

TIC, implication des salariés et climat social

Dominique PEYRAT-GUILLARD, Nathalie SAMIER Maîtres de Conférences
Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Angers, Laboratoire LARGO, UPRES EA 3145

RÉSUMÉ :

En se fondant sur une exploitation de l'enquête REPONSE 98 de la DARES, l'objectif général de ce papier de recherche consiste à cerner l'impact perçu de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la communication (TIC) sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines associées (conditions de travail et organisation du travail, participation et information, évaluation des performances) et sur les attitudes et les comportements des salariés (implication organisationnelle affective et climat social). Le rappel théorique des antécédents de l'implication organisationnelle affective ainsi que les travaux sur l'influence des TIC sur l'organisation et les conditions de travail, permettent de discuter les résultats.

Ces derniers font apparaître le caractère à la fois stimulant et contraignant des relations entre TIC, implication et climat social. Des relations stimulantes en raison de l'association des TIC à une autonomisation des utilisateurs et à une implication organisationnelle affective. Des relations contraignantes du fait de l'existence de délais trop serrés, facteurs de tension et freins à l'implication organisationnelle.

Comme nous le rappellent Favier (1998) ainsi que Duval et Jacot (2000), les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) favorisent les échanges et la communication en réseau, les gains et l'amélioration de productivité, une rapidité d'accès et une maîtrise des informations. Les salariés doivent s'adapter à cette rapidité d'évolution alors même que l'utilisation de ces TIC leur demande un apprentissage nécessairement plus long.

Dans ce contexte, les organisations adaptent leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les trois domaines principaux que sont les conditions et l'organisation du travail, la participation et l'information et, enfin, l'évaluation des performances. L'articulation entre l'utilisation des NTIC et ces pratiques de GRH affecte les caractéristiques et les expériences de travail des salariés qui s'approprient ces technologies et ces pratiques, ce qui en modifie et en améliore l'usage. A leur tour, les attitudes et les comportements des salariés, notamment leur implication dans l'organisation, sont influencés par ces caractéristiques et expériences de travail qui sont considérées comme l'un des antécédents les plus importants de l'implication organisationnelle.

Il nous semble donc opportun de chercher à répondre aux préoccupations des gestionnaires en analysant l'impact de l'utilisation des NTIC et des pratiques de GRH associées (conditions de travail et organisation du travail, participation et information, évaluation des performances) sur les attitudes et les comportements des utilisateurs-salariés (implication organisationnelle affective et conséquences de cette implication en termes de climat social).

Pour justifier cette problématique (I), nous présenterons la littérature sur les usages des NTIC et le lien complexe qu'elles entretiennent avec les pratiques de GRH. Leur impact sur l'implication organisationnelle sera abordé au travers du rappel de ses multiples antécédents. La méthodologie (II) sera exposée avant de présenter les résultats (III) de cette recherche.

I. NTIC¹ et pratiques de GRH : des liens complexes affectant les attitudes et les comportements des salariés

Pour Y. Lasfargues (1999), les outils informatiques et électroniques favorisent l'évolution du travail en termes d'interactivité, de rapidité de réponse, de vulnérabilité, d'interdépendance, de rapports commerciaux et d'incertitude. Le travailleur agit plus désormais sur des signes et des informations que sur de la matière. Son travail perd son caractère concret².

Plusieurs études se sont penchées sur l'impact organisationnel de ces TIC³. Celles qui relèvent un déterminisme technologique évoquent soit d'importantes suppressions d'emploi (Rifkin, 1996) accompagnées d'une précarisation des statuts dans les activités tertiaires (travail dans les centres d'appel par exemple) soit, à

1. Pour la suite de notre article, nous abandonnerons cette caractéristique de nouveauté pour ne garder que la contraction TIC.

2. Pour B. Coriat (1990), le travail concret est la nature particulière des capacités, des aptitudes, des savoirs et des savoir-faire, effectivement consommés dans l'activité concrète du travail, c'est-à-dire dans la tâche.

3. Dès les années soixante, Joan Woodward (1965) adoptait ce point de vue selon lequel la technologie façonne la structure organisationnelle.

l'inverse, l'émergence de nouvelles compétences qui favoriserait la création d'emploi (Boissonnat, 1995).

D'autres au contraire, auxquelles nous souscrivons, montrent que le travail n'évolue pas sous l'influence des seules technologies mais également sous l'influence du contexte de travail, des modes d'usage de ces technologies et des pratiques de GRH associées (Markus et Robey, 1988 ; Alsène, 1990 ; Eraly, 1995 ; Scott Morton, 1995 ; Maurice, 2000 ; d'Iribarne, 2000). Il existerait ainsi de nombreux scénarios pour la diffusion et l'usage des TIC, ce qui autoriserait des marges de manœuvre plus larges et plus variées pour les utilisateurs-salariés. Cependant quelques tendances se dessinent selon les contenus, les usages qui sont faits des TIC d'une part, et les modes d'appropriation par les entreprises et les salariés d'autre part.

1.1. Une plus grande autonomie associée à de nouvelles formes de contrôle

Selon les études de Pinsonneault et Kraemer (1993, 1997), de l'ANACT (2000), de d'Iribarne (2000), de Maurice (2000) et de Pichault et Nizet (2000), nous assistons à une décentralisation de la décision, s'accompagnant d'une autonomisation des utilisateurs⁴, du partage (plus ou moins facilité) des informations au sein de groupes de projets, de la mise en place d'instances de dialogue et d'une régulation de l'activité par entretien de face à face pouvant même s'accompagner d'un contrôle électronique des performances.

Ainsi, en favorisant le partage de l'information et la communication verticale, les TIC décloisonnent les services et décentralisent les décisions non stratégiques et réduisent en même temps les besoins en managers intermédiaires dans leur rôle de récepteurs et de transmetteurs d'information. Pour pouvoir contrôler l'avancement du travail individuel ou en réseau, l'entreprise utilise à la fois les entretiens entre l'encadrement et les salariés, et la surveillance électronique. Celle-ci repose sur l'enregistrement d'un grand nombre de données (temps de communication, de pause des écrans, de consommation d'énergie, de réactivité...), qui sont utilisées pour comprendre l'obtention d'un résultat immatériel. « Les ordinateurs ne font pas de sentiment » derrière leur froide objectivité et leur grande mémoire nous dit E. Ray (1992) ; ils allègent le poids de la hiérarchie et selon l'expression d'A. Supiot (2000), « repersonnalisent » la relation de travail en individualisant la responsabilité, même dans un travail collaboratif. Grâce au groupware, il reste une trace de

⁴ A. Supiot (2000, p. 133) précise toutefois que « le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination ».

l'intervention de chaque collaborateur sur les supports d'information partagée.

D'autres recherches ont mis l'accent sur les tensions que pouvaient générer ces TIC au travers des modes de gestion proposés par l'organisation.

1.2. Des tensions dépendant des caractéristiques et des expériences de travail

Les travaux de Karasek et Theorell (1990) montrent notamment que l'organisation peut être source de tensions à partir de deux éléments :

- les exigences physiques et/ou psychologiques de la tâche,
- l'autonomie de décision et de contrôle de la tâche.

Les tensions naissent alors de l'éloignement entre le travail conçu par la Direction, l'encadrement et les experts en TIC et le travail concret vécu par les salariés cadres et non cadres.

La situation qui repose autant sur l'autonomie de décision que sur une exigence forte au travail illustre un mode de gestion fondé sur la compétitivité, dans lequel sont valorisées l'action, la flexibilité et la réussite. Les cadres d'entreprise sont très souvent les sujets de ce modèle. Lorsque les exigences sont toujours fortes mais que le degré d'autonomie est en revanche faible, la situation présente un modèle taylorien qui s'appuie sur la répétitivité des tâches et la pression du temps. D'après ces recherches, l'informatisation alimente également les tensions psychologiques et les problèmes de santé, par des gestes répétitifs sur écran et par l'accroissement du nombre d'informations reçues, à traiter en un temps limité (informations envoyées par téléphone, par fax, par mail). Dans cette situation, les individus réalisent un travail exigeant sur lequel ils ont peu de contrôle et qui leur offre peu d'autonomie. Ces éléments favorisent alors un état de stress (Chanlat, 1999), d'épuisement professionnel qui, selon les travaux de J.P. Neveu (1999), est soit objectif (causé par l'accumulation d'événements nocifs pour la santé), soit subjectif lorsqu'il relève d'une perception de l'individu envers une situation donnée.

Nous retrouvons ici la complexité de la relation entre l'outil, son contexte d'utilisation et son utilisateur. Ceci nous conduit alors à nous poser la question de la relation au travail, appréhendée par le concept d'implication au travail.

1.3. Implication organisationnelle : une multitude d'antécédents

Ce concept, qui permet de qualifier le lien unissant l'individu à son travail, fait l'objet de l'attention des chercheurs depuis les années 1970. Cet intérêt s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement au travail des individus. Parmi les cinq

formes "universelles" d'implication au travail⁵ distinguées dans la littérature (Morrow, 1993), nous nous intéresserons plus particulièrement à l'implication organisationnelle et à ses antécédents.

L'implication organisationnelle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation dans son ensemble. Deux formes principales d'implication organisationnelle ont été étudiées : calculée ou de continuité (mettant l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation) et affective ou attitudinale (qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière) Chacune de ces deux formes a été étudiée en relation avec des antécédents propres ou partagés (Peyrat-Guillard, 2002).

Les outils de mesure de l'implication sont nombreux et affectés par une certaine redondance conceptuelle maintes fois soulignée (Morrow, 1983 ; Blau, Paul et St-John, 1993). L'OCQ (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974) et l'échelle d'implication affective d'Allen et Meyer (1990a) sont les échelles de mesure les plus utilisées pour la dimension affective. L'instrument également développé par Allen et Meyer pour la deuxième dimension (1990a) est l'outil le plus utilisé aujourd'hui pour cette facette. Les questions posées dans l'enquête REPONSE sont proches de certains items d'échelles de mesure de l'implication au travail (cf. annexe 1)⁶. Compte tenu du grand nombre d'items relatifs à la dimension affective, nous limiterons la présentation des résultats à cet aspect.

Parmi les nombreux antécédents de l'implication organisationnelle affective, étudiés dans la littérature ce sont les expériences de travail qui semblent les plus déterminantes. En effet, le travail (au sens de l'emploi occupé) en tant qu'antécédent (caractéristiques du travail ou du rôle et expériences de travail) a donné lieu à l'examen d'une multitude de variables. Les différentes caractéristiques du travail étudiées sous l'appellation d'étendue du poste (« job scope »), comme le challenge (Mowday et al., 1982), la variété d'aptitudes et l'autonomie dans le poste (Mathieu et Zajac, 1990) semblent corrélées positivement à l'implication organisationnelle affective. Des recherches ultérieures ont également montré l'importance de l'étendue du poste en tant qu'antécédent de l'implication affective (Meyer, Bobocel et Allen, 1991 ; Hackett et al., 1994). Les expériences de travail (l'évaluation de l'intérêt de l'organisation pour les salariés, la perception de l'équité de

rémunération ou encore les styles de leadership, plus précisément la structure d'initiative du leader⁷) ont également été étudiées. De nombreux résultats sont cependant mitigés, compte tenu du manque d'homogénéité des travaux de recherche (Meyer et Allen, 1991). Ces expériences peuvent être plus ou moins positives en fonction de la perception des pratiques de l'entreprise, qui serait liée à l'implication affective (Gaertner et Nollen, 1989). Les caractéristiques importantes de ces pratiques semblent être le soutien perçu et l'équité perçue. Ces résultats sont confirmés par ceux de Meyer et Smith (2000) qui montrent que la perception du soutien organisationnel et de la justice procédurale médiatisent la relation entre les pratiques de GRH et l'implication affective. A notre connaissance, il n'y a pas eu de travaux étudiant directement le lien entre les TIC et l'implication organisationnelle mais celles-ci ont nécessairement un impact sur les caractéristiques du travail ou du rôle et les expériences de travail. Or, ces expériences de travail semblent être, comme on vient de le souligner, un antécédent important de l'implication affective (Allen et al., 1993), tout particulièrement lors de la phase de socialisation des personnes nouvellement recrutées (Allen et Meyer, 1990b, 1993). Les travaux qui portent sur les caractéristiques organisationnelles le confirment également.

⁵ L'éthique du travail, l'implication dans la carrière, l'implication dans le poste, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée.

⁶ Les items des questions 6.1.a et b (cf. annexe 1) ont été regroupés ainsi : les items n° 3,4, 6, 7, 8 et 9 pour la dimension affective de l'implication et les items n° 1, 2 et 5 pour la dimension calculée.

⁷ « Leader initiating structure ». Il s'agit de l'organisation et de la définition, par le leader, des relations qu'il a avec ses subordonnés, incluant la définition de leurs rôles, la prescription de méthodes de travail et de modes de communication et d'organisation (Luthans et al., 1987).

Cette revue de la littérature sur les TIC et leurs conséquence en termes d'implication et de climat social nous a conduit à privilégier deux axes d'investigation de notre problématique, comme le montre la figure 1.

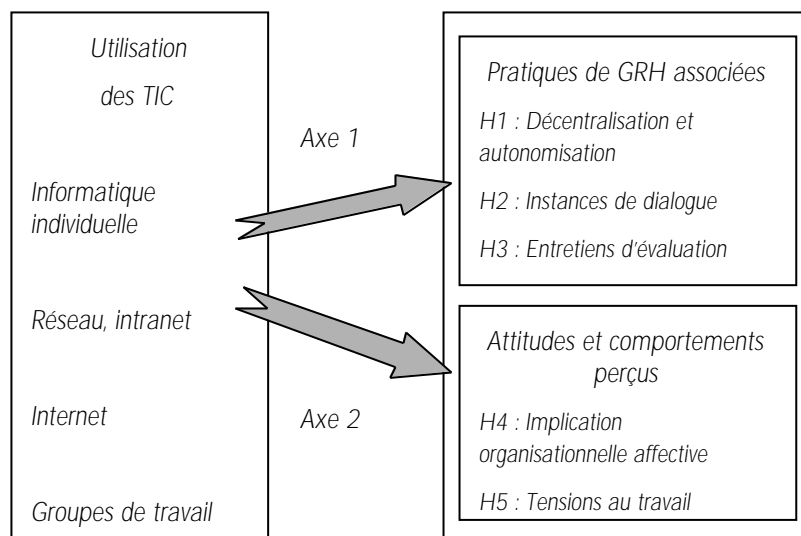


Figure 1 : Les axes d'investigation de la problématique

Le premier axe s'attache à l'étude des liens entre les TIC et trois types de pratiques de GRH :

- les conditions de travail et l'organisation du travail. Hypothèse 1 : Les TIC sont associées à une décentralisation de la décision et à une autonomisation des utilisateurs.
- la participation et l'information. Hypothèse 2 : Les TIC sont associées à la mise en place d'instances de dialogue.
- l'évaluation des performances. Hypothèse 3 : Les TIC sont associées à l'existence d'entretiens d'évaluation avec la hiérarchie.

Le second axe concerne les liens entre les TIC et les attitudes et comportements au travail :

- Hypothèse 4 : Les TIC contribuent à créer de nouvelles caractéristiques et expériences de travail associées à la dimension affective de l'implication organisationnelle
- Hypothèse 5 : Les TIC contribuent à créer de nouvelles caractéristiques et expériences de travail qui augmentent les tensions.

La méthodologie présentée ci-après nous permettra de tester ces cinq hypothèses.

II. Méthodologie : l'exploitation de l'enquête REPONSE

L'étude s'appuie sur l'analyse de l'Enquête "Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise en 1998 - REPONSE 98".

La problématique, illustrée par la figure n°1, sera abordée en utilisant deux bases de données parmi les quatre disponibles : celle des « représentants de la direction » (2978 établissements) et celle des « salariés » (10303 individus). Nous pourrions ainsi confronter leurs points de vue quant à l'utilisation des TIC, la mise en œuvre de pratiques de GRH associées et l'impact perçu sur les attitudes et les comportements des salariés. Seule la base représentants de la direction est utilisée pour les modèles logit.

III. Résultats et discussions

Les liens entre les TIC et les trois pratiques de GRH associées vont être successivement présentés.

3.1. Utilisation des TIC et pratiques de GRH associées (Axe 1)

3.1.1. Conditions de travail et organisation du travail : un travail plus souvent défini par objectifs

Une large majorité de représentants de la direction (68,1 %) définissent plutôt le travail à accomplir par une description de tâches précises à exécuter, au lieu de le faire par la fixation d'objectifs globaux. A l'inverse, 85,98 % des salariés⁸ considèrent qu'on leur fixe plutôt l'objectif du travail mais qu'ils choisissent eux-mêmes la façon d'y arriver. Cette différence de points de vue qui nous semble intéressante peut s'expliquer en partie par le fait qu'une certaine autonomie des salariés est recherchée, puisque 2124 représentants de la direction (71,3 %) encouragent les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème en cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service plutôt que d'en référer à la hiérarchie. Cette recherche d'autonomie est confirmée par les réponses des salariés : 63,35 % d'entre eux⁹ règlent personnellement les incidents les plus fréquents qui surviennent au cours de leur travail.

Les résultats du modèle logit font apparaître un lien entre une large diffusion des TIC et un travail défini par objectifs. En effet, les entreprises dans lesquelles aucun salarié ou peu de salariés (moins de 20%) utilisent les TIC définissent moins le travail par objectif que celles dans lesquelles 20% et plus de salariés les utilisent, cette dernière situation ayant été prise comme référence (cf. tableau 1). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1. Les TIC semblent effectivement associées à une décentralisation de la décision et à une autonomisation des utilisateurs.

3.1.2. Participation et information¹⁰ : une mise en place plus fréquente de dispositifs d'information et de participation

Un dispositif de participation de type "groupes qualité" ou "groupes de résolution de problèmes" existe dans un peu moins de la moitié des établissements en 1998 (48,8 %), alors que les groupes d'expression directe sont peu répandus (20,1 %).

Parmi les formes de stimulation de la participation des salariés, ce sont les "actions qualité" qui sont le plus répandues (58,6 % des établissements). Les projets ou chartes d'entreprise¹¹ existent encore en 1998 dans 28,8 % des entreprises, un peu plus que le pourcentage d'établissements diffusant un journal d'entreprise (24,4 %).

En rapprochant ces résultats de l'utilisation qui est faite des TIC, nous pouvons remarquer, à partir des résultats du modèle logit (cf. tableau 1) que les réunions d'atelier existent moins souvent dans les entreprises où moins de 20 % des salariés utilisent l'informatique individuelle et que l'existence d'un autre dispositif de participation est également moins fréquent dans les entreprises qui n'utilisent pas le réseau ou l'intranet. Les entreprises qui utilisent peu ou pas l'informatique individuelle, le réseau et les groupes de travail pluridisciplinaires diffusent également moins souvent un journal d'entreprise. Conformément à l'hypothèse 2, les TIC sont associées à la mise en place d'instance de dialogue. Ces résultats sont en accord avec les études de l'ANACT (2000) et de Maurice (2000), montrant notamment divers modes de régulation et d'appropriation de ces technologies par les entreprises et les utilisateurs, dont les instances de dialogue. Ces dernières permettent à tous de partager l'information en direct ; elles favorisent les retours d'expérience et contribuent à améliorer l'utilisation de ces outils.

Associée à ces modes de participation et d'information, la recherche d'éléments sur la performance des salariés est également pratiquée au travers de nouvelles formes d'évaluation à distance.

⁸ Fréquence manquante : 237

⁹ Fréquence manquante : 1 149.

¹⁰ Les questionnaires salariés ne comportent aucune question concernant les dispositifs de participation et d'information. Les résultats présentés dans ce point 3.1.2. sont donc ceux de la base représentants de la direction.

¹¹ Au sens de démarches plus ou moins participatives de réflexion sur les objectifs et/ou les valeurs de l'entreprise, ayant conduit à la rédaction d'un document présenté et remis aux salariés. Pour plus de précisions sur les pratiques des années 80 et 90, on pourra se reporter à Peyrat-Guillard (1998).

Variables Expliquées	Conditions et Organisation Travail		Participation et Information			Evaluation des performances			
	Travail par objectifs	Auto-règlem. incident	Existen. réunion d'atelier	Existen. autre disposit.	Diffus. journal d'entre.	Contrô. perman. travail	Contrô. occasio travail	Evaluat. non cadres	Evaluat. cadres
Variables Explicatives									
Variables de contrôle									
- Taille établissement									
. moins de 50 sal.....	0,2815**		-0,56***	-0,78***	-1,21***	0,2648**		-0,56***	-1,17***
. 50 à 99 sal.....				-0,329**	-0,66***			-0,60***	-1,01***
. 100 à 199 sal.....			-0,2638*		-0,45***			-0,334**	-0,56***
. 200 à 499 sal.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. 500 à 999 sal.....				0,3197*	0,515***				
. 1000 sal et +.....					0,753***				
- Structure qualifications									
. Ouvriers									
. moins de 20 %.....		0,8181*							
. de 20 à 49 %.....		Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. 50 % et plus.....	Ref								
. Employés									
. moins de 20 %.....									
. de 20 à 49 %.....									
. 50 % et plus.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. Techniciens									
. moins de 20 %.....		0,5531*			-0,636**	0,7539**			
. de 20 à 49 %.....		Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. 50 % et plus.....	Ref								
. Cadres									
. moins de 20 %.....	-0,9673**	-0,7372*							
. de 20 à 49 %.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. 50 % et plus.....	1,3657**								
TIC utilisées dans l'entreprise									
- Informatique individuelle (micro, terminal...)									
utilisée par :									
. moins de 20 % des salariés.....	-0,348***		-0,287**		-0,45***	0,1506*		-0,61***	-0,50***
. 20 % et plus.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. non utilisée.....	-1,4237**				-1,2433*			-0,865**	-0,7291*
- Réseau, intranet									
utilisé par :									
. moins de 20 % des salariés.....	-0,565***				-0,243**	0,2658**	-0,46***	-0,2548*	-0,323**
. 20 % et plus.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. non utilisé.....	-0,3499**				-0,75***	0,2170*		-0,64***	-0,87***
- Internet utilisé par :									
. moins de 20 % des salariés.....	-0,522***					0,3107*			
. 20 % et plus.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. non utilisé.....	-0,704***					0,455***	-0,62***		
- Groupes de travail									
utilisés par :									
. moins de 20 % des salariés.....	-0,742***	-0,43***	-0,38***	-0,270**	-0,27***			-0,30***	
. 20 % et plus.....	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. non utilisés.....	-1,184***	-0,73***	-1,24***	-0,75***	-0,67***	0,2258**		-0,70***	-0,54***
Constante	0,8548	1,1177	3,0760	-1,3515	0,6866	-0,8994	-1,2732	2,8019	2,9771
Concordance	69,5 %	60,4 %	66,7 %	66,1 %	73,5 %	59,2 %	59,5 %	68,5 %	73,2 %
Nombre d'observations	2868	2929	2966	2971	2973	2978	2978	2966	2860

Tableau 1 : Déterminants des pratiques de GRH (AXE 1) - Résultats d'estimation des modèles logistiques¹²

¹² Modèle utilisé : modèle logit. Les coefficients non significativement différents de 0 au seuil de 10 % ont été omis ; les coefficients significativement différents de 0 à un seuil compris entre 5 et 10 % sont indiqués par * ; ceux significatifs à un seuil compris entre 1 et 5 % sont indiqués par ** et ceux qui le sont à un seuil inférieur à 1 % sont indiqués par ***. Pour chaque dimension explicative, les coefficients indiquent les écarts significatifs par rapport à la situation de référence (indiquée par Ref). Exemple de lecture : les entreprises dans lesquelles aucun salarié ou peu de salariés (moins de 20 %) utilisent internet définissent moins le travail par objectif que celles dans lesquelles 20% et plus de salariés utilisent internet (situation de référence). Les intitulés

3.1.3. Évaluation des performances¹³ : un recours accru aux entretiens d'évaluation, un contrôle plus occasionnel

L'évaluation des performances est exercée de façon permanente dans une majorité d'établissements (60 %), principalement par la hiérarchie supérieure et intermédiaire (dans 82,6 % des établissements), l'autocontrôle étant peu développé (4,3 %). Un système d'appréciation reflétant les performances est mis en place dans un grand nombre d'établissements : 47 % d'entre eux¹⁴ l'appliquent à l'ensemble des cadres et 44,9 %¹⁵ à l'ensemble de la population non cadres. Les entretiens périodiques avec le supérieur hiérarchique (entretien d'évaluation, de bilan, de perspective...) sont plus répandus pour l'ensemble de la population cadre (52,8 % des établissements)¹⁶ que pour l'ensemble de la population non cadre (43,5 %)¹⁷.

Les TIC sont associées à l'existence d'entretiens avec la hiérarchie. Les entretiens d'évaluation (pour la population des non cadres et des cadres) sont plus utilisés dans les entreprises qui utilisent l'informatique individuelle ou le réseau, comme on peut le voir sur le tableau 1, ce qui est cohérent avec l'hypothèse 3. Ces derniers résultats s'accordent avec les recherches de l'ANACT (2000), de Maurice (2000) et de Pichault et Nizet (2000) sur les pratiques de contrôle, notamment liées à l'introduction des TIC. Il ressort ainsi que l'entretien de face à face devient un élément de régulation de l'activité (définition des objectifs, évaluation des résultats, définition des besoins de formation...) mais est également un outil au service de l'encadrement intermédiaire, lui permettant de contrôler les performances « immatérielles » des utilisateurs de TIC.

Par ailleurs, un lien peut être établi entre le recours au contrôle des performances des salariés et l'utilisation des TIC. Le développement des TIC semble aller de pair avec des formes de contrôle plus occasionnelles, moins permanentes, comme le montrent les résultats d'estimation du modèle logit (tableau 1).

L'articulation des TIC avec les pratiques de GRH construit les expériences de travail vécues par les salariés. Ces expériences constituent l'un des antécédents les plus importants de l'implication organisationnelle.

3.2. Impact sur l'implication et le climat social (Axe 2)

3.2.1. TIC et Implication organisationnelle : des « délais trop serrés » qui « gênent » l'implication mais des groupes de travail qui favorisent l'implication affective

Les représentants de la direction estiment que la première raison qui pousse les salariés cadres de l'établissement à s'investir dans leur travail est l'identification aux objectifs de l'entreprise (26,43 %)¹⁸, avant l'envie de satisfaire les clients ou les usagers (19,88 %), la satisfaction du travail bien fait (15,48 %) ou encore la satisfaction de surmonter des défis (13,83 %). L'identification aux objectifs de l'entreprise est très peu citée par les représentants de la direction pour la population des non cadres (6,2 %)¹⁹.

Les items les plus cités par les salariés cadres sont les mêmes mais ils ne sont pas hiérarchisés de la même façon. La première raison que les salariés cadres mentionnent est la satisfaction du travail bien fait, pour 37,8 % d'entre eux²⁰, suivie

complets des variables expliquées sont les suivants : Définition d'un travail par objectifs ; Règlement autonome des incidents liés au travail ; Existence de réunions d'atelier en 98 ; Existence d'autres dispositifs en 98, Diffusion d'un journal d'entreprise ; Existence d'un contrôle permanent du travail ; Existence d'un contrôle occasionnel du travail ; Existence d'un entretien d'évaluation pour les non cadres ; Existence d'un entretien d'évaluation pour les cadres.

¹³. Les questionnaires salariés ne comportent aucune question concernant l'évaluation des performances. Les résultats présentés dans ce point 3.1.3. sont donc ceux de la base représentants de la direction.

¹⁴. Fréquence manquante = 101

¹⁵. Fréquence manquante = 5

¹⁶. Fréquence manquante = 101

¹⁷. Fréquence manquante = 5

¹⁸ Sur un total de 2877 établissements (fréquence manquante = 101 pour la réponse aux différents items de cette question portant sur la population cadre).

¹⁹. Les pourcentages sont calculés ici sur un total de 2974 établissements (fréquence manquante = 4 pour les différents items de cette question concernant les non cadres).

²⁰ Tous les pourcentages calculés à partir de la base salariés concernant les motifs d'implication sont calculés sur un total de 1401 cadres et 8403 non-cadres, soit 9804 salariés. Sont inclus ici dans les non-réponses les salariés qui n'ont pas mentionné leur catégorie d'emploi et ceux qui ont choisi la catégorie « autre », ce qui explique l'importance du taux de non-réponses. Comme on peut le voir en annexe, on demandait aux répondants de hiérarchiser 3 items parmi ceux proposés. Ce sont les réponses classées par les salariés au rang 1 qui sont analysées pour les différents items. Pour les représentants de la direction, ce sont également les réponses du rang 1 qui sont présentées. Les réponses classées aux rangs 2 et 3 par les salariés ou les représentants de la direction n'apportent pas d'information supplémentaire.

de la satisfaction de surmonter des défis (17,08 %), l'envie de satisfaire les clients ou les usagers (16,42 %) et de l'identification aux objectifs de l'entreprise (14,7 %). Les représentants de la direction surestiment donc l'identification de leurs cadres aux objectifs de l'entreprise.

Les salariés non-cadres citent également très peu l'identification aux objectifs de l'entreprise (4 %) mais ils citent beaucoup plus souvent la satisfaction du travail bien fait : c'est la première raison qui, selon eux, explique leur motivation (46 % contre 21,6 % cités par les représentants de la direction).

La différence souvent observée dans la littérature entre cadres et non-cadres, notamment par rapport à l'identification aux objectifs de l'entreprise, souligne l'importance des caractéristiques du travail ou du rôle en tant qu'antécédent de l'implication organisationnelle affective.

Selon les représentants de la direction, la première raison qui ressort nettement comme "gênant" l'implication des salariés cadres dans leur travail est l'existence de "délais trop serrés" (22 %)²¹. C'est également l'une des raisons qui est la plus citée pour les non cadres (14,8 %)²², juste après la faiblesse des rémunérations (première raison citée pour les non cadres ; 19,6 % des établissements) avant le manque de reconnaissance (9,8 %). Les réponses des salariés²³ sont très proches : la première raison qui gêne l'implication des cadres est également selon eux l'existence de «délais trop serrés » (19 %). La première raison citée par les non-cadres est là aussi la même que celle perçue par les représentants de la direction : la faiblesse des rémunérations (24 %). Les non-cadres citent ensuite le manque de reconnaissance (16 %) puis les conditions de travail (9 %) et les délais trop serrés (8 %). La rémunération semble donc être plus un frein à l'implication qu'un motif d'implication pour les salariés non cadres.

En ce qui concerne le second axe d'investigation de la problématique, nous pouvons établir le lien entre l'utilisation des TIC et la perception de « délais trop serrés » : les établissements qui pratiquent peu ou pas du tout l'informatique individuelle, Internet ou les groupes de travail pluridisciplinaires, perçoivent moins ce frein à l'implication de leurs non cadres que ceux qui les pratiquent (situation de référence), comme nous pouvons le voir sur le tableau 2. Les résultats vont dans le même sens en ce qui concerne internet et les groupes de travail pour la population cadre.

En même temps, les établissements dans lesquels peu ou pas de salariés utilisent les groupes de travail pluridisciplinaires et les groupes de projet citent moins souvent des raisons affectives incitant les salariés cadres et non cadres à s'investir par rapport aux établissements dans lesquels plus de 20% les utilisent (cf. tableau 2).

On retrouve dans ces résultats l'importance des caractéristiques et des expériences de travail évoquée dans la revue de littérature. En effet, conformément à notre hypothèse 4, les TIC contribuent à créer de nouvelles caractéristiques et expériences de travail (décentralisation, autonomisation) associées à la dimension affective de l'implication organisationnelle. Mais ces expériences ne présentent pas uniquement des aspects positifs. Les délais trop serrés constituent en effet en même temps un frein à l'implication.

Après avoir examiné l'impact des TIC sur l'implication organisationnelle, nous allons nous intéresser à une autre variable résultante, le climat social, lui-même souvent appréhendé comme conséquence de l'implication organisationnelle.

3.2.2. Climat social : création de tensions

Le climat social est jugé "calme" par une majorité de représentants de la direction (61,2 %) et "plutôt calme" par plus d'un quart d'entre eux (27,7 %). Un climat qualifié de "plutôt tendu" ou "tendu" ne concerne que 10,9 % de l'ensemble des établissements. Le climat est d'ailleurs considéré comme stable par une majorité de répondants (57,2 %), par rapport aux trois années précédant celle de l'enquête.

L'appréciation des salariés diffère sensiblement de celle de la direction : même s'ils sont également une majorité à penser que le climat est calme ou plutôt calme, 42,02 %²⁴ d'entre eux considèrent en 1998 que le climat est plutôt tendu ou tendu. 39,13 %²⁵ estiment d'ailleurs que ce climat s'est dégradé par rapport à 1995.

²¹. Sur 2877 établissements

²² sur 2974 établissements

²³ Pour la question portant sur les motifs de gêne de l'implication les pourcentages sont calculés sur un total de 9961 salariés (1428 cadres et 8533 non-cadres).

²⁴. Fréquence manquante : 84.

²⁵. Pourcentage calculé sur le nombre de salariés ayant au moins trois ans d'ancienneté. Fréquence manquante : 144.

Parmi les indicateurs du climat, il est constaté que des tensions entre les salariés et leurs supérieurs existent, selon les représentants de la direction, dans moins de la moitié des établissements (41,15 %). Ces mêmes tensions apparaissent également entre les salariés eux-mêmes (44,41 %). Les incidents répétés provoqués par les salariés sont cités par 29,75 % des représentants de la direction. Quant aux accidents de travail répétés, ils ne sont cités qu'à hauteur de 12,15 %.

Les TIC sont créatrices de tensions et d'incidents répétés puisque ceux-ci sont plus importants dans les organisations qui utilisent l'informatique individuelle et les groupes de travail ou de projet (cf. tableau 2).

Variables Expliquées	Implication organisationnelle		Freins à l'implication des non cadres	Freins à l'implication des cadres	Climat social				
	Implicat. Affective des non cadres	Implicat. affective des cadres	Délais trop serrés	Délais trop serrés	Tensions avec les supérieurs	Tensions avec les collègues	Incidents répétés	Climat tendu	Climat dégradé depuis 3 ans
<u>Variables de contrôle</u>									
- Taille de l'établissement									
. moins de 50 sal.....	0.3108***		0.3992**		-0.6643***	-0.2405**		-0.7439***	-0.5377***
. 50 à 99 sal.....	0.2477**				-0.4613***				
. 100 à 199 sal.....	Ref	Ref	Ref	Ref	-0.3330***	Ref	Ref	Ref	Ref
. 200 à 499 sal.....		-0.3367*							
. 500 à 999 sal.....									
. 1000 sal et +.....									
- Structure de qualifications									
. Employés					Ref	Ref	-0.7013**	-0.9201**	Ref
. moins de 20 %.....									
. de 20 à 49 %.....									
. 50 % et plus.....					Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. Techniciens									
. moins de 20 %.....									
. de 20 à 49 %.....					Ref	Ref	Ref	1.2783**	Ref
. 50 % et plus.....								Ref	Ref
. Cadres									
. moins de 20 %.....									
. de 20 à 49 %.....									
. 50 % et plus.....									
<u>TIC utilisées dans l'entreprise</u>									
- Informatique individuelle (micro, terminal...) utilisée par :									
. moins de 20 % des salariés.....	Ref	Ref	-0.3383**	Ref	Ref	0.2155**	0.3511***	Ref	Ref
. 20 % et plus.....			Ref			Ref	Ref		
. non utilisée.....									
- Internet utilisé par :									
. moins de 20 % des salariés.....	Ref	Ref	-0.4536**	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	0.4389*
. 20 % et plus.....			Ref	-0.4249**					Ref
. non utilisé.....			-0.5926***						
- Groupes de travail pluridisciplinaires utilisés par :									
. moins de 20 % des salariés.....	-0.3648***	Ref	Ref	Ref	0.2472***	Ref	Ref	0.2472*	0.2715**
. 20 % et plus.....	Ref	-0.3024*	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
. non utilisés.....	-0.7028***		-0.3976**	-0.3302**	-0.3114***	-0.4150***	-0.3444***		
<u>Constante</u>	1.6079	2.1311	-1.2810	-0.1600	0.2752	0.2381	-1.2790	-1.9905	-1.6104
<u>Concordance</u>	58.4 %	58.4 %	59.9 %	57.2 %	61.3 %	57.2 %	58.9 %	59.8%	57.7 %
<u>Nombre d'observations</u>	2917	2799	2553	2030	2953	2948	2956	2969	2875

Tableau 2 : Déterminants des attitudes et comportements perçus (AXE 2) - Résultats d'estimation des modèles logistiques²⁶

²⁶ Pour chaque dimension explicative, les coefficients indiquent les écarts significatifs par rapport à la situation de référence (indiquée par Ref).

Exemple de lecture : les entreprises qui ne développent pas les groupes de travail pluridisciplinaires connaissent moins de tensions entre les salariés et leurs supérieurs ou leurs collègues que celles qui les développent (situation de référence).

Ces tensions et d'incidents répétés ont une probabilité d'apparition plus importante lorsque moins de 20 % des salariés utilisent les TIC par rapport à la situation de référence (20% et plus d'utilisateurs de TIC).

Ceci peut s'expliquer par une introduction plus récente des TIC dans ces entreprises et donc par une moindre « banalisation » ou une moindre « maîtrise » de leur utilisation, ce qui rendrait les rapports interindividuels plus difficiles. Le climat est d'ailleurs plus tendu et s'est dégradé depuis trois ans dans les établissements où moins de 20 % des salariés travaillent en groupe (tableau 2).

Ces résultats sont conformes à ce qui était attendu selon l'hypothèse 5. Les TIC contribuent à créer des caractéristiques et expériences de travail qui augmentent les tensions.

Ils rejoignent la conclusion des travaux de Karasek et Theorell (1990), de l'INRS (1999) et de Chanlat (1999) selon laquelle la pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importante, qui peut se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques.

IV. Conclusion

Ces résultats sont à prendre avec prudence compte tenu du caractère perceptuel des mesures utilisées et de la simultanéité de la mesure des variables indépendantes et dépendantes.

Les résultats qui viennent d'être présentés révèlent l'aspect à la fois stimulant et contraignant des TIC. Les utilisateurs des TIC sont plus autonomes. Ils travaillent par objectifs. Ils participent à des instances de dialogue, ont des entretiens d'évaluation avec leurs responsables hiérarchiques et sont contrôlés de façon occasionnelle. Ces caractéristiques et expériences de travail stimulantes sont associées à la dimension affective de l'implication organisationnelle.

Cependant, elles présentent également des aspects contraignants. Le travail doit être réalisé sous contraintes de délais trop serrés, dans un climat où les tensions et incidents sont fréquents. Ces délais constituent un frein à l'implication ce qui rejoint la nature parfois aliénante de l'implication au travail (Etzioni, 1961), car, en tant que type de relation à son travail, elle comporte à la fois des moments de satisfaction et des moments de stress (Thevenet, 2002). Cet auteur souligne que quand on interroge les salariés, l'implication évoque souvent pour eux, outre « l'excitation de la réussite », « du stress, de la tension, de la peur, de l'anxiété de ne pas pouvoir faire » (Thevenet, 2002, p.14).

D'un point de vue théorique, ces résultats confirment les études qui portent sur les conséquences des TIC. Ils vont dans le sens des liens observés par Pearson et Chong (1997) entre, d'une part, les caractéristiques de contenu et de contexte du poste de travail (notamment l'autonomie) et, d'autre part, l'implication organisationnelle affective. Ils font également écho à une étude de Baudelot et al. (2003), fondée sur une enquête effectuée sur la même période que l'enquête REPONSE²⁷. Cette étude montre en effet un léger accroissement de l'autonomie au travail mais également une forte augmentation de la pression et de l'intensité qui annule les effets de cette amélioration.

D'un point de vue pratique, ils montrent l'importance, pour les directions d'entreprise, de tenter de limiter les effets contraignants afin d'améliorer l'usage des TIC et de favoriser les effets stimulants.

Les intitulés complets des variables expliquées sont les suivants : Implication affective (items agrégés : satisfaction du travail bien fait, identification aux objectifs de l'entreprise, besoin de reconnaissance par les supérieurs ou les collègues, satisfaction de surmonter les défis, envie de satisfaire les clients ou les usagers) ; Freins à l'implication des non cadres et des cadres (délais trop serrés) ; Au cours des trois dernières années, l'entreprise a eu à gérer de fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs, de fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues, des incidents répétés provoqués par certains salariés ; Le climat est à ce jour (1998) plutôt tendu et tendu ; Le climat s'est dégradé depuis trois ans.

²⁷ Enquête effectuée en partenariat avec l'INSEE auprès de 6000 personnes, de 1996 à 1999.

REFERENCES

- Allen, N.J. ; Meyer, J.P. (1990a), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment, *Journal of Occupational Psychology* », 63, pp. 1-18.
- Allen, N.J. ; Meyer, J.P. (1990b), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, 33, 4, pp. 847-858.
- Allen, N.J. ; Meyer, J.P. (1993), « Organizational commitment: evidence of career stage effects ? », *Journal of Business Research*, 26, 1, pp. 49-61.
- Alsène, E. (1990), « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 321-337.
- Anact (2000), *Le travail sous influence. Nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Travail et Changement, n° 260, octobre.
- Baudelot C., Gollac M et al. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard.
- Blau, G. ; Paul, A. ; St-John, N. (1993), « On developing a General Index of Work Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 42, pp. 298-314.
- Boissonnat, J. (1995), *Le travail dans vingt ans, Commissariat Général du Plan, Editions Odile Jacob, La documentation Française.*
- Chanlat, J. F. (1999), «Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail», in Brunstein I., *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, pp. 29-61.
- Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.
- Duval, G. ; Jacot, H. (2000), *Le travail dans la société de l'information. Paradoxes et enjeux des NTIC*, Editions Liaisons.
- Eraly, D. (1995), « Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique », in Jacob R., Ducharme J., *Changement technologique et gestion des ressources humaines, Fondements et pratiques*, Gaëtan morin éditeur, Montréal, pp. 37-58.
- Etzioni, A. (1961), *A comparative analysis of complex organisations on power, involvement and their correlates*, The Free Press.
- Favier, M. (Ed.) (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris.
- Gaertner, K.N. ; Nollen, S.D. (1989), « Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization », *Human Relations*, 42, pp. 975-991.
- Hackett, R.D. ; Bycio, P. ; Hausdorf, P.A. (1994), « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 79, 1, pp. 15-23.
- d'Iribarne A. (Dir.) (2000), *Les usages des outils multimedia en réseaux à France Télécom*, LEST-CNRS, décembre.
- Inrs (1999), *Travail et sécurité*, n° 590 et n° 591.
- Karasek, R. ; Theorell R. (1990), *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, The Free Press.
- Lasfargues, Y. (1999), *Technomordus, Technoexclus. Vivre et travailler à l'ère du numérique*, Editions d'Organisation, Paris.
- Luthans, F. ; Baack, D. ; Taylor, L. (1987), « Organizational commitment: analysis of antecedents », *Human Relations*, 40, 4, pp. 219-236.
- Markus, M. L. ; Robey D. (1988), « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, vol. 34, n°5, pp. 583-598.
- Maurice, M. (2000), *Les technologies de l'information et de la communication et les problèmes du travail et de l'emploi*, LEST.
- Mathieu, J.E. ; Zajac, D.M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, n°108 (2), pp. 171-194.
- Meyer, J.P. ; Allen, N.J. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp.61-89.
- Meyer, J.P. ; Bobocel, D.R. ; Allen, N.J. (1991), « Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post-entry influences », *Journal of Management*, 17, pp. 717-733.
- Meyer, J.P. ; Smith, C.A. (2000), "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, pp. 319-331.
- Morrow, P.C. (1983), « Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, 8, 3, pp. 486-500.
- Morrow, P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Jai Press Inc.
- Mowday, R.T. ; Porter, L.W. ; Steers, R.M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press.

Neveu, J.P. (1999), «La responsabilité des entreprises en perspective», in Brunstein I., *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, pp. 63-74.

Pearson, C.A.L. ; Chong, J. (1997), « Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: an exploration in a Malaysian nursing context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 357-374.

Peyrat-Guillard, D. (1998), « Les projets d'entreprise : d'une mode à des modes de gestion, bilan des pratiques passées et actuelles », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, 2, pp. 181-206.

Peyrat-Guillard, D. (2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », in Neveu J-P. et Thevenet M., *L'implication au travail*, Vuibert, pp. 71-96.

Pichault, F. ; Nizet, J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Editions du Seuil.

Pinsonneault, A. ; Kraemer, K. L. (1993), « The Impact of Information Technology on Middle Management », *Management Information System Quarterly*, september, pp. 271-292.

Pinsonneault, A. ; Kraemer, K. L. (1997), « Middle Management Downsizing : An Empirical Investigation of Impact of Information Technology », *Management Science*, vol. 3, n°5, may, pp. 659-679.

Porter, L.W. ; Steers, R.M. ; Mowday, R.T. et Boulian, P.V. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, pp. 603-609.

Ray, J.E. (1992), « Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination » , *Droit Social*, juin, pp. 525-537.

Rifkin, J. (1996), *La fin du travail*, Boréal, Editions La Découverte.

Scott Morton, M. S., (1995) *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Supiot, A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, février, n° 2, pp. 131-145.

Thevenet, M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes », in Neveu J-P. et Thevenet M., *L'implication au travail*, Vuibert, pp. 5-20.

Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.

ANNEXE 1

Mesure de l'implication organisationnelle affective et calculée dans l'enquête REPONSE²⁸ de la DARES :

Q.6.1a. A votre avis, qu'est-ce qui pousse les salariés NON CADRES de votre établissement à s'investir dans leur travail ?

Enquêteur : Enumérer – Montrer l'écran – 3 réponses possibles

	En 1 ^{er}	En 2 ^{ème}	En 3 ^{ème}
. La crainte de perdre son emploi.....	1	2	3
. L'espoir d'une promotion.....	1	2	3
. La satisfaction du travail bien fait.....	1	2	3
. L'identification aux objectifs de l'entreprise.....	1	2	3
. Les incitations salariales (primes,...).....	1	2	3
. Le besoin de reconnaissance par les supérieurs...	1	2	3
. Le besoin de reconnaissance par les collègues...	1	2	3
. La satisfaction de surmonter des défis.....	1	2	3
. L'envie de satisfaire les clients ou les usagers...	1	2	3
. (Aucune de ces raisons).....	1	2	3
. (NSP).....	1	2	3

Q.6.1b. Et qu'est-ce qui pousse les salariés CADRES de votre établissement à s'investir dans leur travail ?²⁹

Q.6.2a. En revanche, à votre avis, qu'est-ce qui gêne l'implication des salariés NON CADRES de votre établissement dans leur travail ?

Enquêteur : Enumérer – Montrer l'écran – 3 réponses possibles

	En 1 ^{er}	En 2 ^{ème}	En 3 ^{ème}
. L'insécurité de l'emploi.....	1	2	3
. La faiblesse des rémunérations.....	1	2	3
. Le manque d'autonomie.....	1	2	3
. Les conditions de travail.....	1	2	3
. Le manque de reconnaissance.....	1	2	3
. Les délais trop serrés.....	1	2	3
. Le manque de formation.....	1	2	3
. L'ambiance de travail.....	1	2	3
. La non prise en compte des projets personnels ou familiaux	1	2	3
. (Aucune de ces raisons).....	1	2	3
. (NSP).....	1	2	3

Q.6.2b. En revanche, à votre avis, qu'est-ce qui gêne l'implication des salariés CADRES de votre établissement dans leur travail ?³⁰

²⁸ Les items proposés sont les mêmes dans les trois questionnaires (« représentants de la direction » ; « représentants du personnel » ; « salariés »). La formulation est ici celle du questionnaire « représentants de la direction ».

²⁹ Les mêmes items sont proposés

³⁰ Les mêmes items sont proposés