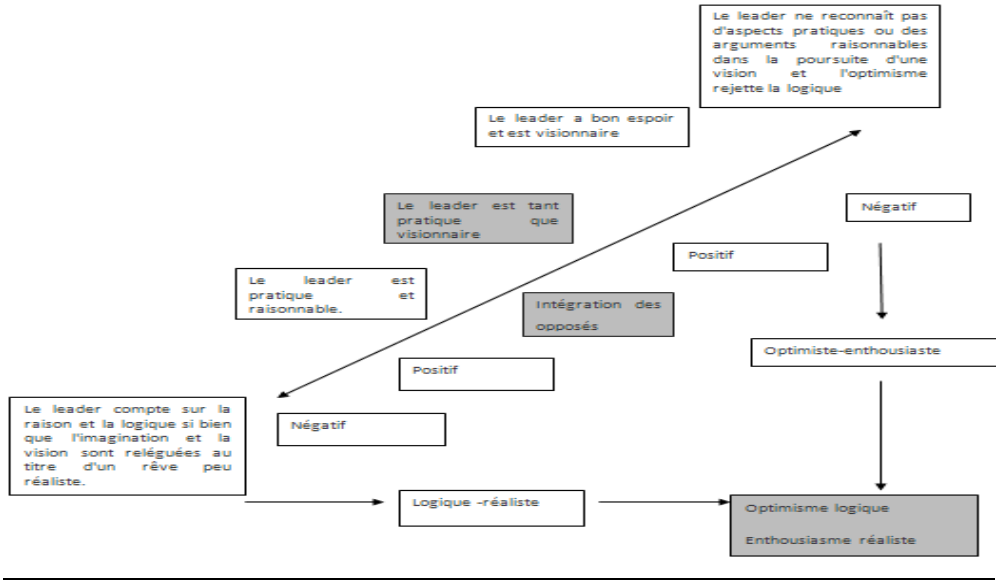


Figure 8 : vision pratique-intégration des comportements orientés vers le contrôle et l'innovation du leader (Schéma emprunté à Cameron et al, 2006, p.73)

11) L'évaluation de la performance et la reconnaissance institutionnelle des pratiques valorisées : l'appréciation de la performance permet aux salariés de savoir quelles sont les pratiques qui marchent et celles qui sont valorisées. Lors de ce face à face avec l'encadrement, les agents ont des indications (communication interindividuelle et évaluation de ce qu'il est bon ou non de faire) concernant sur les attitudes et comportements désirés par l'organisation (ici la hiérarchie).

Dans les approches que nous venons de développer, l'accent est mis sur les leviers ou incidents (volontaires ou non, interne ou externe) induisant des changements de culture organisationnelle. Or rappelons que la culture organisationnelle est le produit des interactions entre les individus et l'organisation. Si les évènements et leviers peuvent conduire à une modification de la culture c'est par les perturbations substantielles et à enjeux qu'ils induisent. Celles-ci se traduisent alors dans les pratiques par un développement des communications entre agents, des prises de position vis-à-vis de l'objet du changement, une modification des pratiques sociales pouvant contribuer à faire bouger la culture organisationnelle.

III.2.9.3 Représentations sociales et culture organisationnelle : transformations par les pratiques sociales.

Après avoir évoqué des leviers et actions permettant de faire évoluer la culture organisationnelle, la théorie des représentations sociales nous permet de développer une autre lecture de la dynamique des transformations de la culture organisationnelle. Ce cadre théorique davantage centrée sur les pratiques sociales a ceci de particulier qu'il autorise l'intégration et l'articulation de ce qui fait consensus (culture organisationnelle) et de ce qui fait divergence (sous-cultures). Nous pouvons rendre compte du changement de culture organisationnelle en nous appuyant sur les théories des représentations sociales (Kummerow et Inees, 1994 Sauvezon, 2001, Barbery, Louche, Moliner, 2006) pour plusieurs raisons :

- « Culture » et « représentations sociales » ont des définitions très proches.

Par exemple, Rateau (1999) écrit que « les représentations sociales sont des systèmes de valeurs, d'idées, d'opinions partagées… ». Dans le champ organisationnel, Ruigrok et Achtenhagen (1999) notent au même moment et en rassemblant plusieurs définitions *« que les cultures sont un ensemble de valeurs, de normes et d'idées et de comportements partagées par les membres d'une organisation ».* La seule différence entre les définitions tient au fait que la notion de culture organisationnelle intègre une dimension comportementale tandis que celle de représentation sociale renvoie plus volontiers à l'idée de « pratique sociale » (Abric, 1994, Flament, 2001). Elles constituent un ensemble de conduites collectivement adoptées et fréquemment répétées dans le temps, ce qui, notons le, est parfaitement compatible avec la notion globale de culture.

- Ces deux concepts ont des racines communes (Kimmerov, Innes, 1994, Jésuino, 1998), même s'ils se sont développés de manière indépendante. Il s'agit des travaux de Durkheim qui ont influencé tant les recherches sur les cultures organisationnelles (Wilkins, Ouchi 1983) que celles sur les représentations sociales (Moscovici, 1961.).

- Dans les deux perspectives, on s'entend pour relever que les systèmes de connaissance de la réalité (cultures ou représentations sociales) constituent des constructions élaborées par les groupes et mises au service de l'action. Au niveau des « cultures », il existe des

oppositions entre chercheurs à propos des acteurs participant à cette construction (Smircich, 1983 ; Meek, 1988).

- Plusieurs auteurs (Jesuino, 1998) soulignent l'intérêt de rapprocher ces 2 champs. La théorie des représentations sociales a joué un rôle important dans le champ organisationnel. Elle a permis de dépasser certaines oppositions entre différentes orientations de recherche sur les cultures organisationnelles (Sauvezon, 2001, par exemple, a pu grâce à la théorie des représentations sociales, intégrer les recherches qui voient la culture en terme de partage (Lemaître, 1987) et celles qui mettent en avant les sous-cultures différentes (Sainsaulieu, 1977, 1987).

- Enfin, une question essentielle qui se pose aux recherches sur les cultures concerne leurs mécanismes de transformation. Des modèles très larges ont été publiés (Hatch, 1993) mais leur possibilité d'opérationnalisation reste très limitée Or de nombreuses recherches (Moliner, 2001) traitent des transformations et de la dynamique des représentations sociales. Elles posent des bases théoriques et fournissent diverses méthodologies. Elles peuvent constituer un point de départ solide pour aborder la question des changements culturels dans les organisations.

III.2.9.3.1 Structuration des représentations sociales

Les représentations sociales présentent la particularité de cumuler des éléments de convergence et de variabilité. C'est ce dont rend compte la théorie du noyau d'Abric (1987). Selon l'auteur, les représentations sociales, sont organisées selon deux systèmes complémentaires :

- Le noyau central, autour duquel s'organisent (fonction organisatrice) et prennent sens (fonction génératrice de sens) les éléments du système périphérique. Les éléments du noyau constituent la partie consensuelle, unificatrice et stabilisatrice de la représentation.

- Le système périphérique, composé d'éléments regroupés en structures cognitives (les schèmes), assure la fonction opérationnelle de la représentation. Il constitue *« l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation sociale. »* (Abric, 1994, p.25). A l'inverse du noyau central qui correspond à la partie

abstraite de la représentation, les éléments périphériques renvoient à la partie concrète et opérationnelle (des éléments abstraits de la représentation) aux prises avec les contingences quotidiennes. Les éléments périphériques comportent des prescriptions comportementales conditionnelles (alors que le noyau central comporte des prescriptions inconditionnelles) et ont une fonction de modulation individuelle et contextualisée des contenus et comportements.

III.2.9.3.2 Processus de Construction et de transformation des représentations sociales

Comme nous venons de l'évoquer, ne serait-ce qu'au niveau du système périphérique, les représentations ne sont pas des structures statiques. Elles intègrent les évolutions de l'environnement social qui permettent aux groupes de s'y adapter. Les représentations sociales se construisent par l'intermédiaire de deux processus : l'ancrage et l'objectivation. L'ancrage est le point d'origine à partir duquel la représentation va s'élaborer. Il s'agit d'un « *déjà la pensé* » (Jodelet, 1989,p.56) permettant l'enracinement social de la représentation. L'objectivation (et la personnification selon les cas) consiste à transformer un objet abstrait en un objet du monde réel (Objet, personne, iconographie, etc.).

La construction de la représentation sociale et son actualisation procède d'un double mouvement d'aller-retour, de va et vient ou encore de balancier entre la représentation et l'expérimentation. Se représenter les choses est nécessaire pour expérimenter, alors qu'expérimenter conduit à de nouvelles formes de représentation.(Valsiner, 2003 citant Moscovici).

III.2.9.3.3 Pratiques sociales et représentations

Si le noyau rend compte de la stabilité, les représentations sociales évoluent, changent d'état et se transforment. Seuls des événements suffisamment importants pour le groupe les font bouger parce qu'ils les obligent à modifier leurs pratiques (par des contraintes externes ou de l'intérieur avec des visées adaptatives). Les pratiques sociales sont à

considérer comme *« l'interface entre circonstances externes et prescripteurs internes de la représentation sociale. Ce sont des comportements globaux qui évoluent pour s'adapter aux changements des circonstances externes ».* (Flament, 1993,p.51) . Il existe différents types de situations qui modifient les pratiques sociales mais qui n'induisent pas les mêmes effets sur la profondeur de l'évolution des représentations sociales.

L'aspect réversible ou irréversible de la situation : la réversibilité perçue ralentie le processus de transformation et n'affecte que le système périphérique, puisqu'il est possible pour le groupe de restaurer le *statu quo ante*. A l'inverse lorsque les modifications de la situation sont perçues comme irréversibles alors la représentation est engagée sur la voie d'une transformation en profondeur de son noyau central.

Ces transformations, qu'elles soient les conséquences d'une situation perçue comme réversible ou irréversible, suivent différentes dynamiques en fonction du caractère contradictoire ou non des pratiques sociales avec les éléments du noyau central. Elles évoluent de façon progressive lorsque les pratiques n'entrent pas en contradiction directe avec les éléments du noyau, en résistant lorsque les pratiques entrent en contradiction avec le noyau mais que divers mécanismes permettent de maintenir pour un temps les éléments centraux, ou de façon brutale lorsque le noyau central éclate.

Ensuite les modifications sont relatives au caractère contradictoire ou non des pratiques nouvelles avec les représentations anciennes (Flament 1989, 2001). Pour mieux cerner cette dimension il est nécessaire de faire appel à la rationalisation et donc au discours que le sujet pose sur ses actes. En effet, l'homme fonctionne à l'économie cognitive et la remise en cause du noyau central consiste en un processus couteux cognitivement. Lorsque les sujets sont engagés dans des pratiques contradictoires, ils rationalisent leur comportement de façon plus ou moins consciente, par des raisons extérieures à la représentation et le légitiment afin de maintenir l'équilibre cognitif. Dans le cas où ces pratiques contradictoires s'inscrivent dans une perception d'irréversibilité de la situation alors le noyau central, par la répétition de ces pratiques sociales (qui ne sont alors plus aussi inhabituelles) en est modifié.

Dans le monde du travail, les évolutions et changements (de structure, de technologie, de stratégie, de cadre législatif, de pratiques professionnelles) sont nombreux. Ils peuvent impacter tant l'environnement (l'ouverture à la concurrence, la diminution des ressources) que la nature de l'activité (industrialisation par exemple), les relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles (passage à une structure matricielle), ou encore la

composition et la circonscription des unités de travail. Ils sont de ceux qui perturbent l'identité professionnelle et l'appartenance groupale des individus. Face à ces modifications, les groupes naturels dans l'organisation voient indubitablement leurs pratiques modifiées autour d'objets présentant toutes les caractéristiques nécessaires au développement de représentations sociales. Les entreprises combinent de nombreuses possibilités d'échanges interpersonnels avec les paires, d'échanges discussions voire constructions dans le cas d'instances participatives avec d'autres acteurs, des diffusions d'informations descendantes sous formes de temps institutionnalisés. Elles sont *« un excellent exemple de ce type d'objet (de représentation sociale) »* (Moliner, Rateau, Cohen Scali, 2002) et l'on compte maintenant plusieurs études sur les représentations sociales en milieu organisationnel.

Dans son travail de thèse, Sauvezon (2001) a permis de rendre compte, par l'intermédiaire de la théorie de représentations sociales, de la coexistence simultanée d'éléments homogènes (le noyau central) et hétérogènes (le système périphérique) dans les représentations sociales de la culture organisationnelle. Elle a identifié plusieurs représentations sociales de la culture organisationnelle possédant en leur noyau central des éléments communs « abstraits et généraux » à tous les groupes (technostructure, centre opérationnel, ligne hiérarchique..). Ces éléments renvoient à de grandes définitions de l'organisation, des principes descriptifs, des références à la mémoire collective comme « le défi, ». Sauvezon trouve des éléments plus spécifiques aux sous-groupes et plus concrets dans le noyau central. Ces éléments différents d'un groupe à l'autre renvoient de façon plus explicite à des spécificités concrètes et stratégiques propres à l'insertion des groupes considérés et aux ressources de pouvoir mobilisables par les acteurs.

Barbery, Louche et Moliner (2006) ont mis en évidence lors d'une fusion (évènement considéré comme irréversible) les changements culturels qui l'accompagne. Ils ont effectué un état des lieux avant la fusion concernant trois entités du même groupe que nous appellerons X et Y et XY (composé des individus de X et de Y). Selon la méthode de la mise en cause du noyau central de Moliner (1989) , les auteurs se sont attachés à repérer les éléments centraux et périphériques de la culture organisationnelle des trois entités. Ils observent pour le groupe XY la préservation d'items communs au noyau central de X et de Y. Par contre les items spécifiques à X et ceux spécifiques à Y ne sont pas maintenus dans le noyau central de XY *« Tout se passe comme si la plupart de ce qui*

fondait la spécificité des entités X et Y (items 1, 7, 12 et 14) avait disparu de la nouvelle culture. » (Barbery, Louche, Moliner, 2006).

III.2.10 Culture organisationnelle : intérêts liés à son étude et à sa prise en considération pour les managers.

Rares sont ceux qui aujourd'hui contesteraient l'importance des phénomènes symboliques dans les organisations et qui refuseraient de voir l'organisation comme productrice d'un discours, d'une imagerie, d'un ensemble de représentations à destination des acteurs externes et internes. *« It is culture that permeates the entire existence of an organization and provides its distinctive character* » (Goodman et al , 2001) .Comme nous l'avons évoqué à la fin du chapitre sur le changement, la prise en compte de la culture organisationnelle lors des transformations organisationnelles est un élément déterminant de la réussite de ces changements.

III.2.10.1 Fonctions de la culture organisationnelle

Pendant de nombreuses années les travaux sur la culture ont porté sur sa définition et ses fonctions. Les chercheurs ont tenté de vérifier s'il était pertinent de considérer la culture comme une variable à part entière et non comme un concept valise permettant de rendre compte des dimensions qui échappaient alors à l'analyse des chercheurs. Bien qu'il soit peu aisé de rendre compte de la culture organisationnelle, celle-ci a une existence propre, remplie de nombreuses fonctions et offre une approche globale pour comprendre le fonctionnement de l'organisation. Parmi les fonctions clé de la culture organisationnelle la plus importante est celle de stabilisation des comportements. La culture, en fournissant aux individus les informations sur les comportements à adopter et ceux à éviter, permet la stabilité du système social (Louis, 1980) car elle réduit la variabilité des conduites individuelles. Les valeurs qui la compose « *possèdent une force d'incitation, d'exhortation et d'orientation »(*Savoie, Brunet,2000, p.193) et permettent l'accroissement de l'engagement et des actions des individus sur des objectifs dépassant les intérêts individuels qui nourrissent et orientent le projet d'entreprise . La culture organisationnelle agit également comme mécanisme de coordination vertical, horizontal entre unités, ou encore de façon verticale entre le siège et les unités d'une compagnie

(Ruigrok Achtenhagen, 1999**).** Parce qu'elle autorise le dépassement du soi travailleur, la culture est aussi reconnue pour ses fonctions identitaires (Deal et Kennedy, Peters et Waterman, 1982).

Nous avons évoqué que la culture peut être opérationnalisée par ses valeurs (Chatman, 1989 ; O'reilly, Chatman & Caldwell, 1991, Vandenberghe et Peiro, 1999) et par son système de valeurs. Plusieurs auteurs se sont penchés sur les effets des types de valeurs organisationnelles sur certaines variables alors que d'autres ont travaillé sur la congruence des systèmes de valeurs.

III.2.10.2 Effets des valeurs organisationnelles et personnelles

La culture, considérée comme un des fondements des comportements en organisation a donc un rôle déterminant sur les réactions affectives des individus à la vie organisationnelle (Harris, Mossholder, 1996). Elle a une forte influence sur la façon dont les individus perçoivent, pensent, ressentent et sur la façon dont ils se comportent (O'reilly, 1989) dans leur environnement de travail. Dans cette perspective de nombreux travaux ont été menés pour étudier l'impact de la nature du système de valeurs véhiculé par la culture sur plusieurs variables dont celles relatives à la qualité de vie au travail. Il a été mis en évidence que les cultures hiérarchiques et rationnelles étaient négativement reliées à la confiance, au moral, à l'équité des récompenses, à la crédibilité du leader et positivement au conflit, et la résistance au changement (Zammuto et Krakower, 1991). Quinn et Preitzer (1991) ont constaté que d'une façon générale « *organizations with a hierarchical profile appear to be rather unpleasant and unsatisfying environement in which to wark »(* Quinn et Preitzer,1991, p.138). Elles sont donc associées à un niveau de qualité de vie plus faible. Goodman et Zammuto (2001) ont quant à eux mis en évidence dans 7 services d'obstétriques, appartenant à 7 hôpitaux différents, que les cultures orientées vers le groupe et le soutien, étaient positivement reliées à l'engagement organisationnel, à l'engagement dans le travail, à « l'empowerment », à la satisfaction au travail et négativement aux intentions de quitter. Sheridan (1992) a montré que les employés des entreprises dont la culture est orientée vers la qualité des relations interpersonnelles travaillaient en moyenne 14 mois de plus que ceux dont la culture était centrée sur la productivité. En revanche, une culture de type hiérarchique est négativement reliée à l'engagement au travail, l'engagement organisationnel,

l'empowerment et satisfaction au travail et positivement aux intentions de quitter l'organisation. Vandenberghe et Peiro (1999) ont reporté un effet principal positif des valeurs de soutien interpersonnel sur la justice procédurale perçue, l'engagement affectif et normatif envers l'organisation et le sentiment d'être soutenu par son organisation. Ils notent également que les organisations qui mettent l'accent sur la règle donnent lieu à des perceptions négatives du soutien organisationnel et de la justice. Ils attribuent cette relation au fait qu'une mise en œuvre aveugle de la règle conduit les salariés à penser que l'organisation manque de soutien et de chaleur, et que ceci est injuste en terme de justice procédurale. Dans une étude concernant 2 entreprises du privé, 4 hôpitaux, un ministère et trois autres organisations du secteur public, Stinglhamber et al (2004) ont également mis en évidence que des valeurs organisationnelles de support ont un impact positif sur l'engagement affectif envers l'organisation et influencent négativement la dimension manque d'alternatives de l'engagement continu. Ils mettent également en exergue que les préférences pour la règle sont un déterminant important de l'engagement affectif envers l'organisation. En effet, l'individu préfère des valeurs de travail qui sont naturellement véhiculées dans l'organisation et liées à son bon fonctionnement. En valorisant cette dimension, les individus s'adaptent plus facilement à leur organisation ce qui a un impact sur l'engagement affectif. Les préférences pour les valeurs orientées vers le changement ont une influence sur l'engagement affectif. Ces valeurs sont indispensables pour la survie de l'organisation et naturellement véhiculées en son sein. Les individus s'adaptent donc plus facilement et en retour développent un engagement affectif.

En partant de l'idée que les valeurs peuvent aussi définir des orientations fondamentales des individus dans l'existence (Rokeach, 1973), plusieurs chercheurs (Koberg & Chusmir, 1987, Chatman, 1989, 1991, O'Reilly et al, 1991, Nyock Illouga,2007 …) ont étudié l'impact des valeurs des personnes ou des préférences personnelles en terme de valeurs de travail sur les attitudes au travail afin de cerner les préférences des individus en terme de culture organisationnelle. Mais c'est l'étude de l'adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles qui a suscité le plus d'approches.

III.2.10.3 Effets de l'adéquation entre préférences personnelles et valeurs organisationnelles

Une nouvelle façon d'appréhender la culture organisationnelle s'est ouverte avec les travaux sur l'adéquation (la congruence) des valeurs personnelles avec la culture

organisationnelle. La culture, déjà reconnue comme étant le fruit de l'interaction des individus avec l'organisation, se voit ici considérée dans sa proximité avec les préférences personnelles des individus en termes de valeurs de travail. Ainsi, dans une perspective de prédiction des comportements, tout comme le suggérait déjà Lewin lorsqu'il posait que le comportement est fonction de l'individu en interaction dans un contexte donné, approches individuelles et situationnelles sont alors réconciliées. Ce courant théorique postule que plus les préférences des individus en termes de valeurs se rapprochent des valeurs effectivement en vigueur dans l'organisation plus il développera des attitudes positives envers celle-ci et s'adaptera facilement à son travail (Koberg & Chusmir, 1987 Chatman, 1989). Dans une étude longitudinale, O'reilly et al (1991) (mais aussi Chatman, 1991) ont montré que la congruence de valeurs personne/organisation était prédictive d'un engagement normatif envers l'organisation, d'une satisfaction au travail et d'une intention de rester plus élevés.

La congruence personne/organisation est envisagée comme *« l'état psychique qui résulte de l'intégration des caractéristiques du profil organisationnel et qui explique la relation entre les comportements et attitudes des salariés et le climat d'organisation »* (Nyock Illouga,2007 p.219). Elle renvoie à la correspondance entre deux entités conceptuelles et concerne les causes et les conséquences de la compatibilité entre les individus et les organisations dans lesquelles ils travaillent.

L'intérêt porté à cette veine de recherche est également sous tendu par le fait que bien qu'il soit difficile de changer les valeurs organisationnelles il semble possible de changer les préférences personnelles en terme de valeurs de travail, de les rapprocher du système de valeurs de l'organisation. L'appartenance organisationnelle peut les modifier (Whyte, 1959). Weiss (1977) a mis en évidence l'alignement des valeurs des individus sur celles des leaders considérés et compétents. Denison (1990), note que les préférences personnelles des individus en termes de culture organisationnelle peuvent être modelées par les déclarations de vision des leaders organisationnels.

Il existe deux formes de congruence, la congruence objective et la congruence subjective. La première est caractérisée par la distance relative entre deux séries de jugements : celui reflétant les valeurs de l'organisation et celui définissant les préférences personnelles en terme de valeurs organisationnelles. La congruence subjective est l'évaluation globale effectuée par un individu concernant son degré d'adéquation par rapport à son organisation (Kristof, 1996).

Les effets de la congruence ont été largement démontrés mais pour la plupart dans des organisations stabilisées. Harris et Mossholder (1996) ont mis en évidence les effets de la congruence lors de transformations organisationnelles. Ils montrent que ceux-ci peuvent se manifester durant des périodes de transformation culturelle même lorsque le référent est la culture actuelle. Lorsque les améliorations perçues dans la culture actuelle vont dans le sens d'une meilleure adéquation avec les valeurs personnelles des salariés (et ce quelque soit la dimension sur laquelle porte la congruence) alors les réactions positives (dont le référent est l'organisation) sont encouragées (engagement envers l'organisation, optimisme…). A l'inverse l'écart entre la culture actuelle et les préférences personnelles est associé à une augmentation des réactions négatives. Les effets de la non congruence ne sont pas les mêmes en fonction du système de valeurs sur lequel porte l'incongruence. Ainsi, l'incongruence sur la dimension soutien a des effets négatifs sur la satisfaction au travail alors que les effets portent sur l'implication au travail lorsque l'incongruence se situe sur la dimension hiérarchique. Les effets de l'incongruence sur la dimension marché et objectif se font davantage ressentir sur les intentions de quitter.

La congruence subjective (Judge et Cable, 1996) prédit l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, et l'intention de quitter l'organisation et le fait de recommander cette organisation à d'autres. Ces auteurs suggèrent qu'elle est un médiateur des effets de la congruence objective sur les attitudes relatives au travail. Notons qu'il peut y avoir perception de la congruence subjective même si la congruence objective n'existe pas.

Comme nous l'avons exposé plus avant l'établissement à l'étude se trouve pris dans un faisceau de pressions et contingences qui le contraignent à changer ses pratiques professionnelles, ses processus et procédures voire son « paradigme organisationnel ». En effet, nous pensons que la culture organisationnelle risque d'être impactée par ces modifications substantielles portées par la loi de 2002. Au delà de l'étude de la transformation de la culture nous avons souhaité intégrer d'autres variables susceptibles d'être affectées par les changements. Elles peuvent nous renseigner sur les modalités de mise en œuvre, d'intégration de ces changements ainsi que sur leur perception. Ces variables offrent des grilles de lectures particulièrement pertinentes pour rendre compte de la perception des pratiques managériales et de l'effet de celles-ci sur les individus et sur la nature des liens qu'ils entretiennent avec l'organisation (engagement

organisationnel[19]). Elles ont toutes une importance déterminante dans les changements organisationnels et notamment lors de changements structuro-culturels comme ceux générés par la mise en œuvre de la loi de 2002 et de ses décrets. Considérées seules ou en lien, elles peuvent faciliter les changements notamment en créant des conditions de lisibilité de l'action qui contribuent à sécuriser les agents (justice organisationnelle) ou en jouant le rôle de ressources permettant de compenser les stress subis par les modifications de l'environnement (perception du soutien organisationnel, du soutien groupal).

III.3 Partie 3 : les variables impactées par la conduite du changement.

Dans le cadre de notre thèse, nous avons cherché à mesurer certaines variables considérées comme déterminantes dans la conduite du changement. Celles-ci nous renseignent sur l'impact de la mise en œuvre de 2002 sur le lien qui unit l'individu à son organisation (engagement organisationnel), et sur la perception des pratiques managériales (perception de la justice et du soutien organisationnel).

III.3.1 L'engagement organisationnel

Les relations entre les salariés et les organisations qui les emploient ont fait l'objet de nombreuses recherches. L'engagement organisationnel est une variable permettant de rendre compte de ce lien. Les principaux développements du modèle de l'engagement sont attribuables à Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990, 1996 , Meyer et Allen, 1984, 1991, 1993, 1997…). Ces auteurs ont élaboré un modèle multidimensionnel de cette variable composé de trois dimensions : l'engagement affectif, normatif et continu. D'une façon générale l'engagement organisationnel peut être définit comme « un lien psychologique entre un employé et son organisation qui le rend moins enclin à la quitter volontairement » (« *can be definied generaly as a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will volontarily leave the organization*. » (Allen et Meyer 1996 p.252). Il a été reconnu dans de nombreuses études (Allen et Meyer, 1996, Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky,

2002) comme en lien avec deux variables de grande importance : les intentions de partir, et le turnover. En outre, il est reconnu que l'engagement organisationnel a des liens avec plusieurs autres variables dont la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle (Paillé, 2006) la santé, le bien-être des salariés (Begley & Czajka, 1993), et la satisfaction au travail (Meyer, 1997).

L'engagement organisationnel fournit des informations importantes sur l'état d'esprit et l'attitude des employés vis à vis de leur organisation à propos de l'acceptation de ses buts, de la volonté de travailler pour elle et du désir d'y rester (Mowday, Steers et Porter , 1979). Il doit être pensé comme le produit d'un échange « *dont les termes sont déterminés par la nature des conditions d'emploi qui nourrissent la qualité des relations professionnelles »* (Paillé, 2003 p.19). L'engagement organisationnel n'existe qu'en situation d'interactions et peut revêtir plusieurs formes aux impacts variés.

III.3.1.1 Dimensions de l'engagement

Comme nous l'avons évoqué préalablement, l'engagement organisationnel renvoie au lien psychologique entre un employé et son organisation. La nature de ce lien nous renseigne sur ce qui motive, conduit, ou contraint les individus à rester dans l'organisation. Il est composé de trois dimensions non exclusives les unes des autres et fortement corrélées. Elles se distinguent par la nature du lien entre l'individu et l'organisation, leurs déterminants et leurs conséquences (Meyer, et Herscovitch, 2001 p.308). L'engagement affectif renvoie à l'identification à l'organisation, à la participation à son fonctionnement et à un attachement émotionnel envers celle-ci. C'est la dimension axiologique qui prime dans ce qui lie l'individu à l'organisation. Si les employés y restent et qu'ils vont au delà des tâches leur étant assignées c'est parce qu'ils le *veulent,* qu'ils se retrouvent dans les valeurs véhiculées par l'organisation et qu'ils trouvent dans les expériences de travail un sentiment de confort et de compétence. La nature de l'engagement continu est plutôt économique. Dans ce cas, si les individus restent dans l'organisation c'est parce qu'ils *ne pensent pas avoir le choix* face aux coups (économiques, sociaux, familiaux..) d'un possible départ (perte d'avantages substantielles, l'employé a investit du temps dans l'organisation, il peut perdre des réseaux sociaux ou encore professionnels) et/ou au manque d'alternatives perçues. Quant à l'engagement normatif (dernière dimension formalisée), il est basé sur une attitude de

loyauté envers l'organisation issue d'un sentiment d'obligation à son égard. Les agents restent parce *qu'ils le doivent*.

III.3.1.2 Modèle général de l'engagement

L'engagement est un construit multidimensionnel, il est le produit d'un échange portant sur différents niveaux dont l'organisation, le groupe de travail, le syndicat, le changement…Mais quelles que soient les entités en jeu dans l'échange, l'essence de ce construit reste la même (Meyer et Herscovitch ,2001).

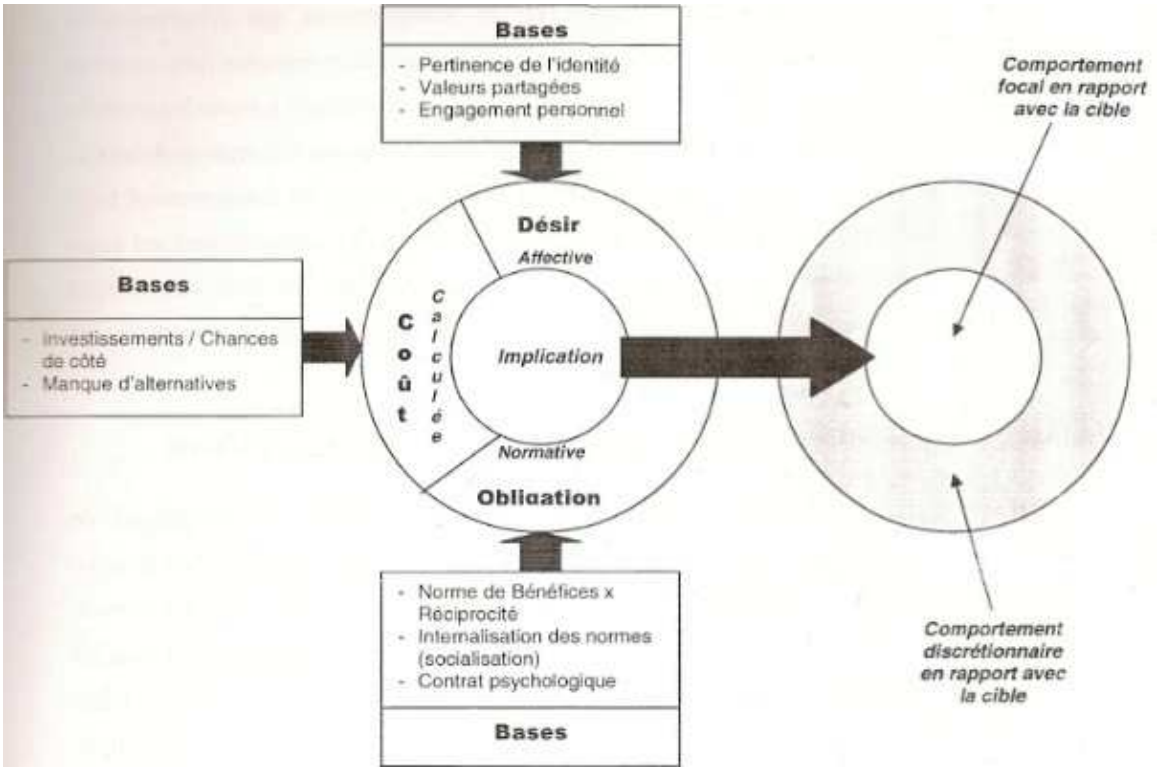


Figure 9 : modèle général de l'implication sur le lieu de travail de Meyer et Herscovitch (2001, p.317) traduit par Lafforet, 2006.

L'engagement (qu'il soit envers une entité reconnaissable, un concept abstrait ou dans la poursuite d'une ligne de conduite) est une force stabilisante ou contraignante, qui donnent une orientation aux comportements *« (a) a stabilizing or obliging force, that(b) gives direction to behavior » (*Meyer et Herscovitch, 2001, p 301). Cette force lie l'individu à la poursuite d'actions relatives à une ou plusieurs cibles.

La force et la nature de l'engagement peuvent influencer les attitudes et les comportements des individus même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives envers la cible. La teneur de l'état d'esprit accompagnant l'engagement reflète ses différentes composantes. Elles renvoient à des ensemble attitudinaux distincts pouvant inclure le désir *(desire)*, le coût perçu *(cost)* où l'obligation de continuer (*Obligation*)(Premier cercle du modèle). L'état d'esprit caractérisant l'engagement affectif est le désir de s'engager personnellement dans une ligne de conduite relative à une cible (l'organisation, le changement…). Ce désir repose sur les valeurs associées à cette cible que l'individu reconnaît et auxquelles il s'identifie. Lorsqu'une personne pense qu'il serait trop coûteux pour elle de ne pas suivre une ligne de conduite lorsqu'il n'existe pas d'autres alternatives alors elle développe l'ensemble attitudinal du « coût perçu », en d'autres termes un engagement calculé. Enfin, l'engagement normatif est caractérisé par un ensemble attitudinal prenant ses racines dans l'internalisation des normes, le contrat psychologique liant l'individu à son organisation ou encore le devoir de réciprocité (cercle extérieur du premier cercle). L'engagement est donc une attitude, un état d'esprit aux formes variables selon qu'il est alimenté par le désir, le coût perçu ou encore l'obligation liant un individu à une ligne de conduite présentant un intérêt par rapport à une cible spécifique.

L'engagement peut donc prendre différentes formes impactant l'expression des comportements qui sont lui lié. Selon le modèle, l'engagement peut s'exprimer à travers deux types de comportements. Les comportements focaux (*target-relevant behavior)* , relatifs à une cible, peuvent faire l'objet d'un accord explicite entre deux parties, être reconnus par un tiers et spécifiés dans les échelles de mesure (engagement vis-à-vis de l'organisation, du groupe de travail, du changement…). Ces comportements sont plus ou moins spécifiques et peuvent aller de l'appartenance à l'organisation aux comportements œuvrant pour le succès de l'organisation. Même quand le comportement focal est spécifique les individus ont une marge de manœuvre discrétionnaire (comportements discrétionnaires *ou discretionary behavior*) quant à la façon dont ils vont le mettre en œuvre. Ainsi, engagés dans un projet de changement les individus pourront participer de façon plus ou moins large à sa réalisation en se contentant de participer ou en cherchant de façon active et hors de l'espace projet des informations facilitant le changement.

Selon les auteurs toutes les dispositions attitudinales accompagnant l'engagement ont des implications sur la probabilité d'apparition de certains comportements focaux. C'est dans

le cas d'un engagement de nature affectif que l'on retrouve les relations les plus fortes avec les comportements focaux. En ce qui concerne les comportements discrétionnaires la différence d'effets entre engagement affectif, normatif et continu est encore plus forte, l'engagement continu présentant des corrélations négatives avec les comportements discrétionnaires.

III.3.1.3 Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel

Meyer , Herscovitch (2001) ont identifié les antécédents, conséquences et corrélats de l'engagement organisationnel dans une méta-analyse portant sur des recherches comportant 155 échantillons indépendants et composés de 50146 employés. Ils ont centré leurs recherches documentaires sur l'engagement organisationnel au sens de Allen et Meyer et ont cherché à rendre compte des relations entre ses différentes composantes (affective, normative, continue) . Ils trouvent que l'engagement affectif et normatif sont largement corrélés et évoquent ainsi un chevauchement des deux construits.

Ils ont ensuite exploré les relations entre les différents types d'engagements et 4 groupes de variables. Les variables démographiques telles que l'âge, le genre ou encore la position dans l'organisation ; les différences individuelles dans l'attribution causale ou la perception de son efficacité ; les expériences de travail telles que l'ambigüité, le conflit de rôle, la perception du soutien organisationnel et de la justice organisationnelle ; et les alternatives et investissements tels que les alternatives, la transférabilité des compétences ... Parmi les antécédents, les variables démographiques sont assez peu corrélées à l'engagement et c'est clairement au niveau des expériences de travail que l'on trouve les corrélations les plus importantes. Les expériences relatives à l'ambigüité de rôles et au conflit de rôles sont corrélées négativement avec l'engagement affectif (ρ=-.47 et ρ=-.33) .On observe des corrélations positives pour les dimensions de la justice organisationnelle avec l'engagement affectif et normatif et des relations négatives avec l'engagement continu. La perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif et normatif sont corrélées (ρ=.63 et ρ=.52). Ainsi, il semble plus intéressant pour les managers de se centrer non pas sur le profil des candidats mais davantage sur les expériences de travail en fournissant un environnement de travail soutenant et lisible pour les agents (Eisenberger, Hustchinson et Sowa, 1986, Irving et Meyer,1994,). L'engagement continu est associé de manière plus importante que l'engagement affectif

et normatif à la présence d'alternatives (ρ=-.21 ; ρ=-.07 ;ρ=-.08),et aux variables représentant l'investissement tel que le transfert de compétences (ρ=-.31 ; ρ=.17 ;ρ=.13) et la formation ((ρ=-.22 ; ρ=-.04 ;ρ=-.07=). En ce qui concerne les corrélats, l'engagement affectif présente un profil de corrélation largement plus associé à la satisfaction générale au travail (ρ=.65 ;EN ρ=.31 ;ECρ=-.09) et à l'engagement dans le travail (EAρ=.53 ;EN ρ=.340 ;ECρ=-.03). Les corrélations de l'engagement affectif avec les différentes facettes de la satisfaction sont faibles et peuvent laisser penser que ces deux dimensions sont à considérer conjointement pour comprendre et manager les comportements des individus. En ce qui concerne les conséquences de l'engagement le turnover est négativement associé aux trois types d'engagement (EAρ=-.17 ;EN ρ=-.16 ;ECρ=-.10) et le stress corrélé négativement avec l'engagement affectif (ρ=-.20),ainsi qu'avec les conflits travail/famille (EAρ=-.20 ;EN ρ=-.04 ;ECρ=.24). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont positivement associés à l'engagement affectif (ρ=.32), et normatif (ρ=.07) et négativement à l'engagement continu (ρ=-.01).

Les auteurs n'ont pas travaillé sur des contextes de changements organisationnels et ils invitent d'ailleurs à développer les recherches sur le changement dans les organisations afin de détecter les effets de causalités et de développer des stratégies pour introduire le changement.

III.3.1.4 Engagement organisationnel et changement dans les organisations

L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle relativement stable et difficilement réversible (Paillé, 2002) puisqu'elle se construit par l'intermédiaire de la socialisation organisationnelle et de l'identification organisationnelle favorisant la stabilité des conduites des individus vis à vis de l'organisation. Dans le cadre de changements qui impactent la masse salariale comme les plans sociaux ou le redéploiement, le degré d'engagement organisationnel des salariés restants, celui des « survivants », est relatif au sentiment de justice (Martin et al, 1995 cité par paillé) et/ou à l'insécurité ressentie. Au delà de la nature des changements et de leurs conséquences, les modalités (pratiques managériales) de leur mise en œuvre peuvent impacter l'engagement organisationnel suite à une reconsidération par les agents de leur alignement personnel avec l'organisation (Hui et Lee, 2000). Dans le cadre d'un changement structuro-culturel, le niveau d'engagement (affectif, normatif, continu) peut

jouer le rôle de mécanisme de régulation entre le stress et des variables négatives telles que l'insatisfaction, l'intention de partir et la contrariété. Le stress dans ce cas augmente le déplaisir au travail pour les individus présentant un faible niveau d'engagement (Begley et Czajka, 1993). Toutefois il faut noter que les auteurs ont mesuré l'engagement avec l'OCQ (organizational commitment questionnaire) qui ne distingue pas l'engagement calculé et affectif. Dans le secteur sanitaire, Paillé (1996) a travaillé sur l'engagement organisationnel selon une approche longitudinale. Il a mis en évidence ,suite à des modifications, que les expériences de travail continuaient de l'influencer deux années après la bascule sur les nouvelles modalités de travail. Il met en évidence qu'il existe un décalage entre le changement et ses conséquences sur l'engagement organisationnel qui se manifestent dans le long terme. Elles s'expriment après la mise en œuvre du changement, lorsque la relation à l'emploi est remise en cause et que l'emprise managériale et l'effet de gel se sont dissipés. En effet, ce qui fonde la nature de la relation à l'emploi peut se trouver modifiée une fois les pratiques sociales et professionnelles ré-expérimentées selon les nouvelles modalités d'organisation du travail. C'est la nature de l'échange qui génère les plus de différences dans le temps mis par les changements pour impacter l'engagement organisationnel. Ce sont les salariés dont la relation à l'organisation se noue sur la dimension économique pour lesquels la probabilité de dissolution est la plus grande et la plus rapide. A contrario, les agents dont la relation à l'organisation est basée sur la dimension axiologique présentent des modifications de l'engagement plus tardives. Lors de changements, les relations formelles et informelles entre les groupes de travail peuvent être remises en question et déstructurer l'environnement professionnel par le redéploiement des activités, la réorganisation des services ou le licenciement. Alors, les agents doivent construire de nouvelles modalités de fonctionnement et les pratiques sociales antérieures peuvent être remises en question. Cette remise en cause des pratiques sociales entraîne des modifications dans les relations socio-affectives qui peuvent concourir au maintien de la socialisation, à son renforcement ou dans le pire des cas à une désocialisation dont on sait qu'elle tend à éloigner les individus de l'organisation. C'est dans cette condition que la rupture des agents avec l'organisation peut être consommée et que l'engagement organisationnel peut se déliter. Par contre, il s'accroît quand les agents voient que des efforts significatifs sont faits pour améliorer le fonctionnement de leur unité de travail, comme l'implication du manager pour maintenir la compétitivité et améliorer la performance organisationnelle (Fedor et al). Dans une perspective de réciprocité, les agents peuvent alors consentir à des

efforts d'adaptation qui sont un facteur déterminant des réactions individuelles au changement mais qui ne doivent pas être disproportionnés.

III.3.1.5 Engagement et culture organisationnelle

De nombreux chercheurs ont mis en évidence que l'engagement organisationnel était intimement lié à la culture organisationnelle. Il est considéré comme une conséquence générale de la culture parce qu'il est modelé par les normes, les symboles, les valeurs, les croyances et les suppositions de base de la culture organisationnelle (Shaw et Reyes, 1992). Mais la perspective culturelle rejette une relation de causes à effets entre la culture, l'orientation en termes de valeurs et l'engagement. Elle postule plutôt une relation de réciprocité entre ces variables. Plusieurs auteurs ont mis en évidence que l'engagement était davantage impacté par les variables individuelles que professionnelles (Paillé, 2003). L'engagement organisationnel et plus spécifiquement ce qui le fonde (échange axiologique, économique, ou lié à un sentiment d'obligation) étant le reflet de la nature du lien entre un individu et son organisation, plusieurs auteurs ont tenté, selon une approche interactionniste, de mettre en perspective les préférences personnelles en terme de valeurs de travail (variable individuelle) avec les valeurs en vigueur dans l'organisation. O'reilly et al (1991) ont mené une étude longitudinale et ont conclu que la congruence entre les valeurs organisationnelles et les préférences en terme de valeurs personnelles, au temps 1, étaient prédictives un an plus tard de l'engagement normatif et de la satisfaction. Mais Vandenberghe et Peiro (1999), en examinant les effets combinés des valeurs organisationnelles et individuelles sur l'implication organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu et la justice procédurale, ne trouvent pas les mêmes résultats. Ils montrent que l'engagement est davantage expliqué par la perception des valeurs organisationnelles et les préférences personnelles en termes de valeurs de travail que par la congruence et les effets d'interactions de ces deux systèmes de valeurs. Ainsi la perception de la culture orientée vers le soutien est liée négativement à l'engagement continu. Renvoyant au sentiment d'être soutenu par l'organisation, l'orientation vers le soutien est positivement liée à l'engagement affectif et normatif par un sentiment d'obligation ou de réciprocité. Au niveau des préférences personnelles en termes de valeurs de travail, la préférence pour la règle est positivement liée à l'engagement continu

et normatif alors que les préférences pour les valeurs de type objectif ou innovation ont un effet négatif sur l'engagement normatif.

Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004), utilisant le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1983, 1988, 2006) dans le domaine du secteur public, ont expliqué l'engagement organisationnel par les valeurs en vigueur dans l'organisation et par la congruence subjective des valeurs personne/organisation. Tout comme Vandenberghe et Peiro (1999), ils notent que les valeurs de support sont associées positivement à l'engagement affectif envers l'organisation, qu'elles n'ont pas d'impact sur l'engagement normatif (contrairement aux résultats de l'étude d'Allen et Meyer, 1996) et qu'elles influencent négativement la dimension manque d'alternatives de l'engagement continu. Ils notent également les mêmes résultats lorsque la cible est le groupe de travail avec un lien supplémentaire avec l'engagement normatif et affectif envers le groupe. Concernant les valeurs organisationnelles orientées vers la règle, elles renvoient à une entreprise stable, rassurant les individus sur leur pérennité dans leur organisation ou dans leur groupe. Elles sont reliées négativement à l'engagement continu. Les préférences personnelles pour l'innovation et les objectifs sont positivement reliées à l'engagement affectif. Les salariés qui valorisent cette dimension sont flexibles et capables de s'adapter aux valeurs organisationnelles permettant l'efficacité et la survie de l'organisation. Au niveau organisationnel, elles exercent un effet négatif sur l'engagement continu envers le groupe de travail. En effet, dans les entreprises valorisant la créativité et l'innovation, quitter son groupe semble moins coûteux étant donné la nature même du travail qui oblige les agents à faire preuve de flexibilité. En outre, ils relèvent que la congruence valeurs personnelles-valeurs groupales a un effet significatif et direct sur l'engagement alors qu'elle ne joue que rarement un rôle de médiateur entre les valeurs culturelles et l'engagement.

III.3.2 Justice organisationnelle

Nous avons choisi de quantifier la justice organisationnelle car elle permet de rendre compte de la perception des pratiques managériales. De plus il a été démontré que les politiques perçes comme justes par les salariés conduisent à une meilleure acceptation, un investissement plus important dans l'organisation et plus de civisme de la part des salariés (Greenberg et Lind, 2000).

III.3.2.1 Intérêt et origines

« *La justice organisationnelle adopte la perspective du salarié et s'intéresse aux perceptions de son traitement par l'organisation où il travaille*» (Steiner, Amoroso, Hafner, 2004, p.113).

Dans les organisations, les salariés recourent à une évaluation de la qualité des décisions et des procédures mises en œuvre pour prendre ces décisions qui les concernent. Ils n'en évaluent pas la qualité au regard des caractéristiques objectives de la situation mais selon un jugement personnel ou chacun met en balance des facteurs qui lui sont propres. Les résultats de ces évaluations ont des répercussions comportementales (comportements de citoyenneté organisationnelle, performance au travail…), affectives (confiance en le management…) et cognitives (satisfaction, retrait intellectuel, …) importantes.

Les travaux sur la justice organisationnelle sont relativement récents et ils ont connu un développement d'ampleur ces dernières années. La nouveauté de ce concept se retrouve dans les questionnements des chercheurs sur le nombre de dimensions pertinentes permettant de rendre compte de la justice organisationnelle. A ce jour, il existe un consensus sur un modèle à 4 facteurs comprenant et distinguant : la justice distributive (ratio contributions/rétributions), la justice procédurale (qualité du processus décisionnel), la justice interpersonnelle (qualité du traitement interpersonnel dans les échanges avec les supérieurs) et la justice informationnelle (qualité des informations dispensées).

III.3.2.2 Dimensions

Comme nous venons de l'évoquer la communauté de chercheurs s'accorde à ce jour pour rendre compte de la justice organisationnelle grâce à un modèle à 4 facteurs.

La justice distributive s'enracine dans les travaux d'Adams (1965) sur l'équité. Dans cette perspective ce que reçoit le salarié de la part de l'entreprise doit être équilibré par rapport à ce qu'il y engage. Celui-ci procède à l'évaluation du ratio contributions/rétributions au regard de facteurs qui peuvent différer d'un individu à l'autre. Les salariés peuvent mobiliser plusieurs référentiels pour évaluer la justice distributive. Ils peuvent renvoyer à la situation d'un collègue, à ce que le salarié sait du

fonctionnement d'autres entreprises ou à l'idée qu'il se fait du ratio idéal. Si le ratio n'est pas équilibré, l'agent peut avoir recours à plusieurs stratégies pour rééquilibrer la balance en jouant sur la quantité ou la qualité du travail. Il peut réduire ses contributions, chercher à quitter l'entreprise, recourir plus volontiers à l'absentéisme, ou au vol. La justice distributive présente des liens importants avec la satisfaction à propos des rétributions, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'évaluation de l'autorité, et le retrait (corrélation négative). Dans une moindre mesure cette dimension de la justice présente des liens avec l'évaluation de l'autorité d'une façon générale (non incarnée par une personne), les comportements de citoyenneté organisationnelle, et une relation négative aux réactions négatives.

La justice procédurale est issue des travaux de Thibaut et Walker (1975) dans le cadre de résolution de litiges auprès de justiciables. Folger (1977) met en évidence un effet déterminant appelé « l'effet de voix ». Il se réfère à la possibilité qu'ont les individus de participer aux procédures de décisions par lesquelles ils sont concernés. Quand ils ont effectivement participé, que leur point de vue à véritablement été pris en considération et que la procédure a respecté un certain nombre de principes (cf ci-dessous) alors les salariés perçoivent la procédure et sa décision comme étant plus justes. Au delà de l'effet de voix, d'autres principes ou règles contribuant au développement de la justice procédurale ont été mis en évidence par Leventhal (1976). Ainsi, les procédures doivent être appliquées de la même façon à travers le temps et entre les personnes (cohérence d'application) ; les décisionnaires doivent être neutres et les procédures exemptes de préjugés ou de biais (suppression des biais) ; les informations sur lesquelles sont élaborées les procédures doivent être exactes (exactitude de l'information). De plus, si de nouvelles informations importantes se présentent, elles doivent être prises en considération et la décision doit pouvoir être corrigée ou modifiée si besoin (possibilité de corriger). Mais encore, les critères estimés comme déterminants par les salariés doivent être pris en considération dans le processus décisionnel (la représentativité) qui doit être en accord avec l'éthique et la morale de la société (éthique). Les procédures organisationnelles renvoient à la façon dont l'organisation dans son ensemble alloue ses ressources. C'est pourquoi la justice procédurale est reliée aux réactions comportementales, cognitives et affectives vis-à-vis de l'organisation. La perception de la justice procédurale est reconnue pour avoir une effet sur la satisfaction au travail (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000), l'engagement affectif

(Brockner,Wiesenfeld, Reed, Grover, Martin, 1993), la confiance en le management (Brockner et al ,1993) , et l' intention de quitter (Daly et Geyer 1994) l'entreprise.

Moag et Bies (1986) ont mis en évidence un troisième pan de la justice organisationnelle, la justice interactionnelle, qui renvoie à la qualité du traitement interpersonnel que les gens reçoivent lorsque de nouvelles procédures sont mises en œuvre.

La justice interactionnelle est centrée sur les pratiques organisationnelles et spécifiquement les traitements et communications interpersonnelles lors de l'introduction de procédures. Elle renvoie à la dimension humaine des pratiques organisationnelles. Elle est liée aux réactions comportementales, affectives et cognitives des agents vis-à-vis des superviseurs directs ou sources de justice (Bies et Moag, 1986, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Elle est composée de deux types de traitements spécifiques (Greenberg , 1993) , la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Si la justice procédurale et distributive sont les meilleurs prédicteurs de nombreuses variables (la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel), la justice informationnelle et interactionnelle sont le meilleurs prédicteurs d'autres types de variables telles que les comportements de citoyenneté organisationnelle, le retrait et les réactions négatives. Elles sont également les meilleures prédicteurs de la croyance dans le management (Kernan et Hanges, 2002).

- **La justice interpersonnelle** reflète le degré selon lequel les individus sont traités avec respect, politesse et dignité par l'autorité ou une tierce personne impliquée dans l'exécution des processus de détermination et d'allocation des rétributions. Selon la théorie de l'échange social, les salariés traités avec dignité et respect par leurs supérieurs pourront considérer cela comme une rétribution. Afin de rétablir l'équilibre ratio contributions/rétributions, ils seront davantage enclins à produire de meilleures performances. La justice interpersonnelle est positivement reliée à l'évaluation de l'autorité par les agents (r=.52) et modérément à la satisfaction au travail (r=.31).

- **La justice informationnelle** renvoie aux explications fournies aux agents sur les motifs (le pourquoi) et les moyens (le comment) mis en œuvre pour prendre une décision. Elle impacte l'évaluation de l'autorité par les agents (r=.43). Elle est modérément liée à la satisfaction (r = .27), à la satisfaction

au travail (r=.38), à l'engagement organisationnel (r=.26), ainsi (négativement) qu'au retrait et aux réactions négatives (r=-.21, r=-.29)

Comme nous venons de l'évoquer les dimensions de la justice renvoient à l'évaluation de différents niveaux de pratiques managériales tels que les processus décisionnels, les modalités de rétributions ou encore la nature des relations supérieurs subordonnés. Ces pratiques managériales correspondent aux mécanismes de coordination (par les procédures, ajustement mutuel…) qui sont caractéristiques de différentes formes d'organisations (mécaniste ou organique). Face à ce constat, certains auteurs ont postulé qu'en fonction de la structure de l'organisation, les dimensions de la justice ne présenteraient pas la même valeur aux yeux des individus (Leventhal, 1980, Tyler, 1996, Ambrose et Schminke , 2003).

III.3.2.3 Justice et structure organisationnelle

Certains auteurs (Leventhal , 1980, Greenberg, 1993, Ambrose et Schminke , 2001) ont mis en évidence que le contexte organisationnel, et notamment la structuration de l'organisation, a un effet sur l'importance accordée aux différentes dimensions de la justice organisationnelle. Dans les organisations mécanistes, la qualité du processus décisionnel se base sur le respect des règles identifiées par Leventhal (1976) (consistance, suppression des biais, etc.). Ces règles permettent de sécuriser le processus décisionnel grâce à la rationalité procédurale qui met à distance la rationalité limitée des individus. Dans ce contexte, la justice procédurale est la dimension contribuant le plus à une bonne perception de la justice organisationnelle. Une mauvaise perception de la justice procédurale a ici plus d'effet que dans une organisation organique. En outre, dans ce contexte, la relation entre justice procédurale et soutien organisationnel (renvoyant à l'organisation dans son ensemble) est plus forte. A contrario, dans les organisations orientées vers le soutien, ou adhocraties, les lignes de communication sont ouvertes, plus flexibles, et les relations interpersonnelles sont fleurissantes. Ces organisations se développent sur les transactions interpersonnelles. Dans ce cas les salariés sont plus enclins à développer des relations d'échanges avec leurs supérieurs (Ambrose, Schminke, 2003) et c'est la dimension interactionnelle qui a le plus de poids dans la perception de la justice organisationnelle. D'ailleurs, les organisations décentralisées et les petites organisations sont perçues comme plus justes au niveau de la justice interpersonnelle que les grandes organisations (Schminke, Ambrose et Cropanzano 2002).

Au delà de l'impact de la structure de l'organisation sur la valorisation de la justice, celle-ci a été reconnue comme contribuant à favoriser ou entraver les changements en fonction de sa perception.

III.3.2.4 Justice et changements

La littérature sur la justice organisationnelle pointe que les changements de processus et de distribution des rétributions ont une influence sur la réaction des membres de l'organisation aux changements organisationnels (Brockner et al 1992). Van den Bos et Lind (2002) ont souligné le fait que lors de changements, lorsque l'incertitude domine les individus ont encore plus d'attentes concernant la justice organisationnelle. En effet, les pratiques managériales favorisant une bonne perception des justices procédurale et distributive permettent aux salariés de réduire l'incertitude des situations auxquelles ils ont à faire face puisque les procédures et les récompenses ne sont pas déterminées de façons arbitraires mais selon des critères connus et justes (voir Greenberg, 1994, et son étude concernant la mise en place de l'interdiction de fumer et le recours à la justice interactionnelle). Lorsque les salariés perçoivent que la mise en œuvre du changement a été juste alors les réactions aux changements et les attitudes vis-à-vis de l'organisation sont plus favorables (Wanberg et Banans, 2000). Ces auteurs ont montré que les agents ont besoin de savoir comment les changements vont être mis en œuvre et dans quelle mesure ils vont être impactés. Si les informations dispensées n'ont pas répondu à ces besoins, les agents seront moins enclins à accepter les changements. Ainsi, la qualité de l'information dispensée par le management sur leurs motivations, sur les décisions de réorganisations, sur les modalités de mise en œuvre, contribuent au développement d'une bonne perception de la justice organisationnelle (Bies et Moag, 1986). Ceci laisse penser que la façon dont les organisations mettent en œuvre les changements peut parfois être plus importante que ce qui a été effectivement mis en œuvre. Kottrer et Schlesinger (1979) ont mis en évidence que pour augmenter l'acceptation du changement, les managers doivent écouter les suggestions des employés et tenir compte de leurs avis. La possibilité de s'exprimer est un des précurseurs les plus connus concernant la justice procédurale (Bies, Shapiro 1988, Brockner et Greenberg, 1990..). Elle contribue à l'ouverture des individus à un changement particulier aussi bien qu'à l'engagement vis-à-vis de l'organisation. L'apport d'informations venant des salariés pendant l'élaboration et la mise en œuvre des changements sont pour ces derniers une garantie de sécurité car ils peuvent aider les managers à prendre des décisions favorables à leur égard. En autorisant ces possibilités d'expression, l'organisation et les managers montrent qu'ils traitent les

agents avec respect. Ils les incitent ainsi à penser qu'ils sont des membres valorisés. Les salariés développent alors une meilleure perception de la justice interactionnelle, ce qui peut conduire à des changements d'attitudes et de comportements. Dans cette perspective, Greenberg (1994) met en évidence que les justices informationnelle et interpersonnelle augmentent l'acceptation de l'interdiction de fumer au travail, notamment pour les gros fumeurs. Par ailleurs, la justice du traitement social n'impacte pas l'acceptation de l'interdiction de fumer pour les non fumeurs mais influence la perception de la justice procédurale à propos de la façon dont l'interdiction de fumer a été implémentée.

III.3.3 La perception du soutien organisationnel

Selon Levinson (1965), les individus attribuent des caractéristiques anthropomorphiques à l'organisation. Ils l'a dotent d'intentions bienveillantes ou malveillantes à leur égard et ils développent une perception générale concernant « *la manière dont l'organisation valorise leurs contributions et tient compte de leur bien-être* ». Les théoriciens de l'échange social ont postulé que le travail consiste en un échange d'efforts et de loyauté pour des bénéfices tangibles et des récompenses sociales. Dune façon générale quand une personne en traite une autre de façon favorable, elle l'incite à reproduire le même type de comportement à son égard. Le principe de la norme de réciprocité (un agent répond positivement a un traitement favorable reçu de son supérieur) peut aider à comprendre les relations entre les individus et leurs organisations d'appartenance. En effet, il est admis que les agents et les organisations ont des obligations réciproques les uns envers les autres qui peuvent dépasser les responsabilités contractuelles des deux parties (Rousseau, 1989,1990). Ces obligations permettent la réalisation des besoins impersonnels (paye…) et concerner également la réalisation de besoins socio-émotionnels tels que l'estime et la reconnaissance (Etzioni, 1961, March et Simon, 1958, Mowday, Porter et Steers, 1982).Elles donnent l'assurance aux agents qu'ils trouveront le soutien nécessaire pour faire face à des situations stressantes. Quand l'organisation, perçue à travers un filtre anthropomorphique, dispense un traitement favorable et valorise les individus, elle leur fournit approbation, respect, paye, promotion, et un accès aux informations et à diverses formes d'aides leur permettant de mieux faire leur travail. Dans ces conditions, l'organisation manifeste son engagement envers l'individu qui sera davantage prédisposé

à s'engager à son tour envers elle. Il devrait alors s'occuper d'assurer le bien-être de l'organisation et permettre la réalisation de ses objectifs. Selon Levinson (1965), cette personnification est encouragée par les politiques, les normes et la culture organisationnelle, ainsi que par la responsabilité légale, morale et financière qui incombe à l'organisation vis à vis des actions de ses agents. Personnifiant ainsi l'organisation, les employés percevront les traitements favorables ou défavorables qu'ils reçoivent comme autant d'indications de l'attitude de celle-ci à leur égard. Mais en fonction de ce qui a motivé les traitements favorables (l'allocation de récompenses, participation aux processus décisionnels, à la politique de l'organisation) la valeur de ces actes ne sera pas la même et n'impacteront pas de façon identique la perception du soutien organisationnel. Si l'allocation des ressources est basée sur un choix discrétionnaire du manager, elles seront davantage valorisées car, dispensées volontairement. La nature discrétionnaire de ce choix indique que les managers valorisent et respectent véritablement les destinataires du traitement (Blau, 1964 ; Cotterell, Eisenberger et Speicher 1992). D'ailleurs, plus les cadres sont reconnus comme légitimes et représentants l'organisation, plus leurs comportements influencent à la hausse la PSO. Le renforcement de la croyance que l'organisation reconnait et récompense la performance induit des effets favorables pour les individus (augmentation de la satisfaction, etc.) et pour l'organisation (baisse du turnover, augmentation de l'engagement affectif et de la performance etc.). En outre, le soutien organisationnel donne l'assurance que face à une situation difficile ou stressante l'organisation sera disposée à aider les salariés à effectuer leur travail correctement, ce qui dans le cas de changements organisationnels est d'un grand soutien.

III.3.3.1 Antécédents de la perception du soutien organisationnel (PSO)

Rhoades et Eisenberger (2002) ont effectué une revue de littérature incluant plus de 70 études concernant le soutien organisationnel perçu. Ils mettent en évidence que les relations entre ces variables dépendent des processus concourant à la formation du soutien organisationnel tels que le caractère discrétionnaire des actions accomplies par l'organisation et ses représentants, le sentiment d'obligation envers l'organisation, la réalisation des besoins socio-émotionnels, les attentes vis à vis des récompenses liées aux performances (performance-reward expectancies). Ils trouvent que la justice organisationnelle à la relation positive la plus forte avec la PSO. En effet, les informations dispensées aux employés sur les procédures d'allocation des ressources sont

souvent à la main du cadre. Elles sont donc le fruit d'une initiative discrétionnaire et par conséquent davantage valorisées. La justice interactionnelle qui renvoie à la qualité de la relation entre supérieurs et subordonnés tend à accroître la perception que l'organisation valorise les salariés et veille à leur bien-être. Le soutien managérial a également des liens positifs forts avec la PSO. En effet, tout comme ils se font une représentation de la façon dont l'organisation les soutient, les salariés développent une perception de la façon dont leurs supérieurs valorisent leurs contributions et se soucient de leur bien-être au travail. Comme les cadres agissent en qualité d'agents de l'organisation avec pour tâche d'encadrer le travail, et d'évaluer la performance des salariés alors ceux-ci percevront l'attitude favorable ou défavorable de leurs supérieurs comme une indication sur la façon dont l'organisation les soutient (Eisenberger et al 1986). Selon la norme de réciprocité ce soutien dispensé par les managers conduira au développement d'un sentiment d'obligation. Les conditions de travail et récompenses tels que la paye, la promotion, la sécurité de l'emploi et l'autonomie ont un également un effet sur la PSO qui est d'autant plus fort lorsqu'elles sont perçues comme à la discrétion du cadre. L'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle sont corrélés négativement.

III.3.3.2 Les conséquences de la PSO et le changement dans les organisations

Sur la base de la norme de réciprocité, en manifestant une attention particulière aux salariés et en les aidant à se réaliser, l'organisation entraîne en retour un engagement affectif envers l'organisation. Celui-ci est renforcé car le soutien permet de répondre aux besoins socio-émotionnels d'affiliation, et de soutien émotionnel des agents qui amplifient le sentiment d'appartenance à l'organisation. A l'inverse la POS réduit l'engagement continu. Elle a également un effet positif sur la satisfaction au travail, les humeurs positives, la performance et sur le désir de rester dans l'organisation. De plus, lors de changements dans les organisations, les incertitudes qu'ils suscitent génèrent une augmentation du stress. La perception du soutien organisationnel est reconnue pour atténuer les réactions physiologiques et psychologiques d'aversion comme la fatigue et le burn out (Cropanzano,Howes, Grandey, Toth, 1997), l'anxiété et les maux de têtes (Robblee , 1998) et le stress. En procurant du soutien et en reconnaissant les efforts des agents, l'organisation manifeste la disponibilité des ressources matérielles et émotionnelles qu'elle peut mettre à leur disposition s'ils en ressentent le besoin. Les employés qui présentent une forte PSO trouvent leur travail plus plaisant, sont de

meilleure humeur au travail et souffrent moins des symptômes liés au stress tels que la fatigue, le burnout, l'anxiété ou les maux de tête. Parallèlement les comportements de retrait sont corrélés négativement avec la PSO.

Ainsi, si les changements à l'œuvre sont conduits en intégrant les principes favorisant le développement de la perception du soutien organisationnel, ils auront alors un impact sur cette variable qui permettra alors de faciliter l'intégration du changement. En effet, une conduite du changement qui intègre les éléments favorisant le soutien de ses agents va favoriser un sentiment de réciprocité des agents à l'endroit de l'organisation et les inciter à l'aider à réaliser ses objectifs.

III.4 Problématique

III.4.1 Contexte

Dans le cadre de notre recherche nous avons souhaité rendre compte de la transformation de la culture organisationnelle d'un établissement du secteur social et médico-social suite à l'introduction d'un nouveau cadre légal, la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Suite à l'analyse de la littérature concernant le secteur et à notre pratique professionnelle, nous observons que ces changements s'organisent selon une série de modifications qui renvoient à un changement de premier ordre (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1974) visant l'adaptation progressive et incrémentale de l'organisation à son environnement. Au delà de ces séries d'ajustements budgétaires, structurels, et opérationnels nous pensons que ces bouleversements peuvent impacter la culture organisationnelle et les valeurs sur lesquelles se fonde l'action sociale et médico-sociale. Ces transformations risquent de se traduire, à terme, par des tensions, notamment identitaires, chez les travailleurs sociaux susceptibles de se répercuter sur les usagers. Les changements auxquels nous faisons référence sont conséquents à la bascule progressive d'un environnement stable, où les établissements et associations reconnues d'utilité publique se développaient dans une relative tranquillité voir obscurité, vers un environnement régi par les règles de la concurrence et du droit commun. Ce travail de thèse est à visée idiographique et poursuit un double objectif : décrire la transformation de la culture d'un établissement selon le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (Quinn et Cameron, 1983 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Cameron et Quinn, 2006). Et qualifier et quantifier la déclinaison de la mise en œuvre des outils de la loi et la

perception des agents à cet égard. Nous considérons la culture comme une variable dépendante (Hofstede, 1980, de Witte & Van Mujjen, 1999, Schein, 2004) à la croisée d'influences multiples dont celles émanant de la législation et des modalités de sa mise en œuvre à travers le temps. Nous avons choisi de centrer notre travail de thèse autour de cette variable car la culture organisationnelle est la colle qui assure la cohésion de l'organisation et stimule des salariés pour s'y engager et pour produire « *organizational culture forms the glue that holds the organization together and stimulates employees to commit to the organization and to perform »* (Van den Berg, P ; Wilderom, C, 2004, p.571). En outre, dans un secteur où l'humain (et ici l'enfance en difficulté) est au cœur de l'activité, il parait déterminant que les changements se déroulent sans que les difficultés des professionnels ne se répercutent sur les usagers. (On note d'ailleurs que les notions de bientraitance et de prévention des maltraitances font parties des dimensions que l'agence nationale de l'évaluation a inscrites dans ses premiers textes de recommandations). Ce travail nous permettra donc de mieux comprendre la façon dont un établissement du secteur, appartenant à une grande association gestionnaire, décline les principes et outils de la loi de 2002 ainsi que les conséquences sur la culture organisationnelle. Il s'organise selon une approche longitudinale qui se déroule sur 3 ans et demie durant lesquels les outils seront élaborés par des instances pluridisciplinaires. Ils seront ensuite mis en œuvre dans tout l'établissement. Nous travaillerons dans un premier temps à l'élaboration d'un état des lieux , puis nous élaborerons des hypothèses de relation sur les temps de mesure suivants. Tout au long de la recherche, nous procéderons à des restitutions à l'équipe de cadres afin qu'ils disposent de données leur permettant d'ajuster la déclinaison des changements relatifs à 2002 et d'adapter leurs pratiques managériales.

Nous considérons que l'établissement à l'étude se trouve à la croisée de plusieurs dynamiques de changements qui modifient tant les pratiques professionnelles, que les systèmes socio-structurel et culturel de l'établissement à l'étude.

Dans le détail, la loi de 2002 et ses décrets d'application induisent :

-des changements dans la position qu'occupent les services dans le cadre communautaire et du commerce international ;

-des changements dans les stratégies de développement des associations qui positionnent les établissements comme des services d'une super structure gestionnaire et non plus comme des organisations à part entière;

-des changements imposés par le législateur dans l'élaboration et la déclinaison progressive des outils de la loi de 2002 qui suivent un processus de type cycle de vie avec une séquence prescrite qui se mettra en œuvre inexorablement de façon incrémentale ;

-des changements de pratiques professionnelles induites par l'utilisation des outils qui consistent à modifier et adapter la structuration, le fonctionnement des établissements et les prises en charge, au regard d'objectifs évaluables et selon une approche téléologique.

III.4.2 Evolutions de la culture organisationnelle

Avec la mise en œuvre de la loi de 2002, on assiste au passage d'une bureaucratie professionnelle à une bureaucratie mécaniste développant *« un modèle rationnel et techniciste, avec plus d 'organisation, d'instrumentation, de gestion et d'information »* (Bouquet , 2006, p.133) qui génère *« un changement de logique dans la conception, la réalisation et l'évaluation des objectifs et des moyens d'intervention sociale dues aux pressions des financeurs et commanditaires »* (Chopart, 2000). Nous pensons donc voir dans un premier temps, une culture organisationnelle dont le profil dominant est orienté vers le soutien (H1 temps 1) qui comprend des valeurs telles que la participation, le soutien, la coopération. Une fois les outils de 2002 mis en œuvre, nous pensons observer sur les autres temps le développement de la dimension règle davantage représentative d'une industrialisation de l'activité (Hypothèse temps 2) au détriment de la dimension soutien.

Au delà des modifications de l'environnement et de leurs forces d'attraction des établissements du secteur vers une logique d'industrialisation de l'activité, nous postulons que la culture organisationnelle va basculer vers la règle en nous appuyant également sur trois postulats théoriques validés empiriquement et se situant à un niveau plus micro :

1. Selon Quinn (2006) lorsqu'une organisation croît celle-ci doit se structurer, l'ordre et la prévisibilité sont alors nécessaires et concomitants au développement de

mécanismes de coordination par les procédures qui entraînent le profil culturel de l'organisation vers la règle. Comme nous l'avons évoqué les établissements vont être soumis à des changements dans les règles d'attribution des financements, de maintien et d'extension des agréments. Leur survie n'est plus assurée parce qu'ils sont reconnus d'utilité publique. Il faut maintenant qu'ils légitiment leur action, mettent en œuvre les principes et outils de 2002 et procèdent à l'analyse systématique de l'évolution des besoins des populations accueillies et de l'offre existante. Ils vont devenir des unités de travail de production de services de « super structures gestionnaires » soumises à de nouveaux défis. Comme l'indique le groupement national des directeurs généraux des associations des établissements du secteur social et médico-social, lors d'une journée d'échanges en 2007[20], celles-ci ont à faire face avec :

- *« Une crise du militantisme ou des adhésions dans leurs associations d'action sociale alors même que l'engagement associatif connaît un développement conséquent en France.*
- *Un effritement des fondements historiques du contrat d'association ainsi qu'une difficulté à en traduire la dimension dans le cadre des évolutions actuelles.*
- *Une prégnance du technique et du financier qui rend moins présent le politique.*
- *Un envahissement du réglementaire ou du juridique.*
- *Des enjeux de survies économiques et de concurrence, donc de dérive vers des logiques individualistes et/ou marchande »*

Pour répondre à ces nouveaux défis, les associations gestionnaires vont devoir changer leurs modalités de gestion et l'on voit déjà poindre une redistribution et une montée en puissance des responsabilités politiques, stratégiques et managériales le long de la ligne hiérarchique. Les niveaux stratégique et politique vont s'asseoir véritablement et plus profondément au niveau de la tête de l'association, alors que le niveau tactique va être pris par les directeurs des établissements afin de positionner leurs services face aux autres unités de travail de l'association dans la compétition aux ressources. Le niveau opérationnel de conduite d'opérations récurrentes et de mise en œuvre du changement va être dévolu aux cadres de proximité. Ceux-ci vont donc s'éloigner du cœur de métier et

[20] http://www.gnda.org/

de la prise en charge alors que le modèle professionnel de service public positionne les cadres comme des spécialistes de l'activité du centre opérationnel. D'ailleurs, le législateur a prévu que le management de ces établissements serait dévolu à des spécialistes du management du social et non plus à des travailleurs sociaux. Afin d'articuler ces différentes unités en un tout cohérent, l'enveloppe associative, nous allons assister à une augmentation de la standardisation et donc à un renforcement des mécanismes de coordination par les procédures. Les travailleurs sociaux, tout comme les services et les établissements, devront davantage formaliser et légitimer leur choix d'organisation et leurs pratiques. Ils devront les évaluer à travers plusieurs référentiels dont le référentiel légal et règlementaire, le référentiel associatif, le référentiel de l'établissement, les référentiels professionnels ainsi que la caractérisation et l'évolution des besoins des usagers.

2- Ces changements rendus obligatoires par la législation sont intégrés de façon incrémentale, selon une logique de cycle de vie. Afin de se développer ou conserver leurs agréments et autorisations de fonctionnement, les organisations vont devoir passer par un certain nombre d'étapes ordonnées et prescrites tant au niveau budgétaire que structurel. Parmi ces étapes, le législateur a prévu le développement d'outils (projet d'établissement, projet personnalisé, évaluation des pratiques professionnelles, etc.) qui suivent une logique téléologique. Ils permettent le questionnement à intervals réguliers des pratiques professionnelles. Celles-ci sont analysées et questionnées au regard de référentiels relatifs aux missions, fonctions et activités (guide des bonnes pratiques professionnelles, recommandations…). Une fois l'évaluation réalisée, des objectifs d'amélioration sont déterminés, des indicateurs ainsi que les moyens pour les atteindre. Ces outils doivent normalement être co-élaborés par la direction et ceux qui auront à les mettre en œuvre. Les agents devraient donc avoir l'occasion de développer les échanges dans les espaces formalisés prévus par le législateur ainsi qu'à l'extérieur de ces espaces d'élaboration. Ceci devrait donner aux salariés l'occasion de développer et répéter (ou stopper) les comportements conduisant à des feed-back positifs (ou négatifs).Ils pourront tester la validité de leurs actions par leur mise en débat dans les groupes et instances prévues par le législateur. (Schein, 1995, De Witte et Van Muijjen, 1999). Ceci devrait conduire non pas à un « clash culturel » mais à une évolution de la culture organisationnelle par l'intégration collective de l'expérience (Hall, 1979) et le développement des pratiques sociales.

3- De plus, *« lorsque l'activité de pensée s'étaye sur des échanges socialement régulés, elle aboutit à des produits éminemment sociaux comme les normes, les opinions, les jugements, les connaissances. »* (E. Drozda-Senkowska et D.Oberlé, p.18, 2000). Si l'on se réfère aux théories des représentations sociales et à l'impact des pratiques sociales sur leur transformation, nous pouvons affirmer que la culture va connaitre des modifications. En effet, les pratiques sociales vont devoir changer pour s'adapter aux nouveaux outils, référentiels et modalités de fonctionnement de l'établissement.

Nous postulons que la culture organisationnelle sera orientée sur le soutien lors du temps (H1). Puis, suite aux évolutions induites par la législation qui poussent vers l'industrialisation de l'activité-nous pensons voir la culture organisationnelle glisser vers le cadrant règle.

III.4.3 Les cultures professionnelles et les préférences personnelles

Selon une approche critique de la culture organisationnelle, celle-ci n'est pas transmise ou entièrement déterminée par la direction. Dans ce cas plusieurs formes de sous cultures peuvent coexister au sein d'une même entreprise. L'entreprise est ici à considérer comme le lieu d'articulations d'identités collectives différentes (Sackmann, 1992, Francfort et al 1995, Schein, 2004). Dans un secteur comme le médico-social, la dimension axiologique qui sous tend l'activité n'est plus à démontrer. Ce domaine d'intervention plonge ses racines historiques dans l'assistance, le secours public et la solidarité et prône un certain nombre de valeurs comme la primauté et la singularité de la personne humaine, la solidarité, la réparation des dégâts engendrés par la société. Ses missions d'aide, d'insertion, d'accompagnement, de soin, ou encore de rééducation en sont fortement imprégnées. Les valeurs qui fondent le travail social, qui se sont largement développées avec l'affirmation de la spécificité du secteur notamment par la loi de 75[21] et la création officielles de ses métiers, se sont développées dans un contexte différent de celui que nous vivons. Elles ont pris leurs racines dans les postulats de l'antipsychiatrie, de l'action socioculturelle ou de l'éducation permanente. On retrouve ces références théoriques dans le projet d'établissement qui précise que les actions sont largement inspirées *« de la thérapie institutionnelle organisée à Saint- Alban par F. Tosquellès et à d'autres endroits en France, puis la psychothérapie institutionnelle inspirée de la psychanalyse avec J.*

[21] Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

Oury, pour ne citer que l'essentiel (Clinique de Laborde) ». Les valeurs qui en découlent apparaissent dans les attitudes et discours de nombre de travailleurs sociaux comme en contradiction avec un modèle de société favorisant l'individualisme, l'intensification des places et la compétition (De Gaulejac & Léonetti, 1992), l'individualisation de la responsabilité et l'éclatement des solidarités qui tendent à développer encore davantage les inégalités.

Etant donnée la dimension axiologique sur laquelle se fonde l'action sociale et la culture professionnelle du modèle de service public qui caractérise le secteur, nous pensons voir des cultures métiers et des préférences personnelles en terme de valeur de travail pour le centre opérationnel qui valorisent une orientation vers le soutien (H2 pour les cultures professionnelles, H3 pour les préférences personnelles). Nous postulons que les valeurs véhiculées par le nouveau cadre légal rénovant l'action sociale et médico-sociale ne sont pas congruentes avec les valeurs issues de l'histoire du secteur et de l'identité professionnelle de type service public des travailleurs sociaux. Au regard de ces éléments, nous émettons l'hypothèse qu'en fonction de la nature des pratiques managériales et des modalités de mise en œuvre des outils de la loi de 2002, la transformation de la culture organisationnelle *« passant par un processus complexe d'adaptation pourra se traduire par des conflits non réglés, des incohérences ou des compromis de rationalité »* (Louart, 2003, citant Camilleri, 1989, p.336). Dans l'établissement à l'étude, seuls les éducateurs ont tous fait une école qui conduit aux métiers éducatifs alors que les enseignantes n'ont pas le diplôme d'enseignants spécialisés et que le collège des cadres est composé de thérapeutes et de chefs de services issus de formations différentes (psychologues, psychiatres, chefs de services). La plus part du temps les cultures professionnelles sont construites durant les périodes de formation et de socialisation pré-organisationnelle. Les enseignements dispensés par les écoles des métiers de l'éducation sont largement imprégnés des valeurs sur lesquelles s'est développée l'action sociale et médico-sociale. Nous postulons donc que les éducateurs présenteront les attitudes les moins favorables vis-à-vis des outils de 2002 et qu'ils percevront les outils comme significativement plus en contradiction avec leurs pratiques professionnelles que les autres corps de métiers (H4).

Les relations entre culture organisationnelle, culture professionnelle et les préférences personnelles en termes de valeurs de travail ainsi que leurs transformations peuvent donc emprunter plusieurs voies. Nous les observerons lors du temps puis nous poserons des hypothèses de relations et de transformations plus fines sur le temps 2 et le temps 3 au

regard des pratiques, des attitudes vis-à-vis des outils de 2002 et du diagnostic du temps 1.

III.4.4 Elaboration et déclinaison des outils de 2002

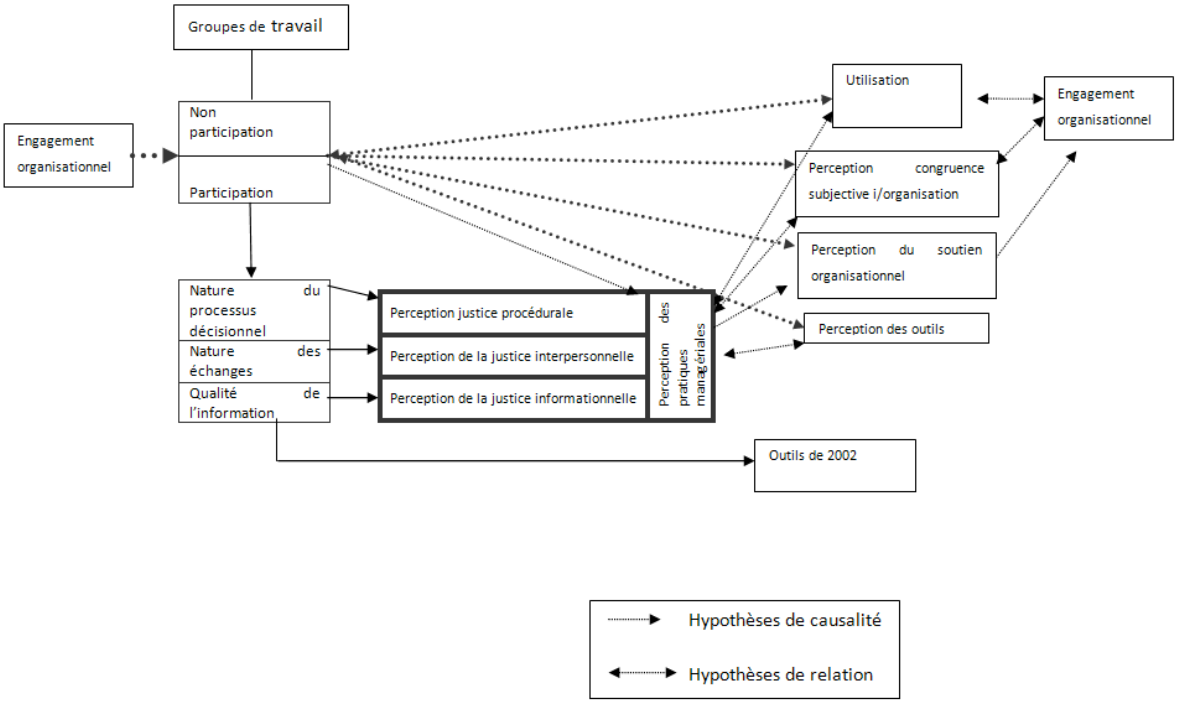


Figure 10 : schéma des variables et de leurs liens.

Lors de changements, son corollaire la « résistance aux changements se développe bien souvent. Elle prend ses racines dans des mécanismes de défense qui visent à maintenir l'état initial pour des raisons tant psychologiques, économiques, politiques (au sens de Crozier et Friedberg ,1977) , qu'identitaires (Jabes, 1994). Le législateur, en contraignant les établissements a recourir à la méthodologie de projet pour l'élaboration et la déclinaison des principes et outils de 2002 place les agents comme propriétaires du changement et non comme destinataires du changement. Selon cette méthode (le projet), les nouvelles modalités de travail (outils, pratiques…) seront totalement élaborées par ceux qui auront à les manager et les mettre en œuvre (Clegg et Walsh, 2003). A partir de l'existant, elles seront développées et adaptées aux spécificités locales (de site, de service, d'équipe). Comme le postule Vroom (1964) la résistance se met en place dans les

organisations si une des conditions suivantes est réalisée : (1) si l'individu à des attentes rendues incertaines par une relation méconnue ou mal connue entre le changement de comportement et la performance (2) si le lien entre l'exécution de l'activité et le résultat est incertain; et (3) si les résultats ont une valeur négative pour l'individu. La participation aux groupes de travail peut permettre de répondre à ces conditions et atténuer les résistances aux changements si, et seulement si, les pratiques managériales répondent aux besoins des individus. En effet, si durant cette période délicate, elles sont l'objet d'une réflexion systématique sur la présentation et l'explicitation des changements, la participation des acteurs et la communication alors les cadres pourront répondre aux préoccupations des salariés et notamment à leurs besoins socio émotionnels et identitaires. Ceux-ci risquent d'être malmenés face à la profondeur des changements dans les modalités de production de l'action sociale et médico-sociale.

Le législateur a prévu que les outils de 2002 seraient élaborés par les professionnels dans des instances participatives pluridisciplinaires. La participation à ces groupes est basée sur le volontariat. Ils se réunissent pour travailler sur des demi-journées espacées de quelques jours ou quelques semaines. Nous avons cherché à quantifier un certain nombre de variables renvoyant directement à des comportements (participation aux groupes de travail, utilisation des outils) ou à des attitudes (concerné par les outils ou perception des ces outils par rapport a la pratique professionnelle) vis-à-vis de la loi de 2002. En outre, nous avons cherché à rendre compte des pratiques managériales à travers la perception par les agents des modalités d'animation de ces instances. Nous avons donc quantifié la perception de la qualité du processus décisionnel permettant d'élaborer ces outils, celle de l'adéquation des informations par rapport aux besoins des participants ainsi que la perception de la qualité des relations entre supérieurs et subordonnés.

III.4.5 Participation et engagement comportemental:

Si l'on se réfère aux travaux sur les effets de la participation sur l'engagement comportemental (Joulé et Beauvois, 1998, Doutre et Kouabenan, 1998, Louche et Lanneau 2006…) l'élaboration des outils de la loi de 2002 (le projet d'établissement, le projet de service, l'élaboration des guides de bonnes pratiques professionnelles, l'évaluation interne) par les agents, pourrait les conduire à de meilleures attitudes et

comportements vis-à-vis de l'organisation et du changement. Cependant, il faut noter que participation et engagement ne sont pas liés mécaniquement. Un effet de la participation sur l'engagement comportemental pourrait etre observé à condition -1- que les groupes de travail soient animés en respectant les principes développés par Joulé et Beauvois (1998) qui favorisent le développement de l'engagement comportemental et -2- que l'organisation du travail prévoit le temps et les ressources pour l'intégration des nouvelles contraintes (Louche et Lanneau,2004) .

Si les séances d'élaboration des outils sont animées de façon participative, en respectant les principes identifiés par Joulé et Beauvois (le caractère public de l'acte , son caractère explicite, sa répétition , son caractère irrévocable, son cout, ses conséquences et les raisons de l'acte et son contexte de liberté) et permettent la réalisation des besoins socio-émotionnels des agents alors ceux-ci seront engagés plus activement dans le processus de changement (Hypothèse que nous affinerons sur le temps 2 au regard du diagnostic du temps 1 et de la littérature). De plus, en participatant aux séances de travail d'élaboration des outils les agents disposeront des clés de compréhensions facilitant les efforts à engager pour mettre en œuvre les outils de 2002 et alors les résistances aux changements s'en trouveront réduites. Ils auront pu développer une meilleure compréhension des enjeux et des impacts sur leurs pratiques professionnelles et auront une meilleure visibilité des attentes de l'organisation à leur égard. Ainsi, par le processus d'engagement comportemental, on devrait pouvoir observer des effets comportementaux (utilisation des outils) et cognitifs (perception des outils). Nous pensons donc plus les individus auront participé aux séances de travail moins ils percevront les outils comme en contradiction avec leurs pratiques professionnelles (H5) et plus ils les utiliseront. (H6)

III.4.6 Perception des pratiques managériales : la justice organisationnelle

Nous postulons qu'en participant aux processus décisionnels et en bénéficiant des informations nécessaires à l'élaboration de ces outils les individus qui auront le plus participé aux groupes de travail sur l'élaboration des outils devraient présenter de meilleurs scores sur la justice procédurale (H 7) que ceux n'ayant pas participé. Pour cela, il faut que le processus décisionnel concernant l'élaboration et la mise en œuvre des outils de 2002 respecte les principes identifiés par Leventhal (1976) tel que la cohérence d'application, la suppression des biais, l'exactitude de l'information, la possibilité de corriger, la représentativité et l'éthique. La perception de la justice dans un contexte de

changement organisationnel est reconnue pour dépendre principalement de la possibilité d'expression des salariés (Folger, 1977). Kotter et Schlesinger (1979) et Wanberg et Banans, (2000) ont mis en évidence que pour augmenter l'acceptation du changement, les managers doivent écouter les suggestions des employés et tenir compte de leurs avis. Mais encore, les théoriciens de la justice procédurale ont mis en évidence que les modalités de planification et d'exécution des processus stratégiques sont les principaux déterminants des réactions individuelles aux changements (Korsgaard et al 1995). Les effets de la justice procédurale ont été mis en évidence concernant l'ouverture des individus à un changement particulier aussi bien qu'au niveau de l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Dans le secteur social et médico-social les temps collectifs sont importants. Le temps n'étant pas extensible, les cadres vont être contraints de reconfigurer les temps collectifs pour qu'ils permettent l'alignement avec la législation.

Au delà d'une meilleure perception de la justice procédurale nous postulons que les individus ayant participé aux séances d'élaboration des outils, présenteront une meilleure perception de la justice informationnelle (H8) et interactionnelle(H9) que ceux qui n'ont pas participé. Ces bonnes perceptions sont le résultat de la réalisation des besoins socio-émotionnels tel que la reconnaissance, l'attention, le rapprochement et le développement des échanges …et nous renseignent sur le versant humain des pratiques managériales. Le score moyen de justice informationnelle et interactionnelle nous renseignera également sur le niveau général de perception des pratiques managériales.

III.4.7 Participation et perception du soutien organisationnel

Il est maintenant reconnu que la justice organisationnelle est un des antécédents majeur de la perception du soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger , 2002). Des pratiques managériales justes renseignent les agents sur l'intérêt et la prise en compte par les cadres de leur bien-être ainsi que sur la valorisation de leurs contributions. En respectant les principes formulés par Leventhal (1976), les cadres laissent la possibilité à leurs agents d'influencer le processus décisionnel. Ils leur laissent ainsi penser que la décision sera de meilleure qualité si elle prend en considération les opinions et suggestions des agents. Ceci les conduit à développer le sentiment que leurs supérieurs apprécient leurs contributions. De plus, des échanges adaptés au niveau de compréhension des salariés traduisent l'intérêt pour les cadres que leurs subordonnés puissent participer pleinement et se saisir des enjeux afférents à la loi de 2002. Cette

attitude des supérieurs couplée à un processus décisionnel ouvert aux contributions des agents laissent à voir que les cadres manifestent de l'intérêt pour leurs agents, valorisent leurs contributions et s'inquiètent de leur bien-être (relatif à la compréhension des enjeux et la réalisation des besoins socio-émotionnel). De plus, la qualité du processus décisionnel, la qualité des informations ainsi que la qualité des relations sont à la main des cadres et correspondent à des comportements discrétionnaires. La nature discrétionnaire de ces choix indique que les managers valorisent et respectent véritablement les destinataires du traitement (Blau, 1964 ; Cotterell, Eisenberger et Speicher 1992) et conduit à une bonne perception du soutien organisationnel. Nous postulons donc que les individus qui présenteront les meilleures perceptions de la justice organisationnelle auront une perception du soutien organisationnel plus importante que ceux ayant développé une mauvaise perception de la justice organisationnelle (H10).

III.4.8 L'engagement organisationnel

Si la mesure de la justice organisationnelle et de la perception du soutien fournissent des grilles de lectures particulièrement appropriées pour rendre compte de la perception des pratiques managériales, elles ne nous renseignent que partiellement sur ce qui motive les individus à demeurer dans l'organisation. Afin de mieux comprendre la nature du lien entre les individus et l'organisation, nous avons cherché à quantifier l'engagement organisationnel. Celui-ci permet d'obtenir des informations importantes sur l'état d'esprit et l'attitude des employés vis à vis de l'organisation. Ces informations renvoient à l'acceptation par les salariés des buts de l'entreprise, la volonté de travailler pour elle et le désir d'y rester (Mowday, Steers & Porter, 1979). Dans le cadre des changements structuro-culturels à l'œuvre suite à la déclinaison de la loi de 2002, les nouvelles expériences de travail vont se développer et pourront conduire à une augmentation du stress, de l'insatisfaction, de l'envie de partir ou de la contrariété (Paillé, 2002) . Les recherches sur l'engagement ont mis en évidence plusieurs phénomènes dans ce type de situation:

- Lors de changements, les impacts sur l'engagement ne sont pas directement observables et se manifestent à plus long terme dès que les modifications de la relation à l'emploi se dégagent nettement de l'emprise managériale et de l'effet de gel. (Paillé, 2002).Nous pensons observer une modification de l'engagement entre le temps 1 et le temps 3 pour les individus les plus opposés à la loi de 2002 avec un développement de l'engagement continu. En effet, nous pensons que les nouvelles valeurs sur

lesquelles l'action sociale se développent peuvent mettre en tension des individus et impacter la teneur du lien qui les unit à l'établissement.

- La remise en cause des pratiques sociales peut entrainer des modifications dans les relations socio-affectives. Celles-ci peuvent concourir au maintien de la socialisation, à son renforcement ou dans le pire des cas à une désocialisation dont on sait qu'elle tend à éloigner les individus de l'organisation (Paillé, 1997). La probabilité de dissolution de l'engagement est la plus grande et la plus rapide pour les individus qui présentent un engagement continu (Paillé, 2002).
- Au delà de la nature des changements et de leurs conséquences, la façon (pratiques managériales) dont ils sont mis en œuvre peut impacter l'engagement organisationnel par une reconsidération par les agents de leur alignement personnel avec l'organisation (Hui et Lee, 2000). La participation à l'élaboration des outils de 2002 pourra fournir aux individus un environnement de travail soutenant et lisible (Eisenberger et al, 1986, Irving et Meyer, 1994, …) et donc impacter moins largement l'engagement. La participation pourra également être en lien avec un rapprochement des valeurs individuelles et organisationnelles (congruence subjective individu/organisation).
- Selon la norme de réciprocité les agents pourront consentir des efforts d'adaptation, facteurs déterminants des réactions des individus aux changements. En soutenant leurs salariés l'organisation entraînera donc en retour le développement de l'engagement affectif (H11) et normatif (H12) (Vandenberghe et Peiro, 1999, Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004) vis-à-vis de l'organisation ou au moins le maintiendra évitant ainsi la bascule vers un engagement continu dont on sait qu'il génère insatisfactions, stress…(Paillé, 2003)

Suite au diagnostic psychosocial élaboré au temps 1, nous poserons des hypothèses de relation et d'évolution au regard d'un double référentiel : la littérature scientifique retenue et développée dans la partie théorique ainsi que le diagnostic élaboré au temps 1. Pour chaque temps de mesure nous procéderons à l'analyse des résultats à partir desquels que nous discuterons puis nous poserons les hypothèses sur le temps suivant. Nous

développerons ce diagnostic et les hypothèses relatives aux temps 2 et 3 dans la discussion des résultats du temps 1 et du temps 2.

Afin de tester ces hypothèses et de préciser le diagnostic en insérant l'organisation dans son contexte, nous avons procédé à une analyse de la littérature institutionnelle produite à la fois par l'association et l'établissement. Nous avons travaillé sur les deux derniers bilans associatifs ainsi que le dernier projet d'établissement.

IV Le contexte associatif et institutionnel

Comme nous l'avons évoqué plus haut, notre recherche porte sur un établissement appartenant à une association gestionnaire d'établissements du secteur social et médico-social.Afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel se situe l'organisation à l'étude, nous présenterons l'association, puis l'établissement.

IV.1 L'association gestionnaire de l'établissement à l'étude

IV.1.1 Création et développements

L'association gestionnaire de l'établissement est une association à but non lucratif régie par les dispositifs de la Loi de 1901 et reconnue d'utilité publique depuis 2001.Elle est composée de 4 pôles d'intervention sociale et médico-sociale correspondant à des modes d'accompagnement particuliers des publics accueillis : le pôle enfance inadaptée (5 établissements dont celui à l'étude dans cette thèse), le pôle adultes handicapés (7 établissements), le pôle social (3 établissements), le pôle protection de l'enfance dont les mandats émanent des autorités administratives et judiciaires dans le cadre de la politique de prévention et de protection de l'enfance (des services en milieu ouvert , des maisons de l'enfance à caractère social).

Son déploiement suit 4 phases développées dans le projet associatif.

Phase 1 : la conception et la création de l'association repose sur 3 idées directrices :

- Favoriser dans la mesure du possible, le débat contradictoire entre chacune des parties prenantes ;
- Respecter l'équilibre des pouvoirs sans entraver pour autant les décisions indispensables à la vie associative (création de 4 collèges : élus locaux et payeurs, salariés, usagers, personnes qualifiées)
- Mettre en place une organisation permettant la participation des salariés comme des usagers dans les instances dirigeantes de la nouvelle association.

En 1985 l'association est officiellement créée par parution au Journal Officiel.

- Phase 2 : la mise en œuvre gestionnaire et le retour à l'équilibre financier

Dès 1986 , 7 établissements sont transférés vers l'association en question . Rapidement la situation budgétaire de certaines structures amène le conseil d'administration à réclamer la pleine propriété des infrastructures et du domaine patrimonial attachés aux établissements cédés afin de pouvoir solliciter des emprunts bancaires et des cautions solidaires auprès des collectivités locales.

- Phase 3 : développement des structures, innovation.

Une fois les bases gestionnaires et financières confortées, l'association procède à la création, l'acquisition et la réhabilitation de plusieurs établissements de 1987 à 2005. (Création et acquisition de 13 structures et réhabilitation de 7 structures).

- Phase 4 : consolidation des acquis et prospective

Après cette longue période de développement, l'association perçoit la nécessité de consolider l'ensemble du dispositif face « *à un avenir qui sera de toute évidence marqué par la rigueur gestionnaire et la recherche de la meilleure efficacité dans des contraintes budgétaires incontournables.* » (charte de l'association). L 'association se dote alors d'un management adapté (les managers des structures deviennent des spécialistes du management) et le souci permanent de l'évaluation à tous les niveaux devient la clé de voute du fonctionnement de l'organisation. A ce jour elle accueille 2500 usagers dans 13 structures animés par 950 techniciens et personnels d'accompagnement.

IV.1.2 Les valeurs de l'association :

Comme toutes les associations, les actions de l'Association sont guidées par différents principes qui prennent leur source dans 4 valeurs principales affirmées dans le projet associatif : le respect de la personne, la laïcité, un engagement citoyen et une gestion intègre.

Ces valeurs se déclinent de la façon suivante:

- Considérer la personne telle qu'elle est, l'envisager dans sa globalité et permettre à son potentiel de s'exprimer ;
- Positionner l'intérêt de la personne comme moteur premier de l'action,
- Développer une action désintéressée et en dehors de toute appartenance politique ou religieuse.
- Garantir la qualité de l'action par le professionnalisme.
- Induire des prises de conscience sociétales et en proposant de nouvelles pistes d'action, et préserver l'intérêt public notamment par une gestion éclairée et rigoureuse des ressources.

IV.2 L'établissement à l'étude : l'ITEP X

Les valeurs de l'association ont fait l'objet d'un travail de réflexion durant la réalisation du projet d'établissement qui les décline de la façon suivante :

- « *Le droit reconnu à toute personne accueillie et à sa famille, sans exception de différences de sexe, de religion, de culture, et ce notamment en conformité de la charte des droits et liberté de la personne accueillie,*
- *Le principe précédent est indissociable du principe de laïcité, à savoir la liberté d'opinions et de croyances qui est de l'appréciation de chacun, dans le cadre de la Loi et des principes républicains,*
- *L'enfant doit bénéficier d'une scolarité, d'une éducation et de soins en correspondance avec ses besoins et en accord avec ses parents ou représentants légaux,*
- *Nos actions développent volontairement des valeurs de justice sociale et d'égalité de traitement dans la prise en charge sans discrimination,*
- *La finalité des actions repose sur l'intégration la plus complète possible de la personne, sur l'accession à une autonomie aussi pleine et durable que possible,*

- *La politique d'intégration passe par l'insertion de l'établissement dans le dispositif général de prise en charge médico-sociale, dans les dispositifs de santé d'éducation et de solidarité, dans l'environnement socio-économique territorial,*
- *L'organisation a pour souci permanent le respect inaliénable de la parentalité et des liens affectifs entre l'enfant et sa famille, en matière d'éducation, de soutien, de suivi de la personne,*
- *Les modes d'organisation et de fonctionnement, les stratégies, les moyens et les outils d'accompagnement sont élaborés sous un mode participatif, où chaque acteur de la prise en charge a plein droit à sa parole dans le cadre des différentes instances prévues à cet effet. »* (Projet d'établissement)

Le Comité Technique d'Etablissement, les instances de représentation des personnels, le Conseil des enfants et le Conseil de la vie sociale constituent des dispositifs qui assurent la vie démocratique dans l'établissement et l'association, qui favorisent le lien entre les usagers, les acteurs de terrain et l'organisme gestionnaire, qui sont vecteurs des droits des usagers et de leur famille.

L'établissement à l'étude est actuellement habilité à recevoir 72 enfants de 6 à 16 ans en internat ou semi-internat, présentant des difficultés psychologiques et qui montrent et manifestent leur souffrance sur un mode relationnel altéré.

Il est habilité par ailleurs pour un Service d'Education, de Soin et de Suivi à Domicile de 10 places.

Il est agréé dans le cadre des politiques d'actions sociales et notamment au titre des textes réglementaire suivants :

- Code de l'action sociale et de la famille,
- Code de la santé,
- Code de l'éducation,
- Annexe XXIV du décret 89-796 du 27/10/89 et circulaire 89-17 du 30/10/89,
- Loi 2002-2 du 02/01/2002 de rénovation sociale et ses décrets d'application,
- Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

L'établissement met en œuvre cette délégation de service public au travers des principes généraux suivants :

- Constituer un lieu stimulant et tolérant, pour des enfants qui doivent bénéficier d'un droit à l'éducation spécialisée compte-tenu de leurs difficultés momentanées ou durables,
- Concevoir les actions engagées, dans la globalité de l'enfant : observation approfondie, traitement, orientation, intégration, prenant en compte les caractéristiques de sa personnalité et, si possible, l'ensemble des facteurs intervenant dans les difficultés qu'il rencontre, au-delà des symptômes apparents,
- Développer et utiliser au mieux pour l'intérêt de l'enfant, la pluridisciplinarité technique des membres de l'équipe institutionnelle : éducative, pédagogique, médicale et paramédicale,
- Intervenir le plus précocement possible et avec toute la souplesse de moyens d'action variés : internat, demi-internat et internat aménagé,
- Respecter les droits inaliénables des parents en matière d'éducation ainsi que leurs légitimes obligations et maintenir, pour chaque enfant, la permanence d'un lien familial pendant toute la durée du séjour,
- Respecter les données concernant les enfants protégées par le secret professionnel et l'obligation de discrétion professionnelle qui s'impose à tous,
- Respecter le lieu de vie et d'étude des enfants dans l'établissement afin de favoriser leur autonomie. Les visites des parents à leur enfant devront, dans la mesure du possible, et l'intérêt de tous, faire l'objet d'une information préalable auprès des personnels responsables,
- Poursuivre une politique d'intégration véritable en agissant pour re-dynamiser les capacités de l'enfant avec pour objectif une durée de séjour la plus brève possible
- participer à l'amélioration des capacités d'accueil dans les différents milieux de vie à la sortie de l'Institution,
- Travailler en étroite collaboration et en continuité avec les services sociaux, équipes soignantes ou pédagogiques ayant déjà suivi l'enfant et celles susceptibles de l'accueillir à la sortie.

IV.3 Origine de la demande

Nous avons été missionnés par le directeur adjoint de l'établissement alors qu'il travaillait à l'élaboration du premier projet d'établissement après la publication de la loi

de 2002 et de ses décrets d'application pour les ITEP. En cours de conception du projet la direction a été confrontée à plusieurs difficultés :

- les changements successifs de directeurs adjoints et des politiques qu'ils ont mis en place sans considérer, d'après les salariés interviewés, ce que leurs prédécesseurs avaient entrepris font passer les dispositifs relatifs à la loi du 02 Janvier 2002 comme des « *lubies* » de la direction qui ne sont pas destinées à être mises en place de façon pérenne ;

- Les groupes de travail sur les nouveaux outils n'ont pas été investis par les salariés et ont subi de grosses pertes d'effectifs au fil du temps.

- D'après les cadres, la culture organisationnelle semble se déliter.

V Partie méthodologique

V.1 Méthode retenue

Cette thèse s'articule autour de plusieurs temps de recueil de données permettant d'*« étudier les phénomènes et processus grâce à des observations, répétées à intervalles de temps prédéterminés, des mêmes unités d'analyse* ».(Fraccaroli 2002 , P 14).

Comme le précise Fraccaroli (2002), la méthode longitudinale permet d'offrir une contribution méthodologique digne d'intérêt pour étudier les processus de changement et de développement dans les organisations, alors considérées comme des unités complexes. En effet , selon l'auteur, la méthode longitudinale présente nombre d'intérêt dans une étude sur le changement. Elle permet **de décrire** certains parcours individuels et organisationnels de maturation, de développement et de changement, **d'expliquer** la nature des processus impliquant l'interaction réciproque entre facteurs individuels et organisationnels, **de vérifier** selon une perspective quasi-expérimentale les effets de différentes interventions, programmes et solutions organisationnels . Dans son ouvrage sur « *le changement dans les organisations* », l'auteur souligne qu'il observe que « *beaucoup d'études sur le changement organisationnel adoptent de plus en plus souvent des perspectives de recherche de type longitudinal qui sont considérées comme plus utiles que les autres méthodes et*

plus à même d'apporter des données valides et bien fondées sur les processus de changement. »p.136.

Il existe plusieurs types d'études longitudinales qui se distinguent par la quantité des variables examinées, la taille de l'échantillon et la présence ou non de traitements quantitatifs (Miller & Friesen , 1982). Les auteurs identifient 5 types de recherches longitudinales dans le domaine de l'étude du changement dans les organisations : 1- les études ciblant une seule organisation, à caractère non quantitatif et centrées sur un grand nombre de variables, 2-les études de type quantitatif multivarié sur une seule organisation, 3-les études ciblant plusieurs organisations, à caractère quantitatif, centrées sur un nombre restreint de variables,4- les études non quantitatives ciblant plusieurs organisations et intégrant un grand nombre de variables, 5- les études de type quantitatif multivarié ciblant plusieurs organisations.

Dans le cadre de notre recherche nous nous situons à l'articulation entre les types 1 et 2. Notre thèse développe une étude de cas consistant en une analyse documentaire, l'élaboration d'un diagnostic psychosocial et d'hypothèses de relations entre un nombre important de variables. Nous estimons que celles-ci (culture organisationnelle, engagement organisationnel…) sont impactées par les évolutions de l'environnement macro qui sont déclinées et opérationnalisées dans l'établissement par des nouveaux outils, pratiques professionnelles et donc pratiques sociales. Dans son acception la plus large, l'étude de cas est l'étude d'au moins un cas, un cas étant un système limité (Langley, Royer, 2006).Nous nous situons bien dans cette perspective puisque nous avons procédé à l'étude d'une organisation et des corps de métiers principaux constituant le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, le sommet stratégique de l'établissement et sa technostructure. En ce qui concerne l'établissement à l'étude (et nombre d'établissement du social) la technostructure est à géométrie variable. Elle est composée des cadres intermédiaires qui sont les premiers développeurs et qui assurent un rôle de traduction des politiques et orientations associatives par l'animation de groupes de travail. Ceux-ci (composés de représentants des différents corps de métiers et animés soit pas l'encadrement soit par un consultant) contribuent à remplir des fonctions traditionnellement dévolues à la technostructure. Par le travail de diagnostic du projet d'établissement, d'analyse des pratiques professionnelles et d'évaluation interne, les salariés analysent le travail et élaborent des outils permettant la coordination et la standardisation. Les fonctions de soutien logistique qui ne

contribuaient alors pas directement à la prise en charge, n'ont pas été incluses dans la recherche sur décision de la direction (Nb : A ce jour, on assiste à un nouveau mouvement consistant à faire monter en compétences les personnels d'entretiens sur des fonctions éducatives et d'animation notamment vers des postes de maîtresse de maison. En effet, au regard des pressions budgétaires grandissantes, il est maintenant nécessaire que les établissements justifient auprès des tarificateurs des avantages (au niveau de la prise en charge) de maintenir en interne ces personnels. Le recours à la sous-traitance pour ces activités commence donc à se développer).

Comme nous l'avons évoqué plus avant l'objectif de cette thèse n'est pas d'extraire des lois universelles mais plutôt de décrire et comprendre les transformations vécues par l'établissement à l'étude qu'à extraire des lois universelles. Afin de circonscrire au mieux notre objet d'étude et répondre à la commande qui nous a été faite, nous avons pris le parti d'articuler approches qualitative et quantitative. Ce qui, dans le cadre des études de cas, constitue une force (Yin, 2003). De plus, il est reconnu dans le domaine de l'étude de la culture organisationnelle que les démarches qualitatives peuvent être utilisées dans les étapes initiales *« afin de préciser les dimensions culturelles pertinentes à un contexte particulier »* (Delobbe, Vandenberghe, 2004, p.524). Suite à une analyse de la littérature scientifique, à un recueil et une analyse de données qualitatives, nous avons donc identifié plusieurs variables considérées comme déterminantes dans le champ des organisations. Nous avons procédé à une analyse documentaire liée à l'étude de terrain afin d'asseoir la recherche, pour mieux comprendre le milieu et les phénomènes que nous allions étudier. L'étude documentaire que nous avons réalisée en amont et durant la recherche intègre plusieurs types de documents. Elle est composée de plusieurs sources allant des plus larges (les directives européennes, l'organisation sociale et médico-sociale en France) aux plus spécifiques (le projet d'établissement). L'analyse du contexte macro des principaux textes de loi structurant le secteur social, nous a permis d'identifier et de préciser leurs impacts et les enjeux en terme de structuration organisationnelle, de pratiques professionnelles, et d'identités . L'analyse des documents produits par l'association gestionnaire de l'établissement (projet associatif, charte de fonctionnement, rapport d'activité) nous a permis d'identifier la dimension axiologique véhiculée par le siège, les phases de développement qu'a connues l'association, sa stratégie et ses priorités. L'analyse des documents produits par l'établissement (par les salariés selon des modalités participatives

pluridisciplinaires) qui organisent l'action dans l'établissement, et évaluent les modalités de fonctionnement passés nous a permis d'identifier l'avancée de l'établissement dans la mise en œuvre des dispositifs légaux et les plans d'action pour les 5 années à venir (projet d'établissement).

Nous avons donc exploré dans le détail :

- Les lois et réglementations entourant et structurant le secteur social et médico-social
- La charte de l'association du 17 mars 2000
- Le rapport d'activité et d'orientation 2005-2006
- Le projet associatif
- Histoire de l'établissement
- Le projet d'établissement

De plus, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs en amont de la recherche afin de nous imprégner du vocabulaire en usage dans l'institution, des spécificités des métiers de l'établissement, de leurs difficultés, de la perception de l'itep et de ses problématiques. Nous avons également eu l'occasion à plusieurs reprises de rencontrer l'encadrement sur des temps formels et informels afin de procéder à des restitutions des travaux engagés. Suite aux deux premiers temps de recueil de données, nous avons également rencontré une partie significative des personnels de l'établissement pour procéder à une restitution des résultats de l'étude. Par ailleurs, nous avons eu l'opportunité à plusieurs reprises de rencontrer les participants de façon informelle sur leur lieu de travail afin de distribuer et récupérer, en mains propres, les questionnaires. Par la suite, durant les recueils de données quantitatifs, nous avons continué à explorer la littérature produite par l'association et l'établissement afin de développer une interprétation plus fine des données recueillies par questionnaires.

Pour rendre compte des changements survenant dans l'établissement, nous avons choisi de recourir à la méthode longitudinale et ceci pour plusieurs raisons. D'une part, le cœur de notre thèse porte sur le changement de culture organisationnelle et celle-ci est reconnue par nombre d'auteurs comme particulièrement stable et évoluant lentement par intégration collective de l'expérience. D'autre part, les changements que nous souhaitons

observer sont mis en œuvre de façon incrémentale et ne constituent pas une rupture évidente et forte permettant d'articuler la thèse autour d'un avant et d'un après le changement. En effet, les changements de pratiques professionnelles induits par la loi de 2002, sont mis en place avec précaution en alternant des périodes d'élaboration des outils et de mise en œuvre progressive suivis de phases de repos. A titre d'exemple, chaque année, les professionnels du l'établissement élaborent la synthèse de l'année précédente pour chaque usager sur les volants thérapeutique, éducatif et pédagogique. La loi prévoit que la prise en charge de chaque usager sera individualisée et organisée autour d'un projet personnalisé qui fera l'objet, l'année suivante d'une évaluation. L'évaluation doit pouvoir porter sur la progression de l'enfant sur des domaines de compétences identifiés, l'adéquation des moyens au regard des objectifs poursuivis, le niveau et la nature des objectifs. Si les cadres et le psychiatre de l'institution sont présents à toutes les synthèses, il n'en va pas de même pour les éducateurs et enseignants. Les éducateurs ne sont les référents que de un ou deux usagers et les instituteurs ne sont présents que pour les synthèses des élèves de leur classe. Ainsi, les modifications autour de la formalisation et des modalités d'évaluation du projet personnalisé induites par la loi et déclinées dans la pratique seront misent en exergue lors de ce temps de synthèse et d'élaboration du projet et plus particulièrement un an après avoir élaboré le premier projet (répondant aux prescriptions de la loi de 2002 et du conseil national de l'évaluation et de la qualité du secteur social et médico-social) lorsque celui-ci sera évalué. Aussi, il faudra au minimum deux années pour que tous les éducateurs puissent expérimenter en personne les modifications relatives à la loi de 2002, concernant l'élaboration du projet personnalisé et son évaluation et , pour qu'ils perçoivent l'impact sur les pratiques. En effet, en deux ans tous les éducateurs auront eu, au minimum une fois et au maximum deux fois, la responsabilité d'élaborer la synthèse et le projet personnalisé (selon les modalités de 2002) , d'être le garant de sa mise en œuvre et de procéder avec les autres professionnels lors de la synthèse suivante à son évaluation .

Nb : le premier décret d'application de la loi de 2002 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques a été publié le 6 janvier 2005**.** Les établissements ont attendu sa publication au JO avant de s'engager dans les modifications induites par la loi de 2002. La formalisation du projet personnalisé et le questionnement de la synthèse n'ont pas constitué une des premières actions entreprises par nombre d'établissement. En effet, le cœur de métier est directement impacté par le questionnement et la modification de ces

outils. L'établissement a donc dans un premier temps travaillé sur les modes de participation des usagers et de leurs familles, les projets de services, le développement de l'offre de services moins conflictuels).

V.2 Entretiens exploratoires

Dans un premier temps, début 2005, nous avons effectué des entretiens exploratoires auprès de 5 éducateurs, 2 enseignants, 6 cadres, 1 rééducateur, 3 autres catégories professionnelles (lingère, assistante de direction, économe). Sur demande de la direction, ces entretiens étaient structurés autour de 3 thématiques: le métier de (…) au l'établissement, l'établissement, la population accueillie.

Ils ont été effectués sur la base du volontariat, et nous ont permis de répondre à la commande consistant à effectuer un premier état des lieux pour nous imprégner du vocabulaire, et identifier les normes et valeurs considérées comme véhiculées au sein de l'ITEP.

Lors de ces entretiens (semi-directifs) nous avons posé des questions ouvertes sans aborder directement la loi de 2002, ses outils et implications.

Nous avons posé les questions suivantes :

Quand je vous dis « l'ITEP x » quels sont les mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit et classez les par ordre d'importance ?

Quelles sont les missions de l'IR ?

Quelles sont les valeurs, les normes véhiculées au sein de l'IR ?

Les points forts et les points faibles de l'ITEP X?

Il ressort des entretiens :

- Un attachement fort aux enfants accueillis à l'ITEP et au métier (pour tous les entretiens) ;

- Des valeurs comme la collaboration, le respect, le travail d'équipe, le sens du travail, le lien, la liberté d'agir, la pluridisciplinarité, l'écoute ;

- Un sentiment de désarroi face à ces jeunes (dont les structures psychologiques ont évolué de « *caractériels connaissant la loi et la transgressant à des personnalités border-line avec troubles narcissiques dans le plaisir immédiat et ne connaissant pas la règle »*) et aux réponses à apporter ;

- Un discours paradoxal sur des enfants qu'il faut sortir du moule, rendre critique sur la société et des missions de réinsertion dans la société.

- Aucune référence directe à la loi de 2002 alors que les groupes sont au travail .

- Plusieurs références à la tarification à la journée, à la bascule prise en charge à prestations perçues comme opposées aux missions de l'ITEP.

- Une référence à l'association gestionnaire perçue comme considérant le handicap comme un secteur lucratif fonctionnant comme une entreprise privée mais non mise en concurrence.

- Une exaspération quant au turn-over qui « sévit » sur le haut encadrement (directeur adjoint notamment)

- Une relégation au statut de «*énième lubies de la direction, dont on sait qu'elles ont peu de chance d'aboutir vu que les directeurs adjoints restent deux ans et se prennent pour iznogoud »* des outils de la loi de 2002 quand nous l'évoquons durant l'entretien.

- Un cloisonnement entre les services et particulièrement ceux « *du château* » (l'organisation spatiale de l'établissement est constituée de pavillons indépendants répartis sur le terrain de l'itep avec au centre la direction, les salles de réunions, et les bureaux de l'encadrement technique).

Suite à ces entretiens nous avons modifié sensiblement les items de certains questionnaires pour les adapter aux spécificités et au vocabulaire en usage dans l'établissement. Par la suite, nous avons testé le questionnaire auprès des cadres, d'un enseignant, et de deux éducateurs pour obtenir leurs retours et modifier certaines formulations.

V.3 Population de l'étude

L'étude a donc été conduite dans une organisation du secteur social et médico-social montpelliéraine, géré par l'association. Le personnel au cœur de la prise en charge se réparti comme suit : 7 enseignantes, 7 cadres et 21 éducateurs.

La taille des échantillons est certes limitée mais représente quasiment la totalité de la population et pour certaines catégories de métier l'ensemble de la population.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Pour le groupe des éducateurs	17/21 soit : 80.9%	16/21 soit : 76,1%	12/21 soit 57.1%
Pour le groupe des pédagogues :	6/7 soit : 85.7%	6/7 soit 85.7%	6/7 soit 85.7%
Pour le groupe des cadres	7/7 soit : 100%	7/7 soit : 100%	6/7 soit 85.7%

Tableau 3 : répartition des effectifs et de la population sur les trois temps.

Le premier temps de recueil de données s'est déroulé sur une période de deux mois durant les mois de novembre et décembre 2005.

Lors de ce premier temps, seuls deux salariés ont refusé de répondre aux questionnaires.

En ce qui concerne la passation en elle-même, nous avons dans un premier temps souhaité rester auprès des salariés de l'ITEP pour assurer une homogénéité dans les conditions de passation des questionnaires. Cependant, face aux besoins de quelques salariés de l'ITEP d'exprimer leurs difficultés, le temps imparti à la passation s'est vu largement rallongé et les réponses possiblement biaisées par la teneur des propos tenus entre le salarié et nous.

Nous avons donc décidé de présenter le questionnaire, de rester pour les premières planches et de leur laisser faire la suite seuls.

Nous avons obtenu 30 questionnaires sur ce temps: 16 éducateurs, 7 instituteurs, 6 cadres.

Le deuxième temps de recueil de données s'est déroulé plus tard que prévu afin que le nouveau directeur adjoint puisse se saisir de l'étude et assurer la continuité.

La distribution des questionnaires a été réalisée du mois de février au mois de mars 2007. Nous avons rencontré des difficultés (relances nombreuses) ainsi que des délais de remplissage plus longs (dépassant 2 mois et demi).

Remarque : il est à noter qu'à plusieurs reprises certains salariés ont exprimé leur mécontentement face à un travail qui leur été demandé et pour lequel ils n'avaient aucun retour. Certains ont fait état de l'utilité de ce travail pour impulser une discussion sur la base de données « objectives » dans la perspective de faire changer « les choses » à l'ITEP.

Nous avons tout de même réussi à obtenir 28 questionnaires sur ce temps dont 15 éducateurs, 7 instituteurs et 6 cadres.

Le troisième temps de recueil de données s'est déroulé durant la période de mai à juillet 2008. Avant la distribution des questionnaires une restitution a été faite auprès des salariés sous la forme d'une présentation de ½ heure. Nous avions demandé à rencontrer les agents en petits groupes afin de leur présenter les résultats et d'en discuter avec eux pour développer une meilleure compréhension. Notre demande initiale a été déclinée par la direction.

Nous avons obtenu sur ce temps moins de questionnaires que sur les autres temps avec 11 éducateurs, 6 enseignants (la dernière institutrice étant en congé maternité n'a pu répondre), 6 cadres.

Remarques sur l'anonymat: bien qu'ayant récupéré la quasi-totalité des questionnaires pour le groupe des cadres et des enseignants, nous n'avons pu procéder à des comparaisons de groupes appariés entre les temps de mesure. Les questionnaires ont été pour la plupart anonymés lors du second temps. Lorsque nous nous sommes rendus compte de cela, nous avons décidé d'aller voir un par un les salariés pour récupérer les informations les concernant. Nous avons pu constater que la plupart de ceux ayant répondu au temps 1 avait répondu au temps 2, ce qui nous indiquait que les groupes étaient composés des mêmes individus sur les deux temps. Mais ils ont presque tous exprimé leur réticence à donner ces informations de peur d'être reconnus. Afin de

répondre le plus librement aux questionnaires, ils avaient décidé de ne pas donner d'informations permettant de les identifier si les enveloppes (dans lesquelles ils déposaient leur questionnaire) étaient ouvertes par quelqu'un d'autre que nous. Nous n'avons pas insisté pour plusieurs raisons :

- Le refus a été catégorique pour certains même après discussion et un exposé des intérêts en terme de traitements des données ;

- Si un questionnaire avait été ouvert et que les informations avaient diffusé auprès de la direction, nous ne souhaitions pas être les responsables d'une éventuelle dégradation des relations entre le participant et la direction.

- Nous ne souhaitions pas non plus mettre en péril notre étude longitudinale qui se déroulait sur une période de 3 ans et qui nécessitait de ne pas voir ses effectifs fondre.

- Nous souhaitions que les salariés répondent le plus librement possible. Face à l'éventualité de fuites il était raisonnable de penser que les salariés n'auraient pas répondu librement.

V.4 Variables et outils

V.4.1 Mesure de l'attitude, de la participation et de l'usage des outils de la loi de 2002

Afin de mesurer l'attitude des agents vis-à-vis de la loi de 2002, l'usage de ces outils et leur niveau de contribution à l'élaboration des ceux-ci, nous avons demandé aux individus de se positionner sur plusieurs items. Nous leur avons demandé s'ils se sentaient concernés par les outils de la loi du 02 janvier 2002. Les sujets devaient se positionner sur une échelle en 6 points allants de « pas du tout concerné » à « très concerné ». Nous avons également demandé aux sujets s'ils avaient participé à l'élaboration des outils de la loi de 2002 . Ils devaient se positionner sur une échelle allant d'aucune des séances à toutes les séances. Nous avons également demandé aux sujets s'ils avaient participé à l'élaboration des outils et dans quelle mesure, s'ils mettaient en pratique ces outils, et s'ils percevaient ces outils comme étant en contradiction avec leurs pratiques professionnelles.

Afin de vérifier la consistance des variables nous avons effectué des alpha de Cronbach . Ceux-ci présentent sur les trois temps des indices entre 0.88 et 0.99 ce qui indique que les items mesurent bien la même dimension.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Concerné par les outils de 2002	.94	.89	.92
Utilisation des outils de 2002	.99	.88	.94
Participation à l'élaboration des outils de 2002	.98	.89	.92
Opposé à ma pratique professionnelle	.99	.86	.94

Tableau 4 : alphas de Cronbach outils de 2002

V.4.2 L'engagement organisationnel

La perception de l'engagement organisationnel a été mesurée grâce à une échelle en 18 items (Meyer, Allen, et Smith, 1993) basée sur les travaux d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990, 1996, Meyer et Allen, 1990, 1991, 1993) sous sa forme tridimensionnelle (18 items). Cette dernière a été validée à de nombreuses reprises dans un contexte francophone (Stinglhamber et al., 2002 ; Vandenberghe et al.,2001 ; Vandenberghe & Piero, 1999). Le questionnaire décrit 3 dimensions de l'engagement organisationnel : les dimensions affective, normative et continue. D'après Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1996, Meyer et al 2002) il semble nécessaire de conserver ces trois dimensions car elles diffèrent les uns des autres tant au niveau de leurs antécédents que de leurs conséquences.

Pour les 18 items, les sujets devaient se positionner sur une échelle en 6 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Cette échelle d'engagement organisationnel est constituée d'une structure à 3 facteurs : engagement affectif (6 items), normatif (6 items), continu (6 items).

Comme pour les autres variables nous avons calculé les alphas de cronbach afin de vérifier la consistance des dimensions de l'engagement organisationnel. Les résultats nous indiquent que les items de chacune des dimensions (affective, normative, continue) mesurent bien la même chose.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Engagement Affectif	.88	.83	.84
Engagement	.99	.78	.72
Engagement continu	.99	.98	.78

Tableau 5 : alphas de Cronbach concernant les dimensions de l'engagement organisationnel

V.4.3 La justice organisationnelle

La perception de la justice organisationnelle a été mesurée grâce à une échelle proposée par Colquitt (2001). Les dimensions relatives à la justice procédurale, informationnelle, interpersonnelle étaient clairement en lien avec la procédure d'élaboration des outils de la loi de 2002. Les items retenus par Colquitt sont issus des travaux de Thibaut & Walker (1975), Lenventhal (1976, 1980), Bies & Moag (1986) et Shapiro, Buttner et Barry (1994). L'outil est composé de quatre dimensions (comme le suggère Greenberg, 1994) qui mesurent la justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle.

Nous avons eu un problème dans la traduction du terme d'outcome. En effet, les « outcomes » *se réfèrent à « ce que nous recevons (les récompenses, les résultats, ou les retributions) ...*»(Steiner ,1999). Or il nous a été impossible de trouver un mot ou une expression renvoyant à cette définition. Nous avons donc pris le parti de parler « d'avantages » et de spécifier en entête du questionnaire le type de résultats, récompenses, avantages. Par ailleurs, dans le questionnaire original de Colquitt le terme « outcome » est systématiquement mis entre parenthèses. L'auteur précise qu'en fonction du contexte dans lequel l'étude se déroule les items se réfèrent à des « outcomes » spécifiques (ex : le grade dans le cadre de l'université, les récompenses dans un laboratoire de recherche) (Colquit, 2001, p.389)

Nous justifions l'emploi de ce terme par le contexte dans lequel se déroule la recherche. En effet, dans l'institution en question, il n'existe pas de régime indemnitaire compensatoire, de primes… Les avantages retirés dans le travail sont pour la plupart subjectifs et non institutionnalisés.

Comme pour les autres variables nous avons effectué des alphas de Cronbach afin de vérifier la consistance de chacune des dimensions. Les scores nous indiquent que les items mesurent bien la même dimension.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Justice procédurale	.99	.73	.85
Justice distributive	.99	.94	.81
Justice interpersonnelle	.99	.78	.78
Justice informationnelle	.99	.93	.86

Tableau 6 : alphas de Cronbach concernant les dimensions de la justice organisationnelle

V.4.4 Le soutien organisationnel et groupal

Pour mesurer la façon dont les individus perçoivent la valorisation et le soutien qu'ils reçoivent de leur organisation et de leur groupe de travail, nous avons utilisé la forme réduite à 16 items du questionnaire de soutien organisationnel « Survey of Perceived Organizational Support » (Eisenbergher et al, 1986) issue des travaux de Eisenberger.

L'usage répété d'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires à travers divers champs organisationnels de cet outil tant dans sa forme en 36 items que dans ses formes réduites fournissent la preuve de l'unidimensionnalité de l'outil ainsi que de sa fiabilité.(Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998 ; Eisenberger, Fasolo & davi-Lamastro, 1990 ; Lynch , Eisenberger & Armeli, 1999 …)

Selon Eisenberger et al (1990) la mesure du soutien groupal est la même que celle du soutien organisationnelle mais à un autre niveau d'analyse : celui du groupe de travail.

Dans le cas qui est le notre le groupe de travail renvoie à des entités différentes. Ainsi lorsqu'on a demandé leur groupe d'appartenance aux cadres ils ont répondu « au groupe des cadres » à une exception près. Lorsque nous avons demandé aux enseignantes à quel groupe de travail elles appartenaient, elles ont répondu à « celui des pédagogues ». Lorsque nous avons demandé aux éducateurs, ils ont répondu en fonction de groupe des enfants. Dans l'établissement, les prises en charge se font en internat et en semi-internat. Les semi-internes ont des espaces de vie comprenant une grande salle, une cuisine, un espace détente avec canapé… Pour chaque groupe 3 éducateurs se relaient. Pour les

groupes d'internats ils ont ce même espace mais avec des chambres individualisées pour les enfants. Lorsque nous avons demandé aux éducateurs « à quel groupe de travail appartenez vous ? », ils ont donné les noms de ces groupes et non pas le groupe des éducateurs.

Nous avons traduit le questionnaire en français selon la même procédure que les autres questionnaires. Comme utilisé par Pearce et Herbik (2004) le questionnaire a été posé au niveau de l'organisation ainsi qu'au niveau du groupe de travail. Nous nous distinguons de ces auteurs dans la mesure où nous utilisons les 16 items du SPOS pour la mesure de la perception du soutien groupal alors que ces derniers n'ont en retenu que 4.

Les individus devaient se positionner sur une échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout a fait d'accord ».

Comme pour les autres variables, nous avons effectué des alphas de Cronbach afin de vérifier la consistance des variables. Les résultats suggèrent une bonne consistance.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Perception du	.94	.92	.95
PGS	.91	.91	.93

Tableau 7 : alphas de Cronbach perception du soutien organisationnel et groupal

V.4.5 La culture organisationnelle : opérationnalisation par les valeurs: le Focus questionnaire version 93

Pour évaluer les valeurs en vigueur dans l'organisation, les valeurs groupales ainsi que les préférences individuelles en matière de valeurs de travail nous avons utilisé l'instrument Focus version 93 (pour une validation de l'instrument, voir Den Hartog, Van Mujjen, & Koopman, 1996) composé de 35 items mesurant les valeurs caractéristiques de l'organisation.Ce questionnaire a été développé par un groupe de recherche, le focus group, ayant pour objectif de créer un outil international de mesure de la culture organisationnelle. Le questionnaire se base sur le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1988) ainsi que sur l'instrument de mesure du climat organisationnel de De Witte et De Cock (1986).

Le questionnaire inclut quatre orientations théoriques de la culture organisationnelle : l'orientation vers le support interpersonnel, la règle et le respect de la hiérarchie, sur

l'innovation et le changement ainsi que sur les objectifs et la productivité. La version française du questionnaire développée par Vandenberghe et Peiro (1999) a révélé trois facteurs et non quatre sous-jacents aux données. Il s'agissait des facteurs : support ; règles ; objectifs-innovation. Le dernier facteur constituant donc une combinaison de valeurs « objectifs » et « innovation ».

Nous avons ajouté une autre dimension pour la partie évaluative : la dimension groupe de professionnels. Les sujets ont été sollicités pour évaluer les valeurs de l'organisation, de leurs groupes professionnels (cadres, éducateurs, enseignants) et leurs préférences personnelles en matière de valeurs de travail. Ils devaient se positionner, sur une échelle en six points allant de « pas du tout » à « tout à fait » pour les parties caractérisant la culture organisationnelle et les valeurs professionnelles.

Pour le questionnaire relatif à l'évaluation des préférences individuelles en matière de valeurs de travail, les sujets devaient se positionner sur une échelle allant de « n'est pas du tout une valeur de travail pour moi » à « est tout à fait une valeur de travail pour moi ».

Afin de vérifier le nombre d'orientations pertinentes pour rendre compte des valeurs (au niveau de l'organisation, du groupe professionnel, des préférences personnelles) nous avons effectué des alphas de Cronbach pour un modèle à 4 et à 3 dimensions. Pour le modèle à 4 dimensions, nous observons que les orientations vers les objectifs et l'innovation ne présentent pas toujours des alphas acceptables. Nous avons donc opté, comme Vandenberghe et Peiro (1999) pour un modèle à 3 orientations afin de rendre compte de la culture organisationnelle, de la culture professionnelle et des préférences personnelles en terme de valeurs de travail.

Culture organisationnelle			
	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Soutien	.91	.92	.85
Règle	.89	.88	.88
Objectif/innovation	.86	.78	.67
Objectifs	.69	.56	.29
Innovation	.82	.74	.68
Préférences personnelles en termes de valeurs de travail			
Soutien	.80	.79	.80
Règle.	.88	.89	.80
Objectif/innovation	**.82**	**.80**	**.69**
Objectif	.73	61	.64
innovation	.67	.75	.32

Valeurs des cultures professionnelles			
Soutien	.82	.79	.85
Règle	.85	.87	.80
Objectif/innovation	**.77**	**.81**	**.75**
objectif	.64	.70	.44
innovation	.67	.72	.74

Tableau 8 : alphas de Cronbach dimensions de la culture organisationnelle, des cultures professionnelles et des préférences personnelles.

V.4.6 La congruence subjective

La congruence subjective consiste en la perception des individus de l'adéquation de leurs valeurs personnelles avec celles véhiculées par leur organisation. Cette mesure est une évaluation globale par l'individu de son degré d'adéquation par rapport à son organisation qui peut perdurer même si ,objectivement, les valeurs des individus ne sont pas congruentes avec celles de l'organisation. Selon plusieurs auteurs (Cable & Judge, 1996, French et al, 1974), il existe une bonne congruence aussi longtemps que la perception existe indépendamment du fait que la personne ait des caractéristiques communes, complémentaires ou complétées par l'organisation.

Il existe cependant de vives oppositions concernant la pertinence de l'utilisation de la mesure directe de la congruence individu-organisation. En effet, selon Edwards (1991) les mesures directes de la congruence confondent les caractéristiques de la personne et de l'environnement. De plus, lorsque les questions ne décrivent pas explicitement quelles valeurs ou quelles autres caractéristiques doivent être considérées dans les réponses des personnes interrogées il est presque impossible que l'on considère les dimensions à leur juste valeur.

Cependant, il nous a semblé pertinent de recueillir la perception globale des individus concernant leur niveau d'adéquation aux valeurs de l'organisation. Pour ce faire nous avons repris pour les besoins de l'étude les items de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004) élaborés sur la base des travaux de Cable et Judge (1996,1997) ainsi que ceux de Kristof (1996).

Les items sont les suivants :

« Mes valeurs de travail correspondent à celles qui sont en vigueur dans mon organisation » et « Vos valeurs sont-elles en adéquation avec (l'organisation / celles de votre catégorie professionnelle) ? »

Les sujets devaient répondre sur une échelle en 6 point allant de « non pas du tout» à « oui tout a fait »

« Combien de fois avez-vous du transiger avec vos valeurs personnelles pour atteindre les attentes (de l'organisation/ de votre groupe de travail) ? ».

Les sujets devaient répondre sur une échelle allant de « jamais » à « toujours ».

V.5 Recueil de données et intervalles entre les temps.

Les recueils de données correspondent aux périodes suivantes : novembre-décembre 2005, mars 2007, juillet 2008. Soit un an et 3 mois entre le temps 1 et le temps 2 et un an et 4 mois entre le temps 2 et le temps 3.

D'une façon générale, il faut un certain temps entre la promulgation d'une loi et la rédaction de ses décrets d'application. De plus il faut également un certain temps entre la conception d'un projet et sa réalisation.

Dans notre cas le premier projet d'établissement a été lancé quelques mois en amont des premiers entretiens et a été validé institutionnellement en septembre 2005. Le projet d'établissement est passé dans sa phase de réalisation dès le premier semestre 2006.

2004/2005 : des groupe de travail pluridisciplinaires ont été constitués afin d'élaborer et de formaliser les modes de participation des usagers et d'évaluation des suivis individualisés déjà pratiqués.

Les groupes ont produit le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour et les modalités de fonctionnement du conseil de la vie sociale

Premier semestre 2005 : mise en place du conseil de la vie sociale

- **Mars, Avril, Mai 2005 : entretiens exploratoires**

Deux groupes de travail pluridisciplinaires ont été montés afin d'élaborer le projet d'établissement sur plusieurs séances. Il est ressorti de ces groupes et comme axes du nouveau projet les éléments suivants :

Au niveau du fonctionnement :

- Une amélioration de la participation des familles avec la possibilité de moduler les accompagnements et prises en charges en fonction des demandes et besoins des familles.

- L'élaboration des projets de services avec un projet pour l'unité éducative, pédagogique, de soin, un projet d'équipe de direction. Cette subdivision rend compte des groupes naturels au sein de l'ITEP. C'est selon cette répartition que nous avons décliné les appartenances groupales.

Au niveau des compétences :

- L'itep a décidé de retravailler son système d'informations avec la mise en place d'un outil informatique généralisé à l'ensemble des professionnels. A cette fin, une formation sur l'outil a été programmée. Des formations ont également été déployées sur l'évaluation, la communication et la bientraitance.

Au niveau structurel :

- La mise en place du conseil de la vie sociale a été actée ainsi que la nécessité de développer les capacités d'accueil du SESSAD (qui offre d'autres possibilités de prise en charge).

Au niveau des outils :

- Le projet d'établissement précise que la formalisation du projet personnalisé devient la priorité. Entre 2005 et 2006, il stipule que la prise en charge des jeunes devra être organisée selon une logique de projet personnalisé. Le projet personnalisé comprendra les axes de l'accompagnement, les modalités d'évaluation et de suivi de la prise en charge et les ressources mobilisées pour celle-ci.

Septembre 2005 : Finalisation du projet d'établissement

- **Novembre et décembre 2005 : temps 1 de recueil de données**

Premier semestre 2006 : élaboration des projets de service (soin, éducatif, pédagogique, de cadre)

Plusieurs vagues de départs en formation ont lieu sur divers domaines des personnels de 2005 à 2007 pour répondre à la réglementation

Formalisation du document projet personnalisé et déclinaison.

2007 : mise en place du système d'information interne (informatisation)

2006/2007 : élaboration d'un dispositif de suivi des dossiers des usagers et repérage de la mise en œuvre des projets personnalisés d'accompagnement.

- **Mars 2007 : temps 2 recueil de données**

L'établissement fait une pause au niveau de l'élaboration des nouveaux outils mais généralise les mises en œuvre au niveau de la réalisation du projet d'établissement et de la déclinaison des projets personnalisés.

2007/2008 : généralisation des mises en œuvre, tous les agents auront expérimentés l'élaboration du projet personnalisé qui met en lumière les modifications en termes de formalisation, de détermination d'objectifs, d'évaluation de la prise en charge

- **Juillet 2008 : temps 3 recueil de données**

Formation à l'évaluation interne

VI résultatS et DISCUSSIONS INTERMEDIAIRES

Pour chacun des temps de recueil de données, nous développerons une partie avec les résultats principaux suivies d'une partie de discussion de ces résultats comprenant les hypothèses pour le temps suivant.

VI.1 Résultats du temps 1

Dans un souci de clarté, les résultats présentés ci-dessous sont déclinés en deux parties (tout comme sur les 2 autres temps) . La première renvoie à la dimension axiologique au niveau de l'organisation (la culture organisationnelle), du groupe de travail (culture

métier) et des individus (préférences personnelles en termes de valeurs de travail). La seconde renvoie à la déclinaison des outils de 2002 et à la perception par les salariés des pratiques managériales.

VI.1.1 Culture organisationnelle, cultures métiers et préférences personnelles

VI.1.1.1 Culture organisationnelle.

Suite à l'analyse de la littérature concernant le secteur social et médico-social, de la littérature scientifique et suite aux entretiens menés avec différents professionnels de l'établissement, nous avons postulé que la culture organisationnelle valoriserait la dimension soutien (H1) pour glisser progressivement sur la dimension règle. Afin de vérifier cette hypothèse nous avons procédé à des comparaisons de plusieurs échantillons appariés (les différentes dimensions de la culture organisationnelle) grâce à une anova du chi²[22]. Notre hypothèse (H1) n'est pas validée car nous trouvons une organisation dont la culture présente un profil culturel équilibré entre les trois dimensions mais avec une orientation significativement plus importante sur la règle dès le temps 1 (anova du Chi^2 (N=29, dl=2)=14.96, p=.0005).

Les boites à moustaches représentent de gauche à droite, les valeurs organisationnelles de type relations humaines, celles orientées sur la règle et celles orientées vers les objectifs et l'innovation sur le temps 1 de recueil de données.

[22] Alternative non paramétrique à l'analyse de variance à un facteur à mesures répétées.

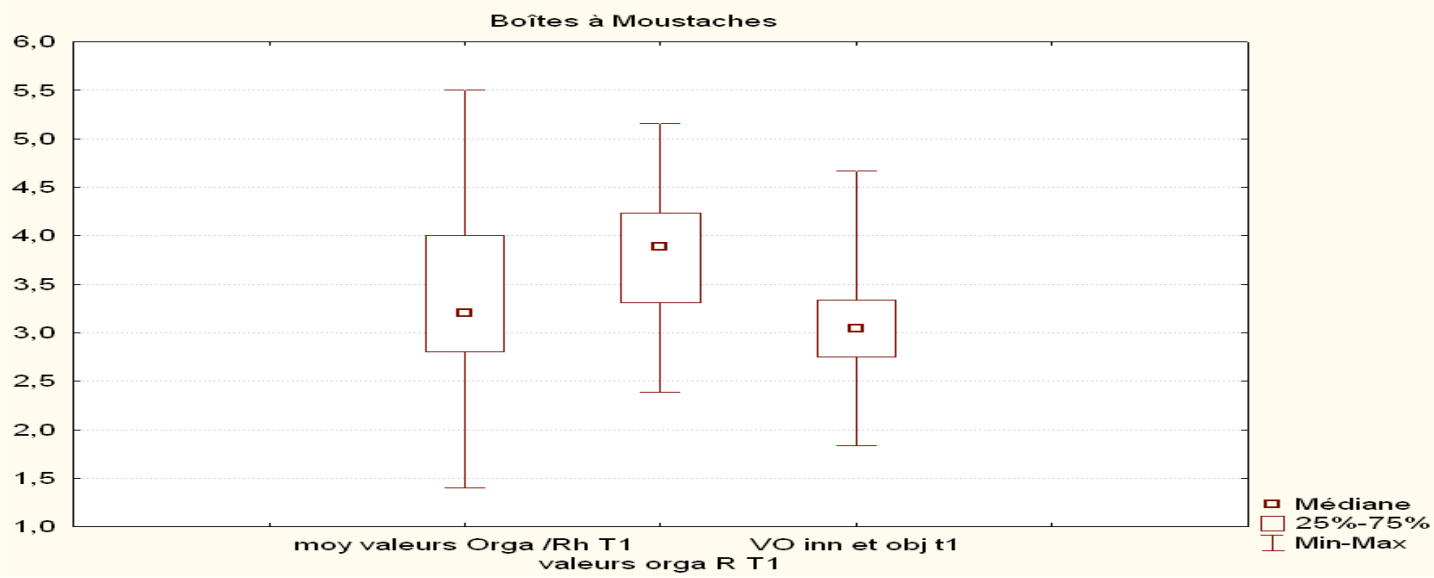


Figure 11 : boite à moustaches valeurs organisationnelles temps 1

(Vo R : m=3.8 ; σ=0.7 ; Vo Rh :m=3.34, σ=0.92, Vo inn/obj, m=3.07, σ=0.66)

VI.1.1.2 Cultures professionnelles et préférences personnelles en termes de valeurs de travail

Nos hypothèses concernant les cultures métiers et les préférences personnelles étaient les suivantes : nous postulions que les cultures professionnelles valoriseraient davantage la dimension soutien (H2). En effet, les valeurs sur lesquelles l'action sociale et médico-sociale s'est construite sont la solidarité, l'entraide .La culture professionnelle des agents de se secteur renvoie au modèle professionnel de service public. A ce stade, nous retrouvons les résultats de plusieurs auteurs (Raelin, 1986, Sainsaulieu 1977, 1987, Sackman 1992, Hofstede 1998, Sauvezon, 2001) selon lesquels on constate des écarts dans les systèmes de valeurs portées par la culture d'entreprise et par les cultures professionnelles. Selon ces auteurs, ces dernières privilégient des valeurs comme l'autonomie, l'utilité sociale valorisante et stimulante de l'activité, le contrôle par les pairs et l'esprit entrepreneurial alors que la culture d'entreprise met davantage l'accent sur la formalisation et le contrôle, la sur-spécification des moyens et la sous spécification des objectifs.

Le tableau ci-dessous reprend les scores moyens et écarts types pour chacune des dimensions de la culture organisationnelle, de la culture professionnelle et des

preferences personnelles. VO renvoit à valeurs organisationnelles, VG à valeurs groupales et VP aux préférences personnelles en termes de valeurs de travail.

Educateurs

	Moyenne	Ecart type
Vo soutien	3.34	1.226
Vp soutien	4.83	1.24
Vg soutien	4.43	1.38
Vo règle	3.81	1.10
Vp règle	3.79	1.48
Vg règle	3.86	1.30
Vo inn/obj	2.94	0.56
Vp inn/obj	3.53	0.55
Vg inn/obj	3.41	0.6

Enseignants

	moyenne	Ecart type
Vo soutien	3.67	1.59
Vp soutien	5.10	1.22
Vg soutien	4.49	1.14
Vo règle	4.09	1.33
Vp règle	4.08	1.57
Vg règle	4.04	1.27
Vo inn/obj	3.1	1
Vp inn/obj	4.2	0.9
Vg inn/obj	3.7	0.3

Tableau 9 : tableau des indices de tendance centrale et de dispersion concernant la culture organisationnelle, les préférences personnelles en termes de valeurs de travail et les cultures métiers.

Nous retrouvons donc les résultats des auteurs cités ci-dessus avec une culture organisationnelle privilégiant la règle et des cultures métiers privilégiant le soutien interpersonnel, les échanges et les communications informelles chez les éducateurs (N=16, dl =2)=9.12, p=0.0144)[23] ainsi que chez les enseignants (N=7, dl =2)=6.74, p=.03). Notre hypothèse 2 est donc validée.

Nous avions émis la même hypothèse concernant les préférences personnelles en terme de valeurs de travail. Tout comme pour les cultures professionnelles nous trouvons queles éducateurs (H(N=16, Dl=2)=18, p=.0008 S) et les enseignantes (H(N=7, Dl=2)=11.18, p=.003)[24] préfèrent et valorisent le soutien. Notre hypothèse 3 est donc validée.

Ce sont donc les valeurs orientées vers la règle qui sont déjà prégnantes dans la culture organisationnelle contrairement à ce que nous postulions pour le premier temps. Leurs cultures professionnelles correspondent, pour le centre opérationnel à celle identifiée comme de service public que l'on retrouve dans les bureaucraties professionnelles ou

[23] Anova du chi²

[24] Anova du chi²

dans les structures simples. Dans ces types d'organisations les pratiques et les relations s'étayent autour d'un attachement et d'une implication forte, les échanges se font autour des débats entre les corps de métiers (hiérarchiques ou autres) et renforcent les liens affectifs et le partage de valeurs. L'autonomie, l'expertise sont caractéristiques de ces métiers et les relations avec la hiérarchie s'étayent sur le mode de l'échange, de la coopération et du soutien. (Sainsaulieu, 1997). Ces valeurs sont celles que l'on retrouve au niveau des préférences personnelles en termes de valeurs de travail qui sont orientées vers le soutien. Nous observons donc la coexistence d'une culture organisationnelle et de sous-cultures. La première valorisant l'orientation sur la règle alors que les secondes valorisent l'orientation sur le soutien tout comme les préférences personnelles en termes de valeurs de travail. Au niveau de la congruence subjective, nous constatons que la congruence subjective avec l'itep est moyenne (m=3,41, ET=0,61). Plus les individus perçoivent leurs valeurs en adéquation avec celles de l'établissement plus ils se sentent concernés par les modifications relatives à la loi de 2002 (r=0.379*) et plus ils perçoivent que la culture organisationnelle valorise le soutien (r=0.406*). A l'inverse moins les individus se sentent congruents moins ils perçoivent que la culture organisationnelle valorise le soutien.

VI.1.2 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques.

VI.1.2.1 Au niveau des différences entre les catégories de métiers.

Au temps 1, les outils n'ont pas encore été complètement élaborés et leur mise en œuvre n'est pas complète. En amont du temps 1, le CVS (conseil de la vie sociale) avait été mis en place ainsi que le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement qui ne présentent que peu d'enjeux en termes de pratiques professionnelles. Le projet d'établissement dans sa phase de conception venait d'être bouclé, et les réalisations qui en découlent n'avaient pas été mises en œuvre (elles devaient se décliner entre le temps 1 et le temps 2 et être généralisées à tous entre le temps 2 et le temps 3). Nous pensions voir des différences significatives au niveau de l'attitude vis à vis des outils de 2002 pour les groupes métiers

et notamment pour les éducateurs dont nous postulons qu'ils ont une culture métier plus forte.

Nous trouvons que les cadres sont davantage concernés (Anova du Chi² H(2, N=29)=6.09, p=.047)[25] par les outils que le centre opérationnel. En effet, la mise en œuvre des outils de la loi de 2002 relève de leur responsabilité, ils en sont les porteurs, et doivent animer les groupes de travail permettant leur élaboration et mise en adéquation avec les spécificités de l'établissement et des populations accueillies. De plus, contrairement à d'autres plans ou réorganisations qui touchent la hiérarchie (mise en œuvre de management à distance, de structure matricielle, etc.) la mise en œuvre des outils de 2002 ne remet pas en cause leur poste ou leur pouvoir. Suite aux entretiens et face à cette chalandisation perçue comme antagoniste aux principes et valeurs du social, nous pensions que lors du premier temps, certaines catégories de professionnels, et notamment les éducateurs, pourraient envisager que les nouveaux outils relatifs à la loi de 2002 sont en opposition avec leurs pratiques professionnelles (Hypothèse 4). Bien que les scores moyens soient assez faibles (éducateurs, m=1.48 σ=1.09 ; institutrices m=1.04, σ=0.18, cadres m=1.24, σ=0.79), il existe une différences significative entre les groupes concernant le fait de considérer les outils comme en opposition avec les pratiques professionnelles. Ce sont les éducateurs qui se distinguent des autres (Anova du chi² H (2, N=28)=8.9 ,p=0.01). Nous validons donc notre hypothèse 4 . De plus, nous constatons que plus ils sont concernés par les outils, plus ils les perçoivent comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles (r=-0.56*). Lors des entretiens, certains nous ont fait part de leur perception des questions de tarifications, du passage de la prise en charge à la prestation comme étant en opposition avec leurs pratiques professionnelles. Lorsque nous nous sommes entretenus avec la direction, celle-ci nous a signalé qu'il était difficile de joindre les éducateurs à la démarche. Pour la direction, certains agents de l'établissement ne se reconnaissent pas dans les nouvelles valeurs (libérales, marchandes) véhiculées par la société (loi 02 janvier 2002) qui impactent maintenant le champ d'intervention ambigu, aléatoire et spécifique lié à la nature du travail social (nous retrouvons ici les propos tenus lors des entretiens).

Afin d'évaluer la qualité des pratiques managériales, valider nos hypothèses et préciser nos analyses, nous avons regroupé les participants en fonction de leurs attitudes et de leur

[25] Test non paramétrique, Comparaison de plusieurs échantillons indépendants, anova de Kruskall et Wallis.

implication dans l'élaboration des outils de 2002. Ces analyses pourront fournir aux cadres une vision plus fine des dynamiques à l'œuvre dans l'établissement afin qu'ils puissent questionner leurs choix d'organisation ainsi que leurs pratiques managériales au regard de ces informations. Pour ce faire nous avons procédé à un regroupement des individus selon la méthode des quartiles. Pour chaque variable, nous avons regroupé les 25% d'individus présentant les scores les plus hauts et les 25% d'individus présentant les scores les plus bas. Par la suite nous avons procédé à des comparaisons de 2 échantillons indépendants. (U de Mann et Withney)[26]

Nous n'avions pas posé d'hypothèses concernant les relations entre le fait de se sentir concerné par les outils et les autres variables car l'intérêt suscité par les outils peut être le reflet d'une opposition ou à l'inverse d'une inclinaison vis-à-vis de ces outils. Nous avons observé dans les corrélations par métier que le fait d'être concerné était en lien avec une perception des outils comme antagonistes aux pratiques professionnelles pour les éducateurs mais pas pour les autres catégories de métiers (r=-0.56*). Par contre, nous constatons que les individus les plus concernés par la loi de 2002 ont une perception de la justice interpersonnelle meilleure que les autres (z=-2.14, p=.003). Ils estiment que leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques sont davantage empruntes de dignité et de respect et se retrouvent dans les valeurs de l'organisation. Les individus les moins concernés_ont l'impression que leurs valeurs personnelles ne sont que moyennement en adéquation avec celles de leur organisation et qu'ils ont à transiger avec celles-ci (Z=-2.8, p=.004)

[26] Nous avons procédé de façon identique sur les trois temps de recueil de données.

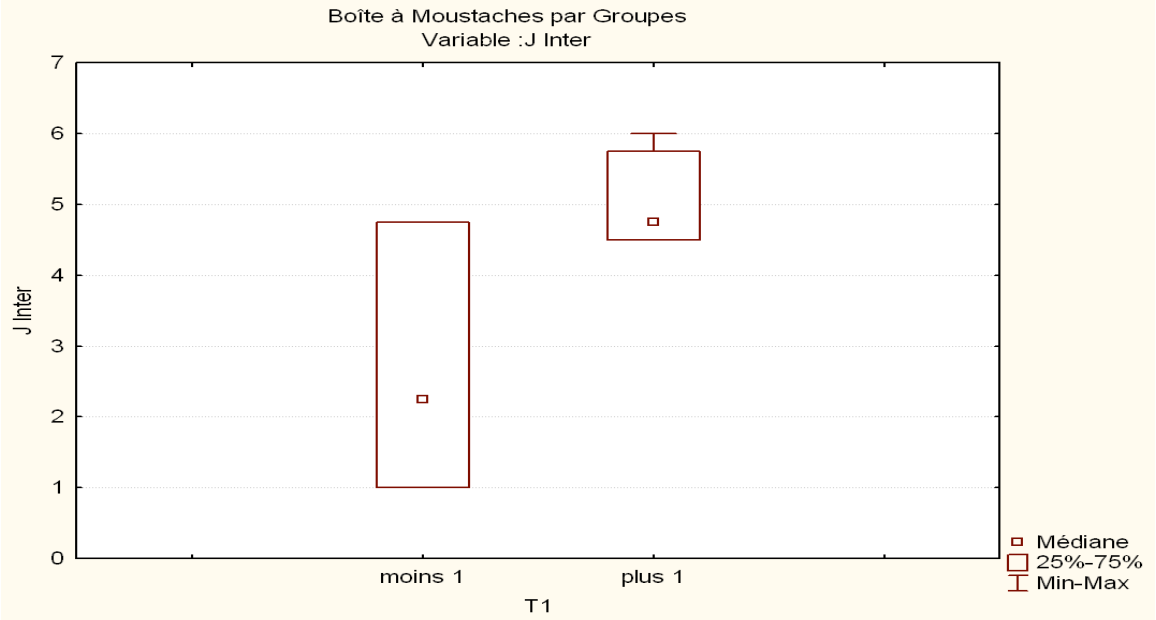


Figure 12 : boite à moustaches perception de la justice interpersonnelle concernant les individus les plus concernés par les outils de 2002 et ceux le moins concernés.

Les individus les moins concernés (moins 1 sur la figure 12) par les outils de 2002 présentent un score moyen concernant la perception de la justice interpersonnelle de 2.5 et un écart type de 1.6 alors que les plus concernés (plus 1 sur la figure 12) présentent un score moyen de 5.04 et un écart type de 0.65 concernant la perception de la justice.

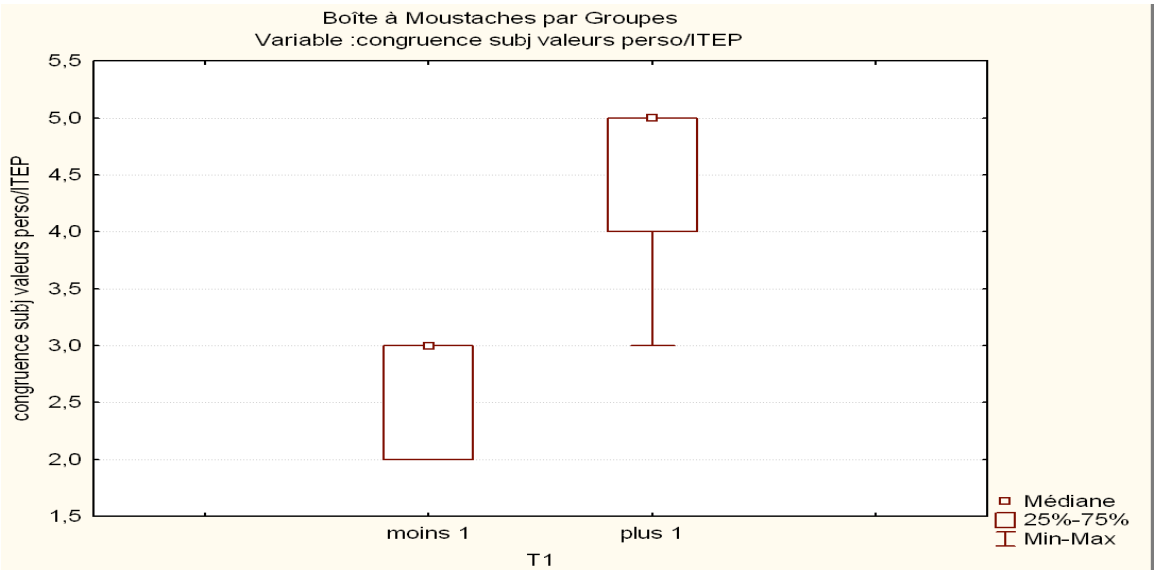


Figure 13 : boite à moustaches perception de la congruence subjective individu organisation pour les moins et les plus concernés par les outils de la loi de 2002.

Les individus les plus concernés (plus 1 dans la figure 13) par les outils de 2002 présentent un score moyen de congruence subjective de 4.42 et un écart type de 0.72,

alors que les moins concernés (moins 1 sur la figure 13) présentent un score moyen de 2.71 et un écart type de 0.48.

VI.1.2.2 Participation aux séances de travail et perception des pratiques managériales et attitudes

La justice organisationnelle, nous renseigne sur la perception des pratiques managériales sur leurs dimensions formelles et informelles. Dans le premier cas , elle permet de rendre compte de la qualité des procédures mises en œuvre pour l'élaboration des outils de 2002, ainsi que sur l'équilibre perçu entre les contributions et rétributions. Dans le second cas, concernant la dimension informelle des pratiques managériales, la justice organisationnelle nous renseigne sur la qualité des relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés ainsi que sur la qualité des informations dispensées sur les outils relatifs à la loi de 2002.

Nous avions postulé que la participation aurait un effet sur la perception de la justice organisationnelle. Nous avions posé l'hypothèse suivante (hypothèse 7) : en participant aux processus décisionnels et en bénéficiant des informations nécessaires à l'élaboration de ces outils les individus qui auront le plus participé aux groupes de travail sur l'élaboration des outils devraient présenter de meilleurs scores sur la justice procédurale que ceux n'ayant pas participé.

On constate que la participation aux séances de travail conduit à une très bonne perception de la justice procédurale ($z=-2.7$, $p=0.006$) . Notre hypothèse 7 est donc validée. Au delà de la seule participation, ces résultats nous indiquent que la conduite des réunions et l'élaboration des outils ont respecté certains principes déterminants pour les individus et notamment lors de changements (Greenberg, 1994, Wanberg et Banans, 2000). Nous avions également émis les hypothèses suivantes : nous pensions qu'au delà d'une meilleure perception de la justice procédurale, les individus ayant participé aux séances d'élaboration des outils, présenteraient une meilleure perception de la justice informationnelle (H8) et interactionnelle(H9) que ceux qui n'ont pas participé. En effet, les participants (contrairement à ceux n'ayant pas participé) trouvent que les procédures mises en œuvre pour élaborer les outils ont été sans biais, que leur point de vue a été pris en considération durant l'élaboration des outils ($z=-2.7$, $p=0.006$), et que les informations sur lesquelles sont élaborées les procédures ont été exactes ($z= -1.88$, $p=0.059$). Nous validons nos hypothèses 8 et 9. Nous attirons l'attention de la direction sur l'autre groupe,

celui qui a le moins participé, qui a présente un niveau de justice organisationnel moyen qui diffère significativement de ceux ayant le plus participé. (Z=-2.7, p=.006).

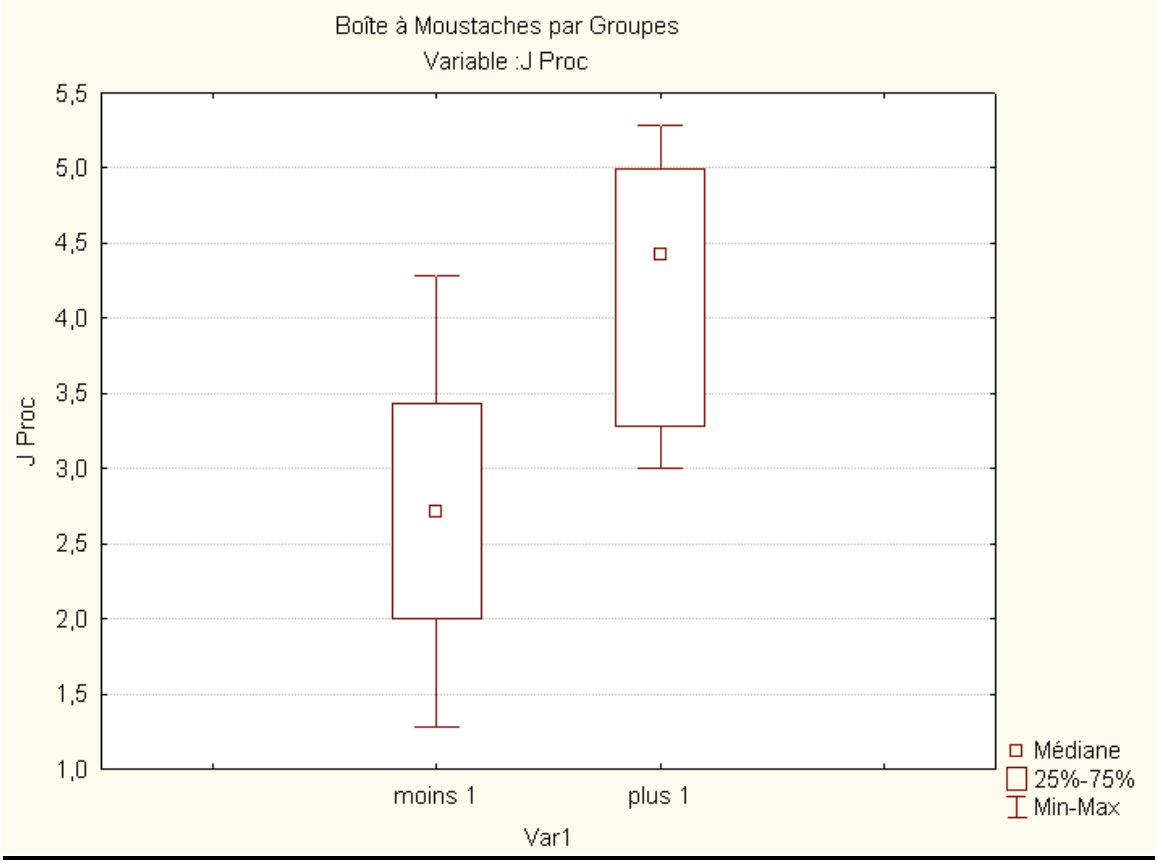


Figure 14 : boite à moustaches perception de la justice procédurale par les individus ayant le plus et le moins participé à l'élaboration des outils de 2002.

Les individus qui ont le plus participé (plus 1 dans la figure 14) aux séances de travail sur les outils de 2002 présentent un score moyen de perception de la justice procédurale de 4.23 et un écart type de 0.9 alors que ceux ayant le moins participé (moins 1 dans la figure 14) présentent un score moyen de 2.7 et un écart type de 0.9.

Nous avions également postulé que plus les individus participeraient aux séances de travail moins ils considèreraient les outils comme étant en opposition avec leurs pratiques professionnelles (hypothèse 5). Nous ne trouvons pas cette relation entre les variables lors du temps 1 et ne validons pas notre hypothèse. Par contre nous observons dans les tableaux de corrélations (tests non paramétriques de corrélation de Spearman) que plus les outils sont considérés comme en opposition avec les pratiques moins les scores de justice procédurale (r=-0.38*) (procédures relatives à l'élaboration des outils de 2002) et

interpersonnelle (qualité des relations entre supérieurs et subordonnés) sont élevés (r=-0.422*). Etant sur des hypothèses de relation et non de causalité, deux explications peuvent rendre compte de ces relations : (1) percevant les outils comme étant en contradiction avec leurs pratiques professionnelles, les participants considèrent que ce ne sont pas les bonnes informations qui ont été prises en considération pour les élaborer, et , devant leur résistance à ces changements les relations avec la hiérarchie se dégradent ; ou , (2) suite à un conflit antérieur, les participants estiment a priori que les outils sont en contradiction avec leurs pratiques professionnelles et ont vision dégradé des pratiques managériales. *Nous ne sommes pas ici en capacité de déterminer quelles sont les relations de causalité.*

Nous postulions que les individus qui présenteraient les meilleures perceptions de la justice organisationnelle auraient une perception du soutien organisationnel plus importante que ceux ayant développé une mauvaise perception de la justice organisationnelle (H10).Les individus présentant la meilleure perception de la justice informationnelle et interpersonnelle se perçoivent comme plus congruents (respectivement z=1.96, p=0.004 et z= 2.22, p=.002[27]) avec l'organisation et présentent une meilleure perception du soutien organisationnel. Nous validons notre hypothèse 10.

La perception du soutien organisationnel est connue pour être impactée par la perception de la justice organisationnelle (Rhoades et Eisenberger, 2002). Elle comprend des items correspondant à un traitement favorable et une valorisation des individus qui trouvent des bénéfices tels que l'approbation, le respect, la paye et la promotion, l'accès aux informations et d'autres formes d'aides leur permettant de mieux faire leur travail. La justice informationnelle renvoie à la qualité des informations délivrées aux salariés par l'encadrement. Si celles-ci sont adaptées aux besoins des individus, elles leur permettent de mieux comprendre ce qui se joue dans leur environnement de travail. Nous avions postulé, en nous appuyant sur les travaux de Rhoades et Eisenberger (2002) que la perception de la justice aurait un effet sur la perception du soutien organisationnel (H10). La justice informationnelle ainsi que la justice interpersonnelle renvoient à la perception qu'ont les agents des pratiques managériales, alors que le soutien organisationnel renvoie à une identification anthropomorphique de l'organisation notamment par l'intermédiaire de l'encadrement. En personnifiant l'organisation, les employés perçoivent les

[27] Tout comme pour les variables relatives à la loi de 2002, nous avons procédé à un regroupement des individus selon la méthode des quartiles sur les dimensions de la justice organisationnelle

traitements favorables ou défavorables qu'ils reçoivent comme une indication que l'organisation les considère ou non. En développant les communications, en les individualisant et en faisant preuve d'honnêteté envers les agents, les supérieurs hiérarchiques développent une posture de soutien vis-à-vis des agents. D'ailleurs, nous constatons que les individus qui présentent les meilleurs scores de justice informationnelle et interpersonnelle perçoivent leurs valeurs comme étant en adéquation avec celles de l'établissement (respectivement (z=1.96, p=.004), et z=2.22, p=.002)). Les relations interpersonnelles sont basées sur le respect, la dignité. Dans la mesure où les cadres sont considérés comme les représentants de l'organisation et qu'ils font preuve de cette considération envers les salariés, ceux-ci reconnaissent que les pratiques managériales respectent des valeurs qui caractérisent leur culture métier et qu'ils valorisent également personnellement. La dimension soutien renvoie à la compréhension mutuelle, l'acceptation des erreurs de l'autre, l'aide mutuelle dans et hors travail , l'attention portée aux collègues de travail qui peuvent résulter de relations interpersonnelles de qualité.

VI.1.2.3 Engagement organisationnel

En ce qui concerne l'engagement de l'ensemble des salariés de l'établissement, nous n'avions pas émis d'hypothèse sur la nature du lien entre les salariés et l'organisation. Nous constatons qu'il y a une différence significative entre les trois dimensions de l'engagement (anova du chi²(N=28, dl=2)=14.8, p=0.005) avec un « paquet » engagement affectif et continu qui se distingue de l'engagement normatif. La figure 14 représente les dimensions de l'engagement . On observe que l'engagement affectif (EA T1 dans la figure 15) a le meilleur score moyen (m=3,55), avec la dispersion la plus faible (σ=0,67). C'est l'engagement normatif (EN T1 dans la figure 15) qui a le score moyen le plus faible (m= 2, 74) et la dispersion la plus importante (σ=0,88).

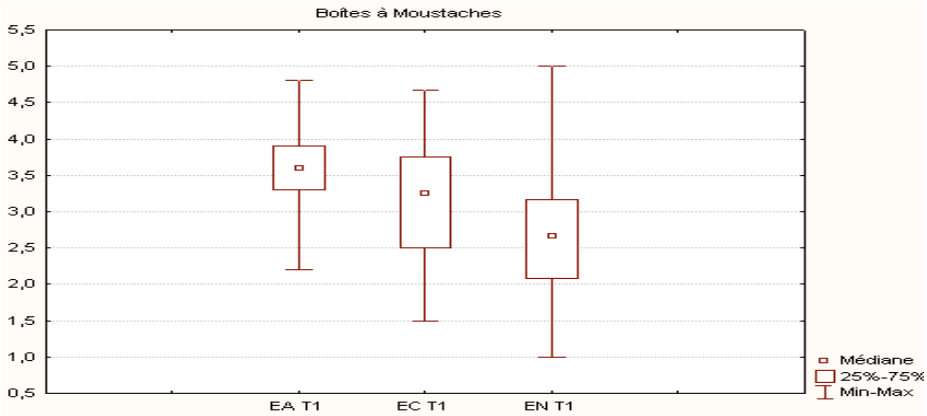


Figure 15 : boite à moustaches engagement organisationnel concernant l'ensemble de la population.

En ce qui concerne les enseignantes, c'est la dimension continue de l'engagement qui présente les scores moyens les plus importants (EC, m= 3.33, σ= 1.46,EA, m= 3.19, σ= 1.13 , EN, m= 2.11, σ= 1.37).

Mise à part une enseignante, celles-ci ne sont pas titulaires du diplôme CAPA SH (certificat d'aptitude professionnelle pour les aides spécialisées, les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap). Elles sont pour plupart licenciées (en français, psychologie, histoire…) et sont donc considérées administrativement au même titre que le personnel d'entretien. Elles ont donc des salaires inférieurs à ceux des éducateurs et n'ont pas de possibilité d'évolutions de salaire. Elles ont assez peu d'alternatives et de possibilités de quitter l'établissement pour une autre institution, mis à part si elles s'engagent à préparer et passer le concours. Lorsque nous avons constaté cela, nous avons demandé aux institutrices pourquoi, alors que la direction est disposée à les maintenir sur le poste une fois le concours passé, elles ne s'engageaient pas dans la préparation du concours. Elles considèrent que la préparation est trop importante au regard de la charge de travail qui est déjà la leur, et elles nous ont stipulé que financièrement, elles ne pouvaient pas se permettre une disponibilité d'un an pour le préparer. Comme le stipule Paillé (2002) la dilution de l'engagement est irréversible, nous avons donc attiré l'attention de la direction sur la situation particulière que rencontrent les enseignantes. De plus, alors qu'elles n'ont pas de formation spécialisée ces dernières sont seules face à une classe entière alors que les éducateurs sont à deux (propos recueillis en entretien). Elles nous ont également précisées (ainsi que la direction) que c'est la prise en charge thérapeutique qui prime sur l'enseignement. Les jeunes sont donc amenés à quitter la classe pour rencontrer les thérapeutes, ce qui dérégule fortement la dynamique de la classe et les processus d'apprentissage. Elles doivent donc constamment remanier leurs contenus et exercices ce qui génère un temps de travail extra-professionnel important. D'ailleurs, bien qu'il n'existe pas de différences significatives nous constatons que ce sont les enseignantes qui présentent les scores les plus bas au niveau de la justice distributive. Pour elles, le ratio contributions/rétributions n'est pas équilibré. Lors des entretiens et de la distribution des questionnaires, celles-ci nous ont fait part de leur isolement. Elles nous ont précisé qu'elles ne faisaient que croiser les éducateurs et qu'elles se sentaient seules sur leur groupe. En effet, l'organisation géographique de l'institution sépare les salles de cours des lieux de vie et

du bâtiment administratif. De plus, il n'y a pas de tuilage entre les temps de travail des éducateurs et ceux des enseignantes, et la ventillation des temps de récréation ne permet pas aux enseignantes de se croiser toutes ensembles. Les récréations sont étalées sur la matinée et l'après –midi afin de ne pas mettre en contact les plus grands et les plus petits pour éviter les débordements et altercations. Elles nous ont fait part à de nombreuses reprises de la difficulté du métier, de leur manque de formation sur les pathologies des enfants. Nous nous sommes donc renseignés sur les temps et espaces de coordination. Selon elles, les réunions d'équipe avec les enseignantes ont lieu tous les mois et portent essentiellement sur les enfants et non sur les difficultés des professionnelles. Il n'existait donc pas à ce moment de l'étude de réunions d'analyse des pratiques professionnelles qui pourraient leur permettre de travailler sur leur positionnement professionnel et sur les difficultés qu'elles rencontrent. Par ailleurs, aucune formation significative n'a été dispensée sur les pathologies des jeunes accueillis et les impacts sur le processus d'apprentissage

Selon Schachter (1959), l'individu cherche à se protéger de l'anxiété en cherchant la compagnie de gens qui partagent le même sort. En effet, les situations dégradées augmentent la tendance des individus à l'affiliation (Van Duuren et Di Giacomo, 1997). Dans un contexte de changements, comme le stipule Paillé (2002), le soutien groupal, ou encore le soutien organisationnel constituent une ressource permettant aux individus de résister aux tensions de leur environnement (Paillé, 2002 p.146). Nous constatons que le score moyen de soutien organisationnel est moyen (m=2.96). Ce sont les enseignantes qui perçoivent le soutien organisationnel le plus faible et le soutien groupal le plus fort.

Par ailleurs, nous remarquons dans les tableaux de corrélation que plus les individus présentent un profil d'engagement continu moins ils utilisent les outils (r=-0.433*). A ce temps de recueil de données, le recours aux outils est laissé à la discrétion des professionnels .Selon Meyer et al (2002), c'est l'engagement continu qui présente les corrélations négatives les plus importantes avec les comportements discrétionnaires.

VI.2 Discussion des résultats du temps 1 et hypothèses du temps 2

Contrairement à ce que nous postulions (une culture organisationnelle valorisant la dimension soutien H1) nous avons trouvé une culture organisationnelle déjà orientée vers la règle.

Plusieurs explications peuvent contribuer à expliquer ces résultats :

- Tout comme l'ont mis en évidence Cameron et Quinn (2006) , lorsqu'une organisation se développe, les mécanismes de coordination qu'elle met en œuvre évoluent vers davantage formalisation associée à un développement accru des procédures et processus. Alors la culture se développe sur la quadrant hiérarchique. Au regard des résultats, une culture orientée sur la règle, nous pouvons penser que l'association est a un niveau d'évolution tel qu'elle a eu besoin de formaliser ses procédures et mécanismes de coordination afin de s'assurer que les résultats produits par les établissements soient conformes aux attentes du siège et des politiques publiques.

- Une autre explication de la valorisation de la dimension règle se trouve dans les caractéristiques de la population accueillie et dans la nature du métier. Lorsqu'on demande aux salariés de l'itep, « *A votre avis comment sont considérés les enfants accueillis à l'itep pour quelqu'un d'extérieur à l'institution ?*», ils nous disent que ceux-ci sont perçus comme « *des délinquants en puissance, de la mauvaise graine*... ». Lorsqu'on leur demande la façon dont ils les considèrent, après avoir présenté les catégories psychiatriques du DSM IV correspondant aux pathologies des enfants pris en charge, ils nous disent que ceux-ci sont « *en souffrance, violents, très vivants avec une énergie décuplée, tous en échec scolaire, des enfants rois qui ne connaissent pas les règles de vie en société* ». Un des objectifs de la prise en charge est de leur permettre un retour en milieu ordinaire (ou à défaut, en milieu adapté) régit par un certain nombre de règles permettant la vie en société. Il faut donc leur apprendre à respecter la règle qu'ils ont beaucoup de mal à appréhender. Plusieurs professionnels ont fait état de leur désarroi face à ces jeunes qu'ils ne comprennent plus. Il y a à peine quelques années, les enfants accueillis transgressaient la règle alors qu'à ce jour ils semblent ne plus la connaître. Les troubles de la personnalité borderline[28] sont en augmentation de 20% selon le projet d'établissement sur les 5 dernières années. En nous rendant sur toutes les classes et sur tous les lieux de vie, nous avons observé des règlements intérieurs propres à chaque espace. Ces règlements ont été élaborés

[28] « Mode général d'instablilité des relations interpersonnells , de l'image de soi et des affects avec une impulsivité marquée, qui apparaît au début de l'âge adulte est est présent dans des contextes divers » définition issue du DSM IV.

par les enfants avec les professionnels. Dans certaines classes et certains lieux de vie, les professionnels ont mis en place un système de pastilles correspondant à chaque écart majeur à la règle. Lorsque l'enfant atteint un nombre déterminé de pastilles alors, les professionnels ont recours, de façon concertée, à une sanction telle que le retrait d'un atelier, ou l'interdiction de participer à des activités.

A contrario, les préférences personnelles en termes de valeurs de travail ainsi que les cultures professionnelles (du centre opérationnel composé des enseignantes et éducateurs spécialisés) valorisent significativement plus la dimension soutien.

Nous pouvons dès lors affiner nos hypothèses d'évolution de la culture organisationnelle.

Plusieurs évolutions sont possibles :

- Nous pouvons assister à un rapprochement des valeurs personnelles vers les valeurs organisationnelles pour ceux dont les attitudes envers les outils de 2002 (concernés et perception des outils) vont se développer positivement. Bien qu'il soit difficile de changer les valeurs organisationnelles, il semble possible de changer les préférences personnelles en termes de valeurs, de les rapprocher du système de valeurs de l'organisation. L'appartenance organisationnelle peut les modifier (Whyte, 1959). Plus les préférences des individus en termes de valeurs se rapprochent des valeurs effectivement en vigueur dans l'organisation plus les salariés développeront des attitudes positives envers celle-ci et s'adapteront facilement à leur travail (Koberg & Chusmir, 1987 Chatman, 1989). Weiss (1977) a également noté l'alignement des valeurs des individus sur celles des leaders considérés, et compétents. Denison (1990) note que les préférences personnelles des individus en termes de culture organisationnelle peuvent être modelées par des forces existant à travers des individus comme les déclarations de vision faites par des leaders organisationnels.

    - Les valeurs personnelles orientées vers la règle sont davantage valorisées en temps 2 qu'en temps 1 (Hypothèse 1)

- Nous pouvons également assister à une augmentation de l'écart entre valeurs personnelles et organisationnelles si les agents perçoivent les outils comme étant en contradiction avec leurs pratiques professionnelles (soit une diminution de la congruence subjective individu/itep). Nous postulons qu'un écart risque de se creuser entre ceux qui sont impliqués dans les groupes de travail et les autres.

- Les individus qui perçoivent les outils comme étant en opposition avec leurs pratiques professionnelles se sentiront moins congruents avec les valeurs de leur organisation que ceux qui perçoivent les outils comme moins opposés à leurs pratiques professionnelles. (Hypothèse 2)

- Nous avons constaté lors du temps 1 que les éducateurs percevaient les outils comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles dans une plus large mesure que les autres catégories de métiers. S'ils ne raccrochent pas la dynamique à l'œuvre dans l'établissement, nous pouvons assister à un repli sur leur culture métier avec une sur accentuation des valeurs orientées vers le soutien. Nous pensons que l'identité professionnelle peut être impactée par les nouveaux principes et pratiques issus de la loi de 2002. Selon Tajfel (1974, 1982) l'acquisition et le maintien de l'identité est relative à la différence perçue d'avec les autres groupes. Le mécanisme premier de la construction identitaire est celui de la préservation d'une identité sociale positive autorisée par l'appartenance groupale et la différenciation d'avec les autres groupes dont l'individu ne perçoit pas les attributs, les objectifs, les manières de faire comme avantageux. Nous pensons observer un repli et un renforcement des valeurs de soutien au niveau des cultures professionnelles pour les éducateurs.

    - Les éducateurs percevront leur culture professionnelle comme significativement plus orientée vers le soutien en temps 2 qu'en temps 1 – Hypothèse 3).

Nous avons constaté que les individus qui ont participé aux groupes de travail sur l'élaboration des outils ont une bonne perception des pratiques managériales notamment au niveau de la justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle. De plus ils se sentaient davantage en congruence avec les valeurs organisationnelles. Selon Rhoades et Eisenberger,(2002) la justice est un des antécédents majeur de la PSO et a les relations positives les plus fortes avec celle-ci. La perception de la justice interactionnelle (regroupant justice informationnelle et interpersonnelle), qui se base sur le respect et la dignité du traitement dispensé par les supérieurs, indique aux agents que l'organisation valorise leur contribution et veille à leur bien-être. En effet la perception du soutien organisationnel renvoie à une organisation qui soutient et valorise les agents et qui peut conduire, selon la norme de réciprocité, au développement d'un engagement normatif. Le soutien fournit par l'organisation entraîne alors un sentiment d'obligation ou de

réciprocité. Ainsi, en développant des relations interpersonnelles de qualité avec leurs supérieurs hiérarchiques, et en obtenant les informations dont ils ont besoin , les agents reconnaissent une culture organisationnelle basée sur la confiance dans le potentiel humain, la participation et la qualité des décisions qui valorise le soutien. Nous pensons donc voir un lien positif entre perception de la justice organisationnelle et perception du soutien organisationnelle sur le temps 2.

- Les individus qui présentent la meilleure perception de la justice développeront une meilleure perception du soutien organisationnel que ceux qui présentent les scores les moins importants. (Hypothèse 4)

Entre le temps 1 et le temps 2, on assiste à une accélération de la participation, de la formation (interinstitutionnelle) et de la diffusion des informations concernant les outils et leur usage auprès des professionnels de l'établissement. L'usage va commencer à se généraliser, et ils vont tous expérimenter au moins une fois (en ce qui concerne les éducateurs et davantage pour les enseignants) le projet personnalisé selon les nouvelles modalités (détermination d'objectifs, des moyens afférents et des critères d'évaluation). On devrait donc voir se développer des relations plus importantes et plus nombreuses car les pratiques professionnelles et sociales vont être impactées et les échanges formelles et informelles démultipliés.

Selon les théories de l'engagement (comportemental) , la participation à des instances pluridisciplinaires d'autodiagnostic et d'élaboration d'outils peut engager les individus à avoir recours à ces outils (Doutre et Kouabenan, 1998), dès lors qu'ils ont contribué sans contrainte et publiquement à l'élaboration des outils de 2002 (Joule & Beauvois, 1998). La participation est basée sur le volontariat et nous ne sommes pas ici dans le cas d'une soumission forcée, ce qui confère une nature non problématique à l'acte. Dans ce cas, l'engagement comportemental est reconnu pour avoir des effets à la fois au niveau cognitif (Joulé 2003, Berda 2006), par la consolidation des attitudes aux actes produits, et au niveau comportemental en développant la probabilité d'émission d'un acte allant dans le même sens que celui de la situation d'engagement. En dégageant du temps pour la formalisation des projets personnalisés et la mise en œuvre des outils de 2002, l'établissement autorise et incite les agents à les intégrer dans leurs pratiques. Ceci nous laisse donc penser que l'engagement comportemental va se maintenir dans le temps et que la participation à ces instances sera en lien avec l'utilisation et l'intérêt porté aux outils (Louche, Lanneau, 2004). De plus le projet d'établissement va se décliner en projet

de service et la généralisation de l'élaboration du projet personnalisé va commencer à impacter véritablement les pratiques professionnelles.

- Les individus ayant participé aux séances de travail d'élaboration des outils les percevront comme moins en opposés à leurs pratiques professionnelles que ceux ayant peu participé aux séances de travail (Hypothèse 5)

- Les individus qui ont le plus participé aux séances de travail sur les outils les utiliseront davantage que ceux ayant le moins participé (comportement) . (Hypothèse 6)

- Plus les individus utiliseront les outils meilleure sera leur perception de la congruence subjective de leurs valeurs personnelles avec celles de l'organisation (cognitif) (Hypothèse 7)

Nous avons constaté lors du temps 1 que les pratiques managériales lors de l'élaboration des outils étaient perçues positivement notamment au niveau de la justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle. Nous postulons que ces relations vont se maintenir.

- Les individus qui présentent des attitudes positives (qui ne considèrent pas que les outils soient opposés à leur pratique professionnelle, qui sont davantage concernés) vis-à-vis des outils de 2002 (Hypothèse 8) auront une meilleure perception de la justice organisationnelle que ceux considérant les outils comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles.

- Les individus qui auront participé aux séances de travail sur l'élaboration des outils de 2002 développeront une meilleure perception de la justice organisationnelle. (Hypothèse 9)

- Les individus présentant les attitudes les plus positives vis-à-vis des outils de 2002 (concernés et non opposés aux pratiques) se sentiront davantage soutenu par leur organisation que les individus les moins concernés (Hypothèse 10) et développeront une meilleure perception de la justice interpersonnelle. (Hypothèse 11)

Nous avons également constaté que l'engagement continu était au coude à coude avec l'engagement affectif, et qu'il pouvait le dépasser pour les enseignantes. Par conséquent, nous avons attiré l'attention de l'encadrement sur ce pattern d'engagement et sur la

situation des enseignantes. Entre le temps 1 et le temps 2, la direction a mis en œuvre des groupes de travail avec les enseignantes. Il est ressorti de ces groupes que pour la rentrée suivante, (précédant le temps 3 de recueil de données), une réorganisation des ateliers éducatifs serait mise en œuvre de façon à ce que les institutrices organisent des groupes de besoins. Il a également était convenu qu'un éducateur serait mis à disposition pour deux classes et animerait un atelier éducatif permettant l'organisation de ces groupes de besoins.

Nous ne pensons pas voir d'évolution de l'engagement entre le temps 1 et le temps 2 mais entre le temps 1 et le temps 3. Notamment pour les enseignantes qui devraient percevoir davantage de soutien de leur management qui a, sans obligation (ni légale, ni économique, ni en terme d'agrément), de façon discrétionnaire, mis en œuvre ces groupes de parole et modifié l'organisation du travail.

VI.3 Résultats du temps 2

VI.3.1 Evolutions du contexte

Entre les deux premiers temps de recueil de données, plusieurs évènements significatifs ont eu lieu dans l'établissement. Un directeur a été nommé et s'est installé dans ses nouvelles fonctions. Puis le directeur adjoint qui avait lancé l'étude avec son équipe de cadres a quitté l'établissement pour un autre de la même association. Peu de temps après, un nouveau directeur adjoint a été recruté mais il n'est pas allé au delà de sa période d'essai et a été remplacé entre le temps 2 et le temps 3. Nous n'avons jamais eu l'occasion de rencontrer son remplaçant.

Au niveau des modifications des pratiques professionnelles, les projets de services ont été élaborés, et le projet personnalisé a commencé à être décliné auprès des différents professionnels selon la nouvelle version intégrant les orientations de 2002 (formalisation accrue des objectifs, critères d'évaluation, moyens, référentiels…).

Plusieurs sessions de formations ont été lancées entre le temps 1 et le temps 3 afin de former les professionnels pour répondre à la réglementation. Ces formations ont eu lieu tant en interne qu'à l'externe.

Suite à l'entretien avec le nouveau directeur, celui-ci nous a fait part de la baisse des moyens financiers qui impacte les prises en charge. Il nous a également confié qu'il était

très difficile de proposer et formaliser des moyens et des objectifs pour les projets personnalisés des usagers et qu'il rencontrait avec son équipe de cadres, des résistances substantielles de la part de certains professionnels (notamment des éducateurs) et des difficultés de formalisation des objectifs, critères d'évaluation et moyens.

VI.3.2 Evolutions de la culture organisationnelle, des cultures métiers et préférences personnelles.

Comme pour le temps 1, nous observons que la règle caractérise davantage la culture organisationnelle que les autres dimensions (Anova du chi² (N=28, dl=2)=18.5, p=.0001). Nous observons également le même pattern culturel qu'en temps 1.

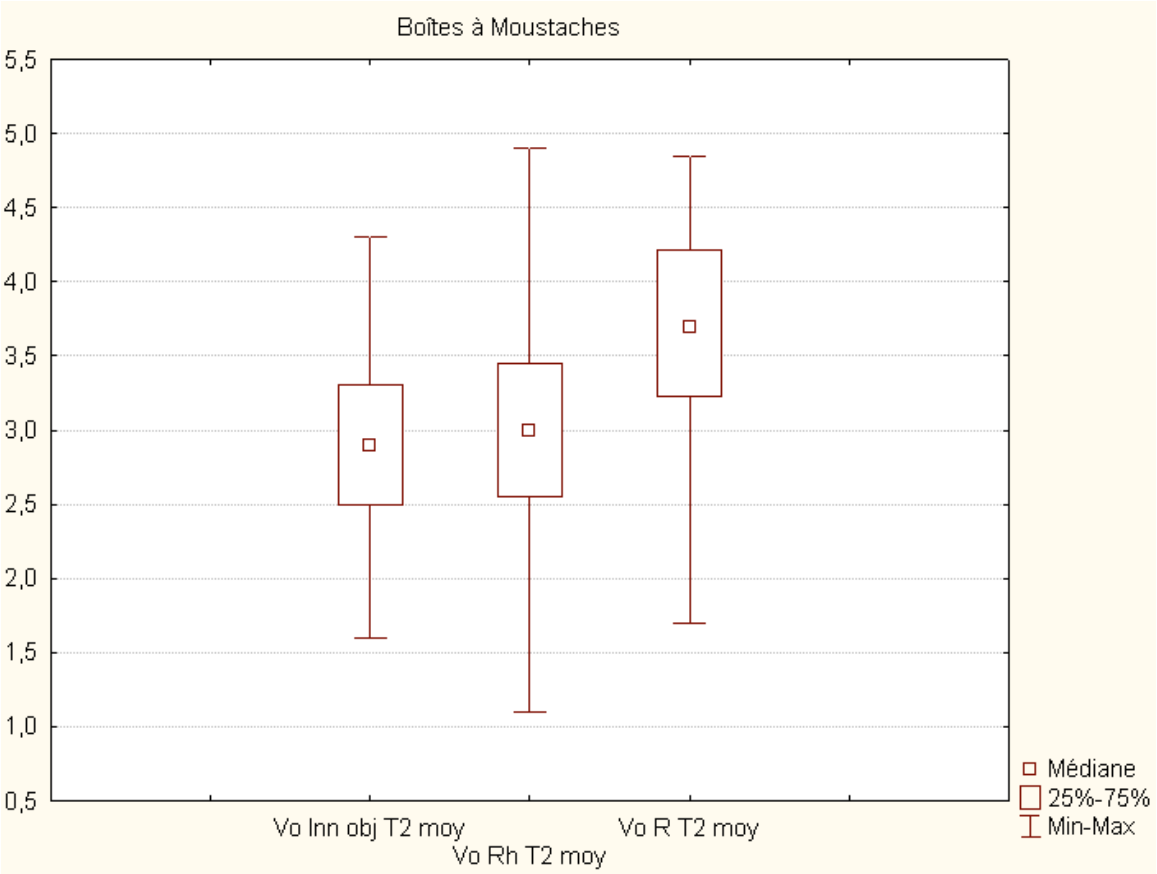


Figure 16 : boite à moustaches valeurs organisationnelles.

(Valeurs organisationnelles de type soutien : m=3.01, σ=0.8, Valeurs organisationnelles de type règle : m=3.65, σ=0.71, Valeurs organisationnelles de type Objectif Innovation: m=2.97, σ=0.65)

VI.3.2.1 Concernant les cultures métiers

Lors du temps 1, nous avons observé que les cultures professionnelles des éducateurs et des enseignantes valorisaient davantage la dimension soutien.

Notre hypothèse 3 postulait que les éducateurs percevraient leur culture professionnelle comme significativement plus orientée vers le soutien en temps 2 qu'en temps 1. Nous ne validons pas l'hypothèse. Il n'y a pas de différence significative entre le temps 2 et le temps1 sur la dimension soutien pour les éducateurs. Par contre, lorsque nous comparons les quadrants des cultures professionnelles pour chacune des catégories de professionnels, nous constatons que seuls les éducateurs, à ce temps, présentent une culture professionnelle qui valorise davantage une dimension et plus particulièrement la

Temps 1	Educateurs		Enseignantes		Cadres	
	m	Σ	m	Σ	m	Σ
VG soutien	4,43	1,38	4,49	1,14	4,48	1,49

dimension soutien (anova du chi²(N=15, dl=2)=8.4, p=.015).

Tableau 10 : indices de tendance centrale et de dispersion concernant la dimension soutien des cultures métiers sur le temps 1 par métier.

Temps 2	Educateurs		Enseignantes		Cadres	
	m	Σ	m	Σ	m	Σ
VG soutien	4,08	1,64	3,84	1,36	4,23	1,77

Tableau 11 : indices de tendance centrale et de dispersion concernant la dimension soutien des cultures métiers sur le temps 2 par métier.

VI.3.2.2 Concernant les préférences personnelles

Alors que sur le temps 1 les éducateurs et les institutrices préféraient les valeurs de travail orientées vers le soutien, on constate qu'il n'y a plus de différences significatives pour l'ensemble de la population et pour les catégories de métier au temps 2.

Lorsqu'on observe les **préférences personnelles** en termes de valeurs de travail, on constate une poussée de la dimension règle pour l'ensemble de la population (z=2.6, p=.008) ainsi que de la dimension objectif/innovation. (z=-2.05, p=0.03).

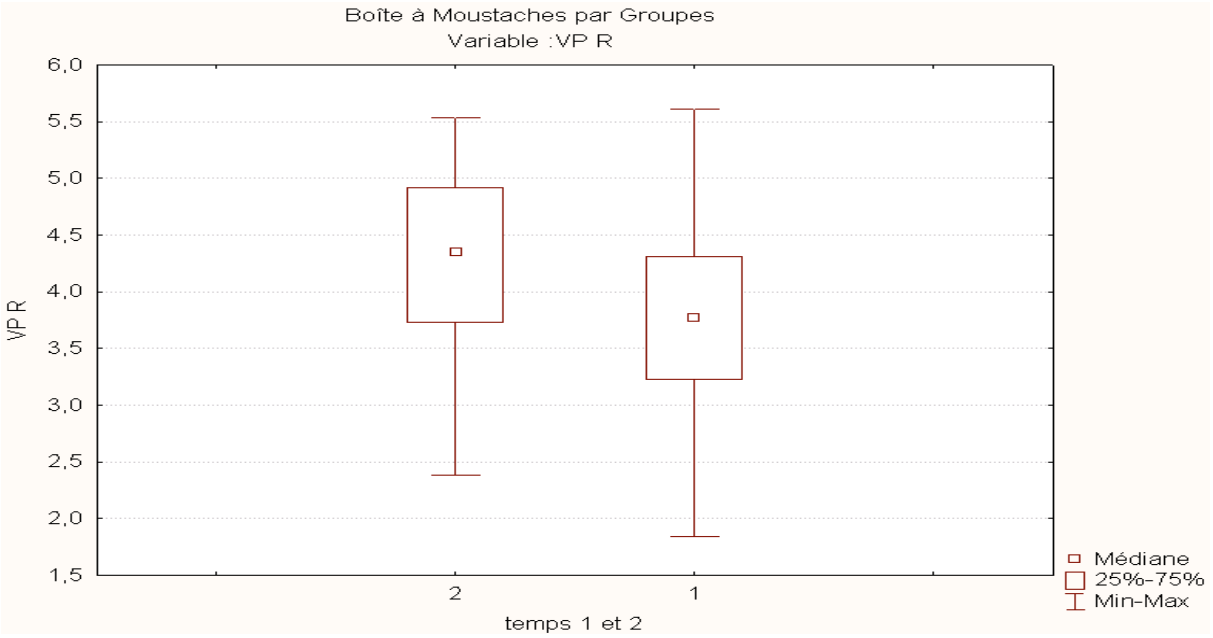


Figure 17 : boite à moustaches concernant les préférences personnelles en termes de valeurs de travail pour la règle sur le temps 1 et le temps 2.

(Valeurs Personnelles orientées vers la règle temps 1, m=3.77, σ=0.81, temps 2, m=4.27,σ=0.79)

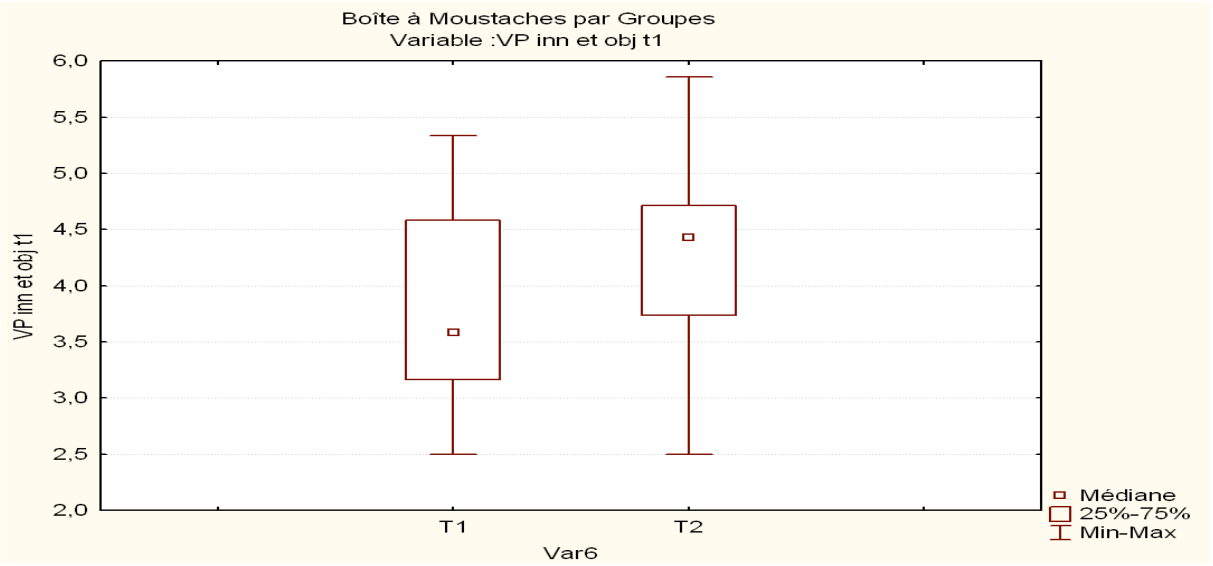


Figure 18 : boite à moustaches concernant les préférences personnelles en termes de valeurs de travail pour les objectifs et l'innovation.

(Valeurs personnelles orientées vers l'innovation et les objectifs ,temps 1, m=3.9,σ=0.82, temps 2, m=4.31, σ=0.78)

Pour l'ensemble de la population, nous constatons que l'attachement à l'autorité (z=2.84, p=0.004), le travail organisé en fonction de procédures établies (z=2.59, p=0.009),

l'adhésion aux règles (z=2.29, p=0.02), l'orientation sur la tâche (z=2.34, p=0.019), l'unité de commandement (z=2.35, p=0.01), l'accent mis sur de hauts niveaux de performances (z=2.13, p=0.03) et le sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses propres résultats (z=2.277, p=0.02) sont des valeurs de travail orientées vers la règle qui sont davantage préférées lors du temps 2. Ces items renvoient directement aux modalités de travail et principes portés par les orientations et outils de 2002 qui tirent l'organisation du travail vers davantage de formalisation de l'activité, une standardisation par les procédures et la mise en lumière des pratiques professionnelles et responsabilités.

Si les éducateurs valorisent davantage la dimension soutien entre le temps 1 et le temps 2 (z=-2.8, p=0.004) , ils accordent cependant moins d'importance à des items renvoyant à cette dimension comme la communication et les contacts informels (z= -2.33, p=0.01), l'attention portée aux collègues de travail (z=-1.97 p=0.04), le sentiment d'être chez soi (z=-4.1, p=0.00003). Sur ce temps, ils valorisent davantage la clarté des objectifs (z=2.52, p=0.01), l'unité de commandement (z=2.33, p=0.01), l'adhésion aux règles (z= 2.07, p=0.03), le travail organisé en fonction de procédures établies (z=-1.9, p=0.04) items renvoyant aux dimensions règles et objectifs/innovation.

Ceci va dans le sens de notre hypothèse 1 postulant un rapprochement des valeurs personnelles aux valeurs organisationnelles (H1 validée).

VI.3.2.3 Concernant la congruence subjective

La congruence subjective consiste en l'évaluation globale par l'individu de son degré d'adéquation à son organisation (Kristoff, 1996). Elle est corrélée avec les dimensions distributive (r=0.469*), interpersonnelle (r=0.572**), et informationnelle (r=0.417*) de la justice organisationnelle. Nous observons une corrélation positive entre la congruence subjective et la dimension soutien de la culture organisationnelle (r=0.453*). Contrairement à ceux ne percevant pas les outils comme étant en opposition avec leurs pratiques, ceux qui les considèrent comme opposés à leurs pratiques estiment que leurs valeurs personnelles sont moins en adéquation avec les valeurs de la culture organisationnelle (z=2,85,p=0,004) et notamment sur la dimension soutien(z=2,36, p=0,01)(Hypothèse 2 validée). Ils ont l'impression de devoir transiger avec leurs valeurs personnelles pour pouvoir réaliser les objectifs de l'ITEP et ils trouvent que l'organisation valorise moins le soutien.

VI.3.3 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques.

Comme pour le temps 1, nous constatons que ce sont les cadres qui ont le plus participé aux séances d'élaboration des outils de 2002 (H(2, N=28)=12.18, p=.002). Ils ont donc naturellement développé une meilleure perception de la justice procédurale (H(2, N=28)=8.1448, p=.017) et distributive (H(2, N=29)=6.21, p=.044) que les autres groupes métier.

VI.3.3.1 Participation et engagement comportemental

Concernant la participation aux séances de travail sur l'élaboration des outils de 2002, on constate que plus les individus ont participé, plus ils utilisent les outils (r=0.47*). La participation à l'élaboration des outils étant antérieure à leur utilisation, nous pouvons poser un lien de causalité entre la participation et l'utilisation des outils. Notre hypothèse 5 va dans ce sens en postulant que les individus ayant participé aux séances de travail d'élaboration des outils les percevront comme moins en opposés à leurs pratiques professionnelles que ceux ayant peu participé aux séances de travail. Nous n'observons pas de liens entre la participation et la perception des outils comme en opposition avec les pratiques professionnelles et ne validons pas notre hypothèse 5. Nous postulions que les individus qui auraient le plus participé aux séances de travail sur les outils les utiliseraient davantage que ceux ayant le moins participé (hypothèse 6).Nous validons cette hypothèse 6. En effet, les individus qui utilisent le plus les outils de 2002 ont davantage participé **a**ux séances de travail sur l'élaboration des outils que ceux qui les utilisent le moins (z=-2.45,p=0.01) (H6 validée). De plus, ils se sentent davantage concernés par les outils de 2002 (z=-2.93, p=0.003). En participant librement aux séances de travail (car la participation se fait sur la base du volontariat et l'absence aux groupes de travail n'est pas assortie de sanctions), ils ont œuvré à la formalisation et à l'adaptation des outils aux spécificités de l'établissement. Ils ont travaillé en groupe (dont on sait que la dynamique constitue une force importante pour faire changer les attitudes et comportements notamment lorsque les modalités d'animation sont participatives ce qui est le cas ici) et se sont exposés librement et publiquement. Selon Louche et Lanneau (2004), les actes sont considérés « comme les moteurs essentiels de la dynamique cognitive et comportementale ». Ici, l'acte de participer à l'élaboration est public, explicite, et

répétitif puisque les agents participent à plusieurs séances d'affilée. Ceci nous indique que la situation d'élaboration des outils présente un nombre important de conditions contribuant à renforcer l'engagement et donc l'usage dans un second temps de ces outils. Nous avions postulé (hypothèse 7) que plus les individus utiliseraient les outils de 2002, plus la congruence subjective individu-organisation serait importante. Si nous observons un lien entre la participation et l'utilisation des outils, nous n'observons pas de lien entre la participation et la perception d'un alignement entre les valeurs organisationnelles et les préférences personnelles. Notre hypothèse 7 n'est donc pas validée.

VI.3.3.2 Attitudes vis-à-vis des outils de 2002 et perception des pratiques managériales.

Alors que lors du temps 1 le fait d'être concerné par les outils était en lien avec la perception des pratiques managériales (justice) et la perception de la congruence subjective avec l'organisation, lors du temps 2, les relations entre l'intérêt suscité par les outils de 2002 et les autres variables se maintiennent et se précisent.

Plus les individus sont concernés par les outils, plus ils les utilisent (r=0.549**) et moins ils les perçoivent comme étant en contradiction avec leurs pratiques professionnelles (r=-0.512**). Mais encore, plus ils sont concernés et meilleure est leur perception de la justice procédurale (r=0.446*) (H8 validée sur la dimension procédurale). De plus, ils perçoivent que les informations dispensées concernant les outils sont de bonne qualité (z=2.54,p=.01) contrairement aux moins concernés (H8 validée sur la dimension informationnelle) mais ne se perçoivent pas pour autant davantage congruents avec leur organisation que les individus les moins concernés . Ces résultats vont dans le sens de Vandenberghe et Peiro (1999) qui ont reporté un effet principal positif des valeurs de soutien interpersonnel sur la justice procédurale perçue, l'engagement affectif et normatif envers l'organisation et le sentiment d'être soutenu par son organisation.

Cependant, on constate que plus les individus utilisent les outils et moins ils se sentent congruents avec leur groupe de travail (r=-0.564**). Comme si l'utilisation des outils de 2002 et la participation à l'élaboration des outils de 2002 les éloignait de leur groupe de travail. Le groupe de travail correspond à celui des enseignantes, des cadres et pour les éducateurs à leurs groupes d'internat et de semi-internat.

Contrairement au temps 1, il n'existe cette fois plus de différences significatives entre les groupes concernant la perception des outils comme étant en opposition avec les pratiques professionnelles. On remarque que les scores moyens sont toujours assez bas entre 1.20 et

2.11 et qu'ils ont sensiblement augmentés pour l'ensemble de la population (t1 m=1.53, σ= 0.70, t2 m=1.81, σ=0.97) , les enseignants (t1 m=1.04, σ=0.18, t2m=2.11, σ=1.09) et les éducateurs (T1 : m= 1.48, σ=1.09, t2 : m=1.81, σ==1.38).

Nous avions postulé que les individus qui présentent des attitudes positives (qui ne considèrent pas que les outils soient opposés à leur pratique professionnelle, qui sont davantage concernés) vis-à-vis des outils de 2002 (Hypothèse 8) auraient une meilleure perception de la justice organisationnelle que ceux considérant les outils comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles. Les individus qui perçoivent les outils comme étant le plus en contradiction avec leurs pratiques professionnelles se sentent moins concernés par les outils de 2002 (z=2.69, p=.007) et perçoivent la qualité des relations interpersonnelles (z=-2.69, p=0.006) avec leurs supérieurs hiérarchiques comme de moins bonne qualité que ceux qui ne perçoivent pas que les outils sont en contradiction avec leurs pratiques (H8 validée sur la dimension interpersonnelle) . De plus ils ont l'impression, contrairement à ceux qui ont développé les meilleures attitudes, que les procédures mises en œuvre n'ont pas respectées les principes de justice procédurale (z=2.11, p=0.03) (H8 validée sur la dimension procédurale). Ceux qui estiment que les relations avec leurs supérieurs sont empruntes de dignité et de respect se perçoivent comme davantage congruents avec leur organisation (z=2.19, p=0.02) , et présentent un engagement affectif supérieur (z=2.57, p=0.01) à ceux ayant une piètre perception des relations supérieurs subordonnés.

Il semble donc qu'en promouvant des pratiques managériales justes dans les groupes de travail, les cadres, qui représentent l'organisation, laissent à voir des pratiques professionnelles socialement reconnues, valorisées et rassurantes (puisque non arbitraires) qui plongent leurs racines dans l'équité, la prise en considération d'autrui, la qualité des échanges interpersonnels qui sont autant de valeurs renvoyant à la dimension soutien qui présente un lien avec la congruence subjective (cf plus haut) . La dimension soutien renvoie notamment à des processus décisionnels qui reposent sur la participation, et la qualité des décisions est envisagée au regard de leur acceptabilité sociale. On constate dans ce sens que la justice procédurale est corrélée avec l'orientation soutien de la culture organisationnelle (r=0.470*). Or la justice procédurale est caractérisée notamment par l'effet de voix qui consiste en la possibilité pour les agents de participer activement aux procédures de décisions par lesquelles ils sont concernés.

Ainsi, comme pour le temps 1, il semble que le groupe d'élaboration des outils ait été correctement animé et que le processus décisionnel ait été de qualité que ce soit au niveau de sa forme (justice procédurale) ou de son fond (justice informationnelle) ce qui contribue à favoriser les attitudes positives des agents qui y ont participé et à asseoir l'emprise managériale. En effet, la participation est associée à une bonne perception des procédures mises en œuvre pour l'élaboration des outils. Elle semble avoir pris en considération les remarques et avis de leurs agents qui estiment que les informations sur ces outils ont été sans biais, adaptées à leurs besoins. Or, la possibilité de s'exprimer est un des précurseurs les plus connus concernant la justice procédurale (Bies, Shapiro 1988, Brockner et Greenberg, 1990..) et une garantie de sécurité pour les employés qui pensent que ces apports peuvent aider les managers à prendre des décisions qui leur seront favorables.

VI.3.3.3 Perception et evolution du soutien

Comme pour le temps 1, il n'y a pas de différences significatives entre les catégories de métiers sur le soutien organisationnel et le soutien groupal. Nous observons toujours des scores moyens relativement faibles se situant à 2.6 pour le soutien organisationnel et vers 3, 5 pour le soutien groupal.

	Temps 1						Temps 2					
	educ		institutrice		Cadres		Educateurs		institutrices		Cadres	
	m	σ	m	σ	M	σ	m	σ	m	σ	m	σ
PSO	2,86	1,24	2,79	1,16	2,94	1,30	2,66	1,26	2,67	1,24	2,67	1,18
PSG	3,64	1,24	4,04	1,03	3,19	1,56	3,42	1,28	3,53	1,15	3,24	1,30

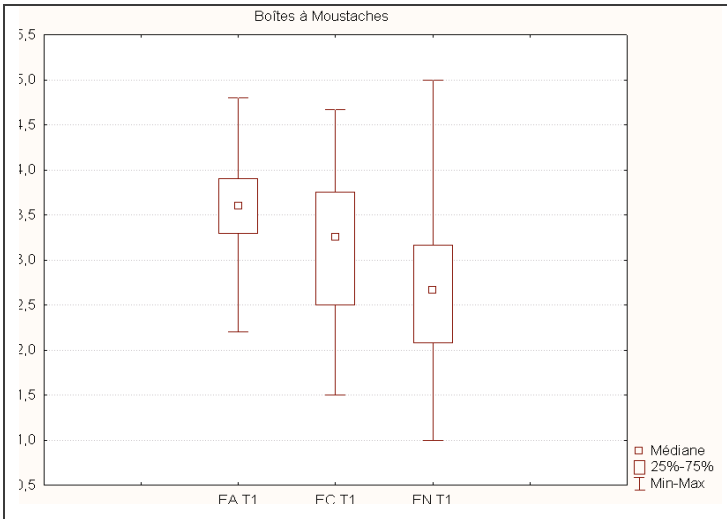
Tableau 12 : Indices de tendance centrale et de dispersion Perception du soutien organisation (PSO) et perception du soutien groupal (PSG) par catégorie de métiers sur le temps 1 et le temps 2 .

Il n'y a pas de différences entre les deux temps de recueil de données . Nous avons émis l'hypothèse que les individus présentant la meilleure perception de la justice développeraient une meilleure perception du soutien organisationnel que ceux présentant les scores les moins importants. Nous ne trouvons pas de différence significative. Par contre, la perception du soutien organisationnel est corrélée positivement avec l'engagement normatif (r=0.461*) ainsi qu'avec les dimensions interpersonnelle (r=0.484**) et informationnelle (r=0.474**) de la justice et les valeurs organisationnelles orientées vers le soutien (r=0.519**) et innovation/objectif (r=0.584**).

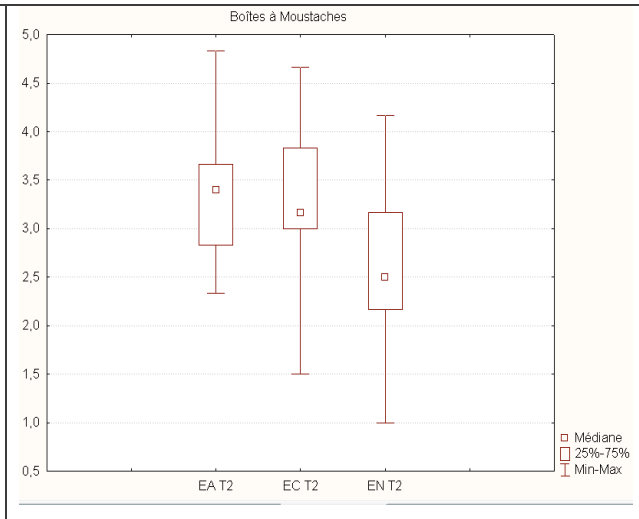
Pour finir, nous pensions que les individus présentant les attitudes les plus positives vis-à-vis des outils de 2002 (concernés et non opposés aux pratiques) se sentiraient davantage soutenus par leur organisation que les individus les moins concernés (H10). Nous constatons que les individus les plus concernés perçoivent que les valeurs organisationnelles sont davantage orientées vers le soutien que les moins concernés (z=2.992, p=.003) et se sentent davantage soutenus par leur organisation (z=2.08, p=0.03) (H10 validée).

VI.3.3.4 Perception et évolutions de l'engagement organisationnel.

Au niveau des corrélations on observe que l'engagement affectif est lié positivement à la la justice informationnelle (r=0.544**) ainsi qu'aux valeurs organisationnelles orientées vers le soutien (r= 0.527**) et l'objectif/innovation (r=0.437*), tout comme l'engagement normatif (valeurs organisationnelles orientées vers le soutien, VO soutien : r=0.472* ; valeurs organisationnelles orientées vers les objectifs et l'innocation, VO objectif innovation : r=0.497**). L'engagement continu est corrélé positivement avec les valeurs organisationnelles orientées vers les objectifs (r= 0.388*)et l'innovation.



Boite à moustache de l'engagement organisationnel sur le temps 1



Boite à moustache de l'engagement organisationnelle sur le temps 2

Figure 19 : boite à moustaches de l'engagement organisationnel sur les temps 1 et 2.

Concernant l'engagement nous avions postulé que l'engagement ne bougerait pas entre le temps 1 et le temps 2 que ce soit par métier ou entre les temps. Dans le cadre de changements l'engagement peut évoluer mais à contre temps (Paillé 2002) . Comme pour le temps 1, il existe une différence significative entre les trois dimensions de l'engagement notamment entre le bloc engagement affectif et continu plus caractéristiques du lien unissant les individus à l'organisation que l'engagement normatif (engagement affectif : m=3.37, σ= 0.68 ; engagement continu : m= 3.28, σ=0.70 ; engagement normatif : m=2.59, σ= 0.77). On constate également une progression de l'engagement continu (Anova du chi² (N=29, dl= 2)=20.74, p=.00003). Pour mieux comprendre où se situent les différences nous avons comparé les dimensions de l'engagement deux à deux et il apparaît que les différences se font sur la dimension normative de l'engagement (comparaison engagement normatif et affectif : anova du chi² (N=29, dl=1)=17.28, p=.00003 ; comparaison engagement normatif et continu : anova du chi² (N=29, dl=1)=7.53 p=0.006) alors qu'il n'y a pas de différences significatives entre engagement affectif et continu (tout comme pour le temps 1)

.

VI.4 Discussion temps 2 et hypothèses temps 3

Nous avions envisagé plusieurs possibilités d'évolutions des relations entre culture organisationnelle, préférences personnelles et cultures professionnelles. Nous observons que la culture organisationnelle se maintient sur la règle. Lors du temps 1, il existait une préférence pour les valeurs de travail orientées sur le soutien qui n'apparaît plus au temps 2. En outre, dans le détail des items, on observe entre le temps 1 et le temps 2 une montée de la règle et une baisse des préférences pour les valeurs de travail renvoyant à la dimension soutien.

Bien qu'on observe un rapprochement des préférences personnelles vers la dimension règle, on constate que la congruence subjective est liée à la perception de la dimension soutien de la culture organisationnelle et ainsi qu'à l'engagement affectif. On constate ces liens notamment pour les individus les plus proches du processus décisionnel et qui ont développé un intérêt pour ces changements.

A ce niveau, on assiste à un double mouvement dans l'établissement à l'étude :

- Afin de mettre en œuvre les outils de 2002, les cadres ont mis en place des espaces participatifs et pluridisciplinaires s'étayant sur la qualité des échanges, des informations délivrées, et du processus décisionnel. Ils ont donc développé des pratiques managériales perçues par les agents comme contribuant au développement de la justice, à la qualité des relations et à la perception du soutien organisationnel. Ces espaces pluridisciplinaires basés sur la participation, la coopération et la confiance mutuelle correspondent aux moyens caractéristiques des entreprises dont la culture est orientée vers le soutien. Ces méthodes et outils permettent la mise en œuvre de changements à long terme qui s'étayent sur l'engagement, les relations personnelles, le développement humain... Ceci nous permet d'expliquer pourquoi les individus les plus concernés, qui ont participé aux séances d'élaboration des outils et qui ne les considèrent pas comme opposés à leurs pratiques professionnelles se sentent congruents avec leur organisation et notamment sur la dimension soutien.

- Mais les outils produits dans ces groupes de travail (projet d'établissement, projet personnalisé, référentiels métiers, évaluation interne…) ainsi que les nouveaux principes qu'ils contribuent à développer et à asseoir (évaluation, formalisation…) visent à fiabiliser l'information, à la contrôler et à l'évaluer tant qualitativement que quantitativement. La déclinaison de ces outils conduira à des changements incrémentaux de type démarche qualité consistant en l'évaluation régulière des besoins des usagers (au moins tous les ans pour chaque usager lors de sa synthèse et de l'élaboration de son projet personnalisé, tous les 5 ans pour le projet d'établissement ainsi que pour l'évaluation interne et tous les 7 ans pour l'évaluation externe) , des modalités de réponse individuelle et structurelle, des moyens alloués, des besoins en compétences…. Les processus décisionnels reposeront sur la qualité des informations recueillies ainsi que sur une rationalité moins limitée, garantie par davantage de formalisation dans les procédures et référentiels. En effet, ces évaluations et les modifications en termes de pratiques, de structures… se feront sur la base des référentiels élaborés et formalisés par les professionnels en équipe pluridisciplinaire ainsi que sur les référentiels budgétaires et légaux et ceux émis par l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité du secteur social et médico-social (ANESMS). Les prises en charge et leur qualité seront plus lisibles, visibles car évaluées en interne (par l'intermédiaire du projet d'établissement, de l'évaluation interne, du projet

personnalisé de l'usager) ainsi que par un organisme extérieur habilité, comme le prévoit la loi, à procéder à l'évaluation externe tous les 7 ans.

Ces changements constituent donc un glissement de la bureaucratie professionnelle vers une organisation portant des valeurs renvoyant à des organisations de type mécaniste. Dans la première, le collectif permet d'aller au delà de ce que les individus seuls auraient pu fournir, alors que dans la seconde les procédures et processus internes permettent de coordonner l'activité mieux que ne l'aurait fait les individus seuls ou le collectif (Cameron, Quinn, Degraff et Thakor, 2006) . Dans les bureaucraties professionnelles une large partie de la détermination et de la production du service (éducatif, pédagogique…) est à la discrétion des professionnels. Ce sont les titres et diplômes qui garantissent la qualité des pratiques (psychologue, psychiatre, éducateur spécialisé…) et qui attestent de la qualité des grilles de lectures (médicales, éducatives, pédagogiques…) utilisées pour observer, proposer et effectuer des prises en charge. A contrario, les nouveaux principes et outils portés par la loi de 2002 induisent des changements qui entraînent les politiques d'action sociale et médico-sociale et les établissements vers un pilotage des dispositifs articulé sur la planification, la programmation des ressources, leur évaluation. Ces outils et mécanismes de coordination sont représentatifs d'organisations dont la culture est orientée vers la règle. Selon Cameron et al (2006), le « mantra » illustrant cette orientation, est « mieux, moins cher et plus sur » alors que celui illustrant la dimension soutien est « développement humain, montée en compétence, engagement ». A ce stade, on constate que la culture organisationnelle est composite et valorise ces deux dimensions mais davantage celle qui met l'accent sur « le mieux, moins cher et plus sur » , donc sur la règle.

Selon la théorie des représentations sociales, c'est notamment par le changement des pratiques sociales que les représentations évoluent. Les allers retours entre représentation et expérimentation entraînent des modifications des représentations sociales. Dans le cadre de l'étude on assiste à une modification substantielle des pratiques professionnelles, échelonnée dans le temps (tous les ans pour les projets personnalisés, tous les 5 ans pour le projet d'établissement) donc a priori peu visible. Dans ce sens et du fait de l'histoire de l'institution (les multiples changements de directeurs adjoints porteurs de nouveaux projets abandonnés par leurs successeurs) , une partie significative des agents perçoit les changements comme réversibles, « liés à des lubies de la direction ». Selon la théorie des représentations sociales, considérer les changements comme réversibles n'entraîne pas de modification en substance (du noyau central) de la représentation sociale et ici de la

représentation sociale de la culture organisationnelle. De plus, une partie significative des agents ne les perçoivent pas comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles.

Entre le temps 2 et le temps 3, les agents devraient avoir l'occasion de développer davantage les échanges à l'intérieur et l'extérieur des espaces formalisés prévus par le législateur et de constater que ces nouvelles mesures et outils ne relèvent pas de « lubies ». En effet, la déclinaison des outils sera effective et les agents auront eu l'occasion de les utiliser à plusieurs reprises. Ils devraient avoir l'opportunité de tester ces nouvelles pratiques et de les voir valider ou invalider par les remises en débat dans les groupes et instances prévues par le législateur , déclinées et animées par les cadres (Schein, 1995, De Witte et Van Muijjen, 1999) . Ceci devrait conduire à orienter encore davantage les valeurs organisationnelles vers la règle entre le temps 1 et le temps 3. En effet, après avoir construit les outils il faut maintenant les mettre en œuvre. Comme nous l'avons stipulé plus haut si les instances sont animées de façon participative en respectant la contribution des agents, les outils qui en sortent tendent à accentuer la standardisation et le contrôle. A ce stade de l'étude, nous reposons notre première hypothèse concernant l'évolution vers la règle de la culture organisationnelle mais entre le temps 1 et le temps 3. Si nous n'avons pu observer un glissement de la dimension soutien à la dimension règle de la culture organisationnelle, celle-ci étant déjà orientée vers la règle, nous postulons que :

- la culture valorisera davantage la règle entre le temps 1 et le temps 3 (Hypothèse1).

De plus, nous avons observé que les préférences personnelles en termes de valeurs de travail connaissaient une poussée sur la dimension règle. Il semble donc que les agents commencent à intégrer les caractéristiques du profil organisationnel dans leurs préférences personnelles en termes de valeurs de travail.

- Nous pensons voir une différence significative plus importante entre le temps 1 et le temps 3 concernant les préférences personnelles pour la règle (Hypothèse 2).

Face au rapprochement des préférences personnelles en termes de valeurs de travail à la culture organisationnelle, on constate que l'utilisation des outils et la participation à leur élaboration tend à éloigner les professionnels de leurs groupes de travail. Ceux-ci correspondent aux groupes des pédagogues pour les enseignantes, des cadres pour les

cadres et des groupes d'internat et semi-internat pour les éducateurs. En effet, ceux qui ont le moins utilisé les outils et participé aux séances de travail (seuls les éducateurs et instituteurs sont présents dans ce groupe) trouvent que leurs groupes de travail manifestent envers eux davantage d'intérêt et de soutien que les individus les plus impliqués. Parallèlement on constate que plus les individus sont impliqués moins ils se sentent congruents avec leurs groupes de travail. Ils trouvent que leurs relations avec la hiérarchie et les pratiques managériales sont justes alors que ceux qui trouvent que les outils sont opposés à leurs pratiques et qui sont restés éloignés des processus décisionnels ont une vision dégradée des pratiques managériales.

En effet, que ce soit le temps 1 ou le temps 2, les pratiques managériales ont été bien perçues pour ceux qui ont participé aux processus décisionnels ou qui ont développé de l'intérêt pour les changements générés par la loi de 2002.

- Ainsi, nous pensons que les individus qui ont participé aux séances de travail présentent de meilleures perceptions de la justice organisationnelle que ceux n'ayant que peu participé (Hypothèse 3).

- De plus nous pensons observer, comme pour le temps 2, un lien positif entre participation, utilisation des outils (Hypothèse 4) et perception des outils (Hypothèse 5).

L'usage des outils peut être plus ou moins étendu. Il y a une partie obligatoire et une autre discrétionnaire. Lors du temps 2, nous avons observé que les individus qui n'ont pas participé à l'élaboration des outils les utilisaient moins que ceux ayant participé. Nous pensons observer sur le temps les mêmes relations.

- Les individus ayant le plus participé aux séances de travail utiliseront davantage les outils que ceux qui ont le moins participé. (Hypothèse 6)

Nous attirons l'attention de la direction sur cette frange de la population qui ne participe pas à l'élaboration des outils de 2002 et qui a développé des attitudes négatives à la fois vis-à-vis de ceux ci, les considérant comme en opposition avec leurs pratiques professionnelles, et vis-à-vis des pratiques managériales. Ces individus se replient sur leurs groupes de travail qui s'éloignent des individus les plus concernés et/ou qui utilisent les outils de 2002. Cependant, les salariés vont être contraints d'utiliser les outils de 2002 et plusieurs scenarii alors sont envisageables.

- Dans le cas le plus positif, nous pourrions observer qu'il n'y a plus de différences significatives entre les individus ayant participé aux séances de travail et les autres concernant l'utilisation et les attitudes relatives à la loi de janvier 2002 (Hypothèse 7). La dynamique à l'œuvre dans l'établissement, étayée par une bonne perception des pratiques managériales rapproche les agents autour des nouveaux principes et outils relatifs à la loi de 2002.

- Dans le cas le moins favorable, la mise en œuvre des outils et leur usage régulier mettent en lumière des principes et usages allant à l'encontre des pratiques professionnelles. Dans ce cas, les outils relatifs à la loi de 2002 sont perçus comme davantage opposés aux pratiques professionnelles entre le temps 1 et le temps 3 (Hypothèse 8). Dans ces circonstances, on peut également envisager une dégradation de la perception des pratiques managériales.

Nous avons observé que le profil d'engagement présentait à la fois une dimension affective hautement valorisée mais « au coude à coude » avec la dimension continue de l'engagement. Comme stipulé dans le temps 1, nous n'avions pas posé d'hypothèses entre le temps 1 et le temps 2, car les changements impactent l'engagement avec un contre temps (Paillé, 2006). En effet, la dilution de l'engagement dans le cas de changement n'intervient qu'une fois que les modifications de la relation à l'emploi se dégagent de l'emprise managériale et de l'effet de gel. De plus, lors des temps 1 et 2 nous n'avons observé que peu de liens entre les variables relatives aux outils de 2002 (perception, mise en œuvre) et l'engagement organisationnel. Etant donné qu'à ce stade tous les agents auront expérimenté (plus ou moins largement en fonction de leur intérêt) à plusieurs reprises les outils de 2002, quelle que soit leur attitude vis-à-vis de ceux-ci, on peut envisager la possibilité d'observer une différence dans le pattern d'engagement organisationnel entre le temps 1 et le temps 3 l'effet d'emprise managériale et de gel s'étant dissipés. (Hypothèse 9)

Comme le montrent les résultats, une frange de la population a développé une faible perception du soutien managérial associée à un attachement à l'organisation s'étayant sur le manque d'alternative, une résistance vis-à-vis des changements et un repli sur le groupe de travail constituant autant de facteurs qui, combinés, peuvent présenter un risque en terme de santé.

Nous avons communiqué les résultats à l'équipe de cadres concernant l'impact positif, malgré les niveaux faibles, de la participation sur la perception de leur pratique ainsi que

sur la perception de la congruence subjective. Conjointement nous les avons alertés sur cette frange de population répartie entre les éducateurs et les enseignantes qui semblent décrocher. Au niveau des groupes métiers, nous avons à nouveau attiré leur attention sur l'état des enseignantes concernant leur profil d'engagement et à propos des difficultés dont elles nous avaient fait part à la fois lors du temps 1 et encore lors du temps 2. Une réorganisation des ateliers éducatifs à donc était prévue et déployée entre le temps 2 et le temps 3 mettant à disposition un éducateur pour deux classes afin d'organiser certains temps d'apprentissage en groupes de besoins ce qui devrait soulager les enseignantes. Nous espérons voir un effet sur la perception du soutien organisationnel, cette action étant à la discrétion de la direction et non relative à une obligation. (Hypothèse 10)

VI.5 Résultats du temps 3

VI.5.1 Evolutions de la culture organisationnelle, des cultures métiers et préférences personnelles.

VI.5.1.1 Culture organisationnelle

Lors du temps 3 (tout comme pour le temps 1 et le temps 2), nous observons le même pattern culturel avec la dimension règle davantage valorisée (Anova du chi² (N=20, dl=2)=25.9, p=.00000) que les deux autres dimensions.

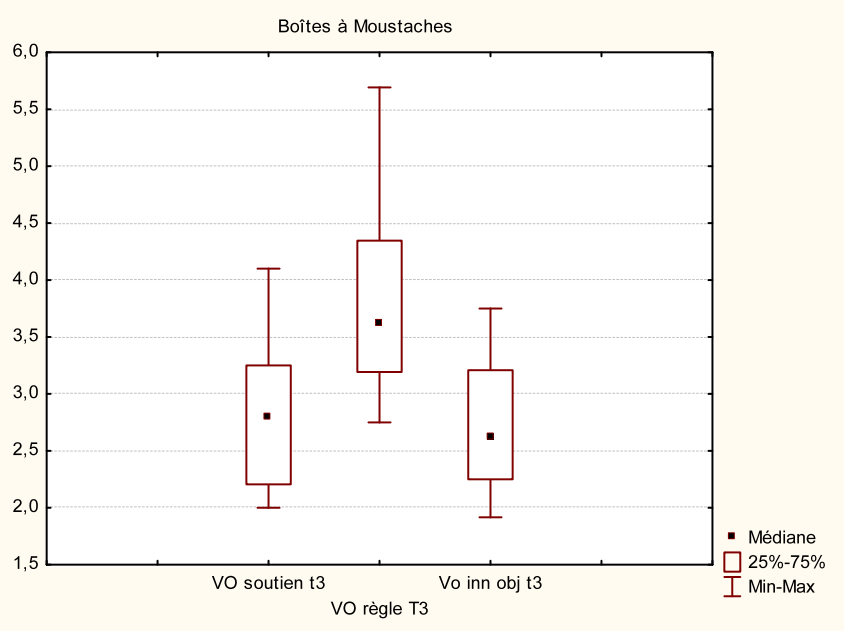


Figure 20 : boites à moustaches concernant les valeurs organisationnelles temps 3.

Evolutions de la culture organisationnelle entre le temps 3 et le temps 2

Entre le temps 2 et le temps 3 nous n'observons pas de différences significatives. Lorsqu' on compare les items, on constate que l'aide mutuelle (z=.87, p=.05) qui se rapporte au soutien est moins caractéristique de la culture sur ce temps et que la formalisation, qui appartient à la dimension règle, l'est davantage (z=-3.12, p=0.001).

Evolution de la culture organisationnelle entre le temps 1 et le temps 3

Sur le temps 3, au regard des résultats obtenus sur les deux autres temps et face à la dynamique à l'œuvre au niveau des dimensions de la culture organisationnelle. Nous observions entre le temps 2 et le temps 1 une culture composite pour laquelle la dimension règle primait avec une dynamique de renforcement significatif de cette dimension au détriment de la dimension soutien. Dans ce sens, nous avons postullé, que la dimension règle serait davantage valorisée en temps 3 qu'en temps 1 (hypothèse 1).

Lorsqu'on compare la culture entre le temps 1 et le temps 3, on observe une différence significative concernant la dimension soutien qui est moins représentative de la culture organisationnelle en temps 3 (z=2.23, p=.02) .

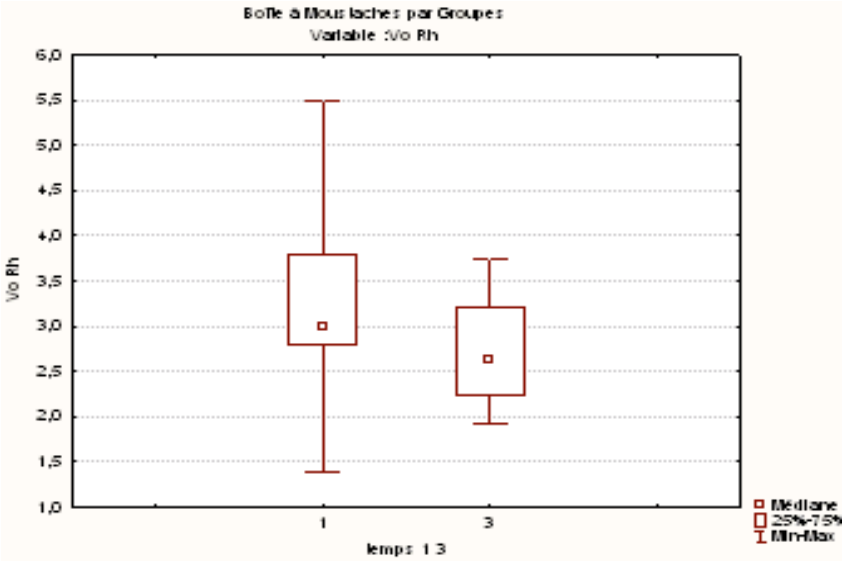


Figure 21 : boite à moustaches concernant l'orientation de la culture organisationnelle sur la dimension soutien sur le temps 1 et le temps 3.

Lorsqu'on s'intéresse au détail des items, on constate que les éducateurs estiment que l'unité de commandement (z=-1.95, p=.005), la présence de règles formelles (z=-1.99, p=0.04) , l'attachement à l'autorité (z=-2, p=0.04) sont plus représentatifs de la culture sur le temps 3 que sur le temps 1.

Les cadres estiment que l'acceptation de l'erreur (z=2.19, p=0.02) , la confiance mutuelle (z=2.37, p=0.01) , l'aide mutuelle dans le travail (z=1.99, p=0.04) , l'harmonie entre les personnes (z=2.06, p=0.03) ou encore un climat de travail agréable (z=-1.95, p=0.05) (items qui renvoient à la dimension soutien) sont moins représentatifs de la culture organisationnelle en temps 3 qu'en temps 1. Nous ne validons pas notre hypothèse 1 qui allait dans le sens d'une valorisation plus importante de la dimension règle entre le temps 1 et le temps 3. Cependant, lorsqu'on s'attache au détail des items, on constate une culture organisationnelle pour laquelle le primat de la dimension règle se confirme et se développe au détriment de la dimension soutien. Il semble que la qualité de vie au travail caractérisée par des relations sociales et instrumentales positives soient moins représentative de la culture organisationnelle.

VI.5.1.2 Concernant les préférences personnelles

Alors que sur le temps 1 les éducateurs et instituteurs préféraient des valeurs orientées vers le soutien, lors du temps 2 seuls les éducateurs préféraient significativement davantage cette dimension. Nous avions posé l'hypothèse selon laquelle les préférences personnelles pour la règle seront plus importantes lors du temps 3 que lors du temps 1.

Lors du temps 3 la dimension soutien est toujours davantage valorisée (Anova du chi² (N=20, dl=2)=9, p=0.01) pour l'ensemble de la population. Lorsqu'on compare ces dimensions d'un temps à l'autre, que ce soit entre le temps 2 et le temps 3 (z=2.53, p=0.01) ou encore entre le temps 1 et le temps 3 (z=-3, p=0.002), on observe des différences significatives concernant les préférences personnelles pour les valeurs de travail orientées vers la règle qui sont davantage valorisées au temps 3. Nous validons donc notre hypothèse(H2 validée)

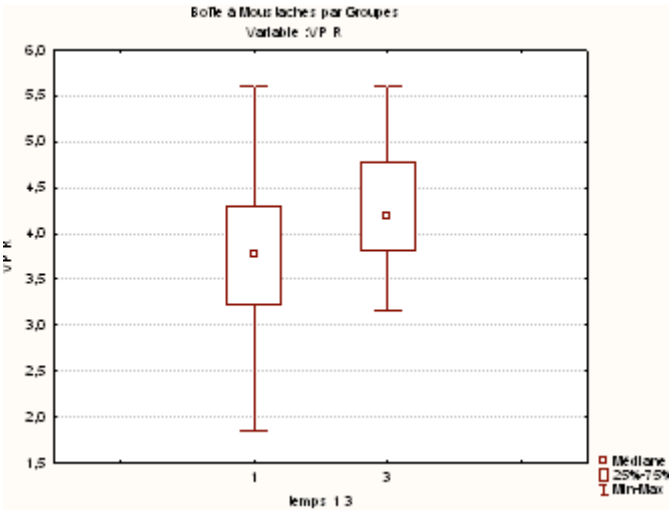


Figure 22 : boite à moustaches concernant l'orientation vers la règle des préférences personnelles en termes de valeurs de travail sur le temps 1 et le temps 3.

Concernant l'ensemble de la population, le sentiment de responsabilités vis-à-vis de ses résultats de travail (z=-2.05, p=0.03), l'unité de commandement ((z=-2.88, p=0.003), l'adhésion aux règles (z=-2.64, p=0.008) , le travail organisé en fonction de procédures établies (z= 2.24, p=0.02) , ainsi que l'attachement à l'autorité (z= -3.05, p=0.002) sont préférés au temps 3.

En ce qui concerne les éducateurs l'ouverture à la critique (z=2.13, p=0.03), et le sentiment d'être chez toi (z=3.5, p=0.001) étaient davantage valorisés en temps 1 qu'en temps 3. L'évaluation de la performance (z=-1.99, p=0.04), l'unité de commandement (z=-2.77, p=0.0005), l'adhésion aux règles (z=2.37, p=0.01), la formalisation (z=-2.09, p=0.03), le travail organisé en fonction des procédures (z=-2.2, p=0.02), ainsi que l'attachement à l'autorité (z=-2.49, p=0.01) qui renvoient à la dimension règle des préférences personnelles, le sont davantage en temps 3 qu'en temps 1.

Concernant les enseignantes, être au devant de nouvelles techniques (z=-2.02, p=0.04) et le sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses propres résultats (z=-1.95, p=0.05) sont davantage valorisés en temps 3 qu'en temps 1 alors que le sentiment d'être chez soi (z=2.11, p=0.03) l'est davantage en temps 3 qu'en temps 1.

En ce qui concerne les cadres, seul un item diffère, celui du sentiment d'être chez soi qui était davantage une valeur de travail au temps 1 qu'au temps 3 (z=1.98, p=0.04).

VI.5.1.3 Les cultures métiers

On constate comme pour le temps 2, que les enseignantes ainsi que les cadres ne considèrent pas qu'une dimension caractérise davantage leur culture métier. Par contre, et c'est la un résultat des plus surprenants, alors que sur les temps 1 et 2 les éducateurs estimaient que leur culture professionnelle valorisait davantage le soutien que les autres dimensions, sur le temps 3 les éducateurs estiment que la règle caractérise davantage leur culture professionnelle que les autres dimensions (Anova du chi^2(N=8, dl=2)=7.16, p=0.02).

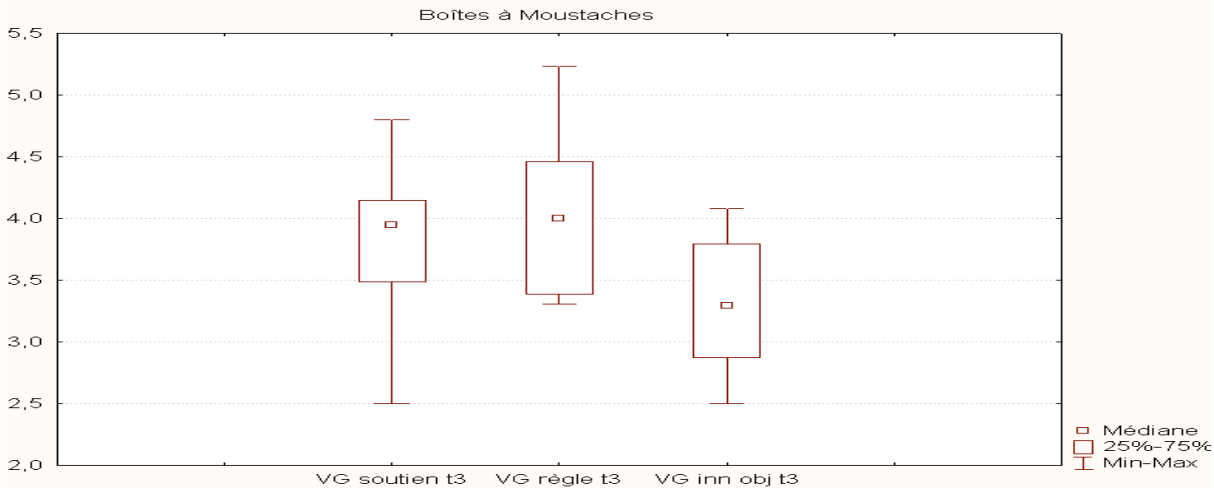


Figure 23 : boite à moustaches concernant les dimensions de la culture métier pour les éducateurs. (VG = valeurs groupales)

Concernant la congruence subjective elle est plus importante en temps 3 qu'en temps 2 (z= 2.02, p=0.04) et est toujours corrélées à la dimension soutien de la culture organisationnelle est importante (r=0.489*). C'est au niveau de la dimension soutien de la culture organisationnelle que se joue la perception de la congruence. Plus les individus se sentent en adéquation avec les valeurs véhiculées par l'organisation plus ils percoivent des valeurs de soutien dans la culture organisationnelle.

VI.5.2 Construction et mise en œuvre des outils de 2002 : liens et impacts sur les attitudes et pratiques.

Comme sur les autres temps, les cadres présentent les meilleurs niveaux de justice que ce soit au niveau de la justice procédurale (H(2, N=20)= 10.28, p=0.004) ou au niveau de la justice informationnelle (H(2, N=20)=6.2, p=0.05). Sur ces deux dimensions, ce sont les enseignantes qui présentent les scores moyens les moins élevés avec une baisse concernant la justice informationnelle (tps 1, m=3.6, tps 2 m= 2.52) et de la justice procédurale (tps1, m= 3.41, tps2 m=2.35) .

Nous avions posé l'hypothèse selon laquelle les individus ayant participé aux séances de travail présenteraient de meilleures perceptions de la justice organisationnelle que ceux n'ayant que peu participé (H3). Comme pour les premiers temps de recueil de données, nous observons que ceux qui ont **le plus participé** aux séances de travail présentent les meilleurs perceptions de la justice procédurale (z=2.73, p=.006) de la justice

interpersonnelle et qu'ils perçoivent les relations entre supérieurs et subordonnés comme de meilleures qualité (z=2, p=0.04) (H3 validée) .

De plus, ils trouvent que l'information délivrée a été sans biais et adaptée à leurs besoins (z=2.19, p=0.02). Ils présentent une meilleure congruence subjective avec les valeurs organisationnelles (z=2.46, p=0.01) ainsi qu'un engagement affectif (z=2.09, p=0.03) et normatif (z=2.19, p=0.02) plus importants que ceux n'ayant pas participé aux séances.

Comme pour le temps 2, nous pensons observer un lien positif entre participation, utilisation des outils (Hypothèse 4) et perception des outils (Hypothèse 5).Nous observons un lien positif entre la participation et l'utilisation des outils (r= 0.455*) (H 4 validée). Par contre, nous n'observons pas de lien négatif entre la participation et la perception des outils comme étant en contradiction avec les pratiques professionnelles. Nous n'observons pas de différence entre les individus qui ont le plus participé à l'élaboration des outils et ceux ayant le moins participé sur l'utilisation et l'attitude vis-à-vis des outils de 2002 (H6 non validée et H7 validée sur les attitudes).

Sur le temps 2, nous observions que plus les individus utilisaient les outils et moins ils se sentaient congruents avec leur groupe de travail. Ces résultats laissent à penser que l'utilisation des outils de 2002 et la participation à l'élaboration des outils de 2002 éloignent les agents de leurs groupes de travail. Sur le temps 3, on constate que plus les individus sont concernés et ont participé aux séances moins ils perçoivent que le soutien groupal est important (concerné r= -0,634**, participation r=-0,648**) . Dans ce sens, on constate qu'il y a un lien négatif entre l'utilisation des outils et les préférences personnelles en termes de valeurs de travail pour le soutien (r=-0.498*). D'ailleurs on note que les cultures professionnelles qui valorisaient le soutien ont vu leurs dimensions se lisser ou alors la règle se développer pour primer sur les autres dimensions.

Concernant la perception des outils comme en opposition avec les pratiques professionnelles, elle augmente pour l'ensemble de la population (z=-2.18, p=.02) et plus particulièrement pour le centre opérationnel (éducateurs et enseignantes) entre le temps 1 et le temps 3. (H8 validée)

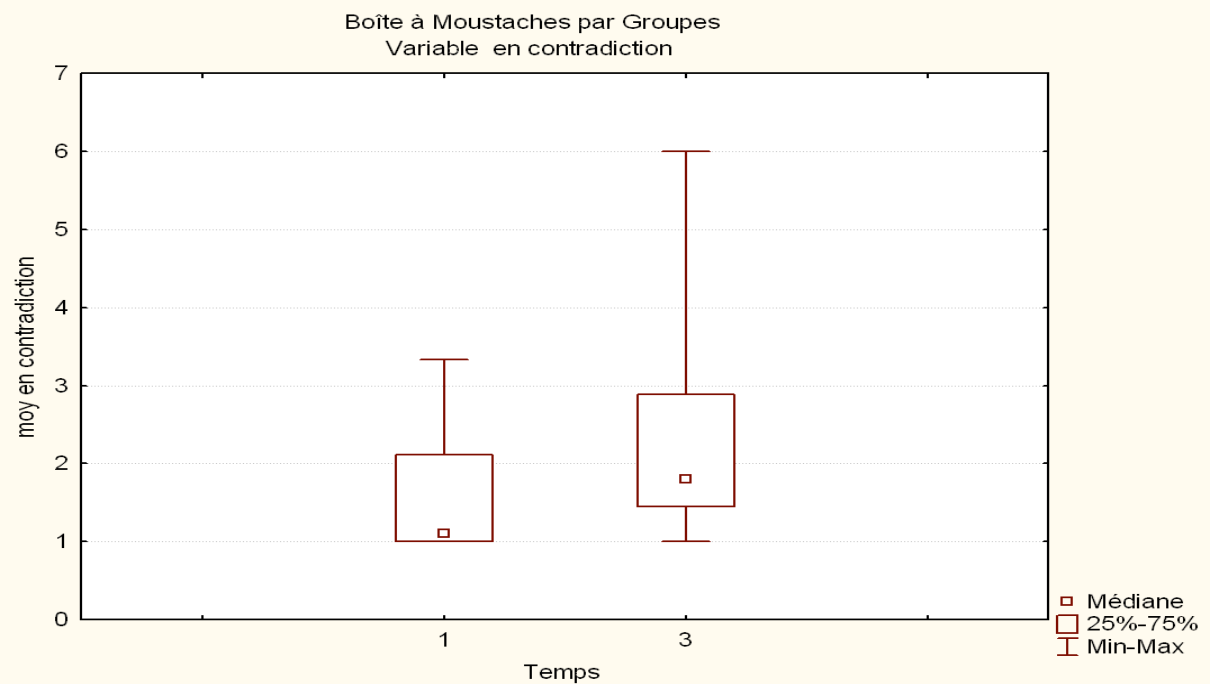


Figure 24 : boites à moustaches concernant la perception des outils comme étant en contradiction avec les pratiques professionnelles sur les temps 1 et 3.

Lorsque nous observons les indices de tendance centrale nous constatons une augmentation et une différence significative concernant la perception des outils comme en opposition avec les pratiques professionnelles entre le temps 1 et le temps 3 pour le centre opérationnel et plus particulièrement pour les enseignantes.

VI.5.2.1 Perception et évolutions de l'engagement organisationnel

Il n'y a pas de différences significatives entre les temps de recueil de données concernant l'engagement. On retrouve le même pattern d'engagement que sur les temps 1 et 2 avec un bloc engagement affectif et continu suivi de l'engagement normatif. Il existe toujours une différence significative (anova du chi2 (N=20, dl=2)=20,1, p=.001) (H9 non validée) avec l'engagement affectif suivi de près par l'engagement continu puis par l'engagement normatif.

Les individus qui estiment que les outils sont en contradiction avec leurs pratiques professionnelles présentent un engagement affectif bien moins important (z=1.91, p=.01).

Lors du temps 2 nous avions constaté que ceux qui percevaient les outils comme en opposition avec leurs pratiques considéraient leur organisation comme moins orientée

vers le soutien. A ce temps l'engagement affectif était corrélé avec les valeurs organisationnelles de type soutien ainsi qu'avec les préférences personnelles pour le soutien. Lors du temps 3 on constate que l'engagement affectif est corrélé positivement non plus avec le soutien mais avec les valeurs organisationnelles orientées vers la règle (r=0.483*) ainsi qu'avec les valeurs organisationnelles de type innovation/objectif (r=0.617**). L'engagement affectif renvoie à la dimension axiologique du lien entre l'individu et l'organisation. On constate que les individus qui trouvent que les outils de 2002 sont en opposition avec leurs pratiques présentent un engagement affectif moindre. Les outils de 2002 renvoient aux valeurs orientées vers la règle et l'innovation. Ils conduisent au développement de la formalisation des pratiques, l'élaboration de référentiels et procédures et peuvent encourager l'innovation et la créativité par la systématisation de l'usage au projet. Il semble à ce temps de l'étude que les valeurs orientées vers la règle et l'innovation correspondent à des valeurs désirables pour les individus, qu'ils partagent.

L'engagement affectif est corrélé avec l'engagement normatif mais on retrouve toujours lors du temps 3 un pattern d'engagement qui présente engagement affectif et continu au coude à coude (anova du chi² (N=20, dl=2)=20.1, p=.001).

L'engagement affectif est corrélé avec la justice procédurale (r=0.513*), distributive (0.455*) et informationnelle (r=0.454*). Il en va de même pour l'engagement normatif corrélé avec la justice procédurale (r=0.481*), distributive (r=0.520*), informationnelle (r=0.571**) et interpersonnelle (0.481*).

VI.6 Discussion temps 3

Lors du temps 3 on constate toujours une poussée de la dimension règle qui est davantage valorisée que sur les deux autres temps. Concernant le soutien, cette dimension continue de baisser entre les différents temps. On observe le même mouvement au niveau des préférences personnelles en termes de valeurs de travail où, bien que la dimension soutien soit la plus valorisée, la règle prend de l'ampleur en temps 3 par rapport aux autres temps. De plus, et c'est là un résultat fort surprenant, les cultures métiers, particulièrement stables, ont vu les différences entre les dimensions s'aplanir. En effet, sur le temps 1 , les

cultures métiers du centre opérationnel valorisaient davantage la dimension soutien. Sur le temps 2, seuls les éducateurs valorisaient le soutien alors qu'il n'y avait plus de différences significatives entre les dimensions soutien, règle, objectif et innovation dans la culture professionnelle des enseignantes. Lorsqu'on observait l'évolution des items sur les 3 temps, on assistait à une poussée des items renvoyant à la règle, renvoyant aux principes portés par les outils de 2002 (formalisation, respect de la procédure, responsabilités…) alors que certains de la dimension soutien étaient moins valorisés au fil du temps. Au temps 3, s'il n'y a toujours pas de différences significatives entre les dimensions pour les cadres et les enseignantes, les éducateurs ont une culture professionnelle significativement plus orientée vers la règle. La loi de 2002 et les outils dont elle se dote vise la recherche de la pleine maîtrise par la gestion contrôlée de l'information et la rationalité des décisions. Pour ce faire les établissements formalisent leurs processus et procédures, s'auto-évaluent et se font évaluer, et développent des espaces de travail permettant de questionner de façon continue la qualité de la prise en charge en intégrant à la réflexion la question de la rationalisation des dépenses et du droit des usagers. Cette nouvelle organisation issue de la loi de 2002 correspond au modèle des processus internes et le mantra qui y est associé est « mieux, moins cher et plus sûr » (Cameron et Quinn, 2006, p.32). A ce stade, avec la généralisation de la déclinaison des outils, on assiste à une modification des pratiques professionnelles et des pratiques sociales qui s'adaptent à ces nouvelles modalités d'organisation et de coordination de l'activité. On observe l'intégration dans les profils culturels (au niveau de l'organisation, des préférences personnelles et des cultures métiers) des valeurs supportées par ces nouveaux outils.

Lors du temps 3, la participation aux séances de travail est toujours en lien avec l'utilisation des outils. Les travaux de Louche et Laneau (2006) ont mis en évidence que sans aménagement par l'organisation de moyens pour pouvoir intégrer dans les pratiques ce qui a fait l'objet de l'engagement, l'impact comportemental de l'engagement s'en trouverait limité. Nous ne sommes pas ici dans un changement potentiel à la discretion de la direction, il s'agit d'une obligation légale et d'une réorganisation strcuturelle et culturelle de l'ensemble du secteur social et médico-social qui se dote en même temps de ces nouveaux outils et modalités de travail. Les établissements sont pris dans ce mouvement et contraint de mettre en œuvre ces outils pour une question de survie .Sans ces outils, les autorisations de fonctionnement peuvent être retirés par les autorités

compétentes. Ils intègrent aux développements de leur organisation ces changements de pratiques et donnent donc aux agents des moyens pour les mettre en œuvre et donc favoriser l'engagement comportemental et donc l'utilisation des outils de 2002.

Au-delà des effets de l'engagement on constate que les individus qui ont le plus participé au séances d'élaboration des outils de 2002 ont développé une meilleure perception de la justice organisationnelle sur l'ensemble de ses dimensions. Comme sur les autres temps il apparaît que l'animation des séances de travail a été le lieu du développement de pratiques managériales justes que ce soit au niveau des procédures utilisées pour élaborer les outils que sur l'information délivrée ou encore sur la qualité des relations supérieurs subordonnés. Or dans les contextes où l'incertitude domine, ou lors de changements, une bonne perception de la justice procédurale et distributive permet aux salariés de réduire l'incertitude et de développer des réactions et attitudes plus favorables (Wanberg et Banans, 2000) vis-à-vis du changement. De plus, il a été mis en évidence que la qualité de l'élaboration des changements a parfois plus d'importance que les changements en eux-mêmes (Bies et Moag, 1986). Mais encore, on constate que les individus qui ont le plus participé présentent un engagement affectif et normatif plus importants que les individus ayant le moins participé. Or la possibilité de s'exprimer et le fait d'être pris en compte par le management contribuent à développer l'ouverture des agents vis-à-vis des changements aussi bien que l'engagement envers l'organisation (Wanberg et Banans, 2000). Si l'on constate que les salariés intègrent les nouvelles valeurs portées par les outils de 2002, on voit poindre une baisse de la perception du soutien groupal et plus particulièrement pour les salariés les plus impliqués dans la mise en œuvre de 2002. De plus, on constate une augmentation sensible de la perception des outils comme étant opposés aux pratiques professionnelles pour le centre opérationnel.

VII DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION .

Dans le cadre de cette thèse nous avons souhaité rendre compte de l'évolution de la culture organisationnelle suite à l'introduction de la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Ce travail, à visée idiographique, visait un double objectif : rendre compte des changements de la culture organisationnelle, qualifier et quantifier la déclinaison des outils de 2002 et la perception des agents à cet égard. Notre travail s'est articulé autour de

trois temps de recueils de données déclinés chacun en deux parties. La première poursuit un objectif de description de la transformation des dimensions axiologiques au niveau de l'établissement et de sa culture, des cultures professionnelles et des préférences personnelles en termes de valeurs de travail selon le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (Quinn et Cameron, 1983, Cameron et Quinn 2006) . La seconde partie vise à rendre compte des modalités d'élaboration et de mise en œuvre des outils par l'établissement notamment par la quantification des attitudes des agents vis-à-vis de ces outils, leur mise en œuvre et leur perception des pratiques managériales. Notre posture et notre « double casquette » de consultant et de chercheur nous a permis d'étudier en agissant.

Si nous avons pensé observer un changement de culture organisationnelle, c'est parce que ce dispositif législatif soulève des enjeux culturels, structurels et en termes de pratiques professionnelles susceptibles de faire évoluer les valeurs sur lesquelles se fondent les pratiques professionnelles de l'action sociale. En effet, nous pensions que cette loi allait tirer le secteur vers des modalités de fonctionnement s'inspirant de la logique de production de services en série dont la culture est davantage orientée vers la règle. Cette hypothèse prenait ses racines à la fois dans le positionnement de la communauté européenne et sa dynamique concernant l'ouverture à la concurrence des services d'intérêts généraux et des services sociaux d'intérêts généraux ainsi que dans le contenu même du texte de loi (loi de 2002-2). Avec ce texte, l'usager est devenu signataire de contrats et bascule donc dans le champ du droit commun. De plus, le législateur contraint les établissements et associations gestionnaires à la déclinaison d'outils et principes s'inspirant de la démarche qualité qui impactent largement les pratiques et les organisations. Sans être nommée ainsi (démarche qualité) les outils de 2002 (schéma départementaux, projet d'établissement, projet personnalisé, évaluation interne et externe) nécessitent que les établissements optimisent « leur performance » dans le sens d'une rationalisation des dépenses (s'inspirant de la tarification à l'activité dans le sens d'une convergence tarifaire et de l'élaboration d'indicateurs nationaux d'allocation de ressources) et d'une adaptation continue de ses modalités de réponse aux besoins des usagers afin d'être en totale synergie avec l'usager, c'est-à-dire rendre l'association et ses établissements aptes à anticiper et satisfaire les besoins des usagers-clients (Doutre, Kouabenan, 1998). Tout comme dans une démarche qualité, que ce soit au niveau de l'établissement ou de l'usager, les outils de 2002 suivent un certain nombre d'étapes ordonnées dans le temps et répétées à intervalles régulières (tous les 5 ans pour le projet

d'établissement, tous les ans pour le projet personnalisé, tous les 5 ans pour l'évaluation interne et à deux reprises entre la date d'autorisation d'une durée de 15 ans et le renouvellement de celle-ci pour l'évaluation externe). Pour chacun de ces outils, les établissements doivent procéder à un état des lieux concernant un périmètre spécifique déterminé en partie par l'ANESMS et la loi, et à un diagnostic de ces domaines qui doit permettre la mise en exergue des points positifs et dysfonctionnements (au niveau de l'accueil des usagers, de la prise en charge, du respect des droits des usagers, de l'adaptation des ressources limitées aux besoins, des systèmes d'informations…). Sur la base de ces éléments, un plan d'actions avec des objectifs formalisés, des moyens identifiés et des indicateurs ou critères de suivis et d'évaluation doit être élaboré et mis en œuvre pour faire changer l'organisation et les pratiques professionnelles. Ainsi, c'est selon une démarche de changement incrémentale, représentative des organisations dont la culture porte des valeurs orientées vers la règle que l'on retrouve ce genre de mouvement pour initier et porter des changements (Quinn et Cameron, 2006).

Nous postulons que les changements à l'œuvre combinent la logique incrémentale et continue des changements de premier ordre (Watzlawick et al, 1974, Weick et Quinn, 1990) et qu'ils génèrent au grès de la mise en œuvre répétées des outils de 2002, des changements plus profonds. Ces changements de second ordre impactent jusqu'aux strates les plus fondamentales de l'organisation comme sa structure globale, ses paradigmes organisationnels, voire sa vision du monde. Ils sont susceptibles d'engendrer une rupture radicale d'avec le passé par la modification de la structure, la stratégie de développement, les pratiques (Hafsi et Fabi, 1997) . En effet, avec la loi de 2002, les mécanismes de coordination changent pour partie et on assiste à un mouvement progressif, continu et inéluctable de mise en lumière des pratiques professionnelles, à leur formalisation et à une standardisation accrue des procédés de travail. Les responsabilités sont clairement identifiées et l'encadrement avec les équipes prend les fonctions désormais renforcées de la technostructure. Comme d'autres secteurs d'activités historiquement protégés comme la production et la distribution d'énergie, les télécoms et services postaux, le secteur social se dote de modalités de fonctionnement impactant la quasi totalité des dimensions en jeu dans les situations de travail. Ils touchent **la nature de l'activité** (redéploiement des missions et compétences, identification du qui fait quoi, mise en œuvre de référentiels métiers), **les modalités d'organisation et le processus décisionnel** (développement de la formalisation et du système d'information), **les mécanismes de coordination** (questionnement , évaluations, projet de l'usager ,

d'établissement), **le lien social** (distanciation entre les agents participant aux groupes de travail et portant la démarche et les autres), **le lien managérial** (glissement de responsabilités, les chefs de service s'éloignent de l'activité et les éducateurs sont positionnés en liens fonctionnels sur les projets éducatifs). Cependant, contrairement à EDF ou la poste, les emplois (pérennité, localisation géographique) ne sont pas en jeu (pour le moment) et les professionnels sont associés régulièrement (contrainte imposée par le législateur) à l'élaboration et la mise en œuvre des nouveaux outils de 2002. Ainsi, nous pensons observer des changements dans la culture organisationnelle car la technologie, les normes de fonctionnement (Chatman, Jehn , 1994, Gordon ,1991) et les pratiques professionnelles et sociales reconnues pour leurs impacts sur celle-ci changent pour intégrer les outils de 2002.

Notre hypothèse première concernant les évolutions au niveau axiologique était la suivante : nous pensions observer dans un premier temps un primat de la dimension soutien sur les autres dimensions et notamment sur la règle. En effet, nous postulions que l'établissement à l'étude et plus largement le secteur social et médico-social se situait à l'articulation entre la bureaucratie professionnelle et le modèle professionnel de service public (Sainsaulieu, 1985, Francfort et al , 1995), ceci étant conforté par la teneur des entretiens conduits en amont du premier recueil de données. Ces établissements du secteur social et médico-social combinent à la fois une forte autonomie du centre opérationnel dont la qualité des pratiques est garantie par « *la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation* » (Mintzberg, 1998, p.310) ainsi que des échanges entre professionnels qui « *se structurent autour de débats entre collègues et la hiérarchique, ce qui renforce les liens de nature affective et cognitive et fonde un certain esprit d'équipe. La nature des relations entre collègues relève d'une recherche de convivialité et d'entraide* » (Francfort et al, 1995).

Postulant que les changements à l'œuvre touchent ces deux niveaux, nous avons cherché à mesurer les impacts sur la dimension axiologique ainsi que les pratiques managériales d'élaboration et de mise en œuvre des outils de 2002 susceptibles de bouleverser les strates les plus fondamentales de l'organisation. Afin de quantifier les pratiques managériales nous avons observé les liens entre, d'une part, les attitudes et comportements des agents vis-à-vis du changement et des outils de 2002 et, d'autre part, la qualité et la proximité aux processus décisionnels. Selon les théories de l'engagement, nous avions postulé que la participation à l'élaboration des outils de 2002 ,

respectant certaines conditions favorisant l'engagement comportemental devait conduire les agents à de meilleures attitudes et comportements vis-à-vis de l'organisation et du changement (Joulé, Beauvois, 1998, Doutre Kouabenan, 1998, Louche et Lanneau, 2006…). Cet engagement devait être d'autant plus effectif que l'établissement allait se doter d'une organisation permettant d'intégrer les outils de 2002 (Louche et Lanneau, 2006). De plus, la participation aux instances et temps de travail collectifs (ponctuels pour la conception des outils et plus réguliers pour leur mise en œuvre) devait donner l'occasion aux salariés de développer et répéter les comportements conduisant à des feed-back positifs pouvant impacter la représentation sociale de la culture organisationnelle. La mise en débat et le diagnostic systématique par les équipes des modalités de prise en charge individuelle et des modalités organisationnelles permettent de tester la validité des actions et devraient conduire à une évolution de la culture organisationnelle par l'intégration collective de l'expérience et le développement de nouvelles pratiques sociales (Hall, 1979, Schein, 1995, De witte et Van Mujjen, 1999).

Nous ne pensions pas observer un clash culturel puisque ce sont les professionnels qui construisent les outils selon des modalités participatives qui respectent un certain nombre de conditions favorables au développement de l'engagement organisationnel et que les changements n'étaient pas perçus comme irréversibles. De plus, certains outils permettant de travailler sur la pratique et la prise en charge existaient déjà dans l'établissement sous des formes moins rigoureuses, ce qui peut expliquer le fait que la culture était déjà orientée sur la règle. En effet, le projet institutionnel existait mais les facteurs de contingences exerçaient alors moins de pression sur les établissements . Avec 2002, c'est l'impact de la déclinaison de la législation européenne , des nécessités (nationales et au niveau des collectivités territoriales) de pilotage du secteur et de rationalisation des dépenses qui orientent la finalité et la forme des outils ainsi que les attendus vis à vis des établissements. La loi de 2002 s'appuie sur les pratiques existantes (comme les projets institutionnels) et développe les outils de pilotage et mécanismes de coordination (procédures, référentiels métiers, évaluations…) permettant de planifier le développement et l'ajustement de l'offre d'actions sociales et médico-sociales de qualité aux besoins. Au temps 1, ils sont donc pour une part en cours de redéfinition et sont impactés par les spécifiés de la prise en charge au quotidien qui s'étaye notamment sur le principe éducatif du respect de la règle. Ils ne sont d'ailleurs pas perçus comme étant en opposition au début de l'étude alors que ce score évolue au fil du temps dans le sens d'une augmentation.

Nous observons dès le premier temps une culture organisationnelle orientée vers la règle, ce qui va à l'encontre de notre première hypothèse. Nous n'avons pas une seule explication concernant ce pattern culturel mais 2 hypothèses. Le profil peut être orienté vers cette dimension parce que l'association est à une stade de maturité tel qu'elle a déjà eu besoin de formaliser ses procédures et mécanismes de coordination qui ont « tiré » la culture de l'établissement vers le quadrant règle (Quinn , 1995, 2006) . Etant donné que la nature de l'activité a (Chatman et Jehn, 1994) un impact sur la culture , on peut également chercher une explication concernant la valorisation de la règle dans les caractéristiques des jeunes accueillis. L'établissement accueille une population qui présente des troubles du comportement associés à un retard scolaire avec des fonctions intellectuelles dans la norme. Le rapport à la règle est constamment questionné et travaillé afin de permettre aux jeunes accueillis d'intégrer les codes de la vie en société pour une orientation en milieu ordinaire dans le meilleur des cas.

De façon empirique, lors des accompagnements d'établissements du secteur que nous avons effectués, nous avons observé que l'appel à la règle (légale, sociale, institutionnelle) , son respect, étaient fréquemment évoqués par les professionnels comme un outil éducatif et comme condition pour que « le vivre ensemble » soit possible. En fonction de la nature des populations le travail sur la règle est plus ou moins appuyé. Concernant une population de « jeunes » à l'avenir encore incertain dont une partie peut encore réintégrer le milieu ordinaire, elle l'est d'autant plus. Peut être aurions nous pu trouver des résultats plus nuancés dans des établissements dont les caractéristiques des usagers auraient été différentes ?

Comme dans nombre d'établissements, si le respect de la règle , comme principe éducatif est nécessaire pour apprendre aux jeunes à devenir les plus autonomes ; les relations professionnelles et pratiques professionnelles l'incarnent un peu moins ou alors selon des logiques discutables et sont davantage orientées vers le soutien (à géométries variables), la tradition orale, l'échange entre professionnels, la coopération… Dans ce sens et selon notre hypothèse première (une orientation vers le soutien) , nous constatons que les agents préfèrent des valeurs orientées vers le soutien telle que la confiance mutuelle, l'entraide, l'écoute et que les cultures professionnelles du centre opérationnel présentent presque toutes cette même orientation, alors que ce n'est pas le cas de la culture organisationnelle.

Lors des deux autres temps, nous constatons une montée en puissance de la dimension règle et une diminution de l'importance accordée à la dimension soutien ce qui va dans le sens de notre hypothèse initiale. En effet, au cours des trois temps de recueil de données les outils ont été élaborés puis déclinés en portant avec eux davantage de standardisation ce qui peut contribuer à expliquer ce mouvement d'accentuation de la dimension règle et de diminution de la dimension soutien. Parallèlement, on assiste au même mouvement au niveau des préférences personnelles en termes de valeurs de travail et des cultures professionnelles. On constate donc une intégration des caractéristiques du profil organisationnel dans les préférences personnelles et dans les cultures professionnelles des agents du centre opérationnel. Les agents font montre d'une rationalisation et d'une adaptation de leur système de valeurs aux caractéristiques de l'activité. Au début de l'étude plusieurs scenarii s'offraient à nous. Nous pensions qu'en fonction des modalités d'élaboration des diagnostics et outils (participatives, justice procédurale informationnelle et interpersonnelle) nous pouvions assister à deux types d'évolutions. Dans le premier cas, si les outils étaient construits sans respecter les préconisations du législateur et de l'ANESMS (modalités participatives et pluridisciplinaires) et que les pratiques managériales ne laissaient pas voir les principes de justice et ne favorisaient pas l'engagement des individus, un repli sur la dimension soutien (au niveau des cultures métiers et préférences personnelles) aurait pu être observé. Ce repli signant une rupture s'originant dans l'opposition entre logique gestionnaire et défense du service public et s'exprimant dans des conceptions différentes concernant la qualité et l'efficacité de la prise en charge ou du service. Dans l'autre cas, si les pratiques managériales étaient perçues comme justes et permettant le développement de l'engagement comportemental (dans le sens de Beauvois et Joulé) alors on pouvait assister à une intériorisation des nouveaux changements et valeurs qu'ils portent.

Lorsque les salariés perçoivent que la mise en œuvre du changement a été juste, que les informations ont répondu à leurs besoins ils sont alors plus enclin à changer et l'engagement organisationnel peut se développer. Dans ce cas les réactions aux changements et les attitudes vis-à-vis de l'organisation sont plus favorables (Wanberg et Banans, 2000). Les salariés développent alors une meilleure perception de la justice interactionnelle, ce qui peut conduire à des changements d'attitudes et de comportements. Nous constatons que les individus qui ont participé aux séances de travail ont développé une très bonne perception des pratiques managériales que ce soit au niveau procédurale, informationnelle et interpersonnel. De plus, les outils sont élaborés selon la méthode de

l'autodiagnostic (Doutre et Kouabenan, 1998) par les équipes elles-mêmes et non par un intervenant extérieur ou seulement par les cadres. Cette méthode (préconisée par le législateur et inscrite dans la nature même des outils) contribue à asseoir leur crédibilité. Dans ce sens, on constate pour l'ensemble de la population et sur les trois temps de recueil de données une bonne perception de la justice organisationnelle. De plus on observe également un lien entre la participation à l'élaboration des outils de 2002, leur utilisation et la perception des outils au regard des pratiques professionnelles. On constate d'une façon générale que les outils ne sont pas perçus comme étant en contradiction avec les pratiques professionnelles, mais que ceux qui ont le moins participé aux processus décisionnels les perçoivent comme davantage en contradiction avec leurs pratiques et les utilisent beaucoup moins que ceux ayant le plus participé. Même si les scores moyens sont assez bas au niveau de la participation, on constate sur tous les temps que la majeure partie des agents a fait partie d'au moins un groupe de travail et qu'ils ont participé à presque toutes les séances concernant ce groupe de travail.

Les résultats sont donc à nuancer et les pratiques managériales à consolider. En effet, les changements sont majeurs et l'équilibre demeure fragile. D'un côté les résultats plaident pour l'appel à la participation des agents dans le diagnostic, la construction et la mise en œuvre du changement. Cette participation doit être étayée par des pratiques managériales de qualité et humanistes prenant en considération les destinataires du changement qui en deviennent les co-constructeurs. Un passage en force relèverait ici d'une immaturité managériale d'autant plus grave que les cultures professionnelles et préférences personnelles portent des valeurs de soutien. Ces modalités de conduite du changement permettent de diminuer les résistances au changement et la construction de référentiels communs contribue à l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans les préférences personnelles et les cultures métiers. Cependant, il faut noter que cette dynamique a peut être été facilitée par un usage régulier de la règle dans la prise en charge des enfants.

Malgré ces résultats positifs, lors du temps 3 on constate une augmentation de la perception des outils considérés comme en opposition avec les pratiques professionnelles ainsi qu'un lien positif avec l'engagement continu. Or la dilution de l'engagement est un phénomène difficilement réversible qui contribue au développement des comportements de retrait. De plus, on constate que plus les individus utilisent les outils moins ils se sentent soutenus par leur groupe de travail, ce qui peut générer des situations de conflits cognitifs et relationnels. Les cadres doivent donc être vigilants aux signes de repli ou de

tension dans les collectifs pouvant traduire un revirement dans la dynamique à l'œuvre et une dégradation de la relation à l'emploi. De plus, ils devront maintenir cette rigueur professionnelle et cette attention consistant à avoir pour point d'ancrage des réflexions les besoins des usagers soutenus par des pratiques managériales humanistes associés à un discours de vérité sur les évolutions du secteur et de l'établissement. En effet, la commission européenne ne se résout pas à laisser la main aux gestionnaires associatifs sur un secteur drainant quelques 140 milliards d'euros annuels et rappelle que « les services exclus du champ d'application de la directive relative aux services dans le marché intérieur continueront de - relever de ces règles et principes ». Or , bien que la commission européenne ait laissé une grande latitude aux états membres pour définir les secteurs d'activités exclus de la directive service, le gouvernement actuel a pris le parti de décliner la directive services à travers des projets de lois sectorielles (ex : Loi hôpitaux patients territoire de juillet 2009) et de façon réglementaire. Ainsi, la déclinaison dans le droit national de la directive européenne sur les services n'exclut pas de son champ les services sociaux d'intérêt général et met donc le secteur associatif en demeure de changer son « *logiciel* » et de transformer sa posture pour intégrer son nouveau rôle de prestataire soumis à la concurrence. Ainsi , le monde associatif autrefois protégé est bousculé et pénétré de toutes parts par les logiques et outils à l'œuvre dans les secteurs où règne le principe de la concurrence libre et non faussée. Les managers vont faire face à une équation difficile. Il va falloir qu'ils questionnent en permanence les pratiques professionnelles, la qualité de la prise en charge en intégrant les changements organisationnels, structurels, financiers , de rigueur gestionnaire issus de ce nouveau contexte. Le développement d'une pratique managériale juste (respectant les principes de la justice organisationnelle) et humaniste semble être la voix à suivre pour que l'entreprise intègre ces modifications, tout en évitant la dégradation trop profonde du climat social et de la santé des agents souvent mis à mal par le changement (Dumond, 2005).

VIII LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre étude visait principalement la production de connaissances concernant la mise en œuvre d'un cadre légal dont nous postulions qu'il allait permettre l'introduction des principes de la mise en concurrence (ce qui est confirmé par les loi de 2009 HPST et le fonctionnement des ARS et la loi sur le financement des associations) et impacter la culture organisationnelle. Pour cela, nous avons effectué une étude longitudinale sur un

établissement a priori représentatif du secteur. Nos résultats ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des établissements de ce type dans le secteur social et médico-social.

Le choix des modalités de recueil de données peuvent également être discutés. En effet, lors du démarrage de la recherche, nous avons procédé à des entretiens afin de mieux nous saisir des spécificités et des valeurs en vigueur dans l'organisation. Celles qui ont été évoquées renvoyaient directement aux valeurs de soutien comme caractéristiques des valeurs à l'ITEP X. Or nous avons constaté que la culture organisationnelle était composite, intégrant les valeurs de soutien mais valorisant davantage la règle. Avec le recours aux questionnaires , nous n'avons eu accès qu'à la face émerger de la culture organisationnelle et nous n'avons les mêmes résultats que lors des entretiens. Nous aurions pu avoir accès aux origines de la culture organisationnelle si nous avions étendues et enrichies nos recueils de données. En effet, il aurait été intéressant de procéder à des entretiens suite au premier temps de recueil de données pour développer un niveau de compréhension davantage qualitatif et plus profond de la culture. Nous aurions pu accéder aux normes de pensées et d'action et éventuellement mettre en lumière certains postulats fondamentaux. Par la suite, nous aurions pu mettre en relation la déclinaison des outils de 2002 et l'impact des pratiques sur ces normes de pensées et d'action et sur les postulats fondamentaux en cas de profonds bouleversements. Cependant, il ne nous a pas été possible de procéder à ces entretiens en aval du premier temps de recueil de donnée, le protocole ne le prévoyant pas et l'instabilité de la direction durant le temps de l'étude (changement de directeur, 3 directeurs adjoint se sont succédés sur le poste) n'ayant pas permis le développement d'une collaboration telle que le protocole aurait pu être revisité. En effet, le risque peut paraître grand pour un nouveau directeur adjoint de lancer des groupes de travail avec étudiant-chercheur appartenant à un cabinet de consultants alors qu'il prend à peine le poste, dans un environnement instable.

Au niveau des données recueillies, nous n'avons pu procéder à un suivi de chacun des sujets sur les trois 3 temps. Ces analyses étaient prévues mais n'ont pu être réalisées suite aux craintes exprimées par les salariés et au fait qu'ils n'ont , pour la plus part, pas instruits les champs permettant de les identifier . Ces tests nous auraient permis d'obtenir une meilleure compréhension des liens entre les facteurs individuels et les facteurs de contexte. Ces résultats nous auraient permis d'embrasser davantage de niveaux dans

l'étude du changement, comme le préconisent Pettigrew et al (2001) et de développer une meilleure compréhension des relations de cause à effet et d'influence réciproque.

Bibliographie

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Hobbs, B., Poupart, R., Simard J.J. (1988).*La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Paris: Gaetan Morin éditeur.

Abric, J. C.(1987).Coopération, compétition et représentations sociales. Delval, Cousset.

Abric, J. C.(1994). *Pratiques sociale et représentations,* Paris: Presses Universitaires de France, J.-C, Abric (Ed.).

Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*,1–18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276.

Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust, *Journal of Applied Psychology, 88 (2)*, 295-305.

Andrews, J. A. Y. & Hirsch, P. M. (1983). Ambushes, shootouts, and knights of the roundtable: The language of corporate take-overs. In L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan et T. Dandridge (Éds), *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT : JAI Press.

Anthony, P. (1994). *Managing culture.* Buckingham, UK: Open University Press.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology,83*, 288—297.

Ayas, K., Floppen, W., & Maljers, F. (1996). Organisational learning: Some observations on resistance and leadership. Http://www.orglearn.nl/Archives/RSM_Book/ ayfoma.html.

Barbery,J. , Louche, C. , &Moliner, P.(2006). Théorie du Noyau Central et transformation des cultures organisationnelles à l'occasion d'une fusion. *Psychologie du travail et des organisations, 12(3)*, 201-210.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intention to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology, 78,*552–556.

Berda, N. (2006). Effets de l'engagement dans différents contextes organisationnels et modes de communication, Thèse de doctorat sous la direction de C.Louche.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations, 1*, 43 – 55.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. Academy of Management Journal, 31, 676–685.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boje, D., Fedor, D. B., Rowland, K. M.(1982). Myth making: A qualitative step in OD interventions. *Journal of Applied Behavioral Science, 18*, 17-28.

Bond, M.H. , & Chi , V.M-Y. (1997). Values and oral behavior in Mainland China, *Psychologia, 40 (4)*, 251-264.

Bouquet , B. (2006). Management et travail social. *Revue Française de Gestion, 32(1),* 25-141.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C.(1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 187-197

Brown, A.D., & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies, 31*, 807–828.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67,* 294–311

Cameron, K.S., & Quinn , R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Famework*, John Wiley and Sons (LDT) 5EDs. United States

Cameron, K.S., Quinn, R. E., Degraff, J.& Thakor, A.V. (2006). *Compting values leadership, Creating value in organizations*, Edware Elgar publishing limited, UK.

Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person– organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333–349.

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36,* 459–484.

Chatman, J.A., Jehn, K.A. (1994). Assessing the relations between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, *Academy of management journal, 37(3)*, 522-553.

Chauvière,M. 2007. *Trop de gestion tue le social*, eds Broché

Chopart, J.N.(2000). *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod.

Dubar, C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France

Clegg, C. & Walsh, S. (2002). Change management: Time for a change!.*European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(2)*, 217-239.

Collins, J.C.& Porras, J.I. (2002). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, in: HarperBusiness Essentials (Ed.), HarperCollins Pub., New York.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wessib, M.J, Porter, C.O.L.H., & Yee Ng, K. (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 425-445.

Crozier, M. & Friedberg, E.(1997), L'acteur et le système, Edition du Seuil : Paris.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 22,* 159–180.

Crozier, M. & Friedberg, E.(1997), L'acteur et le système, Edition du Seuil : Paris.

Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior, 15,* 623–638.

Deal, T.W. & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate culture*, Reading, MA.:Addison-Wesley.

Defontaine, J. (2005), *La marchandisation des actions sociales et médico-sociales*, eds ASH,Paris.

De Gaulejac, V., & Taboada-Leonetti, I., (1992). *La Lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.

Delobbe, N. , & Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. In E.Brangier, A.Lancry,
Cl.Louche (Eds.) : *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du*
*travail et des organisation*s (pp.240-267), Presses Universitaires de Nancy.
Demers, C. 1999. De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.*Gestion , 24(3*), 131-139.
Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership Studies, 3*, 68–83.
Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
Denison. D.R. & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development, 5*, 1-21.
De Witte, K., & De Cock, G. (1986) . Organizational climate: its relation with the managerial activities or communication structures. In G. Debus & H.W. Schroiff(Eds), *The psychology of work and organization: Current trends and issues,* Amstredam: North Holland.
De Witte, K.,& Van Muijen, J.J., (1999), Organizational Culture: Critical Questions Researches and Practitionners, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(4)*, 583-595.
Doutre, E. and Kouabenan, R., (1998). Engagement par soumission librement consentie : un essai d'application aux stratégies qualité communication au 2e colloque international de psychologie sociale de langue française, Turin.
Doutre, E. (2002b). Modéliser une démarche qualité « service public » **:** un processus empirique d'introduction du changement dans une organisation à logique floue. *Les cahiers de la recherche,* publication interne à l'UJF, numéro spécial Décembre 2002.
Drozda-Senkowska, E. & Oberlé, D. (2000). Raisonner en groupe. Questions sur les effets de la
discussion et du consensus. In. J-L. Beauvois, R-V Joule & J-M. Monteil.
Perspectives cognitives et conduites sociales. Rennes : Presses universitaires de

Rennes.

Dubar, C. (1996). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : A. Colin, 2e éd.

Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris : PUF.

Dumond, J.-P.(2005). Sans licenciements, pourquoi les restructurations sont-elles encore brutales?, Psychologie du travail et des organisations, 11, 241-255.

Durkheim, E. (1991). *De la division du travail social* , in : Quadrige (Ed.) , Presses universitaires de France : Paris.

Dyer, W.G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In R.H. Kilmann, M.J. Sax, & R. Serpa & Associates (Eds), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 200–229). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Edwards, J.R., 1991. Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds*.). International review of industrial and organizational psychology, 6*. Wiley, New York, pp. 283–357.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology , 75*, 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.

Etzioni, A. (1961*). A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Fedor, K. J. & Werther, W. B. 1995.Making sense of cultural factors in international Alliances, *Organisational Dynamics, 23 (4),* 33-49

Festinger, L. (1957) . A theory of cognitive dissonance, Evanston : Row Peterson

Flament, C. (1989), Structure et dynamique des représentations sociale, In D. Jodelet (Dir), Les représentations sociales, Paris PUF, 204-219.

Flament, C.(2001). Pratiques sociales et dynamique des représentations sociales, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 43-58.

Fletcher, B., Jones, F. (1992). Measuring organizational culture: the cultural audit. *Managerial Auditing Journal, 7(6),* 30-36.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice : Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*, 108-119.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice : Combined impactof « voice » and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*, 108-119.

Fraccaroli , F. (2002). *Le changement dans les organisations*, Presses Universitaires de France : Paris.

Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.

French, J. R. P., Jr, Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment and person-environment fit. In G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.), Coping and Adaptation. New York : Basic Books

Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle : dynamique des actions organisées, Edition du Seuil, Paris

Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books

Girandola, F. and Roussiau, N., (2003). L'engagement comme source de modifications à long terme. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* , 57, 83–101.

Goodman, E.A., Zammuto, R. F., & Giffor, B.D. (2001). The competing valeus frameworl: understanding the impact of organizational culture on the quality of worklife. *Organizational developpement journal, 19 (3), 58-69.*

Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review, 16*, 396–415.

Greenberg, J. (1993), The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, in Cropanzano R., *Justice in the workplace*, vol.1, p.79-103, Ed. Cropanzano, LEA Publishers, London.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of applied psychology, 79*, 288-297.

Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice :From conceptualization to implication to application. In C.L. Cooper &E.A. Locke (Eds.), Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory toPractice. Oxford : Blackwell.

Hafsi, T. (1999). La capacité de changement stratégique. Vers un nouveau paradigme. *Gestion, 24(3),* 140 147.

Hafsi,T., Demers, C.(1997). *La capacité de changement des organisations : la comprendre et la mesurer.* Éditions Transcontinental, 1997.

Hafsi,T.,& Fabi, B.(1997). *Les fondements du changement stratégique*, Éditions Transcontinental.

Hall, E. T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Editions du Seuil.

Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management, 22*,527–547.

Hatch, M. J. 1993. The dynamics of culture. *Academy of Management Review, 18*, 657-693.

Herscovitch, L.,Meyer, J.P., (2001).Commitment to workplace toward a genral model. *Human Resource Management Review, 1*, 299-326.

Hofsetde, G (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, 64, 10-21.

Hofstede, G. & Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Ed. d'organisation,

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly, 35(2)*, 286-361.

Hui, C.& Lee, C.(2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships, Journal of Management, 2, 215-232.

Irving, P.G.& Meyer, J. P.(1994). Reexamniation of the Met-Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis, *Journal of Applied Psychology,* 79(6), 937-949 .

Jabes, J.(1994). Changement et développement organisationnel . In : Aubert N., Gruère, J.-P.,Jabes, J., Laroche, H., et Michel, S. Management .Aspects humains et organisationnels .Paris : PUF, 593-636.

Jacques, 1951 the changing culture of a factory, Londres, Tavistock, institute

Jesuino, J.C.(1998). Social representations in the organizational context. In: Rigas, A. (Ed.), *Social representations and contemporary social problem*s. Ellinika grammata, Athens.

Jodelet,D. (1989). *Les représentations sociale*s, paris : PUF.

Joule R.V. et Beauvois J.L. (2002) .*Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Nouvelle version. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Joule, R.V. & Beauvois, J.L.(1987). P*etit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. PUG, Grenoble.

Joule, R.V. & Beauvois, J.L.(1998). *La soumission librement consentie.* PUF, Paris.

Judge, T.A., & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology , 50*, 359–394.

Keesing R.(1974). Theories of Culture, *Annuel Review of Anthropology, 3*, 73-97

Kernan, M.C.& Hanges, P.J. (2002), Survivor Reations to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Information Justice, vol 87 (5), p916-928

Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organization* (3rd ed.). Berlin/New York: de Gruyter.

Kiesler, C.A. & Sakumura, J.(1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology* ,3(3), 349–353.

Koberg, C.S. & Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research, 15*, 397-409.

Korsgaard, M. A. et al. (1995) Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice, *Academy of Management Journal, 38(1)*, 60–84.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review. 57 (2),* 106-114.

Kristof, A.L., 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology 49*, 1–49.

Kummerow, E., Innes, M. (1994). Social representation and the concept of organizational culture. *Social Science information, 33 (2),* 255–271.

Langley, A., Royer,I. 2006,Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations, M@n@gement, 9(3), 73-86.

Lawler, E.J., 1992. Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. American SociologicalReview 57, 327–339.

Lemaître N., (1987), La culture d'entreprise comme facteur de performance, in JF. Chanlat & F. Seguin, L'analyse des organisations, Montreal : Gaetan Morin

Lenventhal , G.S.(1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organisation. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds),*Advances in experimental social*

*psychology (*Vol 9, pp.91-131).New York:Academic Press.

Leventhal, G.S.(1980).What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K.Gergen,M.Greenberg,& R.Willis (Eds.),*Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55).New York:Plenum Press.

Leventhal, G.S.(1976 b).Fairness in social relationship.In J.W. Thibaut, J.T.Spence, & R.C.Carson, *Contempory topics in social psychology* (pp.211-239).Morristown, NJ:General Learning Press.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9,* 370–390.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers.* D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.

Lewin, K.(1959). P*sychologie dynamique*. PUF, Paris.

Lewin, K., Lippit et White, (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", *The journal of social psychology, 10 ,* 271-299.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management, 4(3),* 193-215.

Louart , P. (2003). Introduction : La culture d'entreprise en question, In Vuibert (Eds), Encyclopédie des ressources humaines, 334-338.

Louche,C. & Lanneau, C. (2004). Effets à long terme de l'engagement dans une organisation industrielle. *Psychologie du travail et des organisations, 10*, 189-203.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-250.

Lundberg, C.C. (1985). On the feasibility of culture intervention. In P.J. Frost, L.F. Moore,

M.R. Louis, & J. Martin (Eds), *Organizational culture* (pp. 169–185). Newbury Park, CA:

Sage.

Lynch ,P.D., Eisenberger,R. & Armeli,S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology, 84(4)*, 467-483.

Lynn Meek, V. (1988). Organizational Culture : Origins and Weaknesses. *Organization Studies, 9(4)*, 453-473.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000).Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair , procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738–748.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor,M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43,* 738–748.

Mayo, E.G. (1933). *The Humain Problems of an Industrialized Civilization*, New York, Macmillan.

Meyer, J. P, Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance , and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior, 61,* 20-52.

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

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

Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69,* 372−378.

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

Meyer, P. J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11,* 299−326.

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

Meyer, P. J., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation. *Journal of Applied Psychology, 89,* 991−1007.

Meyerson, D. (1991). Acknowledging and uncovering ambiguities. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational*

culture. Beverly Hills, CA: Sage.

Miller, D. & Friesen. P.H. (1984) . *Organisations : A Quantum View.* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1982, 1998), *Structure et Dynamique des Organisations*. Les Éditions d'Organisation, Paris

Mitroff, I. I. et Kilmann, R. H. (1976). On organizational stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. *In* R. Kilmann, L.Pondy et D. Slevin (Eds), *The management of organization design* (p.189-207). New York: Elsevier North-Holland.

Moliner, P. (2001). In: *la dynamique des représentations sociales.* PUG Grenoble

Moliner, P., (1989).Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales . *Bulletin de Psychologie, 42,* 759-7621.

Moliner, P., Rateau, P., Cohen-Scali, V.(2002). *Les représentations sociales. Pratiques et études de terrain*. PUG Grenoble.

Moscovici,S. (1961). La psychanalyse, son image, son public. PUF, Paris.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* San Diego, CA: Academic Press.

Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14,* 224-7.

Nyock Ilouga, S. (2006). L'impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation. *Psychologie du travail et des organisations, 12*, 307-325.

Oreg, S. (2003). Resistance to change : Developing an Individual Differences Measure, *Journal of Applied Psychology, 88(4)*, 680-693.

O'Reilly, C.A., & Chatman J.A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior, 18,* 157–200.

O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487–516.

Paillé, P. (1997).*Contribution à l'étude du concept de l'implication organisationnelle. Analyse des conséquences d'un changement et mise en perspective du rôle de l'engagement dans l'emploi*. Thèse de doctorat (NR) es

Paillé, P. (2002). L'engagement normatif: essai de reconstruction. *Psychologie du travail et des organisations 8 (3),* 69–96.

Paillé, P. (2003).*Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines,* Paris,L'harmattan.

Paillé, P. (2006), Engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle . Revue de gestion des Ressources Humaines, 60, 37-45.

Pearce, C.L., et Herbik, P.A.(2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of TeamLeadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size, *The Journal of Social Psychology, 144(3),* 293-310.

Pennings, J. et Gresov, C. (1986). Technoeconomic and structural correlates of organizational culture: Measuring perceptions of the working environment. *Journal of Health and Safety*, 9.

Peters, T.J. et R.H. Waterman Jr. (1982). In Search of Excellence. New York, Harper & Row Pub.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S., (2001), Studying organizational change and development: challenges for future research, *Academy of Management Journal, 44(4)*, 697-713.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Éds), *Research in organizational behavior, 3*, 1-52. Greenwich, CT : JAI Press.

Poggi, G.(1965).A main theme of comtemporary sociological analysis: its achievements and limitations, *Bristish journal of Sociology, 16*, 3-9

Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development, 5,* 115–142.

Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., (1983).A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science 29*, 363–377.

Raelin, J.A.(1986). An analysis of Professional deviance Within Organizations, Human relations, 39(12), 1103-1130.

Rateau, P. (1999).Les representations socials, In: Petard, J.P.(Ed.), Psychologie Sociale. Breal, Paris

Rhoades, L., Eisenberger, R.,& Armeli, S. (2001).Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology, 86(5),* 825-836.

Rhoades, L., Eisenberger, R.(2002). Perceived organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology, 87(4),* 698-714.

Robblee, M. (1998). *Confronting the threat of organizational downsizing: Coping and health*. Unpublished master's thesis, Carleton University,Ottawa, Ontario, Canada.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, *Gestion, 24(3),* 12-19.

Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture. The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 152–194). San Francisco: Jossey- Bass.

Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employ Responsible Rights, 989(2), 121–39.

Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly, 23*, 521–540.

Ruigrok, W. Achtenhagen. L. (1999). Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing, *European journal of work and organizational psychology, 8(4)*, 521-536.

Sackman, S.A. (1992), Culture and subcultures : an analysis of organizational knowledge, Administrative Science Quarterly, 37, 140-161.

Sainsaulieu, R. (1997). sociologie de l'entreprise, Presses de la FNSP et Dalloz, Paris

Sainsaulieu , R. (1977), L'identitié au travail, les effets culturels de l'organisation, Paris presses de la FNSP, Paris.

Sainsaulieu, R. (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise , Presses de la FNSP, Paris.

Sauvezon, C. (2000). Culture d'entreprise, appartenances psychosociales et représentations sociales, Thèse de doctorat non publiée, janvier 2000, Université Montpellier III, France.

Sauvezon, C.(2001). Culture organisationnelles et représentations sociales : éléments centraux et éléments périphériques. Bulletin de Psychologie, N° Spécial, 54, 316-327.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. & Boudrias, J.S.(2004). Le changement organisationnel. In: Brangier, E., Lancry, A. and Louche, C., Editors, *Les dimensions humaines du travail*, PUN, Nancy

Savoie, A., Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondance, *Revue Quebecoise de Psychologie,* 21(3), 179-20.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal, 40*,30–33.

Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organization Culture*. M.I.T. Press.

Shapiro, D. L. , Buttner, H. E. & Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?, Organizational behaviour and Human Decision Processess, 58 (3), 346-368.

Shaw, J., Reyes, P. (1992),School cultures: Organizational Value Orientation and Commtiment.*Journal of educational Research, 85(5)*, 295-302.

Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation.* Boston: Houghton Mifflin

Siehl, C. (1985). After the founder: An opportunity to manage culture. In P.J. Frost,L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational culture (pp. 125 –140). Beverly Hills, CA: Sage.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28:* 339-358.

Soyer, A., Ozgur, K.& Asan, U.(2007). A fuzzy approach to valued and culture assessment and an application*, International Journal of Approximate Reasoning, 44,* 182-196.

Starbuck, W.H., Greve, A., & Hedberg, R. (1978). Responding to crises, *Journal of Business Administration, 9*, 111-137.

Staw, B.M . (1976). Knee-deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational Behavior and Human Performance, 76* , 27-44.

Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. Dans J.L Beauvois, N. Dubois, et W. Doise (Eds.), *La Psychologie Sociale*, Volume 4 : *La construction sociale de la personne* (pp. 87-102). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Steiner, D. D. (2003). Equité et justice au travail. Dans J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 466-475). Paris : Vuibert.

Steiner, D., Amoroso, S. & Hafner, V.(2004). Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement: deux expérimentations par simulation, *Psychologie du travail et des organisations, 10 (2)*, 111-130.

Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment 18,*123–138.

Stinglhamber,F., Bentein, K., Vandenberghe, C., (2004), Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail, *Psychologie du travail et des organisations,* 10, 165-187.

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information, 13*, 65-93.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of group relations*(pp. 33 – 47). Monterey, CA: Brooks-Cole

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Thompson, K. (1980). *The organizational society.* In G. Salaman et K. Thompson (Éds), Control and Ideology in organizations. Cambridge : MIT Press.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tyler, T. R. (1996). The relationship of outcome and procedural fairness: How does knowing the outcome influence judgments about the procedure? *Social Justice Research*, 9, 311–325.

Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (2005), Alternative approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies, 26(9),* 1377-1404.

Van de Ven, A. H., Poole, M. S.(1995). Explaining development and change in

organizations, Academy of management . *The academy of management review, 20(3)*, 510-540.

Van den Berg, P. T., Wilderom, C.P.M., (2004), Defining , Measuring and Comparing Organisational Cultures,: An International Review, *Journal Applied Psychology 53(4),* 570-582.

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). *Uncertainty management by means of fairness judgments*. In M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press

Van Duuren, Fr. & Di Giacomo, J.P.(1997). Degrading situations, affiliation and social dependandy, *European Journal of Social Psychology, 27* , 495-510.

Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I, Spaltro, E.,Jesuiono, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V., Turniseed, D. (1999), Organizational Culture:The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(4)*,551-568.

Vandenberghe, C & Peiro, J.M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Management,20,* 210-226.

Vandenberghe, C. (2001). Culture organisationnelle et congruence de valeurs en milieu hospitalier: Une étude longitudinale, *Psychologie du Travail et des Organisations, 7(1-2),* 121-151.

Vandenberghe, C. (1999). Value-based determinants of turnover: A replication and extension inthe health care industry. *Journal of Organizational Behavior, 20,* 175–184.

Vandenberghe, C, bentein , K., Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor , and work group: Antecedents and outcomes, Journal of Vocational Behavior, 64, 47-71.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

Wanberg, C. R. and Banas, J. T. (2000) Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology, 85(1)*, pp. 132–142.

Watzlawick, Paul, Weakland, John & Fish, Richard. (1974). Change-Principles of Problem Formation and Problem Resolution. New York: W.W. Norton

Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. In J. T.

Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, 50. 361-386. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* , Sage Publications, London

Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior : The role of modering in organization socialization. *Organizational Behavior and Human Performance, 19*, 89-105.

Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G.(1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 28*, 468-481.

Yin, R. K. 2003 *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks,CA: Sage.

Annexes

Les annexes sont composées de :

- Tableau 1 : Tableau des corrélations non paramétrique de Spearman t1
- Tableau 2 : Tableau des corrélations non paramétriques de Spearman temps 2
- Tableau 3 : Tableau des corrélations non paramétriques de Spearman temps3
- Tableau 4 : Tableau indices tendance centrale et dispersion temps 1, 2 et 3
- Tableau 5 : tableau des indices de tendance centrale et de dispersion par catégorie de métier et par temps de mesure.
- Caractéristiques signalétiques et outils loi de 2002
- Questionnaire permettant de quantifier la perception du soutien organisationnel
- Questionnaire permettant de quantifier la perception du soutien groupal
- Questionnaire permettant de quantifier l'engagement organisationnel
- Questionnaires permettant de quantifier les différentes dimensions de la justice organisationnelle
- Questionnaire permettant de quantifier les préférences personnelles en termes de valeurs de travail
- Questionnaire permettant de quantifier les valeurs des cultures métiers
- Questionnaire permettant de quantifier les valeurs organisationnelles

Les questionnaires

Caractéristiques signalétiques , perception et attitude vis-à-vis des outils de 2002

Age : Profession :

Ancienneté a l'ITEP X : A quel groupe de travail appartenez-vous ?

Avez-vous travaillé dans un autre établissement (organisation) avant de travailler à l'établissement x ?

O	N

Si oui, dans quel type d'organisation avez-vous travaillé avant :

- organisme privé de type entreprise :
- secteur sanitaire :
- service à la personne : privé
- service à la personne : public
- secteur social et médico-social : associatif

↳ Si oui, dans quel type d'établissement : IME/CAT/ITEP/autre :

En quelle année avez-vous obtenu votre dernier diplôme ?

Quel diplôme était-ce ?

Vous sentez vous concerné par :	Pas du tout	Très peu	Un peu	Assez	Très	Tout à fait
Le projet d'établissement	1	2	3	4	5	6
Le conseil de la vie sociale	1	2	3	4	5	6
Le contrat de séjour	1	2	3	4	5	6
Le livret d'accueil	1	2	3	4	5	6
L'évaluation interne	1	2	3	4	5	6
Le règlement de fonctionnement	1	2	3	4	5	6
Le guide des bonnes pratiques professionnelles	1	2	3	4	5	6
Le projet de service	1	2	3	4	5	6
La formalisation des outils et procédures	1	2	3	4	5	6

Dans les groupes de travail sur les différents outils présentés ci-dessous, à combien de séances avez-vous participé ?	aucune	Presque aucune	Moins de la moitié	Plus de la moitié	Presque toutes	Toutes
Le projet d'établissement	1	2	3	4	5	6
Le conseil de la vie sociale	1	2	3	4	5	6
Le contrat de séjour	1	2	3	4	5	6
Le livret d'accueil	1	2	3	4	5	6
L'évaluation interne	1	2	3	4	5	6
Le règlement de fonctionnement	1	2	3	4	5	6
Le guide des bonnes pratiques professionnelles	1	2	3	4	5	6
Le projet de service	1	2	3	4	5	6
La formalisation des outils et procédures	1	2	3	4	5	6

Dans le cadre de votre pratique professionnelle, vous servez-vous du :	Non pas du tout	Très peu	occasionnellement	Assez souvent	souvent	régulièrement
Le projet d'établissement	1	2	3	4	5	6
Le conseil de la vie sociale	1	2	3	4	5	6
Le contrat de séjour	1	2	3	4	5	6
Le livret d'accueil	1	2	3	4	5	6
L'évaluation interne	1	2	3	4	5	6
Le règlement de fonctionnement	1	2	3	4	5	6
Le guide des bonnes pratiques professionnelles	1	2	3	4	5	6
Le projet de service	1	2	3	4	5	6
La formalisation des outils et procédures	1	2	3	4	5	6

Les outils présentés ci-dessous sont-ils en contradiction avec vos pratiques professionnelles ?	Non pas du tout					Oui tout a fait
Le projet d'établissement	1	2	3	4	5	6
Le conseil de la vie sociale	1	2	3	4	5	6
Le contrat de séjour	1	2	3	4	5	6
Le livret d'accueil	1	2	3	4	5	6
L'évaluation interne	1	2	3	4	5	6
Le règlement de fonctionnement	1	2	3	4	5	6
Le guide des bonnes pratiques professionnelles	1	2	3	4	5	6
Le projet de service	1	2	3	4	5	6
La formalisation des outils et procédures	1	2	3	4	5	6

A votre avis, peut-on dire que les changements relatifs à la loi du 02 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale ainsi que les dispositifs et procédures afférents sont :

(Cochez la case correspondant a votre avis)

Réversibles :

Irréversibles :

	Non pas du tout					Oui tout à fait
Vos valeurs personnelles sont-elles en adéquation avec celles de l'établissement X ?	1	2	3	4	5	6
Vos valeurs sont-elles en adéquation avec celles de votre catégorie professionnelle dans l'établissement X?	1	2	3	4	5	6
	Jamais	Rarement	Quelquefois	Assez souvent	Fréquemment	Toujours
Combien de fois avez-vous dû transiger avec vos principes personnels pour atteindre les attentes de l'établissement X ?	1	2	3	4	5	6
Combien de fois avez-vous dû transiger avec vos principes personnels pour atteindre les attentes de votre groupe de travail ?	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier la perception du soutien organisationnel

LIRE LES INDICATIONS AVANT DE COMMENCER

LES REPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES,CELA SIGNIFIE QUE SEULS LES CHERCHEURS Y AURONT ACCES

Veuillez s'il vous plait, indiquer votre degré d'accord avec les propositions présentées ci-dessous en entourant le chiffre correspondant au mieux à votre degré d'accord.

1 : correspondant à "pas du tout d'accord" avec la proposition.

6 : correspondant à "tout à fait d'accord" avec la proposition

	pas du tout d'accord	pas d'accord	peu d'accord	assez d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
1) L'établissement X est disposé à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur.	1	2	3	4	5	6
2) Le L'établissement X se soucie de ma satisfaction au travail	1	2	3	4	5	6
3) L'établissement X valorise ma contribution à son bien-être	1	2	3	4	5	6
4) L'établissement X est fier de mes réussites au travail.	1	2	3	4	5	6
5) Si je fais mon travail du mieux possible, L'établissement X le remarquera	1	2	3	4	5	6
6) L'établissement X est disposé à s'agrandir afin de m'aider à exécuter mon travail du mieux possible	1	2	3	4	5	6
7) L'établissement X considère fortement mes buts et valeurs.	1	2	3	4	5	6
8) L'établissement X essaie de rendre mon travail aussi intéressant que possible.	1	2	3	4	5	6
9) L'établissement X considère mes intérêts du mieux possible	1	2	3	4	5	6
10) L'établissement X se soucie vraiment de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6
11) L'établissement X n'ignorerait aucune plainte de moi.	1	2	3	4	5	6
12) L'établissement X apprécie tout effort supplémentaire de ma part.	1	2	3	4	5	6
13) Même si l'occasion lui était donnée, L'établissement X ne tirerait jamais profit de moi.	1	2	3	4	5	6
14) L'établissement X montre beaucoup d'intérêt pour moi	1	2	3	4	5	6
15) L'établissement X fournit son aide quand j'ai un problème	1	2	3	4	5	6
16) L'établissement X se soucie de mes opinions et de mon avis	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier la perception du soutien groupal

LES REPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES, CELA SIGNIFIE QUE SEULS LES CHERCHEURS Y AURONT ACCES

Veuillez s'il vous plait, indiquer votre degré d'accord avec les propositions présentées ci-dessous en entourant le chiffre correspondant au mieux à votre degré d'accord.

1 : correspond à "pas du tout d'accord" avec la proposition.

6 : correspond à "tout à fait d'accord" avec la proposition

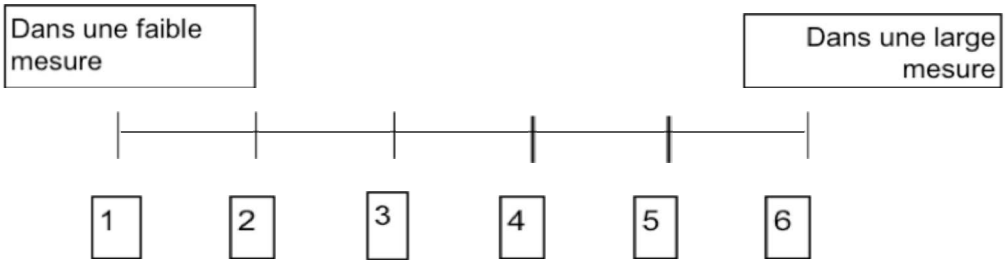
	pas du tout d'accord	pas d'accord	peu d'accord	assez d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
1) Même si l'occasion lui était donnée, mon groupe de travail ne tirerait jamais profit de moi.	1	2	3	4	5	6
2) Mon groupe de travail valorise ma contribution à son bien-être	1	2	3	4	5	6
3) Mon groupe de travail se soucie de mes opinions et de mon avis	1	2	3	4	5	6
4) Mon groupe de travail se soucie de ma satisfaction au travail	1	2	3	4	5	6
5) Si je fais mon travail du mieux possible, mon groupe de travail le remarquera.	1	2	3	4	5	6
6) Mon groupe de travail est fier de mes réussites au travail.	1	2	3	4	5	6
7) Mon groupe de travail apprécie tout effort supplémentaire de ma part.	1	2	3	4	5	6
8) Mon groupe de travail montre beaucoup d'intérêt pour moi	1	2	3	4	5	6
9) Mon groupe de travail est disposé à s'agrandir afin de m'aider à exécuter mon travail du mieux possible	1	2	3	4	5	6
10) Mon groupe de travail fournit son aide quand j'ai un problème	1	2	3	4	5	6
11) Mon groupe de travail est disposé à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur.	1	2	3	4	5	6
12) Mon groupe de travail essaie de rendre mon travail aussi intéressant que possible.	1	2	3	4	5	6
13) Mon groupe de travail considère fortement mes buts et valeurs.	1	2	3	4	5	6
14) Mon groupe de travail considère mes intérêts du mieux possible	1	2	3	4	5	6
15) Mon groupe de travail prend en considération toute plainte que je pourrais être amené à formuler	1	2	3	4	5	6
16) Mon groupe de travail se soucie vraiment de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier l'engagement organisationnel

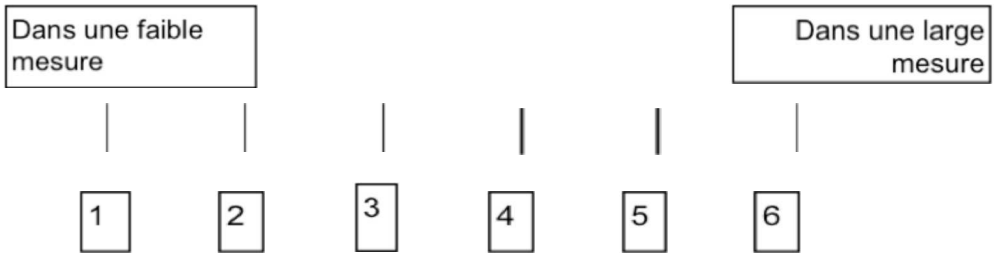
	pas du tout d'accord	pas d'accord	peu d'accord	assez d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
1) Si je n'avais pas tout donné à l'établissement X, je pourrais penser à travailler ailleurs	1	2	3	4	5	6
2) Ce serait très difficile pour moi de quitter l'établissement X, même si je le voulais.	1	2	3	4	5	6
3) Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter l'établissement X actuellement.	1	2	3	4	5	6
4) Rester dans l'établissement X est autant une affaire de nécessité que de désirs.	1	2	3	4	5	6
5) Je dois beaucoup à l'établissement X.	1	2	3	4	5	6
6) Je serai très heureux de finir ma carrière à l'établissement X.	1	2	3	4	5	6
7) Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter l'établissement X.	1	2	3	4	5	6
8) Je ne ressens aucune obligation de rester chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6
9) Je me sens membre à part entière l'établissement X.	1	2	3	4	5	6
10) Je ressens les problèmes l'établissement X comme (étant) les miens.	1	2	3	4	5	6
11) L'établissement X mérite ma loyauté.	1	2	3	4	5	6
12) Si je quittais l'établissement X maintenant, je n'aurais aucun remords.	1	2	3	4	5	6
13) Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	1	2	3	4	5	6
14) Je ne me sens pas attaché affectivement à l'établissement X.	1	2	3	4	5	6
15) Je ne quitterais pas l'établissement X, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	1	2	3	4	5	6
16) L'établissement X a une grande signification pour moi.	1	2	3	4	5	6
17) Je ne ressens pas le droit de quitter l'établissement X actuellement, même si cela était à mon avantage.	1	2	3	4	5	6
18) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'établissement X.	1	2	3	4	5	6

Questionnaires permettant de quantifier les différentes dimensions de la justice organisationnelle

Au sein de l'ITEP, des groupes de travail se sont formés pour travailler sur l'élaboration ou la redéfinition des nouveaux outils de travail tels que : le projet d'établissement, le conseil de la vie sociale, l'évaluation interne et externe, le livret d'accueil, le projet individualisé…….
Les items suivants se réfèrent aux procédures utilisées pour travailler sur ces outils.
Veuillez cocher le chiffre correspondant à votre opinion.1 correspondant à "dans une faible mesure" et 6 à "dans une large mesure".



	dans une faible mesure					dans une large mesure
1*)* Avez-vous été capable d'exprimer vos sentiments et opinions durant l'élaboration ou la redéfinition de ces outils de travail?	1	2	3	4	5	6
2) Avez-vous eu de l'influence sur l'élaboration ou la redéfinition de ces outils de travail?	1	2	3	4	5	6
3) Les procédures utilisées pour élaborer ou redéfinir les outils de travail ont-elles été appliquées systématiquement?	1	2	3	4	5	6
4) Ces procédures, utilisées pour l'élaboration ou la redéfinition des outils de travail, ont-elles été sans biais?	1	2	3	4	5	6
5) L'élaboration et la redéfinition des outils de travail se sont-elles basées sur des informations justes?	1	2	3	4	5	6
6) Avez-vous eu la possibilité de contester les résultats relatifs à ces procédures?	1	2	3	4	5	6
7) Les outils élaborés par les groupes de travail ont-ils retenus les standards de la morale et de l'éthique?	1	2	3	4	5	6

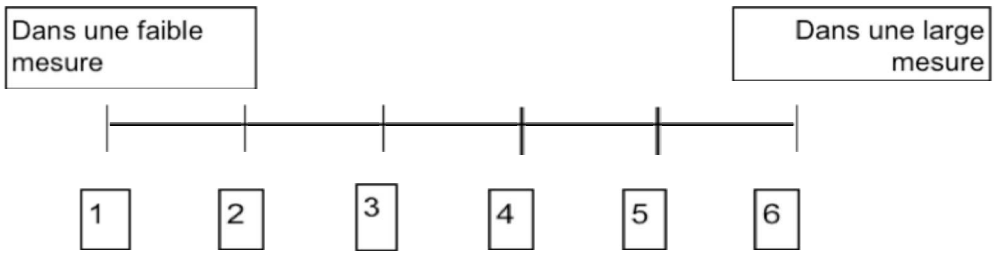


Les items suivants se réfèrent aux avantages que vous retirez de votre travail (rétributions, autonomie, participation…)

Dans quelle mesure:	dans une faible mesure					dans une large mesure
1) Les avantages que vous avez retirés de votre travail sont-ils appropriés par rapport au travail que vous avez effectué?	1	2	3	4	5	6
2) Les avantages que vous avez retirés de votre travail ont-ils reflétés les efforts que vous y avez engagés ?	1	2	3	4	5	6
3) Les avantages que vous avez retirés de votre travail reflètent-ils ce à quoi vous avez contribué à l'établissement X?	1	2	3	4	5	6
4)) Les avantages que vous avez retiré de votre travail sont-ils justifiés en regard de vos performances?	1	2	3	4	5	6

Les items suivants se réfèrent aux figures d'autorité qui édictent les procédures.

Dans quelle mesure:	dans une faible mesure					dans une large mesure
1) Vous ont-ils traité avec respect?	1	2	3	4	5	6
2) Vous ont-ils traité avec dignité?	1	2	3	4	5	6
3) Vous ont-ils traité de manière correcte?	1	2	3	4	5	6
4) Se sont-ils abstenus de faire des commentaires ou remarques abusives ou erronés?	1	2	3	4	5	6



Les items suivants se réfèrent aux figures d'autorités qui édictent les procédures.

Dans quelle mesure:

	dans une faible mesure					dans une large mesure
1) A-t-on été directs et francs dans les communications avec vous?	1	2	3	4	5	6
2) Ont-ils communiqué les détails de façon opportune?	1	2	3	4	5	6
3) Leurs explications, relatives aux procédures d'élaboration et de redéfinition des outils, ont-elles été justes?	1	2	3	4	5	6
4) Vous a-t-on expliqué la manière dont les outils de travail seraient élaborés ou redéfinis?	1	2	3	4	5	6
5) Ont-ils semblé adapter leur communication en fonction des besoins personnels des individus?	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier les préférences personnelles en termes de valeurs de travail

Les énoncés présentés ci-dessous peuvent être plus ou moins caractéristiques de vos préférences personnelles en matière de valeurs de travail.
Veuillez choisir un chiffre de 1 à 6 sur l'échelle de réponse prévue à cet effet.
ex: la créativité…. n'est pas du tout une valeur pour moi 1 2 3 4 5 6 est une valeur très importante pour moi
Dans cet exemple, vous estimez que la créativité est une valeur de travail à laquelle vous attachez de l'importance

	n'est pas du tout une valeur pour moi					est tout a fait une valeur pour moi
1)Prendre des risques	1	2	3	4	5	6
2)Compréhension mutuelle	1	2	3	4	5	6
3)Objectifs clairs	1	2	3	4	5	6
4)Unité de commandement	1	2	3	4	5	6
5)Soumission aux normes	1	2	3	4	5	6
6)Orientation sur la tâche	1	2	3	4	5	6
7)Communication/contacts informels	1	2	3	4	5	6
8)responsabilité de ses résultats	1	2	3	4	5	6
9)Règles formellement imposées	1	2	3	4	5	6
10)Ouverture aux critiques	1	2	3	4	5	6
11)Haute productivité	1	2	3	4	5	6
12)Soumission aux règles	1	2	3	4	5	6
13)Récompenses à la tâche	1	2	3	4	5	6
14)Au devant des nouvelles techniques	1	2	3	4	5	6
15)Procédures établies	1	2	3	4	5	6
16)L'erreur est acceptée	1	2	3	4	5	6
17)Flexibilité	1	2	3	4	5	6
18)Formalisation	1	2	3	4	5	6
19)Implication envers les collègues	1	2	3	4	5	6
20)Adhésion aux normes	1	2	3	4	5	6
21)Confiance mutuelle	1	2	3	4	5	6
22)Efficacité	1	2	3	4	5	6
23)Mesure de la performance	1	2	3	4	5	6
24)Marche a la procédure	1	2	3	4	5	6
25)Aide mutuelle dans le travail	1	2	3	4	5	6
26)Harmonie interpersonnelle	1	2	3	4	5	6
27)Rigidité	1	2	3	4	5	6
28)Climat agréable	1	2	3	4	5	6
29)Aide mutuelle hors travail	1	2	3	4	5	6
30)Défie les vieilles idées	1	2	3	4	5	6
31)Clarté des tâches	1	2	3	4	5	6
32)recherche de nouveaux marchés	1	2	3	4	5	6
33)Se sentir à l'aise	1	2	3	4	5	6
34)Esprit pionnier	1	2	3	4	5	6
35)Attaché a l'autorité	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier les valeurs des cultures métiers

LIRE LES INDICATIONS AVANT DE COMMENCER

Dans les pages suivantes, de courts énoncés vous sont présentés.

Ces énoncés recouvrent plusieurs dimensions comme:

-la structure de l'établissement X

-les relations hiérarchiques…

Ces énoncés peuvent être caractéristiques ou non de **VOTRE CATEGORIE PROFESSIONNELLE**. A chaque fois, veuillez indiquer, en cochant la case correspondante, à quel degré la description convient à votre catégorie professionnelle.

Exemple: la compréhension mutuelle correspond assez bien à ma catégorie professionnelle, celle des ..., dont je fais partie

Correspond à ma catégorie professionnelle celle des …	pas du tout	pas	un peu	assez bien	bien	tout à fait
1)Prendre des risques	1	2	3	4	5	6
2)Compréhension mutuelle	1	2	3	4	5	6
3)Objectifs clairs	1	2	3	4	5	6
4)Unité de commandement	1	2	3	4	5	6
5)Soumission aux normes	1	2	3	4	5	6
6)Orientation sur la tâche	1	2	3	4	5	6
7)Communication/contacts informels	1	2	3	4	5	6
8)responsabilité de ses résultats	1	2	3	4	5	6
9)Règles formellement imposées	1	2	3	4	5	6
10)Ouverture aux critiques	1	2	3	4	5	6
11)Haute productivité	1	2	3	4	5	6
12)Soumission aux règles	1	2	3	4	5	6
13)Récompenses a la tâche	1	2	3	4	5	6
14)Au devant des nouvelles techniques	1	2	3	4	5	6
15)Procédures établies	1	2	3	4	5	6
16)L'erreur est acceptée	1	2	3	4	5	6
17)Flexibilité	1	2	3	4	5	6
18)Formalisation	1	2	3	4	5	6
19)Implication envers les collègues	1	2	3	4	5	6
20)Adhésion aux normes	1	2	3	4	5	6
21)Confiance mutuelle	1	2	3	4	5	6
22)Efficacité	1	2	3	4	5	6
23)Mesure de la performance	1	2	3	4	5	6
24)Marche a la procédure	1	2	3	4	5	6
25)Aide mutuelle dans le travail	1	2	3	4	5	6
26)Harmonie interpersonnelle	1	2	3	4	5	6
27)Rigidité	1	2	3	4	5	6
28)Climat agréable	1	2	3	4	5	6
29)Aide mutuelle hors travail	1	2	3	4	5	6
30)Défie les vieilles idées	1	2	3	4	5	6
31)Clarté des tâches	1	2	3	4	5	6
32)recherche de nouveaux marchés	1	2	3	4	5	6
33)Se sentir à l'aise	1	2	3	4	5	6
34)Esprit pionnier	1	2	3	4	5	6
35)Attaché a l'autorité	1	2	3	4	5	6

Questionnaire permettant de quantifier les valeurs organisationnelles

Dans les pages suivantes, de courts énoncés vous sont présentés. Ceux-ci peuvent caractériser ou non **l'ITEP X en général**. A chaque fois, veuillez indiquer, en cochant la case correspondante, à quel degré la description convient a l'établissement X d'une manière générale.

Exemple: La compréhension mutuelle correspond assez bien à l'établissement X.

La prise de risque correspond assez peu au l'établissement X

correspond au Languedoc	pas du tout	pas	un peu	assez bien	bien	tout a fait
1)Prendre des risques	1	2	3	4	5	6
2)Compréhension mutuelle	1	2	3	4	5	6
3)Objectifs clairs	1	2	3	4	5	6
4)Unité de commandement	1	2	3	4	5	6
5)Soumission aux normes	1	2	3	4	5	6
6)Orientation sur la tâche	1	2	3	4	5	6
7)Communication/contacts informels	1	2	3	4	5	6
8)Responsabilité de ses résultats	1	2	3	4	5	6
9)Règles formellement imposées	1	2	3	4	5	6
10)Ouverture aux critiques	1	2	3	4	5	6
11)Haute productivité	1	2	3	4	5	6
12)Soumission aux règles	1	2	3	4	5	6
13)Récompenses à la tâche	1	2	3	4	5	6
14)Au devant des nouvelles techniques	1	2	3	4	5	6
15)Procédures établies	1	2	3	4	5	6
16)L'erreur est acceptée	1	2	3	4	5	6
17)Flexibilité	1	2	3	4	5	6
18)Formalisation	1	2	3	4	5	6
19)Implication envers les collègues	1	2	3	4	5	6
20)Adhésion aux normes	1	2	3	4	5	6
21)Confiance mutuelle	1	2	3	4	5	6
22)Efficacité	1	2	3	4	5	6
23)Mesure de la performance	1	2	3	4	5	6
24)Marche a la procédure	1	2	3	4	5	6
25)Aide mutuelle dans le travail	1	2	3	4	5	6
26)Harmonie interpersonnelle	1	2	3	4	5	6
27)Rigidité	1	2	3	4	5	6
28)Climat agréable	1	2	3	4	5	6
29)Aide mutuelle hors travail	1	2	3	4	5	6
30)Défie les vieilles idées	1	2	3	4	5	6
31)Clarté des tâches	1	2	3	4	5	6
32)recherche de nouveaux marchés	1	2	3	4	5	6
33)Se sentir à l'aise	1	2	3	4	5	6
34)Esprit pionnier	1	2	3	4	5	6
35)Attaché à l'autorité	1	2	3	4	5	6