

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

ProQuest Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600

UMI[®]



Université d'Ottawa • University of Ottawa

UNIVERSITÉ D'OTTAWA

Sébastien Gratton

THÈSE

« Participation et pouvoir au sein des organisations »

UNIVERSITÉ D'OTTAWA
SCIENCES SOCIALES



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-58458-5

Canada

*À mes parents, Lise et Robert,
qui m'ont supporté à travers les années.*

*Remerciements à André
et à tous ceux et celles qui
m'ont permis de réaliser ce projet.*

TABLE DE MATIÈRES

Résumé	4
INTRODUCTION	5
Les écoles de pensée	5
CADRE THÉORIQUE	6
La typologie des organisations de Mintzberg	6
La participation des employés	7
La typologie des décisions	10
Composants de l'organisation	11
HYPOTHÈSE	12
MÉTHODOLOGIE	13
LE QUESTIONNAIRE	14
A. PARTIE THÉORIQUE	14
L'autonomie au travail et la liberté d'action	14
La variable de la satisfaction	16
B. LA DISTRIBUTION DU QUESTIONNAIRE	18
Ses obstacles	18
Une nouvelle alternative	19
LES ENTREVUES	19
A. PARTIE THÉORIQUE	19
La structure organisationnelle	20
La communication interne	20
Sentiment d'appartenance ou d'intégration	21
B. PROCESSUS DE SÉLECTION	22
Les entrevues comme outil de sélection	23
LES DONNÉES SECONDAIRES	24
A. PARTIE THÉORIQUE	24
L'autonomie :	24
L'influence des employés dans la prise de décision :	25
L'intégration des employés :	26
B. L'OBTENTION DES DONNÉES SECONDAIRES	27
Une brève description du sondage	27
DESCRIPTION ET ANALYSE DES TROIS ORGANISATIONS	28
ORGANISATION A	29
Structure de l'organisation A	29
L'autonomie et le pouvoir décisionnel	31
La liberté d'action dans l'organisation A	32
La communication interne et la diffusion de l'information dans l'organisation A	33
Sommaire de l'organisation A	34
ORGANISATION B	35
La présentation des données	36
La structure de l'organisation B	37
L'échelle de l'autonomie et les variables socio-démographiques	41
I. Les groupes d'âge	42
II. Nombres d'années au sein de l'entreprise	45
III. Le niveau de scolarité	47
La satisfaction au travail et l'influence des idées des employés dans l'organisation B	50
L'autonomie et la satisfaction comme facteurs dans la participation stratégique des employés de l'organisation B	54
La communication et la diffusion de l'information dans l'organisation B ; une introduction à l'intégration	56

Mesurer l'intégration.....	57
Explication des données sur l'appartenance et l'isolement au travail	60
Sommaire de l'organisation B.....	64
ORGANISATION C.....	66
La structure de l'organisation C.....	66
Présentation des données secondaires	68
L'analyse de l'autonomie dans l'organisation C.....	70
Le pouvoir d'influence dans l'organisation C.....	76
La communication et la diffusion de l'information au sein de l'organisation C.	80
Mesurer l'intégration dans l'organisation C.....	82
Sommaire de l'organisation C.....	87
COMPARAISON ANALYTIQUE DES DEUX TYPES :	89
REMARQUES FINALES.....	89
A. LA VARIABILITÉ DES FONCTIONS ET DES STRUCTURES.....	89
B. L'AUTONOMIE.....	90
Les différences dans l'autonomie.....	91
Les similarités dans l'autonomie.....	93
C. LA SATISFACTION ET LE POUVOIR D'INFLUENCE.....	95
Les différence entre les types d'organisation face à la satisfaction et au pouvoir d'influence	95
Similarité dans la satisfaction et l'autonomie.....	97
D. L'INTÉGRATION.....	99
L'importante distinction entre la communication formelle et informelle.....	100
Les similarités dans l'intégration	100
LA PARTICIPATION DANS LES TYPES ORGANISATIONNELS	102

Résumé

Participation et pouvoir au sein des organisations

Les théoriciens néoclassiques croient que la participation stratégique est spécifique au type innovateur, et absente dans les anciennes formes d'organisation. Cependant, cette distinction n'est pas flagrante. Il existe encore aujourd'hui des traces de structures traditionnelles qui bloquent la participation des employés dans les organisations innovatrices.

L'étude de cas suivante comprendra deux organisations innovatrices et une autre traditionnelle. Il est à noter que l'étude du niveau de participation, appuyée de questionnaires, d'entrevues et de données secondaires, est réalisée dans chacun des cas sous l'angle de l'autonomie, de l'influence et de l'intégration considérées comme des facteurs de la participation.

Nous verrons que la participation n'est pas partagée uniformément entre les employés, souvent à cause d'un manque d'intégration de certains d'entre eux. Il n'est alors pas suffisant de l'estimer seulement par des configurations organisationnelles. Il faut mener l'analyse plus loin.

INTRODUCTION

Dans cet ouvrage, l'objet de recherche est l'organisation. Plus précisément, sa structure et son analyse : comment le pouvoir décisionnel est-il distribué entre les employés, cadres et travailleurs ? À quel moment la différenciation entre différents types d'organisations engendre-t-elle des répercussions dans la participation des employés aux décisions stratégiques ?

Les écoles de pensée

Alvin Toffler (1980), futurologue reconnu, étudie les organisations. Il croit au changement social, et dit que nous traversons, à l'heure actuelle, une « Troisième vague », c'est-à-dire un changement qui se déroule après l'ère industrielle, et qui mène à une évolution comme celle que nous vivons aujourd'hui. Cette vague transforme le rôle du travailleur de l'organisation industrielle dans un nouveau rôle adéquat pour la société post-industrielle. L'auteur dit que dans ce rôle, les travailleurs auront une plus grande flexibilité dans les tâches à accomplir et acquerront une attitude plus coopérative. Il continue en disant que cette situation permettra à l'ouvrier d'avoir une plus grande implication dans les décisions, des décisions même importantes, stratégiques, et capables de produire un grand impact pour l'ensemble de l'organisation.

Cependant, la thèse de Toffler est ambiguë. Le rôle que cet auteur donne à l'individu n'est pas clair, et son idée d'évolution est contestée par la persistance des formes traditionnelles de s'organiser. De plus, Toffler néglige deux grandes écoles de pensée qui étudient les organisations. Premièrement, l'école classique, qui est reconnue comme étant l'école qui a amorcé le sujet avec Taylor, Fayol et Weber, diffère sur certains points n'en reste pas moins convergente sur d'autres. Ce sont ces auteurs qui ont donné ensemble à l'organisation sa forme maintenant traditionnelle et classique dont Toffler tend à nier la

pertinence. Ainsi, ils définissent l'organisation comme un groupe de personnes dans lequel se retrouve une hiérarchie composée de plusieurs paliers ayant des fonctions différentes et spécifiques. Contrairement aux idées de Toffler, il n'existe pas de flexibilité dans les tâches ni d'engagement ouvrier dans les décisions importantes. Selon la théorie de Taylor, devenue plus tard le taylorisme, il existe un clivage net entre la conception, qui est l'ensemble de décisions réservé aux cadres, et l'exécution du travail, qui comprend d'autres décisions laissées aux chefs du corps opérationnel de l'organisation (Boisvert 1985 : 20).

La deuxième école, surnommée l'école néoclassique, reprend quelques idées de l'école classique, mais apporte aussi avec elle de considérables critiques. La plus signifiante est l'accusation faite à la première d'avoir une vision « en vase clos », sans considérer la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et, encore plus aujourd'hui, technologiques (Boisvert 1985 : 115). Enfin cette école, dont un de ses maîtres principaux est Henry Mintzberg, ne croit pas qu'il existe seulement la forme classique d'organisation. La question je me pose alors est que entre la vision classique de Taylor et celle de l'école néoclassique, jusqu'à quel point les membres des organisations actuelles peuvent-ils devenir participants dans les prises de décisions stratégiques ?

CADRE THÉORIQUE

Tout en présentant la théorie de Mintzberg, je décrirai, dans ce chapitre, les différents types d'organisations qui peuvent exister dans nos sociétés modernes occidentales. Ensuite, je procéderai à la description des décisions, plus particulièrement de la décision stratégique, qui deviendra, ultérieurement la dimension majeure dans ma recherche.

La typologie des organisations de Mintzberg

De tous les types d'organisations existants, Mintzberg en retient cinq qui, selon lui, varient selon le contexte dans lequel ils se retrouvent. Voici un tableau sommaire.

Types d'organisation	Structure	Contexte	Stratégie	Avantages	Problèmes
Mécaniste¹	Bureaucratie centralisée	Environnement simple et stable	Processus de planification	Efficace, sûre, précise et cohérente	Coordination, adaptation du sommet
Entrepreneuriale	Simple, informelle, flexible	Environnement simple et dynamique	Processus de type visionnaire, leadership	Rapide, sens de la mission	Vulnérable, danger de déséquilibre
Divisionnalisée	Divisions avec tendances de type mécaniste	Marchés diversifiés	Définie par le siège	Solutions à des problèmes de structures fonctionnelles	Coûteuse, décourage l'innovation.
Professionnelle	Bureaucratie décentralisée	Environnement complexe et stable	Stable dans l'ensemble, changeante en détails	Démocratique et autonome	Coordination, répugnance à innover
Innovatrice²	Adhocratie fluide, organique	Environnement complexe et dynamique	Processus de type « grassroots »	Démocratique, efficace pour l'innovation	Ambiguïté

À partir de Mintzberg, 1990, pp. 178, 199, 230, 257, 289.

Il est à noter que Mintzberg va à l'encontre de la croyance qui stipule qu'il n'y a qu'une seule façon de s'organiser, donc une seule structure possible. Contrairement à Toffler, Mintzberg n'est pas partisan d'une évolution, mais d'un « type innovateur » ou dans d'autres mots, d'une attitude coopérative qu'il traduit plus tard par « ajustement mutuel ». Il propose aussi une plus grande participation décisionnelle aux employés de la base hiérarchique dans ce type d'organisation, ce qui, comme nous l'avons vu, s'oppose à la forme centralisée et traditionnelle des classiques.

La participation des employés

Alors, le but de ma recherche est de définir proprement le rôle de l'employé au sein d'organisations quelconques lorsque vient le temps d'aborder le problème de « l'attitude coopérative » et l'implication des employés dans les décisions importantes. Puisque ce rôle semble être différent pour chacune des écoles de pensée, il sera nécessaire de mesurer la

¹ La représentation de l'organisation selon les classiques est appelée l'organisation « mécaniste ».

² Mintzberg nomme « adhocratie », une organisation « sans structure », mais plus précisément, sans la structure spécifique que nous avons l'habitude de connaître, c'est-à-dire celle de l'organisation mécaniste.

participation des travailleurs en s'appuyant sur la théorie de Mintzberg (1982) que nous analyserons justement pour ces fins.

Le type innovateur de Mintzberg propose une décentralisation horizontale dans laquelle il y a une plus grande répartition du pouvoir et une participation active dans les décisions. C'est alors qu'il devient possible que l'information soit plus informelle et voyage plus librement à l'intérieur de l'organisation. Ces idées et initiatives nécessaires à la prise de décisions proviennent, contrairement au type mécaniste, du bas de la hiérarchie, et non seulement du haut. Ainsi « poussent-elles partout et naturellement comme le chiendent dans un jardin », selon Mintzberg. C'est en ce sens que la synergie des idées forme la stratégie de l'organisation et que son élaboration prend en compte le thème complexe de l'intention collective qui, selon Morin (1991), se rattache à l'expérience d'apprentissage social des employés qui sont regroupés, à leur éducation, à leurs compétences, à leurs connaissances etc., pour permettre à leur organisation d'affronter de nouveaux problèmes, pour qu'elle puisse devenir innovatrice et soit capable de développer sa créativité. En somme, pour qu'elle puisse construire des décisions stratégiques (Morin 1991 : 66). L'exécution de celles-ci est engendrée par un mécanisme « d'ajustement mutuel » qui réalise la coordination du travail par une simple communication informelle. Lorsque je parlerai de cette communication, je ferai toujours référence à la définition que lui prête Mintzberg, c'est-à-dire d'un échange d'informations qui se fait « face à face » entre individus et qui leur donne, par la suite, une meilleure connaissance des sentiments, états d'esprit et intérêts des autres individus qui sont présents autour. Grâce à cet échange, l'opérateur peut participer presque entièrement à la prise de décision (Mintzberg 1982 : 19). Il n'y a pas de restrictions concrètes, ni de niveaux d'approbation. En fait, les initiatives sont encouragées et la direction est même prête à sacrifier pour un moment le résultat final de sa production ou le rendement de son organisation, lorsque les initiatives apparaissent avoir un potentiel innovateur. Mintzberg a donné le nom de « grassroot » à ce phénomène, parce que les stratégies connaissent une croissance à partir de la base de l'organisation puisque ses origines sont enracinées solidement dans la terre plutôt que dans les abstractions des cadres supérieurs (Mintzberg 1990 : 311).

Les organisations où ce phénomène peut se produire sont souvent celles engagées dans la fabrication de technologies de pointe. Voici quelques exemples parmi d'autres : Newbridge ou Xerox, corporations de haute technologie qui doivent toujours s'engager dans des décisions stratégiques afin de survivre dans un marché turbulent sont, comme l'écrit Mintzberg, composées d'experts opérateurs fonctionnels et coordonnés par un personnel de liaison et des managers³ intégrateurs qui assurent de bons contacts mutuels entre les superviseurs et les subordonnés. Voilà donc d'où provient le terme « d'ajustement mutuel » : ceux qu'on appelle subordonnés, dans une organisation de ce type, sont des experts qui possèdent une grande connaissance technique et détiennent de hautes compétences ; en revanche du type mécaniste, ils ne se rattachent pas, sauf exception, à des fonctions spécifiques. Ainsi, les gérants dans ce type de structure, n'ont pas le choix de devenir intégrateur parce qu'ils doivent prendre en considération non seulement l'important génie que leur personnel peut apporter à l'organisation, mais aussi l'efficacité par laquelle il peut adapter son ensemble à la turbulence du marché. C'est dans ce type innovateur où, selon les néoclassiques, qu'il y a une plus grande participation dans les prises de décisions. Avec la « machine bureaucratique », plusieurs bonnes idées provenant des étages inférieurs des organisations sont réprimées. Cette contrainte empêche l'innovation et la croissance de l'entreprise. Mais, avec une forme adhocratique, les membres des étages inférieurs de l'organisation deviennent plus importants. Ils apportent souvent les meilleures idées pour la production parce qu'ils sont directement liés avec le service qu'ils procurent ou la fabrication du produit en question. Alors, ils peuvent comprendre certains procédés de production mieux que les patrons ou encore les employés des bureaux d'étude du travail. Ce sont eux qui deviennent les maîtres de l'organisation. De plus, les gens se retrouvant dans le corps des opérateurs de l'organisation semblent avoir une meilleure connaissance de la clientèle. Au contraire, dans les organisations innovatrices, les idées sont plutôt encouragées que rejetées. Selon les néoclassiques, cette méthode permet une gestion plus efficace de l'organisation.

³ Ce mot d'origine anglaise sera souvent utilisé dans la thèse. La raison pour cela est suite à plusieurs références que ce texte fait à une littérature anglo-saxonne ainsi qu'aux nombreux d'ouvrages écrit par Mintzberg qui utilisent ce mot dans sa forme d'origine même dans des versions traduites. Cependant, il arrivera des fois que ce terme de « manager » sera remplacé par son synonyme français de « gérant ».

La typologie des décisions

Comment la participation se produit-elle ? En prenant forme à l'intérieur des niveaux décisionnels d'organisations. Car dans toutes organisations, la participation est active à trois niveaux. Premièrement, au niveau corporatif dans lequel sont incluses les décisions stratégiques à long terme par exemple, l'introduction d'un nouveau produit ou encore, le partenariat avec une autre entreprise, nécessairement plus prédominantes, dans le type innovateur, et influentes dans l'ensemble de l'organisation. Deuxièmement, au niveau intermédiaire où l'on trouve les décisions administratives à moyen terme souvent réservées à certains départements indépendants, mais toujours reliées à l'organisation centrale. Finalement, au niveau opérationnel où les décisions, répétitives et fréquentes, se trouvent reliées à la fabrication physique du produit et à l'établissement de l'horaire des travailleurs (Jain et Giles 1985 : 749). Pour Gordon et al. (1975), il est à noter que ces trois niveaux décisionnels se retrouvent dans toutes les organisations, comme le démontre le tableau suivant.

Niveaux	Caractéristiques	Exemples
Opérationnel	Répétitive et programmée	Fabrication d'un produit
Administratif	Semi-programmée	Établissement du prix
Stratégique	Non-répétitive et Non-programmée	Développement d'un nouveau produit

Source : Gordon et al, 1975, p.7.

Selon les néoclassiques, ce qui est différent entre les organisations, c'est la façon dont les décisions sont prises et le niveau de la participation allouée aux travailleurs selon le type. Dans le type innovateur, par exemple, nous avons vu que la participation était grande.

Enfin, les décisions stratégiques au niveau corporatif sont importantes et affectent l'ensemble total de l'organisation. Toffler et Mintzberg nous laissent entendre que l'engagement des travailleurs détermine le résultat de ces décisions. C'est alors, pour ces raisons précédentes que j'étudierai la participation des travailleurs en fonction des décisions stratégiques.

Composants de l'organisation

Selon Mintzberg, toutes les organisations sont composées de quatre secteurs d'activités principaux. Avant de terminer le cadre théorique de ma thèse, j'aimerais les énumérer et les définir⁴.

- 1) **Sommet stratégique** : Dans ce groupe, nous retrouvons les personnes responsables de l'organisation dans son entier. Ils doivent s'assurer qu'elle mène sa mission dans la bonne direction. C'est ici que se forme normalement la prise de décisions stratégiques.
- 2) **Technostructure** : Ce groupe est composé d'analystes ou de consultants qui aident à déterminer comment le travail devrait se dérouler. Ils établissent **la standardisation**, qui est une série de règles ou de standards désignés pour contrôler les buts, les méthodes et les qualifications des employés. Ces derniers forment les trois types de standardisations. Selon le type d'organisation, une certaine standardisation peut être favorisée. En général, plus l'organisation est standardisée, plus présente sera la technostructure et moins l'employé pourra avoir un impact dans les décisions. Il sera alors contrôlé dans le processus de son travail et maintenu à des tâches précises.
- 3) **Service de soutien** : Ce groupe a comme fonction de soutenir les activités de l'organisation mais plus précisément, celles qui sont exécutées par le corps opérationnel. Il a une certaine indépendance face au reste de l'organisation et il prend des décisions administratives propres à lui. Les services qu'il procure peuvent même être achetés à l'extérieur de l'organisation. Son existence propose que l'organisation veuille établir des paramètres sur ses activités et contrôler ses propres affaires afin de réduire l'incertitude qui règne sur le marché dans lequel il se retrouve.
- 4) **Corps opérationnel** : Ce groupe comprend les membres ou les opérateurs qui exécutent le travail de base directement lié à la production des produits et à la livraison des services. C'est ici que la standardisation se fait le plus sentir car c'est la région d'activités la plus régulariser dans l'organisation. Les opérateurs accomplissent quatre fonctions principales : A) Ils sécurisent les « entrants » de production tels que les matières premières. B) Ils transforment les « entrants » pour en arriver à des produits

⁴ Ces quatre composants nous permettront de comprendre plus en détails comment les différentes organisations se structurent. Ils seront utiles tout au long de cette recherche.

finals. C) Ils distribuent ces produits soit par la vente, soit par une distribution physique du produit. D) Ils fournissent un support sur la transformation et sur la distribution des « entrants », par exemple, en effectuant l'entretien des appareils de production ou encore, l'inventaire des matières premières. Ces quatre fonctions divisent le corps opérationnel dans des sous-groupes. Un nombre d'opérateurs se chargent de la fonction, tandis que d'autres accomplissent la fonction. Or, il faut remarquer que dans la plupart des organisations, seulement une ou deux de ces fonctions sont présentes.

HYPOTHÈSE

Dans mon hypothèse, j'aimerais souligner que la typologie décrite par Mintzberg est, selon moi, inexacte, surtout dans la perspective où les modèles varient d'une manière particulière selon le contexte. Il se peut qu'il existe certaines variations, mais il est très difficile de trancher en affirmant nécessairement qu'un type quelconque alloue plus de participation à ses employés qu'un autre. Je crois que le modèle des classiques persiste encore et qu'il existe un peu partout des traces d'une forme traditionnelle bureaucratique où la participation des employés n'est pas déterminante, et ceci, même dans le type innovateur. En affirmant cela, je remets aussi en question la thèse de Toffler qui prônait dans l'avènement d'un rôle plus participatif du travailleur. Le pouvoir décisionnel et d'action des membres dans les organisations reste limité. Il demeure entre les mains des cadres et des superviseurs et on ne voit pas d'importantes différences entre les types sur ce plan, et tout particulièrement, pour les décisions stratégiques.

MÉTHODOLOGIE

Tout en demeurant fidèle aux théories classiques et néoclassiques, ma recherche est une vérification hypothético-déductive qui veut éclaircir la question à savoir si vraiment la participation des travailleurs varie d'un type d'organisation à un autre. Je veux répondre à mon hypothèse, c'est-à-dire savoir s'il existe réellement plus de participation dans un type que dans un autre comme tendent à le dire les néoclassiques. Dans ma recherche empirique, j'ai utilisé un questionnaire et j'ai tenté de le remettre à plusieurs membres d'une organisation qui, selon toutes probabilités, serait innovatrice, d'après les définitions de Mintzberg, et à une autre qui, serait mécaniste selon l'idéal type classique. Mais après quelques difficultés d'accès que l'on abordera ultérieurement dans cette section, les questionnaires n'ont pu être remises qu'à une seule entreprise. Cependant, des entrevues ont été possibles dans trois organisations, dont deux étaient innovatrices et un autre mécaniste. Ainsi, la comparaison a toujours été possible. Aussi, il est à noter que toutes organisations dans mon étude étaient situées dans la région d'Ottawa Carleton.

Je voudrais souligner que ce chapitre sera divisé selon la description des outils de recherche que j'ai utilisés. Ainsi est-il composé de trois parties : le questionnaire, les entrevues et les données secondaires. Dans chacune d'elles, je développerai d'abord une partie théorique dans le but d'expliquer certains concepts que je voulais rechercher, et enchaînerai avec une partie pratique qui expliquera mes méthodes que j'ai utilisé pour recueillir mes données et information pour cette recherche.

LE QUESTIONNAIRE

A. PARTIE THÉORIQUE

Le questionnaire que j'ai utilisé est composé de trois parties. Premièrement, j'ai inséré le « Employee Empowerment Questionnaire » (EEQ) qui a été formulé par Bob Hayes, un psychologue industriel qui voulait étudier l'autonomie au travail. Dans ce contexte, l'autonomie reflète une indépendance, une possibilité de prendre des décisions en rapport à une certaine autorité. Ensuite, j'ai inséré d'autres questions dans mon questionnaire qui étaient sous la même forme que les questions de Hayes, mais cette fois-ci, elles étaient placées dans un tableau et comprenaient la variable significative de « satisfaction » que j'utilise pour ma recherche. Enfin, j'ai ajouté des questions démographiques générales, telles que l'âge et le sexe, pour recueillir des informations spécifiques, telles que les positions et les fonctions des personnes interrogées.

L'autonomie au travail et la liberté d'action

La première partie de mon questionnaire avait pour but de déterminer la marge de manœuvre dans laquelle l'employé peut agir sans qu'il soit nécessaire d'attendre une approbation pour ses actions. Si leur réponse était positive, les individus sentaient qu'ils avaient le pouvoir de prendre l'initiative dans leurs tâches. Car c'est en possédant ce pouvoir que les travailleurs ont une grande liberté d'action ; elle existe à priori lorsqu'il y a autonomie. Or, l'acquisition de cette autonomie est une procédure à deux étapes. D'abord, un travailleur doit disposer d'une liberté d'action dans le but de pouvoir participer. Une fois cette liberté acquise, il est alors en mesure de s'affirmer et donc c'est pourquoi cette première étape devient primordiale dans ce processus. Or, c'est seulement après avoir contribué à une décision finale qu'il ait convenu que cette personne exerce un pouvoir d'influence parce qu'elle s'est rapprochée considérablement de la prise de décision finale (et encore, nous verrons ultérieurement que c'est à la suite d'une intégration qu'une personne pourra réellement participer aux décisions stratégiques).

Le EEQ de Bob Hayes mesure la variable de liberté d'action qui donne la possibilité à l'autonomie au travail. Cet auteur voulait mesurer le niveau d'autonomie qui peut exister à

l'intérieur d'une organisation. Il le définit dans son article « How to Measure Empowerment » selon les critères du *Baldrige Quality Award*⁵, un trophée donné annuellement au manager qui a pratiqué le plus effectivement la stratégie du *Total Quality Management (TQM)*. Cette dernière s'appuie sur des points élaborés par les managers qui veulent améliorer le rendement qualitatif de leur organisation en recherchant la satisfaction de leur clientèle. Une stratégie qui a pour but d'utiliser les talents, capacités et expériences de tous les employés (l'intention collective) pour mener à bien l'organisation et la société en général. L'autonomie est une qualité que, parfois, les managers veulent acquérir parce que certains d'entre eux croient qu'elle augmente la performance et le rendement envers leur clientèle comme le TQM semble l'indiquer. Ceci dit, il va de soi que le *Baldrige Quality Award* est un bon guide pour nous donner une définition claire de la pratique de l'autonomie au travail. Voici comment Hayes le définit : « *The Malcolm Baldrige Award criteria link empowerment to "enhanced employee authority to act...such as when quality standards may be compromised"*. » (Hayes 1994 : 43). La dernière partie de cette citation définit l'autonomie comme une liberté d'action qui, quand octroyée à l'employé, peut compromettre certains standards de qualité du produit ou service vendu sur le marché. Mais ce compromis est considéré comme un sacrifice à court terme, pour un profit à long terme. Le manager doit alors être prêt à compromettre le résultat final pour que ses employés se sentent satisfaits, et, qu'augmente éventuellement la performance de l'entreprise. Ainsi lui sera-t-il possible d'apporter de nouvelles idées créatives afin de devenir plus compétitifs sur le marché dans l'avenir. Comme nous pouvons le constater ici, cette dernière idée se lie directement au concept de « grassroot » de Mintzberg dont nous avons parlé plus tôt. Mais une question demeure : jusqu'à quel point l'autonomie est-il réalisable dans les deux types d'organisations, mécaniste et innovateur ?

L'autonomie est une indépendance face au pouvoir central de l'entreprise, tandis que la liberté d'action est définie comme une flexibilité dans les tâches, c'est-à-dire du degré

⁵ Le *Malcolm Baldrige Quality Award* a été conçu afin de reconnaître les entreprises américaines qui pratiquent effectivement le « Total Quality Management » tel que je l'ai défini dans le texte. Il est donné aux entreprises dont les managers ont bien suivi les points ou objectifs qu'ils ont élaboré au début de l'année budgétaire. Il se base sur une multitude de critères dans son évaluation. Dans notre cas, ils se rattachent au niveau d'autonomie des membres.

d'action possible. Cependant, tout au long de cette recherche, les deux termes peuvent être définis comme « la première instance à la participation aux décisions stratégiques ».

La variable de la satisfaction

Comme il a été mentionné au paragraphe précédent, l'employé doit avoir une liberté d'action pour qu'il puisse avoir le potentiel pour participer aux décisions stratégiques. En résumé, il s'agit d'être capable de prendre l'initiative pour résoudre certains problèmes mineurs au travail, et cela, simplement, c'est-à-dire sans être obligé de remplir plusieurs formulaires ou encore d'attendre l'approbation d'un personnel supérieur. Quelques exemples de ces problèmes : la défectuosité d'une photocopieuse ou une fenêtre, dénudée de rideaux, qui laisse entrer trop de soleil et qui, endommage très vite les écrans d'ordinateurs. Les solutions simples pour résoudre ces problèmes : appeler un technicien de photocopieuses et acheter des rideaux : voilà des résolutions qui peuvent être accomplies sans tarder et qui nécessite pas une communication formelle avec les autorités. Comme je l'ai mentionné plus tôt, cette capacité, cette liberté d'action est la première étape vers une participation complète telle que décrite dans ce texte car elle donne à l'individu un potentiel d'agir sans restriction trop grande et la possibilité de se prononcer comme acteur important et créatif pour l'organisation. Il a besoin de cet état pour avoir la chance d'être écouté et d'être considéré comme acteur significatif.

Dans un deuxième temps, la prochaine étape à contribuer au résultat final d'une décision stratégique ; cette deuxième étape est la plus difficile à mesurer, selon les néoclassiques, car elle peut varier d'une organisation à une autre. Selon ces théoriciens, elle varie parce que la fréquence et l'intensité des décisions stratégiques sont différentes pour chaque organisation. Quelques-unes peuvent prendre plusieurs décisions stratégiques tandis que d'autres en prennent que rarement. Cependant, il ne faut pas oublier que ces décisions demeurent et qu'elles seront toujours définies comme étant les décisions qui sont les plus importantes pour l'ensemble de l'organisation en question. Qu'importe le nombre de fois qu'elles sont prises ou de leur gravité, elles sont toujours les plus importantes. Elles sont aussi les décisions les moins fréquentes comparées aux autres décisions prises à l'intérieur de la même organisation. Nous devons avoir cette perspective pour les distinguer et ainsi

pouvoir continuer notre analyse qui nous permettra, par la suite de trouver une façon adéquate pour mesurer la deuxième étape du processus de participation.

De toute évidence dans une organisation innovatrice, l'employé ne peut changer à toute occasion la tournure de la décision. Cependant, je veux mesurer si ses idées sont prises en considération. Pour ce faire, je dois introduire de nouvelles variables à mon questionnaire. Une de ces variables est celle de la satisfaction au travail. Plusieurs théoriciens croient que celle-ci possède une corrélation positive avec le niveau de participation dans les décisions. L'explication donnée pour cette relation est l'effet de « *value attainment* » (e.g., French, Isreal, & Asa, 1960 ; Locke & Schweiger 1979 ; Patchen, 1970, cité par Black & Gregersen 1997 : 863), ce qui signifie que les employés sont satisfaits lorsqu'ils obtiennent ce qu'ils désirent de leur environnement de travail et qu'ils l'obtiennent parce qu'ils ont pu avoir une influence dans la prise de décision. Si leur apport est négligé, ils seront moins portés à obtenir ce qu'ils désirent, et alors, seront moins satisfaits. Ils ne pourront pas changer leur environnement de travail comme ils le veulent et n'auront pas un pouvoir autonome réussi. En revanche, s'ils sont considérés, les employés pourront plus facilement obtenir ce qu'ils désirent et seront, par conséquent, plus satisfaits. La satisfaction est un facteur complémentaire pour mesurer le niveau de participation possible des employés dans les décisions et peut nous montrer si cette participation est assez forte selon l'effet de « *value attainment* » (Black et Gregersen, 1997 : 863). Afin d'appuyer davantage la signification de la corrélation entre participation et satisfaction, Obradovic, French, et Roger (1970) ont trouvé que même de simples aspirations par les employés de participer dans la prise de décisions augmentaient le niveau de satisfaction. Pour cette raison, cette variable de satisfaction a été ajoutée à mon questionnaire comme outil de recherche. Elle est une bonne mesure pour juger le niveau d'influence que les employés peuvent amener. Bien entendu, si ce n'est pas le cas, nous ne pouvons conclure que la participation existe. Enfin, pour notre étude, si la participation se concrétise, l'employé aura une liberté d'action, acquerra une satisfaction raisonnable de son travail et le score du questionnaire sera naturellement élevé. Au contraire, si elle est manquante, celui-ci sera peu élevé et les employés ressentiront une exclusion de la prise de décision.

B. LA DISTRIBUTION DU QUESTIONNAIRE

Avant de me rendre sur le terrain, je devais m'assurer que ma procédure respectait l'anonymat et la confidentialité. Une fois mon plan d'action bien établi, j'ai contacté deux organisations. Plus tard, je me suis aperçu des difficultés qui m'attendaient lorsque venait le temps de m'introduire au sein des entreprises pour interroger les gens.

Ma première préoccupation, de grande importance, était d'abolir tous liens qui identifiaient la personne avec ses réponses dans le questionnaire, car l'autonomie et la participation dans les décisions peuvent devenir des sujets de recherche sensibles si les réponses sont négatives : en conséquence à cela, les superviseurs peuvent (s'ils ont accès aux résultats) se sentir jugés sévèrement par leurs employés, et par conséquent agir défavorablement envers eux, surtout si pour une raison ou pour une autre, les superviseurs ne permettent pas ce genre d'autorité. Il se présenterait une opportunité de réprimande pour le manager vis-à-vis son employé qui n'a pas répondu favorablement. Mais d'un autre côté, ceci donnerait la chance aux employés de s'exprimer, tout en gardant leur anonymat. Ainsi pourrais-je moi-même, toujours demeuré objectif.

Ses obstacles

J'avais une procédure bien établie avant d'aller sur le terrain cependant, j'ai rencontré certaines difficultés et de nouvelles possibilités se sont présentées à moi, et ont, par la suite, modifiées ma procédure. La majorité des obstacles que j'ai rencontrés se situaient au niveau de l'accès aux lieux et aux taux de réponses. Comme je l'ai dit plus tôt, plusieurs managers croyaient que je pénétrais dans leur organisation pour juger leur environnement de travail. Il est vrai qu'en étant impliqué dans une recherche de maîtrise, j'arrivais avec un esprit critique, cependant, les superviseurs ne voyaient pas l'utilité qu'ils pouvaient en retirer. Ils ne voyaient pas les bénéfices à long terme de mes possibles trouvailles qui seraient d'une étude qui, pourtant, ne leur coûtait rien financièrement. Pour les organisations, dans le secteur public, les problèmes d'accès ont été souvent reliés aux syndicats qui étaient, pour la plupart, très procéduraux et lents pour prendre des décisions. Ils ralentissaient considérablement la progression de ma recherche, si bien que parfois je ne

pouvais attendre leur réponse qui ne m'est jamais arrivée. Pour eux, l'information que je cherchais était dangereuse pour le bien-être du travailleur. Un autre obstacle que j'ai rencontré a été sur le plan de l'échantillonnage. Pour une organisation particulière, il y avait plusieurs employés contractuels qui étaient embauchés par une agence de main-d'œuvre. Or, on refusait que j'inclue les membres de cette catégorie dans mon échantillon ; ces derniers représentaient pourtant près du tiers des employés de l'établissement, et la majorité de certaines catégories d'emplois. Les exclure aurait rendu caduque les résultats de mon enquête.

Une nouvelle alternative

Avec l'apparition de quelques obstacles, je devais me trouver une nouvelle alternative dans ma méthode, pour me permettre de procéder. Pour la distribution des questionnaires, il y a eu le courrier électronique qui est devenu mon principal moyen pour atteindre les employés. Il m'a aussi épargné une somme d'argent considérable en tenant compte des timbres postaux que j'avais prévus acheté lors de mon plan initial. Ainsi, les répondants pouvaient m'envoyer leurs réponses via courriel sans dévoiler leur identité. La seule « marque » qui était encore visible était leur adresse électronique, mais dès l'arrivée de leurs réponses, elle était mise à part et aussitôt effacée.

LES ENTREVUES

A. PARTIE THÉORIQUE

Les entrevues ont été utilisées comme outil de recherche complémentaire aux questionnaires. Tandis que ces derniers mesuraient les opinions des personnes interrogées, les entrevues avaient pour but de recueillir l'information factuelle. Elles ont été conçues dans l'intention de retirer une description claire de la structure organisationnelle, de comprendre comment l'information était diffusée et de quelle façon les décisions étaient prises. Dans la partie suivante de mon texte, je présenterai de nouveaux concepts qui n'étaient pas présents dans les questionnaires, mais qui ont été utilisés dans les entrevues.

La structure organisationnelle

Les premières questions que l'entrevue abordait, portaient sur certains critères de l'organisation, tels que son histoire, ses valeurs, sa grandeur et ses objectifs. Ceux-ci étaient nécessaires pour situer l'objet d'étude dans la typologie de Mintzberg. Car nous savons par exemple, que plus une organisation est grande et âgée, plus elle a tendance à ressembler au type mécaniste. C'est ce genre d'information qui a été utilisé comme facteur initial pour la sélection des objets d'études. Ensuite, je demandais à l'interviewé, l'organigramme de l'entreprise afin d'avoir une image claire de la structure et des différentes positions qui existaient dans chacun des départements. Ceci était important pour déceler où pouvait se passer les variations de décisions dans une organisation et comment le pouvoir était réparti.

La communication interne

Un concept à retenir pour ce qui est des entrevues est celui de la communication interne, en d'autres mots, comment l'information, la culture et les valeurs sont-elles transmises aux employés. Comme je l'ai mentionné au début de cette section, je posais des questions reliées aux modes de communication dans mon entrevue parce que, tout comme celles portant sur la structure, elles allaient puiser de l'information précise et pertinente. Dans les entrevues, elles pouvaient être posées à une seule personne qui possédait une bonne connaissance de l'organisation soit parce qu'elle détenait une position élevée ou encore, parce qu'elle avait acquis une certaine ancienneté avec l'organisation.

Je tends à mettre l'accent sur le concept de la communication parce qu'il est primordial pour ma recherche. Nous savons que plus que l'information est accessible à l'individu, plus il sera en mesure de prendre des décisions réfléchies. Lorsque je parle de communication interne, je fais référence à la manière dont l'information est diffusée au sein de l'organisation. Il y a deux types d'information. Premièrement, l'information informelle : elle est distribuée à l'extérieur des normes écrites, mais forme aussi des liens spontanés et flexibles entre les membres de l'organisation en ce qui a trait aux sentiments et intérêts personnels. Un bon exemple pour ce genre de communication serait celui d'un

superviseur qui, spontanément, arrêterait un de ses employés qu'il croise dans le couloir pour lui demander comment avance un projet quelconque. Ce genre de communication n'est pas officiel ; elle se passe librement à l'intérieur d'une organisation ; elle se manifeste spontanément lors d'une rencontre directeur/employé. Aussi, l'information formelle en est une qui suit un système de flux régulé. Elle est officielle et elle est souvent celle qu'on retrouve dans des plans d'affaires. Plus généralement, tout ce qui est écrit dans des documents ou des rapports, comme par exemple des analyses ou des règlements, est une information à caractère formel.

Sentiment d'appartenance ou d'intégration

La façon dont l'information est diffusée peut aussi influencer les sentiments d'appartenance de l'individu. Il est logique de dire que si l'employé connaît les valeurs de l'organisation parce qu'elles sont bien transmises, il agira de manière à les respecter, et fera donc partie d'une culture partagée. J'utilise le terme « valeurs » en tant qu'idées qui sont devenues courantes et homogènes par diffusion informelle au sein de l'organisation. Ces vagues conceptions « inconscientes » servent comme normes et standards de comportement (Williams cité par Christensen et al. , 1988 : 809). Cependant, si cette information ne se rend pas à l'employé, il ne peut alors comprendre ce qui est attendu de lui. Il ne peut pas participer aux décisions, et donc, se sentira exclus de toutes autres activités. Il comprendra à demi ou pas du tout, les discussions de ses collègues qui utiliseront un vocabulaire particulier et des symboles acquis par une communication interne particulière à leur organisation. Il existera donc une lacune que certains théoriciens appellent un « endoctrinement », c'est-à-dire une socialisation du système de valeurs de l'organisation.

Or, comment une organisation s'assure-t-elle qu'une personne parvienne à se sentir membre de l'équipe ? À quel point incluent-elle ses employés dans son ensemble ? Il existe plusieurs stratégies, et les questions que je pose dans les entrevues essayent de découvrir celles-ci. La façon primordiale par laquelle les valeurs sont transmises dans une organisation est par communication informelle. Une question dans mon entrevue, par exemple, porte sur le nombre de fois que les employés participent à des séminaires, des

réunions obligatoires ou des activités optionnelles données par l'entreprise. Une autre question cherche spécifiquement les moyens par lesquels la connaissance est partagée. Plus l'employé assiste à des réunions ou à d'autres occasions où peuvent se produire un échange verbal, plus il se sentira inclus au groupe avec lequel il travaille, et plus il pourra participer aux décisions. Car c'est à travers ce mécanisme que l'information de nature informelle peut être transmise : une information qui permet à l'individu de s'intégrer, de connaître son groupe et de lui donner, par la suite, un plus grand pouvoir d'action dans les activités importantes de son organisation ; une information qui stimule le mécanisme d'ajustement mutuel nécessaire à la participation des décisions stratégiques.

Le sentiment d'appartenance et celui d'intégration est sensiblement le même. Ils ont tous les deux la signification « de faire partie » d'un tout. Mais, il existe néanmoins une petite différence. Précisément, l'intégration possède une connotation de réciprocité. Un employé peut sentir qu'il appartient au groupe, mais ceci ne veut pas nécessairement dire que ses fonctions seront interdépendantes avec celles des autres employés dans l'organisation. Autrement dit, son travail est subordonné de celui des autres et vice versa. Lorsqu'il y a une forte intégration, l'accessibilité aux deux types de communication est primordiale parce que les actions d'un employé peuvent affecter celles d'un autre. Ils informent les participants des conséquences qu'une décision peut avoir non seulement pour eux mais pour l'ensemble de l'organisation. Enfin, plus il y a intégration, plus les deux types de communication sont décisifs dans l'efficacité de la participation.

B. PROCESSUS DE SÉLECTION

Pour pouvoir bien sélectionner les types d'organisations je devais faire une recherche sur certains facteurs afin de les identifier et de les étudier. À l'aide du *Technology Business Guide* (1997), un catalogue qui contient une liste d'entreprises impliquées dans la haute technologie, j'ai pu dénicher quelques organisations innovatrices. Après cette étape, je devais m'assurer qu'elles contenaient les mêmes caractéristiques avec lesquelles Mintzberg les définissait. Car dans la réalité, il existe toujours des exceptions à la théorie.

Les entrevues comme outil de sélection

Les entrevues se faisaient en deux parties. Premièrement, je devais téléphoner aux entreprises sélectionnées pour leur demander la permission de mener la recherche et profiter l'occasion pour leur demander quelques autres questions fondamentales qui m'aidaient à finaliser ma sélection. Si elles se rapprochaient de ma définition théorique, je fixais tout de suite un rendez-vous avec une personne ressource. Et enfin, je me rendais sur les lieux et je poursuivais l'entrevue avec la deuxième partie des questions.

Certaines organisations faisaient partie de multinationales et possédaient des bureaux un peu partout dans le monde. Un objet d'étude de cette envergure est difficile à mesurer ; je devais donc choisir une méthode qui faciliterait ma tâche. C'est pour cette raison que je décidais de me concentrer sur l'établissement comme unité indépendante en laissant de côté l'organisation dans son ensemble. De plus, l'information que je recevrais d'une filiale particulière toucherait néanmoins l'organisation dans son entier. En somme, la participation et l'autonomie sont des valeurs qui font partie de la culture organisationnelle, et si elles existent et elles sont pratiquées efficacement dans l'entreprise, elles sont transmises chez toutes les filiales et chez tous les employés.

En général, il était moins difficile de faire les entrevues auprès des cadres que de pouvoir distribuer un questionnaire aux employés. Les superviseurs étaient plus souples à ce sujet, probablement parce qu'ils savaient mieux de quoi mon interrogation s'agissait, et pouvaient ainsi considérer l'information. Les entrevues avaient simplement pour but d'obtenir de l'information factuelle en ce qui concerne mes objets d'étude. Afin de mieux analyser ce qui avait été dit et pouvoir garder l'essentiel, toutes les entrevues étaient enregistrées sur magnétophone avec l'autorisation de la personne par respect de confidentialité.

LES DONNÉES SECONDAIRES

A. PARTIE THÉORIQUE

Mon dernier outil de recherche provenait des résultats d'un sondage mené par l'organisation mécaniste. J'ai décidé d'utiliser ces données parce que les nombreux employés étaient difficiles à atteindre, et aussi parce que les questions utilisées dans ce sondage ressemblaient beaucoup aux questions que j'avais choisies dans mon questionnaire. Cette ressemblance facilitait une étude comparative. Tout comme le questionnaire de Hayes (1994), les candidats devaient affirmer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec l'énoncé qui leur était présenté. Néanmoins, je devais les classer en fonction de faire des comparaisons avec les concepts que j'avais élaborés dans la construction de mon questionnaire et de mon entrevue. Plus spécifiquement, j'ai rassemblé des questions qui peuvent nous informer sur le niveau d'autonomie ou de liberté d'action, sur l'influence dans la prise de décisions et l'intégration. J'ai regroupé minutieusement trois questions pour chacun des concepts que j'ai définis moi-même et que je voulais examiner. Il faut remarquer que ces concepts ne figurent pas dans le rapport des données secondaires. Le rapport contient dix parties, cependant je vais seulement décrire les questions que je trouve les plus pertinentes. Je me limiterai à expliquer comment les questions peuvent contribuer à l'éclaircissement des concepts. La description de chacune de celles-ci ne sont que des hypothèses. Je ferai allusion aux résultats seulement plus tard.

L'autonomie :

1) Niveau de confiance envers les employés

Cette variable cherche à déterminer le niveau de disponibilité des superviseurs envers leurs employés. Mais plus précisément, elle mesure le niveau de confiance qui existe au sein de l'organisation. Elle nous démontre le niveau de supervision possible sur les employés. S'il règne une grande confiance envers les employés, ils ne seront pas surveillés, puisqu'ils auront gagné la confiance de leur directeur en prouvant qu'ils peuvent accomplir leurs tâches de façon adéquate. Avec cette hypothèse et l'affirmation suivante sur la supervision,

nous pouvons comprendre de quelle manière la confiance joue un rôle dans la détermination de la liberté d'action.

2) Niveau de supervision

Plus les employés seront supervisés dans leurs actions, moins qu'ils pourront profiter d'une marge de manœuvre, et donc, plus qu'ils auront besoin de demander approbation avant d'agir. En d'autres mots, leur liberté d'action devient réduite par la présence d'une supervision directe.

3) Adéquation de la formation

La formation est utile pour développer un sens d'autonomie chez les employés parce qu'elle leur offre les outils nécessaires pour qu'ils deviennent indépendants. Sans elle, les employés seraient restreints dans leur liberté d'action.

L'influence des employés dans la prise de décision :

1) Service à la clientèle

Cette question se rattache au niveau d'influence dans la prise de décisions parce que si les clients sont mécontents, c'est que les employés sont limités dans leur contribution aux décisions stratégiques. Nous avons dit plus tôt dans notre partie théorique que ce sont les employés qui sont plus près de la clientèle ; ainsi connaissent-ils mieux le service qui est réellement offert aux clients. Si tel est le cas, ils sont plus en mesure de savoir comment améliorer ce service. S'ils voient qu'il y a de la place pour l'amélioration et que l'entreprise est sclérosée, c'est que les opinions des employés ne sont pas prises en considération. Car si on leur demandait comment améliorer les conditions de travail, force de croire qu'ils auront la connaissance requise pour venir en aide au service. Certainement, cette hypothèse comporte des nuances, mais elle demeure un bon outil complémentaire pour comprendre l'influence des employés.

2) Prise en compte des suggestions des employés

Même s'il s'agit d'une organisation mécaniste, ceci n'interdit pas qu'elle puisse aussi vouloir devenir innovatrice. La prochaine variable mesure directement mon sujet principal dans ma recherche, c'est-à-dire qu'elle cherche à savoir si les superviseurs encouragent leurs employés à développer des idées innovatrices.

3) Niveau de confiance envers la direction

Il est logique de dire que si nous avons moins confiance dans la gestion de notre entreprise, nous sommes moins portés à partager nos idées. On craint qu'en les affirmant, ces idées ne soient pas considérées sérieusement par les gérants. C'est ainsi qu'une hésitation peut se créer auprès des employés.

L'intégration des employés :

1) Symboles d'appréciations

Cette question avait pour but de déterminer si les employés croyaient que l'organisation était reconnaissante vis-à-vis leurs services. Plus les employés sont récompensés, plus ils croient que leurs fonctions sont essentielles, et alors plus ils sentent qu'ils appartiennent au groupe.

2) La communication

Son absence mène à une restriction le niveau d'information qui peut être partagée par les différents groupes ou diffusé à travers l'organisation. Ces limites jouent un rôle prédominant dans la façon par laquelle l'individu sera intégré et dans la manière qu'il pourra faire une différence sur des décisions stratégiques. Elle joue aussi directement dans le mécanisme d'ajustement mutuel.

3) Charge de travail

La charge de travail est-elle compatible avec la force de travail disponible ? Car une charge de travail trop lourde devrait limiter une intégration efficace parce que les employés

n'ont pas de temps de s'impliquer ; ils sont continuellement interrompus par d'autres préoccupations.

B. L'OBTENTION DES DONNÉES SECONDAIRES

Ces données, comme je l'ai mentionné plus tôt, proviennent d'un sondage effectué par l'organisation mécaniste que j'ai décidé d'étudier. Ce sondage, je l'ai obtenu sans procédures précises, cependant, les résultats que j'ai reçus sont le produit d'une méthode particulière, établie par ceux qui ont mené cette recherche. Dans cette section, je vais tenter de décrire la méthodologie et je vais expliquer les objectifs principaux qui ont influencé les résultats obtenus.

Une brève description du sondage

Le but premier de ce sondage a été de mieux comprendre pourquoi les employés avaient un mauvais moral, à savoir qu'est-ce qui empêchait l'organisation de devenir plus innovatrice dans la façon de faire les choses. Un total de 1,987 questionnaires a été distribué et de ceux-ci, 1,112 ont été retournés, ce qui donnait un taux de réponse de 58%. L'organisation peut être divisée en trois parties : 81.5% sont des employés du groupe administratif, 57.3% du support logistique, et 52.8% de la division des opérations. Tout au long du rapport, le sommaire des résultats est classifié dans ces trois catégories. Alors, les réponses aux différentes questions peuvent être comparées parmi les différents groupes.

Maintenant que nous avons vu comment les données secondaires ont été présentées, nous pouvons continuer notre analyse. Nous utiliserons ces mêmes résultats lorsque nous arriverons à notre description de l'organisation mécaniste d'où ils proviennent.

DESCRIPTION ET ANALYSE DES TROIS ORGANISATIONS

Mon étude de cas s'appuie sur trois organisations, dont deux appartenant au type innovateur et le troisième au type mécaniste. C'est dans cette prochaine partie que nous allons connaître leur nature, leur structure, et principalement jusqu'à quel point l'employé peut participer aux activités décisionnelles de celles-ci. Mais, tout d'abord, nous examinons leur structure où nous pourrons situer divers départements et distinguer différents groupes d'employés.

Selon Mintzberg, dans toutes les organisations se trouve un sommet stratégique où sont prises les décisions stratégiques, une technostucture où sont déterminés les procédés de travail, un département de support où est maintenu la qualité du service et un corps opérationnel où le service et l'exécution des tâches se manifestent⁶. Même si ces régions de l'organisation sont variables selon le type, elles nous donnent une idée générale de la structure. Avec l'aide des outils de recherche et d'une analyse de la structure, nous examinerons, dans ces différents secteurs d'activités, si les employés possèdent une liberté d'action, c'est-à-dire s'ils sont autonomes dans leur poste et dans leurs tâches. Enfin, là où il sera possible de le faire, nous mesurerons la satisfaction au travail, un facteur important qui mesure de la participation et nous indique le potentiel que les employés possèdent à changer leur environnement de travail. Nous chercherons également la manière dont l'information est diffusée. Ceci deviendra un bon indicateur pour nous démontrer jusqu'à quel point les employés se retrouvent engagés dans des communications formelles et informelles. Cette démarche sera importante pour connaître les ressources auxquelles les employés ont accès afin de se retrouver dans des mécanismes d'ajustement mutuels importants pour la participation. En plus, elle permettra de déterminer jusqu'à quel point

⁶ Ces quatre secteurs d'activités sont définis à la fin de mon cadre théorique. Cependant, pour avoir une définition plus complète de ces termes, référez-vous aux pages 41-50 dans "Structure et dynamique des organisations", 1982.

les employés se sentent intégrés à leur organisation. Tout au long de notre description, nous ferons référence aux concepts de Mintzberg décrits au début du texte.

Afin de préserver un certain anonymat, nous présenterons les organisations comme suit. Notre première entreprise innovatrice, où je n'ai pu mener qu'une entrevue, sera désigné comme organisation A. La deuxième, où l'analyse a été la plus complète, sera désignée comme organisation B. Finalement la dernière entreprise, celle du type mécaniste, sera désignée comme organisation C.

ORGANISATION A

Cette organisation de type innovateur date de 60 ans, mais elle n'est apparue au Canada que depuis une trentaine d'années. Elle provient de la culture organisationnelle de Palo Alto et elle s'est concentrée dès ses débuts dans l'industrie de la haute technologie. Son occupation consiste dans la fabrication d'appareils micro technologiques désignés à calculer ou à mesurer divers objets. Sa spécialité se retrouve dans la fabrication d'imprimantes au laser où elle détient 85% du marché qui est très compétitif.

Structure de l'organisation A

L'organisation A est aujourd'hui une multinationale dont le bureau central se retrouve aux États-Unis. Au Canada, sa structure est composée de trois paliers organisationnels. Le premier est le sommet stratégique qui détient un petit nombre d'individus et est situé à Toronto. Le deuxième palier se divise dans sept départements⁷. Dans les secteurs administratifs du département de ventes d'ordinateurs et dans celui des tests et mesures, on trouvera la technostructure. Ces derniers départements sont les plus grands, ils comprennent la majorité des employés et les fonctions principales de l'organisation. Les employés de la technostructure sont pour la plupart, des analystes et consultants, et ils déterminent eux-mêmes quelles seraient les meilleures façons d'opérer. Le service de

⁷ Voir figure A1 dans l'annexe 1

soutien est représenté par les employés qui sont responsables des services de bureaux où se retrouvent les commis, les secrétaires et autres personnels responsables de maintenir les lieux en bonne condition et d'accomplir de petites fonctions reliées à des tâches de bureau. Une grande partie de ces employés proviennent d'une agence d'embauche extérieure. Pour le corps opérationnel, nous pouvons le diviser en deux sous-groupes. Le premier est composé de techniciens qui ont comme responsabilité de maintenir le service offert aux employés ; ils s'assurent que les systèmes informatiques fonctionnent. Ils peuvent être aussi représentés comme ceux qui occupent la fonction D) de notre définition du corps opérationnel⁸. Le deuxième est composé par les représentants et les vendeurs de produits et de services aux clients. Ils s'occupent de la distribution, donc la fonction C) de la définition leur est attribuée.

À Ottawa, la succursale est responsable d'entretenir des liens avec la clientèle du gouvernement fédéral et d'apporter un service de qualité au secteur public. L'établissement, comme les autres à travers le pays, a un gérant. Mais celui-ci n'est pas un chef qui exerce son pouvoir vers le bas. Il est un membre intégrateur qui joue le rôle de leadership afin de motiver ses employés. Il stimule le mécanisme d'ajustement mutuel entre ses employés. Il est moins une figure d'autorité qu'un individu qui doit négocier et maîtriser les relations humaines les plus importantes et être capable de devenir un agent de liaison entre son personnel et ses clients.

Le manager, comme plusieurs autres employés, n'est pas limité à une seule tâche ; il doit être flexible dans les fonctions qu'il occupe. Dans cette localité, le manager est à la fois un représentant pour le département des ordinateurs et un leader pour cette succursale. Dans l'organisation A, les opérateurs sont tous des représentants de différents départements dont leur centre d'affaire se retrouve soit à Toronto ou à Montréal, mais ceux-ci ne sont pas obligés d'y résider pour y travailler. Il existe 120 employés qui travaillent pour la succursale régionale. Cependant, ce chiffre est facilement plus élevé si l'on pense qu'il y a

⁸ Ce groupe de techniciens que je nomme plus tard « groupe technique » peut également se rapprocher de la définition que je donne au service de soutien parce qu'il supporte les activités des opérateurs et comme nous allons voir dans la prochaine organisation, il exerce aussi une certaine indépendance.

plusieurs employés qui ne travaillent pas physiquement sur les lieux de travail, mais chez eux ou à un autre endroit. Une grande partie font du télétravail c'est-à-dire qu'ils peuvent travailler à l'extérieur tout en ayant la capacité de faire un échange d'information demandé et de la traiter. C'est possible grâce à l'avènement de la technologie. Cette dernière transforme l'obligation de se rendre au travail invalide. La nouvelle forme de communication est tout à fait volontaire, cependant l'absence de l'obligation décrite précédemment joue sur la participation du travailleur. Ce qui, au premier abord, semble avoir un côté positif, possède un revers plus néfaste. Tout en décrivant nos trois cas, nous continuerons à retourner à cette réalité.

L'autonomie et le pouvoir décisionnel

Auparavant, la succursale canadienne possédait un grand pouvoir décisionnel qui s'étendait largement, jusqu'aux localités ; par exemple, cette branche canadienne avait le pouvoir de dépenser une grande somme d'argent avant que l'on exige d'elle une approbation supérieure. Or, ses privilèges ont connu une fin subite lors d'une réorganisation majeure. Autrefois, lorsqu'une organisation connaissait une stabilité, les employés qui faisaient partie des hauts niveaux de la succursale étaient autonomes dans leur décision. Mais avec un environnement qui devenait plus compétitif, l'organisation devait mieux contrôler les décisions qu'elle prenait car chaque mauvais pas pouvait lui être coûteux. La marge d'erreur devenait très mince et les employés qui, étaient autrefois autonomes, devaient voir leurs actions devenir limitées !

Mais, malgré cette nouvelle incertitude, la succursale canadienne est demeurée quant même assez indépendante : les décisions stratégiques sont toujours déterminées par les parents américains et les présidents ou managers canadiens rapportent toujours leurs activités à eux, mais les gérants canadiens ont aussi créé leurs propres politiques afin de mieux refléter l'environnement national.

Les décisions stratégiques dépendent aussi grandement des secteurs d'activités de l'entreprise. Habituellement, du point de vue d'un vendeur, les décisions tendent à être exécutées à un niveau supérieur où les gens qui en font partie mettent sur pied des activités

pour les gens des niveaux inférieurs qui, pour leur part, ne peuvent propager leurs idées or, pour le département de « support technique », les techniciens ont beaucoup de mobilité dans leurs fonctions. Contrairement à plusieurs, ils peuvent, ensemble, développer leur propre système administratif, et avoir ainsi une voix commune qui leur donne le pouvoir de gérer leur département une fois la prise d'une décision stratégique. Ceci dit, la participation à une décision stratégique n'est pas uniforme à travers l'organisation. Elle varie selon les secteurs et avec le pouvoir autonome des employés qui se trouvent dans ces secteurs.

La liberté d'action dans l'organisation A

En général, les employés jouissent d'une liberté d'action assez grande dans leurs tâches. Il existe des procédures et certains règlements à suivre, mais tant qu'ils sont suivis en esprit, les employés ne sont pas contraints à les suivre à la lettre. Il existe une flexibilité et une liberté quant aux manières de faire les choses cependant, la philosophie derrière cette liberté d'action en est une de production, de projet et de succès. Et si l'on rencontre un adversaire ou si l'échec s'introduit, il importe que l'on s'assure qu'il a un contrôle rétabli sur les employés. Cette situation témoigne l'importance portée sur les résultats et la présence d'un contrôle qui, nous dévoile plus tard, un dévouement à la standardisation. Plus précisément, il s'agit ici d'une attention prioritaire donnée aux résultats qui a comme conséquence de limiter l'espace réservé pour l'initiative. Nous limitons la liberté d'action de l'individu pour mieux le maîtriser afin de s'assurer qu'il apporte strictement les rendements nécessaires. Voici ce qui contredit les caractéristiques du type innovateur ! Autre preuve à l'appui : un pourcentage de salaire de l'employé repose sur sa performance face aux quotas établis ; un pourcentage qui rend un salaire dit régulier plus intéressant, mais qui est aussi une autre forme de contrôle. Autre exemple, la performance des équipes de vente est calculée au jour le jour, mois après mois à l'aide de quotas qui permettent de prédire jusqu'à combien s'élèveront les profits et combien de revenu l'organisation pourra ramasser.

Si les résultats sont négatifs, une standardisation de procédés fait suite. Dans ce cas, on met en œuvre une méthode établie afin de s'assurer que le travail se fait d'une façon bien prescrite et qu'on ne laisse aucune place pour la créativité ou l'innovation. Le parfait

exemple est la chaîne de montage où les fonctions sont toutes bien définies à l'avance. Les employés sont soumis à des procédures, ce qui limite leur liberté d'action.

La communication interne et la diffusion de l'information dans l'organisation A

Comme il a été dit dans la section sur la structure, une grande partie des employés ne travaillent pas sur les lieux de travail. Nous devons alors regarder plus en détails ce que ceci implique.

Le diffuseur principal d'information est le courrier électronique, suivi de la boîte vocale, du site « Web » et du système « intranet ». Avec la venue de cette nouvelle technologie, au lieu de recevoir des circulaires, toutes informations se retrouvent sur le site « Web » ou sous forme de courriel qui ont comme but de diriger l'utilisateur vers d'autres sites pour qu'il puisse s'approprier de plus amples informations sur des sujets qu'il recherche.

Dans cet environnement, il y a deux façons par lesquelles l'information est accessible. Premièrement, il y a ce qu'on appelle une technologie tirée (*pull technology*) où l'utilisateur doit, avec l'aide de son « browser », chercher les pages qu'il désire visualiser. Deuxièmement, il y a son contraire qui est une technologie poussée (*push technology*) qui envoie de l'information ou des pages que l'utilisateur n'a pas directement sollicitées. Dans cette dernière situation, l'information est déjà présentée sur son écran et l'utilisateur n'a pas le choix d'au moins jeter un coup d'œil sur ce qu'il a devant lui. Ces deux termes sont souvent utilisés dans le langage des informaticiens. Pour l'organisation A, les employés acquièrent l'information sur une base de *technologie tirée*. Ils doivent aller sur les sites « Internet » et prendre l'information qu'ils veulent. Ici, on donne la possibilité aux gens d'aller sur les sites, mais de cette façon, ils ne sont pas assurés qu'ils auront accès à l'information. Les circulaires agissent comme une *technologie poussée* : ils donnent l'information d'une manière plus certaine. Les employés les reçoivent et ils sont plus portés à lire l'information. Par exemple, s'ils ramassent une circulaire, même si c'est cela est seulement pour quelques instants, cette action seule, donne une occasion aux employés d'y jeter au moins un coup d'œil. Cependant, le mot écrit et la méthode dite « poussée » de transmettre l'information deviennent de plus en plus rare au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, la transmission de l'information est exécutée de plus en plus par les systèmes informatiques et possède une nature plus volontaire.

La raison qui explique cette communication devenue rapide est à l'environnement turbulent dans lequel l'organisation A réside. Dans ce contexte, il doit y avoir une certaine fluidité. Plus particulièrement chez les consultants qui doivent amener de nouvelles idées dans la manière de procéder. Ils entrent dans des mécanismes d'ajustements mutuels où ils doivent partager des idées entre eux et coordonner le travail par communication informelle. Mais, l'information requise pour ce genre de communication n'est pas écrite mais elle se situe dans l'âme des gens. Elle ne peut-être « saisie » sur papier car elle consiste en états d'esprits, en sentiments, caractères et intérêts qui sont toutes des abstractions difficiles à préciser mais essentielles à comprendre. Cette information peut seulement être transmise oralement dans un temps actuel, et alors ne peut être écrite ou envoyée par l'entremise de courriel ou de boîtes vocales parce que ces voies peuvent strictement transmettre l'information dans un temps différé empêchant alors l'essence de l'immédiat. Ceci dit, si les consultants développent des idées en partageant leur apport à travers de nouvelles technologies, la communication qu'ils exercent ne peut être informelle car elle est non-verbale et ne se produit pas dans un « temps réel »⁹.

Il y a alors un obstacle de communication au mécanisme d'ajustement mutuel, un obstacle qui bloque simultanément une participation complète aux décisions prises. Ceci est également vrai pour les employés qui sont lancés dans le télétravail qui ont rarement l'occasion de s'impliquer dans ce genre de communication informelle et subséquemment à l'ajustement mutuel. Ils ne se trouvent pas souvent dans le même lieu et dans le même temps pour échanger leurs idées.

Sommaire de l'organisation A

L'organisation A appartient au type innovateur parce que, malgré sa standardisation, sa structure demeure assez souple. Elle réside également dans un environnement turbulent et,

⁹ Lorsque j'utilise ce terme de "temps réel", je me réfère à un temps immédiat et présent

le marché de technologie de pointe est compétitif. En somme, une certaine autonomie chez les employés est existante parce qu'une confiance est aux habiletés des employés qui ne sont pas obligés d'accomplir des fonctions spécifiques. Cependant, la compagnie appuie sa philosophie sur les résultats, voilà pourquoi il est important, pour elle, d'augmenter toujours son profit. Ainsi, elle exerce une standardisation des résultats. Cette dernière permet de mesurer et de prédire son revenu, et s'il n'est pas satisfaisant, l'échec est corrigé par l'implantation d'une standardisation des procédés (nous avons vu ceci lors de sa réorganisation dans laquelle la liberté d'action des succursales s'est affaiblie dû à l'environnement commercial qui est devenu imprévisible et plus compétitif). Voilà pourtant ce qui contredit nettement Toffler qui définissait l'évolution d'une organisation dans le sens opposé.

Un autre point intéressant est la façon dont l'information est diffusée. La communication via courriel et boîte vocale est indirecte, et ceci peut influencer grandement dans le mécanisme d'ajustement mutuel qui est nécessaire pour la participation dans les décisions stratégiques. Plus précisément, il détermine jusqu'à quel point les employés peuvent ressentir une appartenance ou une intégration au sein de leur organisation. Nous allons analyser ces derniers points plus profondément en les comparant aux deux autres organisations.

ORGANISATION B

De nos trois organisations à l'étude, l'organisation B a été la plus libérale. Il n'y avait pas d'inquiétudes à mon égard. Quand le directeur a appris le sujet de mon étude, il a voulu m'aider immédiatement pour que je puisse me procurer le plus d'informations possibles. L'autonomie au travail et la participation dans les décisions sont des valeurs implantées chez les employés, et dans toute cette organisation. Les managers croient à leur efficacité et à leur contribution dans le développement de la qualité du travail. Il s'agit là d'une illustration du modèle que Toffler oppose au taylorisme. Ce modèle est un paradigme fondé sur la flexibilité des tâches et un renversement hiérarchique de l'organisation. Il implique l'appréhension et le partage des idées au bas de l'échelle pour pouvoir exercer

une influence dans la prise de décisions stratégiques au sommet. Il est le modèle à atteindre dans la gestion des choses pour le type innovateur. L'analyse qui suit devrait nous permettre de voir si vraiment ce modèle est mis en œuvre à l'intérieur de celle-ci.

La présentation des données.

Grâce à la bonne volonté du directeur, j'ai pu distribuer mon questionnaire aux employés de l'organisation (il s'agit du questionnaire sur l'autonomie que j'ai décrit plus tôt dans ma méthodologie). Les questions présentes dans le questionnaire me permettaient de former une échelle. Celle-ci a été construite par la somme des choix répondus aux questions formulées par Bob Hayes (1994). La moyenne maximale de cette échelle a une valeur de 70.00¹⁰. Les 14 questions de Hayes¹¹ forment ce que l'auteur a nommé le EEQ (Employee Empowerment Questionnaire).

Les autres variables que j'ai ajoutées au questionnaire permettent de faire des comparaisons avec celles de Hayes. Cependant, contrairement aux questions du EEQ, je n'ai pas construit d'échelles pour représenter leur somme. À travers cette analyse, elles seront prises séparément et c'est dans cet état qu'elles me permettront de faire des comparaisons avec l'échelle de Hayes (la variable sur l'autonomie dont je viens de décrire la construction). Les variables seront comparées avec la variable sur l'autonomie pour essayer de connaître le lien qui existe (ou non) entre elles et l'échelle.

La plupart de mes données sont présentées sous formes de tableaux. Dans quelques-uns, je montre la fréquence, la moyenne et parfois les pourcentages des réponses. Pour les autres, je présente certaines corrélations significatives entre deux ou plusieurs variables. Je commencerai par expliquer les tableaux de fréquences et de moyennes et, ensuite, je ferai l'analyse des tableaux de corrélations.

¹⁰ Le plus grand score qu'un individu peut obtenir dans le questionnaire était de 5 ; il y avait 14 questions. On multiplie ces deux chiffres 5*14 pour obtenir la valeur maximale qui est 70.00.

¹¹ Le questionnaire peut-être consulté à l'annexe 3.

Lorsque nous faisons des comparaisons de moyennes, il arrive parfois que nous puissions voir de grandes différences dans les réponses de deux ou de plusieurs catégories. C'est la raison d'être des tableaux de moyennes, ils nous permettent de mieux saisir ces différences. Dans notre étude, les tableaux illustraient bien celles-ci. J'ai décidé d'utiliser le T-test pour pouvoir mieux en estimer la validité statistique. C'est un outil, en statistique, qu'on emploie souvent pour savoir si les différences de moyenne sont vraiment significatives. Les différences entre catégories peuvent parfois paraître intéressantes sans l'être vraiment. C'est pourquoi on utilise l'indice de « significativité du T-test » pour savoir si elles ont vraiment une « significativité ». Cet indice doit avoir une valeur inférieure ou égale à 0.05¹².

Les tableaux de corrélations, comprennent le « r de Pearson »¹³. Le « r » indique la puissance et la direction de la corrélation en question ; il est utilisé comme un indice de « significativité » (je présente en conclusion un tableau de corrélations qui comprend les corrélations significatives de cette étude).

L'analyse des données commence avec un aperçu de la variable construite sur l'autonomie et d'autres variables socio-démographiques mais tout d'abord, nous devons comprendre la structure de l'organisation B.

La structure de l'organisation B

Cette organisation innovatrice ressemble un peu à la première que nous avons analysée. Elle est une multinationale qui prend naissance aux États-Unis au début du XX^e siècle. L'établissement régional que nous analysons n'a que 50 ans. C'est à lui que nous ferons

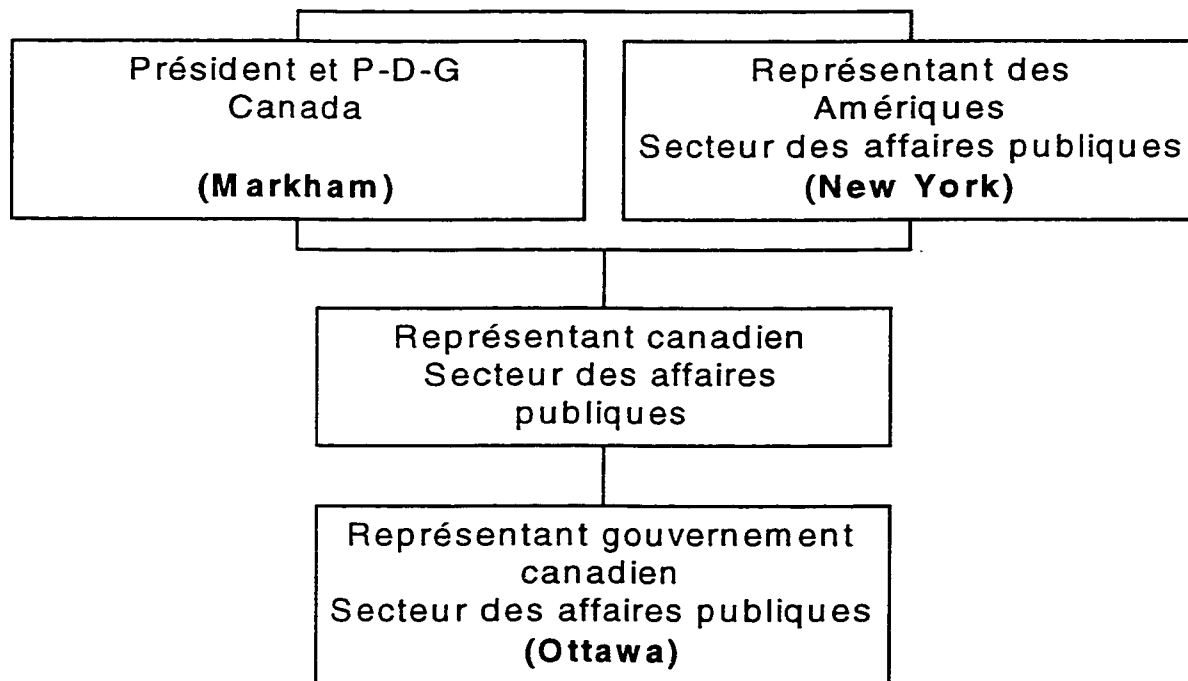
¹² Dans de telles occasions, je désigne les catégories en question avec un astérisque (*) lorsqu'il s'agit des moyennes, et j'ombrage des cases lorsqu'il s'agit des fréquences. Par contre, il arrivait parfois que l'indice de « significativité » soit un peu plus élevé que 0.05. Ici, je notais néanmoins l'existence d'une différence. La raison pour laquelle j'ai décidé de faire ceci est principalement dû à la taille de mon échantillon. S'il avait été un peu plus grand, il aurait été fort probable que l'indice aurait eu une valeur moins que 0.05. Donc, je trouvais adéquat de le signaler. Dans de telles situations, j'écrivais le chiffre complet de l'indice de « significativité » entre parenthèses après une note au bas du tableau dans lequel la différence en question apparaissait.

¹³ J'utilise ce calcul afin de démontrer l'existence d'une corrélation entre deux variables.

désormais référence dans cette étude. Tout comme l'organisation A, l'occupation principale de l'organisation B est celle de l'informatique. Son activité se résume dans les deux prochains points. D'abord elle est responsable des ventes dans la région de la Capitale nationale, plus spécifiquement au gouvernement fédéral. Et, elle fournit un service de soutien pour les systèmes qu'elle vend et implante chez ses clients.

Il existe deux départements chargés d'une clientèle gouvernementale en Amérique du Nord, un se situe aux États-Unis, l'autre au Canada. À Ottawa, un établissement de travail est lié à ce département. C'est justement celui-là qui est l'objet de ma recherche. Il est

Figure B1 Organigramme au niveau supérieur



l'organisation B de mon étude de cas. Son directeur est responsable de s'occuper des demandes du gouvernement canadien. Il doit rapporter ses activités au représentant du même département au niveau national qui doit ensuite les rapporter à deux autres personnes, c'est-à-dire le président de la compagnie canadienne et le responsable des affaires publiques des Amériques. Le petit organigramme illustré sur cette page démontre bien cette configuration.

La structure décrite dans le paragraphe précédent est établie à un niveau supérieur. Elle devient plus complexe lorsqu'elle est observée au niveau régional. Sa forme matricielle s'impose comme une première description générale, c'est-à-dire, un arrangement dans lequel une dimension en rencontre une autre dans le déroulement de leurs activités. Dans notre cas, une série de produits, systèmes et services sont offerts à de multiples clients.

Figure B2 : Organigramme de la succursale (Forme matrice de l'organisation)

			CLIENTS			
SOMMET STRATÉGIQUE		<i>Soutien informatique</i>	Défense Nationale	Ressources humaines Canada	Revenu Canada	...
<i>Technostructure</i>			Consultants	Consultants	Consultants	
P R O D U I T S	PC	Techniciens	<i>Corps opérationnel</i>			
	S/390	Techniciens	Cadres intégrateurs et agents de liaison Cadres intégrateurs et agents de liaison Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs Vendeurs			
	Imprimantes	Techniciens				
	Logiciels	Techniciens				
	Réseaux	Techniciens				
	Sys. informatique	Techniciens				
	Sys. opérationnel	Techniciens				
	...					

La flèche démontre la direction que l'autorité est exercée.

Dans la figure B1, nous avons défini l'ensemble des clients comme notre axe horizontal et l'ensemble de produits comme notre axe vertical. Mais ceci n'est qu'un point de départ. Il doit y avoir des employés qui s'occupent des fonctions qui se présentent dans les croisements de ces deux axes (clients/produits).

Il existe premièrement un corps opérationnel qui consiste en grande majorité de vendeurs qu'on aperçoit à droite de l'organigramme. Ils ont pour but « d'alimenter la banque » de clients, maintenir et de mettre sur pied des contrats sur divers projets. Ce groupe des vendeurs est le plus nombreux des autres, et il est l'élément déclencheur des activités de l'entreprise (pas nécessairement au niveau décisionnel mais plutôt au niveau opérationnel).

de l'organisation) : sans l'existence de ce groupe, ce serait le déclin de l'entreprise. Les techniciens n'auraient aucun client à supporter et les consultants auraient aucun client à qui donner conseil.

Deuxièmement, il y a le groupe que je nomme « soutien informatique », et qui est composé de divers techniciens fort qualifiés mais non-spécialisés dans des tâches spécifiques. Ils s'occupent d'une diversité de problèmes informatiques que les clients peuvent rencontrer. C'est pour cette raison que ces employés se retrouvent en parallèle à notre axe vertical qui désigne l'ensemble des produits. Ils ont une expertise pratique. Ils peuvent travailler soit à l'établissement central, soit dans des centres de support technique, mais ils travaillent rarement seuls et souvent dans des équipes de travail. Il s'agit bien ici d'une forme de service de soutien parce que ces employés travaillent indépendamment des autres dans un lieu séparé et ils supportent les activités des vendeurs. Ils s'assurent de maintenir des bonnes relations avec les clients de sorte que ceux-ci continuent à vouloir entretenir des contacts et signer des contrats.

Troisièmement, le groupe d'employés appartenant à la technostucture est, en revanche, présenté en parallèle avec l'axe horizontal. Au lieu d'entretenir des relations avec plusieurs clients, ils s'occupent d'offrir leurs services pour un client particulier. Il s'agit de consultants, et pour la majorité d'entre eux, ils travaillent seuls à l'extérieur de l'établissement central, soit au domicile ou même, chez le client en question. Au lieu d'une expertise technique, les consultants ont une connaissance de concepts économiques et administratifs et un sens aigu de l'analyse. Leur devoir consiste en une bonne intégration des systèmes et produits chez le client dont ils sont responsables. Je définis l'ensemble des consultants comme « représentatifs » de la technostucture parce que ces employés dessinent une route à suivre pour les vendeurs et les techniciens et établissent certains procédés d'opérations.

Finalement, il y a le sommet stratégique dans lequel se trouve le gérant local, à Ottawa. Celui-ci a la tâche de superviser toutes les activités et d'aviser le département d'affaires publiques des changements qui surviennent. Il existe un manager pour chaque endroit où

se retrouvent les lieux de travail des clients. Ils deviennent des cadres intégrateurs ou des agents de liaison entre les consultants et les techniciens, et ils sont responsables des décisions qui doivent être prises à ces endroits. Ils encouragent la collaboration des acteurs via les mécanismes d'ajustement mutuel afin de continuer l'action requise pour l'accomplissement des tâches nécessaires.

Maintenant que j'ai décrit brièvement la structure de l'organisation, il est temps d'examiner, plus profondément, l'analyse des données. Les prochaines sections seront composées de tableaux et consacrées à répondre à ma question de recherche : les employés d'une organisation innovatrice sont-ils autonomes ou en mesure de participer aux décisions stratégiques ?

L'échelle de l'autonomie et les variables socio-démographiques

En résumé, l'autonomie est une indépendance face au pouvoir central de l'entreprise. Selon le Baldrige Quality Award, elle est un sacrifice à court terme, du rendement pour un bénéfice à long terme, en octroyant à l'employé une plus grande liberté d'action. Précisément, ce sacrifice comprend un affaiblissement de l'efficacité du travail de courte durée lors de réorganisations. La période de transition n'est jamais fait sans conséquences ! Il y a toujours des ennuis. Mais, ces petits tracasseries valent la peine pour l'organisation car ils sont temporaires et les réorganisations apportent souvent une amélioration dans l'efficacité. Selon Ross et Reskin (1992), un travail autonome donne aux employés une liberté lors de la prise de décision en ce qui a trait à la manière dont les choses devraient se faire, à la participation dans la mise en place d'objectifs à atteindre et, à l'expression d'opinions (qui peuvent être contraires à celles de leurs superviseurs).

Les variables socio-démographiques vont nous permettre de scruter davantage la présence de l'autonomie dans l'organisation B en identifiant les personnes qui peuvent en profiter le plus. Il est possible cette analyse nous révèle des réponses sur « comment l'autonomie se présente » et sur les raisons pour lesquelles elle peut être bloquée.

Pour être plus spécifique, je vais retourner aux quatre secteurs d'activités de l'organisation que j'ai présentée dans la figure B2. Afin de mieux définir ces secteurs, j'ai repris les quatre composants de l'organisation que j'ai mentionnés dans ma partie théorique : les managers et l'exécutif représentent le sommet stratégique, les consultants font partie de la technostructure, les vendeurs sont les membres du corps opérationnel et les techniciens sont inclus dans le service de soutien que je nomme « soutien informatique »¹⁴.

J'ai sélectionné trois variables socio-démographiques pour étudier la variation dans l'échelle de Hayes. Il s'agit de l'âge, du niveau de scolarité et du nombre d'années passées à l'entreprise. Dans les prochains paragraphes, j'expliquerai les résultats que j'ai obtenus.

I. Les groupes d'âge

Afin d'identifier la variation d'âge des groupes, j'ai croisé ma nouvelle variable sur les positions avec ma question sur l'âge. Le tableau qui suit tente de démontrer la fréquence entre les catégories d'âges. Dans chacune des cases, j'ai mis entre parenthèses le pourcentage que représente la fréquence des employés, par exemple, selon le tableau qui suit, 71% des cadres ont 41 ans et plus.

Mais, ce qui m'intéresse aussi dans le croisement entre l'âge et les positions, est la moyenne des réponses face à l'autonomie. Quel est le groupe d'âge qui croit être plus autonome pour chacune des positions possibles dans l'entreprise ? Existe-il des différences entre ces catégories ? Dans le même tableau (qui est ci-dessous), le chiffre, qui représente cette moyenne, est placé au-dessus du pourcentage.

¹⁴ Afin de classer les répondants dans les quatre secteurs d'activités, je devais utiliser la question sur les positions ainsi que la question sur les fonctions (voir annexe 3). En combinant les deux questions, j'ai ressorti de nouvelles catégories. Tout d'abord, j'ai décidé de diviser la vieille catégorie « professionnelle » dans la question sur les positions pour en faire ressortir les vendeurs et les consultants. Ensuite, j'ai regroupé la seule réponse retrouvée dans le choix de cadre (exécutif) avec celles de la catégorie des managers. Les deux positions sont chargées de gérer les activités de leur département, la seule chose qui les différencie est leur niveau d'autorité. Le cadre contrôle tout l'établissement tandis que les managers doivent gérer un secteur en particulier. La catégorie qui restera non touchée est celle des techniciens (elle est demeurée dans sa forme originale) puisqu'il y a peu de répondants techniciens dans mes données.

Tableau B1 : Fréquence et moyennes des groupes d'âges

Positions	21-30 ans	31-40 ans	41 ans ou plus	<u>TOTAL</u>
Cadre et managers (Sommet stratégique)	00.00 (0%)	50.75 (29%)	49.70 (71%)	50.00 (41%)
Consultants (Technostructure)	47.00 (50%)	48.50 (20%)	50.67 (30%)	48.40 (29%)
Techniciens (Soutien informatique)	00.00 (0%)	53.25 (100%)	00.00 (0%)	53.25 (12%)
Vendeurs (Corps opérationnel)	48.00 (17%)	48.67 (50%)	49.50 (33%)	48.83 (18%)
TOTAL	47.17 (18%)	50.69 (38%)	49.87 (32%)	49.71 (100%)

* Les cases ombragées indiquent qu'il existe une différence significative dans la fréquence entre les groupes.

Le tableau ci-dessus doit être interprété. Je vais alors prendre les paragraphes suivants pour examiner les résultats obtenus. Je commencerai en décrivant la variation des fréquences selon l'âge, et j'aborderai ensuite les moyennes des réponses à l'autonomie.

La variation des fréquences permet de distinguer chacun des quatre secteurs d'activités. Tout d'abord, tous les membres du service de soutien se retrouvent dans la colonne du centre. Ils sont tous à l'âge de 31 et 40 ans. Cependant, les vendeurs sont très variés dans leur âge : ils occupent les trois colonnes du tableau. Pour les deux autres positions, les employés sont opposés l'un à l'autre. Les consultants sont les plus jeunes, tandis que les managers sont les plus âgés des quatre groupes. Les cases ombragées indiquent qu'il y a un T-test significatif dans la différence de fréquence entre ces deux secteurs. Au fait, 71% des managers se retrouvent plus âgés de 41 ans, en comparaison aux consultants dont seulement 30% d'eux se retrouvent dans cette catégorie. Aussi, il n'y a aucun manager qui a moins de 31 ans.

En général, selon les résultats, le plus grand changement dans la variation des moyennes des réponses à l'autonomie est entre la première catégorie d'âge et la deuxième. Nous pouvons voir ceci dans la dernière rangée du tableau. La moyenne sur l'autonomie monte de 3.52, entre les deux premières catégories, puis retombe de nouveau lorsqu'elle atteint la dernière catégorie d'âge. C'est dans la deuxième catégorie que la moyenne est la plus élevée ; c'est aussi dans cette catégorie que nous retrouvons tous les techniciens. Ceci est une remarque intéressante même si nous considérons le petit nombre d'employés que ce secteur représente. De plus, contrairement à la moyenne générale, les consultants et les vendeurs démontrent une autonomie qui monte de façon constante avec leur âge. Pour ces deux secteurs d'activités, les plus jeunes employés ont les moyennes de réponses les plus basses sur l'autonomie tandis que les plus âgés sont associés aux plus élevées. Au fait, selon le tableau, c'est seulement la moyenne des réponses des managers qui réduit la moyenne générale dans la dernière catégorie.

Le sondage ne peut indiquer les raisons pour lesquelles les jeunes employés sont moins autonomes que les plus âgés, mais je crois l'instabilité qu'ils vivent dans le marché du travail fait partie de la cause. Dans une étude sur les groupes d'âges et l'emploi, Madeleine Gauthier nous démontre qu'il existe un nombre important de transitions¹⁵ chez les jeunes. Gauthier nous fait remarquer que le taux de transitions est élevé chez les 20-24 ans, soit de 26.7%, selon l'étude qu'elle utilise¹⁶ (Gauthier 1994 : 71) : « *Juste une première transition prend une signification importante puisqu'elle inscrit l'individu pour un pourcentage assez élevé de cas, dans une filière d'instabilité en emploi et ceci est particulièrement vrai pour les 20-24 ans* » (Fréchet et al. , cité par Gauthier 1994 : 73). Ces observations sont applicables à notre étude à cause de leur instabilité des jeunes qui ne sont pas encore autonomes. S'ils connaissent un haut taux de transitions, c'est qu'ils ne peuvent demeurer au même endroit. Cette situation limite alors le temps que les jeunes employés passent à l'entreprise et donc aussi le temps nécessaire pour qu'ils connaissent raisonnablement les modalités de leur travail. L'instabilité réduit donc leur autonomie

¹⁵ Une période de transition est un changement d'état qui peut être défini comme un passage des études ou du chômage à l'emploi, de l'emploi au chômage et ainsi de suite.

¹⁶ L'étude utilisée est l'*Enquête longitudinale sur l'activité, 1988-89, de Statistique Canada*.

parce qu'ils n'ont jamais assez de temps pour développer une indépendance qui, comme on le sait très bien, peut seulement se passer une fois que les modalités du travail sont bien acquises, et surtout lorsque l'on se sent suffisamment « bien en selle » dans son emploi.

On peut aussi stipuler, avec les résultats sur le taux de transitions, qu'au fur et à mesure que les employés vieillissent, leur période de changement d'états se calme. Justement, ce taux de transitions diminue aussitôt qu'il arrive à la prochaine catégorie de l'étude menée par Gauthier (1994). Spécifiquement, il tombe à 17.3% pour les 25-34 ans et encore plus bas pour les autres catégories qui suivent (Gauthier 1994 : 71). Si cette réalité est applicable à notre recherche, l'autonomie augmente pour les employés plus âgés parce qu'ils deviennent plus stables avec leur travail et ont eu le temps d'acquérir une indépendance. Selon les résultats du tableau B1, cette augmentation est bien présente chez les vendeurs et les consultants.

La prochaine section va mieux nous éclairer parce que nous y examinons le nombre d'années que les employés passent à l'organisation. Cette observation sera intéressante parce qu'elle pourra appuyer ce que j'ai dit dans le paragraphe précédent. Si les employés ont besoin du temps pour acquérir une indépendance, il est raisonnable de prédire que les employés qui ont demeuré longtemps au sein d'une organisation quelconque soient les plus autonomes.

II. Nombres d'années au sein de l'entreprise

La prochaine variable est parallèle à celle sur l'âge c'est-à-dire qu'elle reflète, elle aussi, le temps écoulé. Précisément, la prochaine variable nous indique le nombre d'années que les répondants travaillent pour l'organisation B. J'hypothèse, tout en tenant compte du phénomène de transition que nous avons discuté dans la partie précédente, que les employés qui auront un score élevé pour cette variable seront, pour la majorité, des employés qui occupent des postes à temps plein.

Le tableau suivant démontre comment les groupes de travail sont dispersés dans leur ancienneté face à l'organisation. Comme le tableau concernait l'âge, celui-ci indique la

variation de la fréquence des réponses, entre parenthèses, ainsi que la moyenne sur l'autonomie pour chacune des cases.

Tableau B2 : Fréquence et moyennes dans le nombre d'années à l'entreprise

Positions	0-5 ans	6-15 ans	16 ans ou plus	<u>TOTAL</u>
Cadre et managers (Sommet stratégique)	48.33 (21%)	50.75 (29%)	50.29 (50%)	50.00 (41%)
Consultants (Technostructure)	47.38 (80%)	51.00 (10%)	54.00 (10%)	48.40 (29%)
Techniciens (Soutien informatique)	50.50 (50%)	54.00 (25%)	58.00 (25%)	53.25 (12%)
Vendeurs (Corps opérationnel)	45.33 (50%)	50.50 (33%)	56.00 (17%)	48.83 (18%)
TOTAL	47.56* (47%)	51.13 (24%)	52.00* (29%)	49.71 (100%)

Les cases ombragées indiquent qu'il existe une différence significative dans la fréquence entre les groupes. Les astérisques () représentent une différence significative dans les moyennes des réponses dans l'autonomie.*

Pour les variations de fréquences, il n'est pas surprenant de voir l'existence d'une différence significative entre les cadres et les consultants. Il s'agit de secteurs d'activités où les employés avaient une plus grande différence d'âge, et il est logique de conclure que le nombre d'années passées dans cette entreprise est corrélé avec l'âge : un employé qui demeure longtemps dans une organisation avance aussi naturellement en âge. Alors, la différence entre les managers et les consultants est prévisible. D'après les résultats illustrés dans la dernière rangée du tableau, 29% des répondants sont demeuré dans l'organisation pour 16 ans ou plus, et la moitié de ces répondants sont des cadres. De plus, 80 % des consultants ont travaillé 5 ans ou moins pour l'organisation. D'après notre sondage, la population de l'organisation B est jeune. Presque la moitié des employés qui ont été sondés n'ont pas travaillé plus de 5 ans pour l'organisation.

Les moyennes des réponses qui concerne l'autonomie des employés semblent suivre une tendance. Plus les employés demeurent longtemps dans l'organisation, plus ils semblent avoir d'autonomie. Il y a même un T-test significatif entre la première et la dernière catégorie du tableau. Les astérisques dans les résultats du tableau illustrent une différence significative. Voilà qui nous ramène à notre argument précédent. L'âge et le nombre d'années au sein de l'organisation, influent sur leur niveau d'autonomie surtout pour les consultants, les vendeurs et techniciens. Ces deux variables sont des facteurs du temps nécessaire pour les employés afin qu'ils puissent acquérir les modalités de leur travail, ainsi que connaître les conséquences techniques et sociales de leurs actions. Au fil des années, un employé devient habile en résolution de problèmes : il connaît les complications et les conséquences qui découleraient de certaines activités ou décisions et peuvent y réagir plus rapidement. Bref, il devient indépendant de l'autorité centrale.

Le terme « ancienneté » n'est pas seulement utilisé pour désigner la durée de service ; elle sous-entend aussi, à accorder des rangs de droits et d'intérêts entre les employés (Vallée 1995 : 263). Dans notre cas, les employés semblent acquérir une plus grande autonomie dans le but d'avoir enfin un droit d'action. Ceci est une remarque intéressante dans notre recherche parce que l'ancienneté est un trait des organisations traditionnelles. L'ancienneté est aussi une forme de hiérarchie. Dans son article, Guylaine Vallée dit que pour ces organisations, le passage du temps devient même indicateur de statut : « *Le passage du temps, dans ce contexte, ne mène pas à l'acquisition d'un droit mais à l'acquisition d'un statut à l'intérieur du groupe, statut auquel sont attachés des droits de priorité* » (Vallée 1995 : 264). Si l'ancienneté est une caractéristique du traditionnel, pourquoi semble-t-elle se manifester dans notre organisation innovatrice ? Voici une question pertinente qui pourra être discutée dans notre comparaison analytique des types d'organisations.

III. Le niveau de scolarité.

J'ai décidé d'introduire le niveau d'éducation des employés dans mon analyse dans le but d'examiner si l'éducation influe sur le niveau d'autonomie des employés. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il y aura une corrélation positive entre l'éducation et l'autonomie car les employés acquerront des connaissances utiles pour avoir un contrôle sur leur travail.

Cependant, seulement les données pourront nous dire si la scolarité des employés peut être facteur d'autonomie. Comme les tableaux précédents, les fréquences seront présentés en pourcentages et les moyennes sur l'autonomie seront présentés au-dessus de celles-ci.

Tableau B3 : Fréquence et moyennes dans le niveau de scolarité des employés

Positions	École Secondaire	Collège	Université	<u>TOTAL</u>
Cadre et managers (Sommet stratégique)	49.00 (21%)	55.00 (7%)	49.80 (72%)	50.00 (41%)
Consultants (Technostructure)	00.00 (0%)	00.00 (0%)	48.40 (100%)	48.40 (29%)
Techniciens (Support Technique)	00.00 (0%)	53.00 (75%)	54.00 (25%)	53.25 (12%)
Vendeurs (Corps opérationnel)	00.00 (0%)	44.00 (33%)	51.25 (67%)	48.83 (18%)
TOTAL	49.00 (9%)	50.33 (18%)	49.64 (73%)	49.71 (100%)

Les cases ombragées indiquent qu'il existe une différence significative dans la fréquence entre les groupes.

Dû au manque de répondants dans la première catégorie, il est difficile de faire des comparaisons entre les trois niveaux de scolarité. La seule case occupée dans la colonne de l'école secondaire se retrouve parmi les managers. Ce fait indique que même si les employés possèdent un bas niveau en éducation, ils peuvent occuper des postes importants. D'autant plus que les managers sont les plus âgés et les plus anciens. Ces conclusions nous laissent voir que l'ancienneté peut être un facteur plus lourd que l'éducation lorsque vient le temps de nommer un employé à un poste supérieur. Voici ce qui renforce l'argument de notre hypothèse initiale, c'est-à-dire qu'il existe des traces de formes classiques dans les organisations innovatrices.

De plus, le tableau n'illustre pas que l'éducation est un facteur d'autonomie. D'après les résultats démontrés dans la dernière rangée du tableau, on peut remarquer que les scores moyens sur l'autonomie restent assez constants dans les trois colonnes (il existe seulement

une étendue de 1.33 entre ces résultats !). Nous pouvons alors constater qu'il n'y a pas de place pour une corrélation importante entre l'autonomie et l'éducation. En poussant l'analyse, on remarque que la catégorie la plus élevée dans les niveaux de scolarité n'est pas celle qui détient les plus hauts résultats. C'est au niveau collégial, occupé en grande partie par les techniciens autonomes, que naturellement, l'autonomie semble mieux se manifester. En revanche, en examinant les moyennes des consultants, on remarque que ceux-ci possèdent tous une instruction universitaire, or ils représentent le secteur le moins autonome. Il existe une différence de 4.85 entre ces deux groupes. Ceci est une découverte que nous pourrions discuter plus loin dans notre analyse.

Pour l'instant, nous pouvons conclure que le niveau de scolarité ne garantit pas nécessairement une plus grande autonomie. Au contraire dans certaines occasions, il l'a réduit. Pour l'ensemble de l'analyse des variables socio-démographiques, l'autonomie varie plutôt en fonction de l'ancienneté de l'employé. En atteignant un certain âge, les employés deviennent plus stables sur le marché du travail. Cette stabilité leur permet de demeurer à un endroit fixe où, avec le temps, ils peuvent acquérir les modalités de travail nécessaire pour développer une autonomie.

D'après la thèse de Mintzberg, le type innovateur doit recruter et donner du pouvoir à des experts professionnels dont les connaissances et les qualifications ont été hautement développées par des programmes de formation (Mintzberg 1990 : 290). Cependant, d'après nos données, le pouvoir est alloué selon des conditions d'ancienneté. Cette forme de délégation est caractéristique de la bureaucratie.

Jusqu'ici, nous avons seulement fait l'étude du premier aspect de cette recherche, c'est-à-dire l'autonomie, il nous reste à examiner le niveau d'influence et d'intégration des employés vis-à-vis leur organisation. À la suite de l'analyse de cette organisation dite innovatrice, j'expliquerai pourquoi l'autonomie se retrouve plus présente dans certains groupes afin d'enchaîner avec l'élaboration de la participation. Nous allons également aborder le niveau de satisfaction qui est souvent corrélé avec l'autonomie. C'est une

observation intéressante pour l'autonomie parce qu'elle agit comme un facteur complémentaire et renforçant.

La satisfaction au travail et l'influence des idées des employés dans l'organisation B

Nous avons mentionné dans notre section sur la méthodologie qu'il existait des études qui ont prouvé l'existence d'une corrélation positive entre l'autonomie et la satisfaction au travail. Je veux avec mes données vérifier cette hypothèse. Je vais tenter de démontrer ceci en utilisant le « r de Pearson » que nous avons décrit dans la section sur la présentation des données. Le « r » est une mesure statistique qui indique l'importance d'une corrélation ainsi que sa direction. Le tableau B3 montre ces résultats.

Tableau B4 : Corrélation entre satisfaction et autonomie

Niveau de satisfaction		Échelle de l'autonomie	
Corrélation		.489	
« Significativité »		.003	
N		34	

Premièrement, comme nous l'avons dit la « significativité » du « r » doit être moins de 0.05 afin qu'il puisse démontrer l'existence d'une corrélation entre deux variables. Dans notre cas, les résultats du tableau, reflète bel et bien cette corrélation. Deuxièmement, la valeur du « r » nous indique si la corrélation est positive ou négative : dans ce cas, elle se situe à .489, ce qui indique que le sentiment de l'autonomie et celui de la satisfaction ont une forte corrélation positive. Elle nous dit que les deux variables procèdent dans la même direction. Plus l'individu se sent autonome, plus qu'il est satisfait.

Alors, l'hypothèse qui stipulait qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction et l'autonomie est démontrée. Mais, clarifions davantage avec le tableau suivant.

Tableau B5 : Satisfaction et autonomie.

Positions	Autonomie		Satisfaction*	
	Fréquence	Moyenne	Fréquence	Moyenne
Cadre et managers (Sommet stratégique)	14	50.00	14	4.43
Consultants (Technostructure)	10	48.40	10	4.20
Techniciens* (Soutien informatique)	4	53.25	4	5.00
Vendeurs (Corps opérationnel)	6	48.83	6	4.67
TOTAL	34	50.12	34	4.47

**Il existe une différence significative entre les groupes.*

En général, comparant la variable satisfaction avec l'échelle d'autonomie, nous ne voyons presque aucun changement dans l'ordre de la distribution des positions. Le groupe de consultants, avec un score moyen de 4.20, demeure celui qui possède la moyenne la moins élevée, et celui des techniciens à 5.00, la plus élevée. Par contre, le groupe des managers change d'ordre avec celui des vendeurs dans leur distribution de la satisfaction. Les vendeurs se sentent moins autonomes mais plus satisfaits que les managers.

L'autonomie des vendeurs est basse parce qu'ils sont contrôlés par une certaine standardisation, ce qui limite leur liberté d'action. Mais, à cause de leur nombre et de l'importance de leur travail, ils peuvent devenir satisfaits. D'après la figure B1 sur l'organigramme de l'organisation, nous avons vu que leurs fonctions démarrent les activités de l'organisation. Ce sont eux qui vont chercher des contrats auprès des clients ; ils influencent donc les décisions prises, ce qui les mènerait, par la suite, à être plus satisfaits.

Nous reviendrons aux vendeurs plus tard. Examinons maintenant la différence de satisfaction parmi les autres secteurs d'activités, spécifiquement les consultants qui ont des réponses négatives et les techniciens qui ont des réponses positives. Ils forment les deux secteurs qui ont les réponses le plus variées dans l'autonomie et la satisfaction. Espérons que leur différence de réponse pourra nous éclairer dans la recherche. Je commencerai à

regarder dans quelle situation se retrouvent les techniciens, et ensuite je ferai de même pour les consultants.

Si nous retournons à la figure B1 au début de ce chapitre, nous nous rappelons que les techniciens appartiennent au secteur de service de soutien. Nous avons aussi appris, d'après les derniers tableaux, que les techniciens travaillent dans des centres spécialisés où ils sont capables de profiter d'une assez grande liberté d'action. Ce privilège provient du fait que leur service est très en demande et comme conséquence, ils peuvent prendre la majorité (sinon toutes) les décisions. La raison pour leur emplacement est celle d'efficacité. J'explique. Si un problème dans un système émerge, le client qui a acheté ce système, ainsi que ses employés, ne possèdent pas la connaissance ni la capacité pour le régler. C'est alors, à ce moment que les techniciens surviennent. Ils connaissent très bien ce système, car ce sont eux qui l'ont implanté. En étant dans ces centres spécialisés, ils peuvent avoir accès à de multiples ressources et peuvent donc rapidement trouver des solutions aux problèmes. Ils n'ont pas besoin d'approbation avant d'agir car la situation leur est familière et parce qu'ils sont en mesure de trouver en équipe, l'information nécessaire pour résoudre le problème. S'ils devaient, à chaque fois, contacter leurs supérieurs qui sont situés dans un autre lieu, ceci diminuerait l'efficacité de leur travail. Ils jouissent donc d'une grande liberté d'action, ce qui leur permet, par la suite, d'influencer des décisions qui affectent directement l'environnement dans lequel ils travaillent. Ceci se fait avec le temps, par l'adoption consensuelle des façons de faire les choses en groupe. Avec l'absence du lien avec l'autorité centrale, chacun a la liberté d'apporter ses idées à un point où l'environnement de travail immédiat devient satisfaisant pour chacun. Dans cette situation, plus un individu est impliqué, plus l'environnement dans lequel il travaille le satisfera. *"That is, individuals who are more involved in their jobs report greater discretion in decision making. This self-directedness, in turn, feeds back to the individual, producing greater job satisfaction as well as enhancing job involvement further"* (Kohn et Schooler 1983, cité par Mortimer et Lorence 1989 :261). Ils sont, comme Mintzberg le dirait, les experts professionnels de leur travail, et à cause de ceci, ils ont un pouvoir d'influence et ils ont plus de chances de participer aux décisions stratégiques.

Pour les consultants, ils se retrouvent dans une situation tout à fait contraire à celle de leur collègue. Ils sont engagés dans le télétravail parce que (comme nous l'avons vu dans l'organigramme de la figure B1), ils doivent soit se déplacer pour rencontrer leur client ou bien, travailler seul à partir du domicile. Dans cette situation, ils deviennent souvent victimes d'une intensification de leur travail parce qu'ils n'ont pas d'heures fixes pour travailler, ce qui peut facilement les amener à travailler plus d'heures sans trop s'en apercevoir et sans que ces heures soient reconnues par leur organisation. Conséquence : leur vie professionnelle empiète leur vie personnelle. « *...laisser le travail gagner peu à peu du terrain sur la vie personnelle. On dort tout près de son ordinateur ou de son télécopieur, et on passe la soirée dans un cadre qui est parfois associé au souvenir d'un souci professionnel* » (Girard 1995 : 116). On peut croire que ceci peut augmenter la liberté d'action des consultants parce qu'ils sont loin des pressions du bureau mais, en fait, l'organisation leur donne moins de temps pour qu'ils deviennent créatifs ou puissent prendre la parole pour changer leur situation.

Il est vrai que tous les employés peuvent être débordés par d'autres préoccupations mais ce qui est particulier aux consultants c'est qu'ils travaillent souvent à domicile où ils sont continuellement occupés à exécuter des tâches domestiques : « *Si le télétravailleur s'installe dans son salon, il rencontre vite des difficultés, faute de pouvoir se concentrer.* » (Girard 1995 : 113). Il est alors difficile pour eux de séparer les deux sphères de leur vie. Cette circonstance empêche une implication complète et satisfaisante au travail. Au lieu d'être impliqués, les consultants sont surchargés sans pouvoir vraiment apporter une contribution significative.

Les consultants sont loin de l'établissement pour lequel ils travaillent, ce qui rend difficile pour eux une communication essentielle pour contribuer aux décisions stratégiques. S'il existe certains obstacles dans la communication, il sera plus difficile pour eux d'émettre leurs idées et aussi de comprendre celles des autres employés dans l'organisation et même dans leur département. J'expliquerai ce phénomène davantage quand j'aborderai le niveau d'intégration que les employés ressentent envers l'organisation B.

Malgré leur corrélation, les deux variables, c'est-à-dire l'échelle sur l'autonomie et la satisfaction, ont des buts différents. Tandis que l'autonomie détermine la marge de manœuvre ou l'indépendance qui permet à l'employé d'opérer, c'est-à-dire à savoir jusqu'où ses tâches peuvent-elles être flexibles, la satisfaction appuie l'argument que l'employé possède un pouvoir d'influence sur les décisions stratégiques. Pour la majorité des employés, la satisfaction suit l'autonomie au travail. Les techniciens sont autonomes parce qu'ils peuvent agir tout de suite sur les lieux et prendre les décisions qui les affectent. Selon certains auteurs, cette situation rend les employés satisfaits parce qu'ils sont impliqués dans leur travail, une situation qui est contraire aux consultants qui avaient plus de difficultés à s'impliquer efficacement dû à l'interruption qu'ils connaissaient ailleurs et à l'intensification dont ils étaient victimes.

L'autonomie et la satisfaction comme facteurs dans la participation stratégique des employés de l'organisation B

L'autonomie et le pouvoir d'influence commencent à nous éclairer sur la manière dont la participation stratégique peut être possible dans l'organisation B. Tout d'abord, pour que les employés puissent participer, ils doivent pouvoir, en première instance, être capable de prendre l'initiative. Ils doivent être capables d'agir tout de suite sans grandes restrictions pour qu'ils deviennent des acteurs indépendants et significatifs. C'est ici que l'autonomie devient un aspect important, car c'est en agissant que les employés comprennent mieux les complexités de leurs tâches. Tout comme les techniciens qui résolvent les problèmes quand ils surviennent et qui se précipitent pour réparer les systèmes lorsqu'ils font défaut. Avec le temps, ils deviennent les seuls à pouvoir les réparer, et les directeurs de l'organisation deviennent alors obligés de leur fait confiance, car ils détiennent une connaissance particulière. Ils n'apprennent pas leur tâche en suivant des directives car chaque cas varie considérablement ; ils apprennent avec l'expérience et la pratique. On peut aussi faire l'hypothèse que c'est pour cela que les résultats sur l'autonomie sont positifs quand les employés travaillent longtemps pour une entreprise. Quand l'occasion de prendre une décision stratégique à l'égard des produits informatiques se présente, les techniciens sont les premiers à être consultés. C'est ici que les employés deviennent significatifs.

L'autonomie les met dans une position qui les rend experts. Ils sont plus proches du service, aux clients et aux problèmes qui peuvent survenir.

La seconde étape concerne la force de la contribution des employés lors de la prise de décisions stratégiques. Jusqu'à quel point pourront-ils apporter de l'avant les idées et les connaissances acquises de leur travail ? Si l'organisation a recours aux employés pour leur expertise, seront-ils pris en considération lorsqu'une décision stratégique sera prise ? Selon notre étude, nous utilisons la satisfaction et la théorie du *value attainment* afin de déterminer si cette contribution est possible. Cette théorie supporte les arguments qui suivent : les employés sont satisfaits lorsqu'ils obtiennent ce qu'ils désirent de leur environnement de travail. Une participation dans la prise de décisions leur donne l'occasion d'apporter une influence dans le dénouement des décisions, pour obtenir justement ce qu'ils veulent. Tant que les aboutissements des décisions sont perçus comme favorables par les employés impliqués, ils seront satisfaits. (Black et Gregersen 1997 : 867). Mais dans le cas des consultants, ceci ne semble pas se passer. Il est vrai que ces employés peuvent jouir d'une liberté d'action parce qu'ils travaillent loin de l'établissement et peuvent fixer leur propre horaire. Mais, ils ont des difficultés à s'impliquer efficacement dans les activités de leur entreprise, alors ils sont moins satisfaits. Dans cette perspective, la satisfaction devient un facteur d'intensité dans l'implication que les employés ont dans les décisions et, donc, de l'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions. Pour démontrer davantage la valeur de la variable « satisfaction », j'ai calculé la corrélation qu'elle avait avec l'échelle de Hayes. Si nous sommes d'accord pour dire que l'autonomie est un aspect significatif dans la participation, sa corrélation positive avec la satisfaction induit cette dernière à être également significative.

L'autonomie et la satisfaction peuvent nous éclairer sur le « comment » de la participation stratégique des employés, mais ce ne sont pas les seuls facteurs à considérer. L'intégration est mon troisième facteur, et il peut être aussi considéré comme le plus important. Il est le sujet de la prochaine section.

La communication et la diffusion de l'information dans l'organisation B ; une introduction à l'intégration

Cette section est consacrée à examiner le phénomène d'intégration. Il est bien que le travailleur soit autonome et satisfait de ses conditions de travail, or s'il ne se sent pas intégré, il sera difficile pour lui de participer d'une manière efficace aux décisions de son entreprise. L'intégration sous-entend la façon dont l'employé fait partie de l'organisation : elle détermine s'il la connaît, s'il est au courant de ses activités, mais aussi, s'il sent que ses fonctions sont nécessaires et reconnues par l'organisation. Cette intégration avec une haute autonomie permettra à l'employé d'entrer dans un mécanisme d'ajustement mutuel et de participer aux décisions stratégiques.

Comme nous l'avons déjà mentionné, afin de participer aux décisions, l'employé doit être capable de transmettre ses idées, et pour ceci, il doit avoir accès à de l'information. Toutes les organisations ont deux sortes d'informations. La première nous informe sur tout ce qui est officiel, tout ce qui est écrit. La deuxième a un caractère informel : elle n'est pas écrite, elle flotte dans l'esprit des employés, elle reflète les sentiments, les valeurs, la culture et la sous-entendue mission de l'entreprise¹⁷. L'employé a besoin de ces deux types d'information pour pouvoir comprendre les activités qui s'y déroulent et les conséquences que certaines décisions peuvent avoir sur l'organisation. Sans ces ressources, l'employé ne peut prendre part de façon efficace dans le forum décisionnel de son entreprise. Voilà justement où commence le problème pour le consultant. Il passe beaucoup de temps à l'extérieur du lieu de travail et manque plusieurs communications de type informel qui peuvent s'y dérouler. La seule information qu'il est en mesure de communiquer est formelle : il peut, par exemple, transférer facilement des rapports analytiques par courriel. Mais, contrairement à ceux qui s'engagent dans un travail plus pratique, il n'a jamais accès à des conversations quotidiennes qui se déroulent dans l'établissement même. Il ne travaille pas près des autres employés, au fait, il ne peut le faire car, comme nous l'avons vu dans notre organigramme (figure B1), d'après sa fonction, il doit constamment se promener pour consulter ses clients. C'est ce simple fait de l'absence de communication

¹⁷ Sans le communiquer ouvertement, tous les employés connaissent le but principal de leur organisation. Sa mission est présente sans être obligé de l'imposer.

informelle qui bloque, d'une certaine mesure, le mécanisme d'ajustement mutuel pour qui ce genre de communication est essentiel et, par conséquent, l'intégration du consultant à l'entreprise¹⁸.

Enfin, les consultants n'ont que difficilement accès à ce genre d'information. Ils utilisent des outils de communication tel que le courrier électronique et la boîte vocale mais ceux-ci n'ont pas d'interactions directes en « temps réel » ; ainsi l'échange d'informations informelles ne peut se produire. De plus, l'organisation B ne tient pas beaucoup de réunions ou d'autres occasions pour qu'elle se manifeste. Elle n'a pas le temps pour préparer de tels événements. Elle est engloutie par d'autres occupations qui doivent être effectuées afin qu'elle maintienne le même rythme que son environnement turbulent. C'est pour cette raison que les consultants se sentent bloqués dans leur participation aux décisions stratégiques. Étant restreints à un seul type d'information, il leur est difficile de connaître les aspects qui leur seraient bénéfiques de modifier lors de leur exécution. En n'ayant pas recours à cette information, les consultants ne peuvent énoncer adéquatement et fermement leurs opinions sur une décision donnée, car ils ne savent pas ce qui devrait être changé afin de rendre leur travail plus satisfaisant.

Mesurer l'intégration

J'ai utilisé deux variables pour mesurer l'intégration. Il s'agit premièrement du sentiment d'appartenance à l'entreprise et, deuxièmement, de la perception de l'interdépendance des tâches.

¹⁸ Dans une étude sur l'importance de l'hémisphère droit du cerveau dans le domaine du management, les cinq managers dirigeants qui ont été observés favorisaient fortement les moyens de communication informelle ou verbale (Mintzberg 1990 : 81-82). Ces moyens sont pratiqués dans des réunions, dans des discussions de table ronde ou dans des dîners entre employés, bref lors d'occasions qui permettent une conversation « face à face ». Dans l'étude, ce genre de communication permettait au manager premièrement de « lire » les expressions du visage, d'entendre le ton de la voix et d'observer les gestes. Deuxièmement, il permettait d'échanger l'information en « temps réel », c'est-à-dire dans l'immédiat. Il permettait aux managers d'acquérir de l'information par une approche relationnelle et simultanée plutôt qu'une approche ordonnée et séquentielle. Si les managers croient en cette façon d'échanger de l'information, elle doit être aussi bonne dans le sens inverse particulièrement pour les consultants qui veulent mieux comprendre leur organisation afin de participer dans ses décisions importantes. Cette communication n'est pas celle qu'on retrouve dans la transmission de rapports ou de documents. Cette dernière peut être facilement exécutée à travers le système « intranet ». Elle est celle qui est informelle et spéculative, composée de sentiments et d'impressions. Elle permet aux employés de mieux comprendre implicitement leur organisation et d'acquérir une vision globale des choses nécessaires pour qu'ils puissent agir comme agents influents dans les décisions stratégiques.

Commençons par la première variable. Dépourvus de sentiments d'appartenance, les employés se sentent coupés de la culture sous-jacente¹⁹ de leur entreprise et, par conséquent, ne peuvent contribuer, de façon efficace, aux décisions stratégiques. Cette culture sous-jacente contient des valeurs de l'organisation qui sont transmises en majorité par communication informelle. Elle est essentielle aux employés parce qu'elle leur donne des outils pour qu'ils deviennent critiques dans leur participation stratégique. Ils arrivent à connaître les employés avec lesquels ils travaillent et les changements qui leur seraient plus bénéfiques. Le sentiment d'appartenance peut être aussi élevé lorsque les employés adhèrent fortement aux valeurs qui sont directement liées à la mission même de l'organisation. Comme par exemple, les soldats qui se livrent directement à la mission de leur armée, celle de défendre à tout prix la nation ! Ici, il s'agit d'une appartenance symbolique ; leurs valeurs et celles de l'organisation deviennent les mêmes.

La deuxième variable représente la perception qu'a l'employé de l'interdépendance de ses tâches avec les autres dans l'organisation. Dans le questionnaire j'identifie cette variable comme l'isolement du travail. Plus l'employé considère ses tâches comme isolées, moins les autres fonctions de l'entreprise dépendent d'elles et vice versa.

Ces deux variables nous aident à définir l'intégration parce qu'elles déterminent comment l'employé, comme individu actif au sein de l'organisation, y est réellement inclus dans ses activités quotidiennes. Le prochain tableau nous démontre les réponses aux sentiments d'appartenance et celui sur l'isolement au travail. Nous devons examiner ces variables comme ayant des valeurs opposées. Le sentiment d'appartenance est un phénomène positif, tandis que l'isolement est plutôt considéré négatif. Comme nous allons le voir, ces deux variables sont utiles pour déterminer l'intégration des divers groupes.

¹⁹ ...c'est-à-dire de l'ensemble de valeurs cachées que les employés comprennent intuitivement via une communication informelle, et cela, sans être obligés de le divulguer ouvertement. C'est pour cette raison que j'utilise le terme "sous-jacent", la culture organisationnelle donc je fais allusion n'est pas visible aux yeux d'une personne externe. Les modalités de cet ensemble sont réservés seulement aux acteurs qui partagent les mêmes valeurs.

Tableau B6 : Appartenance face à l'organisation et isolement dans le processus de travail

Positions	Sentiment d'appartenance* **		Isolement du travail	
	Fréquence	Moyenne	Fréquence	Moyenne
Cadre et managers (Sommet stratégique)	14	4.43	14	2.07
Consultants (Technostructure)	10	3.80	10	2.60
Techniciens* (Soutien Informatique)	4	4.75	4	2.25
Vendeurs (Corps opérationnel)	6	4.83	6	2.67
TOTAL	34	4.35	34	2.35

* Il existe une différence significative entre les groupes dans le sentiment d'appartenance

** Il existe une différence assez significative entre les groupes dans le sentiment d'appartenance (0.051).

D'après le tableau B5, ce sont les consultants qui démontrent le sentiment d'appartenance le moins élevé. Ils possèdent également une moyenne de 2.60 sur leur perception de l'isolement de leur travail. Ces employés ne sentent pas qu'ils font partie intégrante de leur organisation. Une autre remarque intéressante est les résultats des vendeurs. Ces employés ont la moyenne la plus élevée soit, 4.83 en ce qui a trait au sentiment d'appartenance. En revanche, ils ont une moyenne de 2.67, pour ce qui est de l'isolation de leur travail (moyenne la plus négative du tableau). Ces résultats démontrent que les employés partagent les valeurs de l'organisation comme un tout, mais que leurs fonctions ne sont pas interdépendantes comme le sont celles de leurs collègues. Comme nous l'avons examiné lors de la présentation des secteurs d'activités, les consultants et les techniciens dépendent du travail des vendeurs parce que, ce sont eux qui amorcent la chaîne des activités. Par contre, les tâches de ces derniers sont solitaires parce qu'elles ne dépendent des autres. Leur activité s'arrête une fois qu'un accord est établi entre l'organisation et ses clients. L'échange n'est pas mutuel entre les vendeurs et les autres employés, mais plutôt unidimensionnel. Leur interaction se joue plutôt avec les clients qu'avec les autres employés.

Explication des données sur l'appartenance et l'isolement au travail

Lors de mon entrevue avec le directeur de l'organisation B, j'ai rassemblé des informations dans le but de m'aider à comprendre davantage les réponses obtenues dans le tableau B6. En m'expliquant leur système d'évaluation, le directeur m'a démontré concrètement comment chaque employé, à sa façon, contribue à l'évolution de son entreprise. Au début d'une année fiscale, tous les employés sont encouragés à offrir leur participation pour ce qui est des engagements professionnels dans le but d'atteindre quelques objectifs qui ont été fixés au départ. Tous les départements sont priés d'alimenter leurs ressources documentaires afin de répondre à un certain nombre d'objectifs dans chacune de trois catégories : la première est de réussir sur le marché, la deuxième est d'être efficace dans l'exécution du travail et la troisième, est de bien implanter un travail d'équipe. Tous les employés ont des engagements à respecter. Mais, d'après mes observations j'ai remarqué que, chacune d'elles, à leur tour, semble plutôt refléter un secteur particulier d'activités. La première catégorie reflète les fonctions du corps opérationnel, la deuxième, celles de la technostucture et la troisième, celles du support technique.

La première catégorie concerne le marché. Plus précisément, comment les employés arrivent au succès en termes de revenu et de satisfaction des clients. Les vendeurs sont les premiers concernés car ce sont eux qui établissent le rapport le plus proche avec les clients. Ce sont les premiers responsables du plus grand rôle quant à la détermination du revenu. Leurs tâches principales : établir un lien avec un client, et enfin leur faire signer des contrats influençant de première main le chiffre d'affaire de la compagnie. Il faut remarquer que c'est leur nom qui se retrouve sur le contrat à côté de l'emblème de leur entreprise. Ils en retirent un sentiment de fierté et d'accomplissement. D'après le tableau B6, avec une moyenne de 4.83, ce sont les vendeurs qui démontrent le plus haut sentiment d'appartenance. Contrairement à ce que nous avons défini, le vendeur ressent moins un rapprochement au groupe qu'une reconnaissance de fortes représentations identitaires à son entreprise. L'emblème et leur signature qui scelle les contrats sont de parfaits exemples. Le vendeur travaille seul, mais, est intimement associé à son entreprise. Ses sentiments d'appartenance sont engendrés par la contribution qu'il apporte au succès de

l'entreprise, tout comme, par exemple, un guerrier peut le faire pour défendre sa patrie. C'est pour cette raison que la première catégorie, gagner sur le marché est liée au vendeur.

La deuxième catégorie porte sur l'exécution du travail. Pour accomplir des buts axés vers elle, il faut que les employés aient un esprit critique. Ils doivent se poser des questions à savoir comment les activités de l'entreprise peuvent être améliorées. Prenons un exemple : l'ordinateur personnel est un matériel d'une importante source de croissance. Comment pourrait-on le faire croître davantage sur le marché pour qu'il soit encore plus rentable pour l'organisation et plus efficace pour les clients ? Les fonctions reliées à ces catégories sont alors analytiques et intelligentes. Ce sont celles des consultants. Ces fonctions requièrent moins une expertise pratique comme ce que possèdent les techniciens, mais plutôt un apprentissage de concepts et un sens de l'analyse (formation que l'on tend trouver à l'université). Ce n'est alors pas surprenant de retrouver, dans notre tableau B3, tous les consultants avec une éducation universitaire.

La nature du travail de consultant nous explique davantage pourquoi ils sont des travailleurs nomades. Contrairement aux techniciens, ils ne développent pas autant la connaissance pratique, et ceci les libère, d'une certaine façon, de l'obligation de demeurer à un endroit spécifique. D'après la figure B1, leur devoir consiste de trouver les meilleures solutions pour que les produits ou systèmes que la compagnie offre répondent aux attentes des nombreux clients qu'ils ont à conseiller. Pour faire leur travail, les consultants installent souvent leur bureau à domicile, mais ils se promènent aussi à plusieurs endroits selon la demande de leurs services. Pour la majorité, ils travaillent seuls et le moyen le plus commun pour communiquer est par courriel. Durant l'entrevue, le directeur fait allusion aux fonctions des consultants : *« Il y a des personnes qui travaillent à partir du domicile et leurs superviseurs ne savent pas ce qu'ils font à chaque moment de la journée, enfin, ils s'en foutent un peu. Car ces personnes ont chacune leurs responsabilités et si quelque chose ne marche pas, ça ne prendrait pas long pour que les managers réalisent que quelque chose cloche [Trad. Libre] »*. Tout comme nous l'avions décrit, ce moyen d'interaction coupe la communication informelle nécessaire à l'ajustement mutuel. Sans

pouvoir se lancer dans de tels mécanismes, la chance pour les consultants d'être impliqués dans les décisions importantes devient faible.

Comme nous pouvons le constater d'après le tableau B6, le travail des consultants, comme celui des vendeurs, est solitaire. Par contre, il semble, selon nos données, que les vendeurs ont un sentiment d'appartenance plus élevé que les consultants. Qu'est-ce qui explique cette différence ? Tout d'abord, le travail du consultant n'est pas aussi symbolique que celui du vendeur parce que la nature de ses tâches n'est pas directement reliée au cœur de l'organisation. Le consultant ne joue pas directement sur le revenu de l'entreprise ; ses tâches consistent plutôt à supporter les fonctions des opérateurs. Alors, le consultant développe une difficulté d'identification à l'organisation, ce qui rend encore plus difficile le processus d'intégration. Ensuite, si nous nous souvenons du tableau B1, le consultant, de façon générale est plus jeune que le vendeur. D'après nos données, 50% des consultants ont 30 ans (ou moins) comparés aux vendeurs dont seulement 17% sont classifiés dans cette catégorie. De plus, le tableau B2 montre que 80% des consultants sondés n'ont pas plus de 5 ans d'ancienneté dans l'organisation. Avec ces résultats, nous pouvons conclure que les vendeurs ont eu plus de temps pour assimiler les valeurs de leur entreprise et pour développer un sentiment d'appartenance. Également, à cause de leur jeunesse dans le marché du travail, il se peut que les consultants n'aient choisi ce travail que temporairement pour plus tard, avoir l'expérience requise dans l'application dans le but d'avoir un meilleur poste à l'extérieur de l'organisation. Alors, l'appartenance n'est pas un aspect aussi important qu'il le soit pour les vendeurs.

La troisième catégorie du système d'évaluation est l'esprit d'équipe. Il est un aspect primordial dans le travail des techniciens. En fait, l'expérience ou une prédisposition dans le travail d'équipe, est souvent un critère de sélection pour occuper un poste de technicien. Comme nous l'avons déjà décrit, la nature du travail des techniciens consiste dans la résolution de nouveaux problèmes qui peuvent émerger une fois l'implantation des systèmes chez les clients. Afin de résoudre ces problèmes, les techniciens unissent leurs efforts et dépendent les uns des autres pour arriver à une synergie d'idées vers la résolution des problèmes en question. C'est dans cette perspective que se déroule le travail d'équipe,

mais aussi l'intention collective qui est l'élément déclencheur pour la création des stratégies que nous avons défini au début de cet ouvrage. Nous pouvons vérifier cette interdépendance avec la moyenne obtenue par les techniciens dans l'isolement au travail, dans le tableau B6. La moyenne des réponses des techniciens est sous la moyenne générale des employés sondés et elle est aussi relativement basse comparée à celles des vendeurs et des consultants.

Le haut sentiment d'appartenance dans le secteur des techniciens peut être expliqué par l'aisance de l'ajustement mutuel. Ce mécanisme est possible grâce à la proximité géographique que les techniciens ont entre eux et avec l'établissement central. La communication peut se faire plus librement dans ce contexte, et les valeurs, intérêts, sentiments et idées sont facilement partagés. Les techniciens s'identifient à leur groupe à travers l'échange informel et mutuel qu'ils ont entre eux.

Comme pour notre organisation A, le système d'évaluation, qui nous a aidé à faire l'analyse des réponses à l'appartenance et l'interdépendance, n'est pas préoccupé par les procédés de travail mais plutôt par les résultats qui en ressort. Il espère motiver les employés pour qu'ils atteignent leurs buts et en même temps continuer à faire prospérer l'organisation dans son marché turbulent.

Le niveau d'intégration est important pour examiner si les employés savent ce qui se passe à l'intérieur de leur organisation. Il est aussi important car même si nous savons que les employés ont une grande liberté d'action ou un potentiel à changer leur environnement de travail, s'ils ne savent pas quoi changer, ce qui leur sera plus bénéfique selon l'ensemble des activités courantes ou encore quelles seront les conséquences, ils ne pourront pas participer de manière rationnelle aux décisions stratégiques. Ils pénétreront un trou noir et seront perdus !

Sommaire de l'organisation B

Pour ce qui est de l'organisation B, la probabilité dans laquelle un employé peut participer dans les décisions stratégiques est déterminée (en partie) par la position qu'il occupera dans sa structure. Le technicien est plus impliqué dans l'entreprise parce que la nature de sa fonction le met dans une position qui lui donne plus d'autonomie. En ayant une habileté pratique, il devient plus bénéfique pour l'entreprise de lui allouer une liberté d'action. De cette façon, il peut réagir rapidement aux problèmes qui peuvent survenir dans les systèmes implantés chez les clients.

En ayant cette autonomie, les techniciens échappent à l'autorité centrale et peuvent apporter leurs idées au groupe pour influencer la prise de décisions administratives de leur secteur. Cette implication leur permettra d'obtenir ce qu'ils désirent de leur environnement, ce qui les mènera, par la suite, à la satisfaction. D'après nos observations, il n'est pas alors surprenant que la corrélation entre l'autonomie et la satisfaction soit aussi forte. Aussi, d'après le tableau B5, ce sont les techniciens qui ont démontré les réponses les plus positives pour ce qui est de la satisfaction.

Cependant, il n'est pas suffisant de dire que l'autonomie seule soit responsable d'une satisfaction élevée. Les vendeurs ont démontré également une haute satisfaction, mais leur autonomie était basse. J'ai avancé l'hypothèse à leur sujet disant que leur satisfaction découlait de leurs responsabilités représentatives. Nous savons qu'ils influent directement le chiffre d'affaire de l'organisation et ils commencent les activités des techniciens et des consultants en allant chercher des contrats. C'est aussi de cette manière qu'ils atteignent un sentiment d'appartenance élevé. Le tableau suivant démontre les corrélations entre trois variables signifiantes dans cette étude. On peut remarquer la corrélation entre l'autonomie et la satisfaction mais, plus important encore, celle entre le sentiment d'appartenance et la satisfaction.

Tableau B7 : Corrélation entre satisfaction, autonomie et le sentiment d'appartenance

N = 34		Sentiment d'appartenance	Niveau de satisfaction	Échelle sur l'autonomie
Sentiment d'appartenance	Corrélation	1.000		
	Significativité	.		
Niveau de satisfaction	Corrélation	.697	1.000	
	Significativité	.000	.	
Échelle sur l'autonomie	Corrélation	.502	.489	1.000
	Significativité	.002	.003	.

D'après mes observations, les employés qui avaient un bas sentiment d'autonomie étaient ceux qui avaient une satisfaction moins élevée ainsi qu'un bas sentiment d'appartenance.

La majorité de ces employés étaient des consultants. Selon quelques statistiques socio-démographiques, ils étaient aussi les plus jeunes et les moins anciens. La nature de leur éducation les emmenait à développer une connaissance conceptuelle au lieu de pratique qui les plaçaient ensuite dans des postes avec une grande liberté d'action, mais isolés des communications informelles nécessaires pour la participation.

Les divergences que nous rencontrons entre les secteurs d'activités nous dit que la participation n'est pas seulement déterminée par l'environnement de l'entreprise et la configuration que celle-ci adoptera ; le niveau de participation peut être défini par des causalités socio-démographiques et la nature des fonctions mêmes de chaque employé. Ceci dit, la configuration innovatrice ne peut être à elle seule le facteur déterminant dans la participation des employés.

ORGANISATION C

La dernière organisation que j'ai observée est du type mécaniste. C'est la doyenne des organisations et toutes ses activités se déroulent dans la région. Elle bénéficie également d'une constitution solide qui est considérée comme la plus influente des trois. Elle est aussi une organisation qui fait face à un marché relativement stable comparé aux deux autres. Afin de continuer à l'identifier, je vais décrire sa structure et l'environnement dans lequel elle opère.

La structure de l'organisation C

Dirigée par la municipalité, l'organisation C comprend plus de 2000 employés dont environ, 1400 sont des opérateurs, 400 font partie du service de soutien (ce qui comprend le département de l'équipement composé d'une majorité de mécaniciens), et finalement, 200 se retrouvent dans le secteur administratif. Ce dernier secteur peut être identifié comme la technostructure de l'entreprise parce qu'il décide des processus de travail. Plus particulièrement, il est le département de planification et du développement spécialisé dans les systèmes informatiques qui ont comme fonction de déterminer le déroulement du travail.

Au niveau supérieur, il existe trois niveaux d'administration. En premier, il y a le Conseil municipal composé de plusieurs politiciens qui décident du budget qui sera alloué aux différentes associations, organisations et groupes qui œuvrent dans la région municipale. L'organisation C n'est qu'un de ceux-ci. Il y a 12 différents comités dans le Conseil. Tout d'abord il y a le comité des services de transport en commun qui est composé de 9 membres. Ensuite, il y a 3 membres en particulier qui forment le sommet stratégique de l'organisation et ils prennent les décisions stratégiques. Par exemple, ils décident du type d'autobus qui sera acheté et coordonnent avec le Conseil municipal, la façon dont le

budget sera dépensé. C'est dans ce forum décisionnel d'ailleurs que se trouve le directeur en chef et son adjoint. Le dernier palier est caractérisé par une « équipe administrative » qui est composée des managers principaux de tous les départements de l'organisation. Ils travaillent sur les lieux, sont responsables pour chacun de leur secteur et transmettent toutes activités aux paliers supérieurs. La figure C1 dans l'annexe 1 démontre bien la structure de base de l'organisation C et la répartition des employés.

Tout comme dans l'organisation B, j'ai divisé les employés dans des secteurs d'activités. Cependant au lieu de quatre groupes, ils sont rassemblés dans trois : il y a le groupe « administration » qui représente la technostructure, « la division de l'équipement » qui représente le service de soutien et le « département du transport » qui constitue le corps opérationnel. Le sondage sur lequel je vais me baser pour faire l'analyse de la présente organisation n'a pas été faite dans le but de connaître les opinions des membres du Conseil municipal ou ceux du sommet stratégique. Cette information est alors absente dans les résultats. Le sondage cherchait plutôt à connaître les opinions des employés des échelons inférieurs. Le tableau suivant donne une idée de la formation des groupes et comment les employés sont répartis dans chacun de ceux-ci.

Tableau C1 : Description et répartition des employés

Secteur d'activités	Description	Nombre d'employés	% organisation
Technostructure	« L'équipe administrative ». Les subordonnés de tous les départements sauf celui de l'équipement et celui du transport.	219	10%
Service de soutien	Tout le département de l'équipement sauf son directeur qui fait partie de « l'équipe administrative ».	470	21%
Corps opérationnel	Tout le département du transport sauf son directeur qui fait partie de « l'équipe administrative ».	1550	69%
TOTAL	Tous les employés sauf ceux du sommet stratégique	2239	100%

Dans le type mécaniste, la technostucture est très élaborée parce qu'on porte beaucoup d'importance à la standardisation et on est beaucoup préoccupé par le contrôle des opérations. Dans notre cas, les membres de « l'équipe administrative » agissent presque entièrement comme des analystes d'une technostucture. C'est pour cette raison que j'ai décidé de représenter le groupe désigné « administration » dans le rapport des données secondaires comme la « technostucture » dans mon analyse de l'organisation C. Le service de soutien a également changé. Au lieu d'être composé de techniciens, comme il l'était avec les deux organisations précédentes, le groupe est composé cette fois-ci de mécaniciens. Dorénavant, je désignerai ce groupe comme « support mécanique » mais comme toujours, ce groupe supporte les activités des opérateurs. Dans cette organisation, il est chargé de réparer et assurer le fonctionnement des appareils utilisés par ceux-ci. En faisant ceci, il assure l'organisation de contrôler ses propres affaires. En embauchant des mécaniciens compétents, l'organisation n'est pas obligée d'avoir recours à la sous-traitance. Le corps opérationnel est encore une fois le secteur d'activités le plus grand. Cette fois-ci, il constitue 69% des employés de l'organisation. Ses membres ne sont pas des vendeurs mais cette fois-ci, des opérateurs sur machine.

Présentation des données secondaires

Comme mentionné plus tôt, les données que j'ai ramassées sur cette organisation proviennent d'un sondage mené par une firme extérieure. Son but était de mieux connaître ce que les employés trouvaient comme points forts de l'organisation pour laquelle ils travaillaient, mais aussi de trouver les endroits sur lesquels il fallait apporter de l'amélioration.

Le sommaire du sondage²⁰ contient une série de graphiques dans lesquels les réponses des employés sont démontrées. Ces graphiques sont sous forme d'histogrammes et ils démontrent la répartition des trois groupes dont nous avons parlé. Les questions du sondage avaient la même forme que le EEQ utilisé dans le chapitre précédent. Les questions possédaient une série de catégories dans un continuum d'accords avec l'énoncé

²⁰ J'ai situé le sommaire du sondage dans l'annexe 4 à la fin du texte.

qui était présenté dans la question c'est-à-dire, que les choix pouvaient commencer avec « strongly agree » et finir avec « strongly disagree » ou vice versa. Dépendant de la présentation des questions dans le sommaire, les histogrammes montrent soit les pourcentages des employés qui ont répondu de façon positive envers l'énoncé soit ceux des employés qui ont eu des réponses négatives envers la question. Dans le sommaire, lorsque les graphiques montrent le pourcentage de réponses négatives, il est écrit « *%Disagree* » le long de l'axe des pourcentages ou, dans l'autre cas, « *%Agree* » pour les réponses positives.

Le problème avec cette présentation est son inconsistance. Si les histogrammes présentent les pourcentages de différentes manières, il devient difficile de faire des comparaisons entre les questions. Je ne pouvais comparer directement des pourcentages de réponses qui étaient définis « *%Agree* » avec des pourcentages de réponses désignés « *%Disagree* ». J'ai alors décidé de présenter les résultats de la façon suivante : dans tous mes tableaux, je présenterai seulement les pourcentages des réponses « *%Agree* » ; pour les autres fréquences, ils seront convertis pour qu'ils illustrent des pourcentages de réponses positives. Par exemple, s'il y avait 81% des mécaniciens qui étaient en désaccord (*%Disagree*) pour dire qu'il existait un juste niveau de supervision, donc il y avait 19% des mécaniciens qui croyaient le contraire. Par conséquent, il y avait alors seulement 19% des mécaniciens qui étaient d'accord pour dire que leur niveau de supervision était justifiable.

Dans mon analyse je vais utiliser les résultats du sommaire afin de déterminer quels employés ont une plus grande liberté d'action, lesquels sont les mieux situés pour se faire entendre et lesquels sont plus informés des activités décisionnelles ou des valeurs organisationnelles qui sont présentes. Comme dans l'analyse de l'organisation B, l'autonomie, le pouvoir d'influence, et, l'intégration, vont nous permettre de discerner la participation stratégique dans l'organisation C. Pour chacun de ces facteurs, je présenterai un tableau qui sera composé de trois variables qui agiront comme critère du facteur dont il sera question. La dernière colonne des tableaux représentera les moyennes des pourcentages pour les trois secteurs d'activités. La dernière rangée représentera simplement la moyenne des fréquences pour chacune des variables. Cependant, dans la plupart des cas, l'information qui se retrouvera dans cette dernière rangée, contrairement à

celle dans la dernière colonne, ne sera pas calculée, mais directement ressorti du sommaire du sondage. L'information dont il est mention ici, se trouve dans la dernière barre des histogrammes publiés par la firme responsable pour la recherche. Encore une fois, comme je l'ai mentionné dans le paragraphe précédent, toutes les données seront sous la forme « *%Agree* » et non « *%Disagree* ».

Pour rester conforme à la présentation des données du chapitre précédent, j'ai transformé les pourcentages dans des scores sur une valeur de 5.00. Alors, par exemple, une proportion de 45% correspond à un score de 2.25 sur 5.00²¹.

L'analyse de l'autonomie dans l'organisation C

Dans cette première section de mon analyse, je vais tenter de déterminer jusqu'à quel point les employés peuvent profiter d'une liberté d'action. Par contre, l'utilisation de données secondaires m'obligera de procéder différemment, en comparaison de mon analyse de l'organisation B. Le problème, dans ce cas, est qu'il n'y a pas de variables qui mesurent directement l'autonomie. Selon ces circonstances, je dois alors tenter de la mesurer à partir d'autres variables qui sont présentes dans le sondage. Il va sans dire que ce pis-aller n'est qu'une approximation grossière de la notion d'autonomie.

Conformément aux hypothèses que j'ai avancées dans ma méthodologie, j'ai identifié trois variables dans le sondage qui étaient pour me donner une idée sur le niveau d'autonomie au sein de cette organisation. Les deux premières variables indiquent la relation qui existe entre les employés et leur superviseur et la troisième, la charge de travail qui joue dans le niveau d'autonomie.

La première variable que j'aimerais utiliser afin de mesurer l'autonomie est le niveau de supervision. Cette question se retrouve dans la section intitulée « Organizational effectiveness » à la troisième page du sommaire. L'hypothèse que j'avance avec l'utilisation de cette variable est la suivante : plus le niveau de supervision est élevé, plus

²¹ Cette note est obtenue en multipliant le pourcentage de 45% avec la note maximale de 5.00 que j'ai désigné en fonction de faire, plus tard, des comparaisons avec les questions dans mon questionnaire EEQ.

les employés sont restreints à leurs tâches respectives et moins ils ont la chance d'être créatifs et capables de prendre des décisions par eux-mêmes. En d'autres termes, plus la supervision est lourde plus les employés ont besoin de demander une approbation avant d'agir et moins ils ont une liberté d'action.

La deuxième variable mesure les opinions que les employés ont sur la confiance des directeurs envers leurs subordonnés. Cette variable est représentée aussi à la troisième page du sommaire et elle a été posée comme suit : « *Management trusts and has confidence in the people who work here* ». La question est en même temps représentative du niveau de supervision qui est nécessaire pour que le travail s'accomplisse parce qu'elle nous donne une idée du niveau d'autonomie alloué. Si le niveau de confiance est élevé, l'obligation d'une supervision directe est moins grande ce qui donne conséquemment une plus grande liberté d'action. En d'autres mots, si la confiance est bonne, on n'a plus besoin de surveillance, il y a moins de restrictions pour les employés, et, ils peuvent alors agir sans toujours être obligés d'attendre pour une approbation.

Troisièmement, il y a le niveau de formation que les employés croient avoir. Elle est notre dernière variable pour mesurer l'autonomie. Elle se retrouve naturellement dans la section « Training » du sommaire et elle est posée comme suit : « *We are trained in the delivery of quality service* ». La formation est une transmission de connaissances qui permet à l'employé d'exceller dans ses tâches. Selon l'argument que nous avons développé dans notre description de l'organisation B, c'est justement en exécutant leurs tâches que les employés peuvent par la suite jouir d'une autonomie. C'est alors dans cette perspective que la formation devient facteur d'autonomie. Avec le temps, les employés arrivent à mieux comprendre les complexités de leur travail et deviennent alors les mieux liés à la fabrication du produit ou au service donné. Une fois que les employés sont rendus à ce stade, l'organisation leur fait confiance et leur donne une autonomie. La formation est utile pour développer un sens d'autonomie chez les employés parce qu'elle leur offre les outils nécessaires pour qu'ils deviennent indépendants.

La moyenne de ces trois variables nous fournit une approximation du niveau d'autonomie dans l'organisation C. Le tableau C2 illustre les trois variables qui, une fois regroupées, indiquent les divergences possibles entre les opinions des groupes touchant leur autonomie²². La note maximale des réponses est de 5.00 et leur valeur en pourcentage se retrouve entre parenthèses à côté de chacune.

Tableau C2 : Mesure de l'autonomie

	Niveau de confiance de la direction	Juste niveau de supervision	Adéquation de la formation aux tâches demandées	MOY. TOTAL (Autonomie)
Administration (Technostructure)	2.55 (51%)	1.80 (64%)	2.90 (58%)	2.42 (48%)
Équipement (Support Mécanique)	0.95 (19%)	0.95 (19%)	1.40 (28%)	1.10 (22%)
Opérations (Corps opérationnel)	0.95 (19%)	0.75 (15%)	3.35 (67%)	1.68 (34%)
MOY.TOTAL (Variables)	1.20 (24%)	0.95 (19%)	2.85 (57%)	1.67 (33%)

Les résultats de ces croisements nous démontrent d'importantes différences dans les réponses et, entre les groupes. D'après les résultats, nous pouvons constater que les mécaniciens et les opérateurs ne démontrent pas une autonomie très grande, ils ont une fréquence relativement basse comparée à celle des membres de la technostructure (environ une différence moyenne de 1.39 entre ces deux groupes).

Comme vous l'avez probablement déjà constaté, l'organisation C offre un service de transport en commun. Pour les 1500 opérateurs qui sont des conducteurs d'autobus, il y a 50 superviseurs de transit. Ces superviseurs sont tous stratégiquement placés sur le parcours dans divers coins et ils surveillent si les conducteurs respectent l'horaire de l'itinéraire. Il y a également un centre de contrôle qui est voisin du bureau central. Il enregistre à l'aide d'appareils électroniques, placés un peu partout dans la ville, le temps un autobus prend pour voyager entre deux points. C'est aussi un système de localisation qui permet de situer un autobus donné à toute heure. En somme, les opérateurs ont une

²² Dans ce tableau comme les autres qui suivront, toutes les réponses sont sous formes positives alors plus la note est élevée, plus les employés sont en accord avec l'énoncé.

liberté d'action limitée car ils sont surveillés et contrôlés minutieusement par le bureau. Certes, ce contrôle est nécessaire, dans le but de maintenir l'efficacité du service. Il y a 200,000 individus qui, tous les matins, dépendent des opérateurs pour se rendre à leur destination. C'est une trop grande responsabilité pour qu'elle soit laissée entièrement entre les mains des opérateurs ; tout doit être ordonné et planifié d'avance. Les mécaniciens, au contraire, travaillent sur les lieux et n'ont pas besoin d'être autant régularisés. Mais ils accomplissent des tâches répétitives car les véhicules qu'ils réparent ne changent pas. Ils rencontrent les mêmes problèmes. Il n'y a pas beaucoup de nouveauté dans leurs tâches, alors la chance d'agir d'une manière différente est peu probable. Leur liberté d'action est alors restreinte par la faible possibilité d'apporter de nouvelles façons d'améliorer leur travail. Aussi, nous pouvons clairement voir, d'après leur score sur l'opinion qu'ils ont vis-à-vis leur formation, qu'ils n'en reçoivent pas assez pour devenir innovateurs. Tous les problèmes sont déjà pris en considération, et il existe une façon prédéterminée de les régler.

Dans l'organisation C, la formation se fait à deux niveaux. Premièrement, on retrouve une formation au palier corporatif qui concerne le personnel de « l'équipe administrative », et, qui comprend l'apprentissage de techniques de planification, de gestion de temps et de contrôle. On y retrouve également dans cette formation, celle de la technostructure représentée par le groupe « administration ». Deuxièmement, il y a une formation au niveau opérationnel qui dirige les opérations des chauffeurs ainsi que celles des mécaniciens. Les nouveaux conducteurs qui viennent à l'organisation C reçoivent six semaines de formation, dès la première journée qu'ils entrent en service. Avant qu'ils se dirigent au travail, ils se rendent à un centre de formation. Là-bas, ils apprennent toutes les procédures nécessaires pour conduire un autobus. Il y a aussi des cours basés sur la prise de conscience de l'environnement social dans lequel ils seront appelés à travailler, c'est-à-dire tout ce qui touche les relations interpersonnelles et culturelles : un apprentissage qui les aide à devenir plus éveillé de leur entourage. Pour les mécaniciens, ils reçoivent aussi une formation dans laquelle ils apprennent certaines instructions et les standards à suivre pour bien réparer tous les équipements que comprennent les autobus. Mais ce qui est différent dans la formation de ces deux groupes c'est que le premier reçoit un

rafraîchissement de connaissances²³ tandis que le deuxième n'en reçoit aucun. Cette condition est très mal acceptée par les employés du groupe de « support mécanique ». Ils aimeraient bien avoir l'équivalence de formation des opérateurs : « *lorsque nous demandons pour un rafraîchissement de connaissances, il devrait être offert* » (la dernière phrase représente un des commentaires des employés sur cette question qui provient du sommaire des résultats du sondage).

Pour l'organisation C, la technostructure devient le groupe le plus autonome tandis que pour l'organisation B il était le moins. Malgré les difficultés posées par la faiblesse de nos indicateurs de l'autonomie pour l'organisation C, cela soulève des questions. On peut se demander si la signification de la tâche des membres de la technostructure dans ce type d'organisation ne contribue pas à leur sentiment d'autonomie. Leur rendement est également plus visible dans celle-ci parce qu'ils déterminent la standardisation, qui occupe, comme nous avons pu le voir, une grande part dans les opérations de l'établissement. Nous examinerons cet argument plus en détails lorsque j'analyserai le pouvoir d'influence au sein de l'organisation C.

Pour finir cette section, j'aimerais voir s'il existe une corrélation positive entre ma variable sur l'autonomie et la satisfaction. Si c'est le cas, nous pouvons dire que l'autonomie est un facteur de la satisfaction. Le tableau suivant montre les résultats que j'ai obtenus avec la variable construite sur l'autonomie, et, ceux qui se révèlent dans la question sur la satisfaction, dans le sondage. Les scores doivent procéder dans la même direction pour que la corrélation soit positive. Comme le tableau précédent, la valeur maximale des scores est 5.00 et les proportions se trouvent entre parenthèses.

Tableau C3 : Mesure de l'autonomie avec la satisfaction

²³ C'est un apprentissage continu. Les conducteurs reviennent s'asseoir dans la classe et doivent suivre au moins un cours à tous les trois ans. Ceci est applicable à tous les chauffeurs qu'importe leur nombre d'années d'expériences. Il implique un renforcement des techniques de conduites par exemple, les précautions à prendre ou les règles à suivre selon les circonstances.

	Variable calculée sur l'autonomie	Niveau de satisfaction
Administration (Technostructure)	2.18 (44%)	3.80 (76%)
Équipement (Support Mécanique)	1.18 (24%)	2.85 (57%)
Opérations (Corps opérationnel)	1.05 (21%)	2.45 (49%)
MOY. TOTAL (Variables)	1.25 (25%)	2.75 (55%)

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le dernier tableau, nous pouvons constater qu'il n'y a pas de corrélations définitives entre les variables. Les réponses des membres de la technostructure demeurent les plus élevées pour l'autonomie et la satisfaction mais, contrairement à ce que nous avons observé dans l'organisation B, les réponses des opérateurs deviennent plus basses de celles des mécaniciens dans la satisfaction. Ce phénomène dévie des attentes que nous aurions pu avoir. Je vais alors tenter d'arriver à une hypothèse qui pourrait expliquer les présentes différences dans l'ordre des réponses pour les deux variables.

Pour comprendre cette hypothèse, il faut remarquer la grande proportion des opérateurs qui étaient d'accord, face à l'adéquation de la formation, comparé aux mécaniciens. Il existe là, la plus grande différence de réponses entre catégories de tout le sondage. Je ne nie pas la réalité de cette distinction mais, je veux mettre l'emphasis sur sa force. Celle-ci est importante à considérer parce qu'elle peut facilement surévaluer l'importance des scores des opérateurs face à l'autonomie. Cette surestimation, à son tour, peut avoir un effet quant à l'ordre des groupes dans leurs réponses dans cette variable.

Aussi, nous pouvons toujours garder l'hypothèse qui dit que la liberté d'action est corrélative avec la satisfaction. Il y a seulement quelques endroits où les réponses des opérateurs sont moins élevées de celles des mécaniciens dans ce sondage. Un des quelques endroits où ceci se réalise, est dans le niveau de supervision. Comme nous avons pu le voir lors de notre construction de l'autonomie dans le tableau C2, les opérateurs avaient un score moins élevé, que celui des mécaniciens, dans leurs opinions sur le niveau de

supervision. D'après cette observation, nous pouvons avancer l'hypothèse qu'une des raisons pour lesquelles les opérateurs démontrent un bas niveau de satisfaction, c'est qu'ils croient qu'ils sont trop surveillés. En d'autres mots, qu'ils n'ont pas selon eux, une liberté d'action raisonnable. Cette découverte nous empêche alors de rejeter notre hypothèse du début disant que la liberté d'action est corrélative de la satisfaction.

Malgré quelques nuances, tout comme dans l'organisation B, l'autonomie et la satisfaction sont toujours deux variables qui s'influencent l'une et l'autre. Si nous prenons l'argument que nous avons développé dans le chapitre précédent, un individu devient satisfait lorsqu'il est impliqué dans les décisions qui l'affectent. Il développe cette implication avec les connaissances qu'il acquière avec le temps et l'autonomie qui se crée par cette acquisition. Dans l'organisation C, les opérateurs sont insatisfaits lorsqu'ils se sentent brimés dans leur liberté d'action suite à une trop grande supervision.

Dans la prochaine section, j'aborderai le deuxième facteur de la participation qui est le pouvoir d'influence. Comme l'autonomie, ce dernier sera construit par trois variables du sondage qui seront soigneusement sélectionnées.

Le pouvoir d'influence dans l'organisation C

L'autonomie donne aux employés une liberté d'action pour pouvoir agir immédiatement sur les lieux. Une fois cette liberté acquise, les employés peuvent partager avec leur organisation ce qu'ils ont appris et, par la suite, être capables de s'impliquer dans la prise de décisions opérationnelles ou administratives. Mais les employés ne peuvent réellement participer aux décisions stratégiques avant d'acquérir un pouvoir d'influence. C'est seulement avec celui-ci que les employés peuvent devenir des acteurs significatifs dans leur organisation. Mais pour obtenir cette influence, les employés doivent être écoutés et leurs idées prises en considération. Ils doivent avoir la chance de contribuer au résultat final dans la prise d'une décision stratégique. Comme j'ai fait dans mon analyse de l'autonomie, je choisirai trois variables pour donner cette fois-ci une illustration de l'existence du pouvoir d'influence parmi les employés.

Premièrement, le sondage contient une question qui demande aux employés directement s'ils croient que leurs idées innovatrices sont encouragées. Si elles le sont, il est raisonnable de penser que les employés peuvent avoir une voix et influencer les décisions stratégiques qui peuvent être prises. Cette question est posée dans la section de « Supervisory practices » à la page 6 du sommaire.

Deuxièmement, il y a la variable sur la relation avec les clients. Celle-ci est un peu plus compliquée à expliquer. La question demande aux employés s'il est possible d'améliorer davantage le service aux clients. Elle se trouve à la page 5 du sommaire dans la section « Customer Service » et elle est posée comme suit : « *We could do more to assist our customers* » Si les employés répondent par l'affirmative à cette question, ils suggèrent en même temps qu'il existe un espace entre le service que les clients pourraient recevoir et celui qui est réellement offert. Nous avons dit au début, dans notre cadre théorique, que les meilleures stratégies proviennent du bas de la hiérarchie organisationnelle où les activités sont plus proches des clients. Alors dans cette perspective, les suggestions des clients s'ils se rendent jusqu'au sommet stratégique permettent à l'entreprise par la suite de répondre et d'améliorer son service. Cette réponse réduirait par conséquent l'espace entre le service offert et celui désiré ! Mais, tout ce processus doit passer par les employés qui servent d'intermédiaire entre les clients et le sommet stratégique. Nous pouvons alors dire que si les idées des clients ne se rendent jamais au sommet stratégique c'est que les employés intermédiaires, responsables de transmettre ces suggestions, ne sont pas écoutés et ils deviennent ainsi limités dans leur niveau d'influence. Ce sont eux qui connaissent le mieux les clients et ils savent comment améliorer le service pour leur bénéfice. Alors s'ils croient que le service peut être amélioré et, en fait ne l'est pas, c'est qu'ils sont limités dans leur pouvoir d'influence. Par conséquent, les suggestions des clients ne viennent plus et le service stagne ! Enfin, plus les employés croient que le service a besoin d'amélioration moins leur voix est entendue et moins leur pouvoir d'influence sera élevé.

Troisièmement, j'utilise le niveau auquel les employés ont confiance dans la gestion de leur organisation. Cette question se retrouve dans la section « Attitudes » Il est logique de dire que si on a moins confiance dans la gestion de son entreprise, on est moins porté à

amener ses idées de l'avant. Nous craignons que, si nous le faisons, les dirigeants ne prennent pas nos suggestions au sérieux. Selon ce scénario, une réticence peut se créer auprès des employés. Ils hésiteront toujours à amener de nouvelles idées.

Tout comme l'analyse sur l'autonomie, celle sur l'influence est construite autour de trois variables : l'évaluation de la réception de leurs idées innovatrices, l'opinion des employés sur l'amélioration du service que l'organisation peut apporter aux clients et, finalement, le niveau de confiance que les employés ont envers la direction de leur organisation. Le tableau C4 nous montre les résultats.

Tableau C4 : Mesure sur le pouvoir d'influence des employés

	Opinions sur le service aux clients	Les suggestions des employés sont prises en compte	Confiance envers la direction	TOTAL (Influence)
Administration (Technostructure)	0.60 (12%)	2.00 (40%)	1.50 (30%)	1.37 (27%)
Équipement (Support Technique)	0.40 (8%)	1.00 (20%)	0.40 (8%)	0.60 (12%)
Opérations (Corps opérationnel)	0.45 (9%)	0.95 (19%)	0.45 (9%)	0.62 (12%)
MOY. TOTAL (Variables)	0.50 (10%)	1.10 (22%)	0.78 (16%)	0.79 (16%)

Avec une note de 1.37, ce sont les employés de la technostructure qui ont eu, encore une fois, les réponses les plus élevées. Ce sont eux qui exercent la plus grande influence sur les décisions. Enfin, les employés de la technostructure ne semblent pas avoir trop de problèmes dans la contribution aux décisions stratégiques parce que, comme nous l'avons mentionné plus tôt, ils établissent la standardisation qui est un devoir très important et très reconnu dans ce type d'organisation. Ils ont moins de difficultés parce que leurs tâches consistent à établir des processus et des standards de travail. Avec cette responsabilité, ils peuvent immédiatement mettre leurs idées en pratique. Leur apport est directement relié aux modifications mises en œuvre par l'établissement dans ses activités.

La différence que l'on retrouve chez les employés de la technostructure dans l'organisation B, c'est que dans le type innovateur, la standardisation des procédés est presque

inexistante. Alors, les consultants n'ont pas d'outils pour les aider à modifier leurs conditions de travail. Ils ne peuvent pas décider du déroulement des activités ou sur les procédés de travail comme semble le faire la technostucture de l'organisation C. Plusieurs employés de la technostucture de l'organisation B travaillent aussi à l'extérieur de l'établissement central. Dans cette situation, il est difficile d'implanter une standardisation sur les procédés et la faire respecter. Les employés qui travaillent à l'extérieur perdent le contrôle sur ceux-ci.

Les employés de la technostucture de l'organisation C peuvent être comparés aux vendeurs de l'organisation B, car les deux groupes remplissent des fonctions de grande importance selon le type dans lequel ils se retrouvent. Les vendeurs contribuent directement au succès financier de l'organisation B qui a toujours besoin d'augmenter son revenu, tandis que les employés dans la technostucture de C, ont la responsabilité cruciale d'établir des méthodes de travail.

Selon le tableau C4, les opérateurs ont un score plus élevé que les mécaniciens dans le pouvoir d'influence. Il y a quelques raisons qui peuvent expliquer ce résultat. Premièrement, il ne faut pas oublier que les opérateurs représentent presque 70% de l'organisation. Grâce à leur population, ils peuvent avoir, à long terme une influence sur les décisions importantes parce que leur nombre consiste en lui-même une force. Même s'ils sont contrôlés, leur majorité joue un rôle prédominant lorsque vient le temps de contribuer aux décisions stratégiques. Deuxièmement, la notion de l'importance des fonctions n'exclut pas les opérateurs de l'organisation C. Comme les vendeurs de l'organisation B, les opérateurs de l'organisation C occupent la fonction principale. Ils conduisent les autobus pour une organisation qui a comme mission de donner aux citoyens un transport en commun. Leurs tâches sont directement reliées à la mission et, c'est pour cette raison que les opérateurs forment un groupe essentiel. Comme nous l'avions vu dans la section précédente, un exemple de leur valeur est l'importance que l'organisation accorde à la formation de ce groupe comparé aux autres groupes. Elle veut s'assurer que leurs besoins seraient bien rencontrés et qu'ils aient toutes les ressources à leur disposition.

Pour terminer sur le pouvoir d'influence, j'aimerais apporter quelques observations finales. Tout d'abord, nous ne voyons pas de grandes différences entre les réponses des opérateurs et des mécaniciens. Cependant, comme les résultats sur l'autonomie, avec une différence, cette fois-ci, d'environ 0.76, il existe toujours une différence nette entre les opinions de la technostucture et des deux autres groupes. Nous allons voir dans la prochaine section si ces tendances se maintiennent.

La communication et la diffusion de l'information au sein de l'organisation C.

La réponse la plus basse du sondage a été l'affirmation qui disait que la communication était bonne entre les employés et la direction. Au fait, 89% des employés qui ont répondu au sondage ont affirmé être *en désaccord* ou *complètement en désaccord* avec cet énoncé. Dans le passé, l'organisation a eu de la difficulté dans ce domaine, l'information formelle tel que les finances, les plans d'affaires, les statistiques de rendement, de fiabilité de service ou du portrait général n'a jamais été efficacement diffusée vers le bas de l'organisation. Le manque de communications d'informations et de dialogues, a amené une profonde scission entre les divers départements. Par contre, les employés qui se trouvaient au même niveau et dans le même groupe, s'entendaient bien. C'est lorsque la communication voulait s'étendre à travers l'organisation qu'elle devenait difficile. Nous pouvons constater ce résultat en comparant les réponses à la question sur la communication entre employés pour se relayer dans leur journée de travail, avec les réponses à la question sur la communication entre les employés et la direction. Les deux questions illustrent d'une façon particulière comment la communication peut se dérouler dans l'organisation. La première question se retrouve dans la section intitulée « Teamwork » et elle expose une communication au même niveau organisationnel. Une communication qui reflète les échanges que nous retrouvons dans l'ajustement mutuel (je traiterai ce sujet plus en détails plus tard). La deuxième question, est le premier point que la section intitulée « Communication » aborde et, elle se réfère à une communication qui se déroule entre plusieurs niveaux. Selon les résultats, les employés communiquent bien ensemble lorsqu'ils se retrouvent au même niveau ; mais, la communication entre les employés et les directeurs, qui se situent à deux niveaux séparés est difficile et de mauvaise qualité. En

effet, il y a une différence de 2.25 entre ces deux réponses. Le tableau C5 démontre bien ceci.

Tableau C5 : Comparaison entre une communication entre employés et une communication entre employés et directeurs

	Communication entre employés	Communication avec les directeurs	Moyenne des groupes	Différence de réponses
Administration (Technostructure)	N/A	35% (1.75)	35% (1.75)	N/A
Équipement (Support Technique)	64% (3.20)	18% (0.90)	41% (2.05)	46% (2.30)
Opérations (Corps opérationnel)	70% (3.50)	19% (0.95)	44.5% (2.23)	51% (2.55)
TOTAL	69% (3.45)	24% (1.20)	46.5% (2.33)	45% (2.25)

Nous pouvons conclure alors que la communication est plus efficace lorsqu'elle se manifeste au niveau micro de l'organisation (3.45) et elle a besoin d'une amélioration au niveau global (1.20).

Suite au sondage, « l'équipe administrative » essaye de mieux disséminer l'information et par la suite, mieux intégrer les employés dans les activités organisationnelles. Pour améliorer la propagation de l'information, une responsabilité plus grande d'augmenter la communication interne, est octroyée au manager du département de marketing. Cette personne a le devoir de s'assurer qu'un résumé des activités administratives sera distribué à tous les employés. Une série de décisions suite à une négociation de contrats avec le manager des ressources humaines est un bon exemple du genre d'information dont je fais mention ici. Cette information sera recueillie et acheminée au manager de marketing qui décidera ensuite, avec son personnel, la meilleure voie de communication pour une distribution efficace. Les responsables s'assureront que l'information sera distribuée à travers l'organisation au complet et tous les employés recevront un sommaire de ce qui s'est déroulé durant la négociation, ainsi que des décisions qui en sont ressorties. Le sommaire sera présenté soit par courriel, par messagerie, au moyen d'annonces affichées sur le babillard principal ou par lettres postées ; aucun moyen ne sera épargné pour que les employés reçoivent le message. Voilà ce qui, espérons-le, empêchera la restriction

d'information à un seul département. De cette façon, l'information sera diffusée à toute l'organisation au lieu d'être gardée à un seul endroit. Aussi, avec les changements, il y aura plusieurs ressources qui deviendront accessibles aux employés. Par exemple, sur le nouveau site « intranet », se trouvera la mission de l'entreprise, ses événements et ses buts.

Jusqu'ici nous avons plutôt parlé de la communication formelle. En ce qui a trait à la communication informelle, l'organisation C l'exerce plus que l'organisation B. Elle entretient plusieurs événements, telles que des cérémonies de reconnaissance, des célébrations de succès particulier, des félicitations, des banquets consacrés à des thèmes encouragés tels que la sécurité, le barbecue d'été et le party de Noël. Toutes des occasions qui permettent une communication verbale, « face à face », en « temps réel », où les valeurs peuvent être mieux transmises, et où une compréhension du dynamisme interpersonnel peut être acquise. Il y a également des personnes qui se déplacent du bureau pour se rendre à différentes stations durant la journée pour offrir leurs félicitations aux opérateurs parce qu'ils ont atteint certains buts ou parce qu'ils ont franchi certaines étapes. Il s'agit vraiment d'atteindre les gens personnellement pour les remercier, leur laisser savoir que leurs services sont toujours appréciés et pour communiquer avec eux à leur niveau.

Mesurer l'intégration dans l'organisation C

Comme le reste des facteurs de participation stratégique, l'intégration sera construite de trois variables. Celles-ci seront : le niveau d'appréciation, l'efficacité de la communication et la charge de travail.

Premièrement, j'utilise la question à la page 6 du sommaire, qui traite du montant d'appréciations qui est donné : « *Informal rewards, such as praise or words of appreciation, are freely given in my department* ». Plus les employés se sentiront appréciés pour leur travail plus ils se sentiront intégrés. S'ils savent qu'ils sont estimés par l'organisation, ils pourront participer avec aisance aux décisions stratégiques. Ils n'hésiteront pas à parler et à donner leur opinion car ils s'apercevront que leurs commentaires et leurs activités sont importants et qu'ils doivent alors être pris en

considération. De cette manière, ils accueilleront aussi plus facilement les sentiments, intérêts et valeurs des autres personnes autour d'eux.

Deuxièmement, il y a la variable que nous avons utilisée tantôt, c'est-à-dire celle sur la communication dans laquelle les employés s'engagent lorsqu'ils se relaient dans leur journée de travail. Elle est posée comme suit : « *Employee communicate well for shift changes* ». Il s'agit d'une communication qui se manifeste parmi les employés appartenant aux même équipes de travail. Elle est une communication informelle utilisée pour coordonner le travail afin qu'il devienne plus efficace et ce sont eux-mêmes, les employés à qui incombent cette responsabilité. C'est ici précisément qu'apparaît l'ajustement mutuel. Ce mécanisme est essentiel à la formation d'une action collective et des stratégies qui sont, plus tard, utilisées dans la participation stratégique. Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, la communication informelle est importante justement parce qu'elle permet à l'ajustement mutuel de se dérouler.

La troisième variable à considérée, est la charge de travail que les employés croient avoir et, la question qui lui correspond se retrouve à la page 4 du sommaire. Plus spécifiquement, cette question demandait aux employés si la charge de travail correspondait raisonnablement à la force de travail disponible : « *The workload compares favourably to the manpower pool* ». Plus la charge est grande, moins elle donne à l'employé l'opportunité de se prononcer. Dans une étude sur la charge de travail, on a trouvé que les équipes de travail surchargées communiquaient moins avec le reste de l'organisation que celles qui ne l'étaient pas (Sarfaty cité par Urban et al. 1996 : 306). Tout comme dans le cas des consultants de l'organisation B, une lourde charge de travail limite le temps pour qu'une implication efficace se produise.

Le tableau C6 résume les résultats du sondage dans les trois variables que nous avons choisi pour mesurer l'intégration : la fréquence d'appréciation allouée, la qualité de la communication et le niveau de formation.

Tableau C6 : Mesure sur l'efficacité de communication et le niveau d'intégration

	Symboles d'appréciations sont présents	Efficacité de communication entre employés	Charge de travail raisonnable	TOTAL (Intégration)
Administration (Technostructure)	1.85 (37%)	NA	2.20 (44%)	2.03 (41%)
Équipement (Support Technique)	0.50 (10%)	3.20 (64%)	1.65 (33%)	1.78 (36%)
Opération (Corps opérationnel)	0.85 (17%)	3.50 (70%)	1.45 (29%)	1.93 (39%)
MOY. TOTAL (Variables)	0.90 (18%)	3.45 (69%)	1.60 (32%)	1.98 (40%)

Comme les deux autres facteurs, pour l'intégration le groupe "administration", à 2.03, possède la moyenne la plus élevée. Cependant il faut aussi remarquer le corps opérationnel qui, avec une moyenne de 1.93, se révèle assez haut. En fait, la moyenne des opérateurs dans cette catégorie demeure la plus élevée que nous avons rencontré jusqu'ici. Le groupe de « support mécanique », à 1.78 a nettement la moyenne la moins élevée. Explorons les raisons pour ces résultats.

Tout d'abord, les opérateurs jouissent d'un certain niveau d'intégration parce qu'il existe du personnel qui se déplace pour les féliciter personnellement lors de certaines réussites individuelles ou autres occasions spéciales. De plus, parce que les opérateurs sont plus contrôlés et surveillés, il est plus facile de constater leur amélioration. Par ailleurs, les employés du département des équipements qui travaillent dans l'atelier (il s'agit bien ici des mécaniciens) ne sont pas autant préoccupés par le rendement. Il est vrai qu'ils doivent bien accomplir leurs tâches mais celles-ci ne sont pas directement impliquées dans la mission de l'organisation. Comme les techniciens et les consultants de l'organisation B, ici, les tâches des mécaniciens sont de seconde main. Ils sont à l'extérieur de la ligne hiérarchique et supportent seulement les activités des opérateurs. Il est vrai que les mécaniciens sont également contrôlés mais ils le sont par une autre sorte de standardisation qui en est une basée sur les qualifications au lieu que sur les résultats. Dans ce cas,

contrairement aux opérateurs, il devient plus difficile de reconnaître leur contribution parce que l'effort personnel est plus difficile à mesurer.

Au niveau de l'appréciation, le groupe "administration" possède une moyenne approximative de 23% de plus que les opérateurs et les mécaniciens ensemble. Ses employés possèdent une plus grande intégration parce qu'ils peuvent, plus facilement que leurs collègues, se rendre aux réunions hebdomadaires. Ils peuvent dans ces circonstances communiquer leurs idées et rentrer dans une communication informelle. Ils reçoivent alors plus de paroles d'appréciations et leur progrès est aisément palpable lorsque vient le temps de s'impliquer dans les réunions.

La raison pour laquelle la question sur l'efficacité de la communication n'a pas été posée aux membres de la technostucture, c'est parce qu'elle ne rencontrait pas les buts du sondage. La technostucture dans cette organisation reflète un niveau élevé dans la hiérarchie et comme je l'ai mentionné plus tôt, le sondage était plus concentré à recueillir les réponses des employés dans les échelons inférieurs. La communication semble bonne lorsqu'elle se manifeste au même niveau et dans les mêmes secteurs de l'organisation mais, elle souffre lorsqu'elle se déroule entre plusieurs niveaux comme nous l'avons vu au tableau C5. Ce sont les opérateurs, encore une fois, qui ont obtenu les réponses les plus hautes dans cette catégorie. Même s'ils travaillent à l'extérieur de l'établissement central, les conducteurs se voient souvent entre eux grâce à leur nombreux relais. Ils prennent le temps de discuter et peuvent échanger des idées sur leur travail. L'ajustement mutuel est possible. Ensemble, ils peuvent arriver à de nouvelles façons d'opérer qui peuvent être plus innovatrices et plus efficaces.

Afin d'augmenter le niveau d'intégration dans l'organisation, un nouveau programme vient de faire son apparition. Il met l'emphasis sur l'esprit d'équipe, qui, s'est avéré un aspect positif dans le rapport du sondage. Il permet aux opérateurs d'être impliqués et d'avoir une plus grande influence dans les décisions prises. Avec la formation d'un nouveau groupe de dix conducteurs, le programme de « driver empowerment » est construit pour négocier avec des représentants d'autres groupes ; un groupe est formé de deux superviseurs, un

autre contenant quelques membres du corps administratif et un dernier composé de membres d'union. Ces négociations ont comme objectif d'écouter les opérateurs sur ce qu'ils aiment et sur ce qu'ils n'aiment pas. Ils reprennent le livre de règlements pour le réécrire à leur façon. Par exemple, les conducteurs ont toujours détesté le fait qu'ils ne puissent pas porter d'écouteurs lorsqu'ils n'étaient pas en opération. Alors, il examine ce règlement et le modifie pour qu'il satisfasse à tout le monde. L'organisation croit que ce projet est sur la bonne voie, dans le but de mieux intégrer les employés, et, en même temps, leur donner un meilleur sentiment de satisfaction et d'autonomie. Cependant, il demeure que ce projet donne lieu à la critique. Il est vrai qu'il a l'intérêt d'impliquer l'organisation comme un ensemble, au lieu de la laissée seule comme une entité avec une panoplie d'intérêts opposés. Il essaye aussi de contrer le fait observé par le sondage qui montrait un manque de communication entre les secteurs. Mais le projet est orienté encore une fois, seulement vers les opérateurs négligeant le groupe de mécaniciens, qui, de ce qu'on a pu observer, semble être le moins intégré dans l'organisation. Une autre critique réside dans le fait que ce projet est en essai pour une période de trois à quatre mois et il n'est donc pas permanent. L'avenir décidera du sort de ce projet mais, il n'assure pas encore une intégration à long terme pour les employés.

Comme l'organisation B, les employés du corps opérationnel démontrent une forte intégration. D'après mon analyse, la raison de leurs réponses est due au fait qu'ils occupent une fonction significative pour l'organisation qui influe directement sa survie et lui donne aussi sa raison d'être. Pour l'organisation C, s'il n'y avait aucun opérateur, le service en commun ne pourrait pas être offert et, sans ce service, l'organisation C perdrait toute finalité. Il n'y aurait aucune raison pour elle d'exister. C'est justement pour cela que l'organisation apporte beaucoup d'importance aux opérateurs. Dans l'organisation C, ils sont les plus contrôlés mais aussi, ils sont les plus intégrés. On a tout intérêt qu'ils veuillent rester à l'organisation ; on contrôle leurs activités parce qu'elles sont primordiales et doivent alors être bien faites. C'est alors qu'on leur donne la meilleure formation et tous les outils nécessaires pour que leur travail soit satisfaisant.

Sommaire de l'organisation C

Afin d'avoir un résumé de la participation des employés dans l'organisation C, j'ai choisi de mettre ensemble les résultats des variables utilisées. J'ai formulé une équation qui donne une réponse approximative du montant de participation qu'on peut retrouver, selon les groupes. Elle se lit comme suit : **liberté + influence + intégration = participation**. Cette équation a représenté par le tableau C7.

Tableau C7 : Équation de la participation.

Autonomie + Influence + Intégration = Participation

	AUTONOMIE	INFLUENCE	INTÉGRATION	PARTICIPATION
Administration (Technostructure)	2.42 (48%)	1.37 (27%)	2.03 (41%)	1.94 (39%)
Équipement (Support Technique)	1.10 (22%)	0.60 (12%)	1.78 (36%)	1.16 (23%)
Opérations (Corps opérationnel)	1.68 (34%)	0.62 (12%)	1.93 (39%)	1.41 (28%)
MOY. TOTAL (Facteurs)	1.67 (33%)	0.79 (16%)	1.98 (40%)	1.48 (30%)

La première remarque est la moyenne du groupe « administration ». À 1.94, elle est élevée comparativement aux deux autres moyennes. Les employés de la technostructure participent aux décisions stratégiques car ce sont eux qui établissent les standardisations de travail. Ils travaillent dans des bureaux sur les lieux et ils assistent à plusieurs réunions. Si les politiciens planifient de grands changements pour l'organisation, ces employés seront les premiers à être consultés car ce sont eux qui seront responsables de les mener à bon terme.

La deuxième remarque intéressante sur les résultats de participation est la moyenne assez basse des employés (1.16) dans le groupe « équipement ». Les employés de ce groupe sont des mécaniciens et ils forment ce que Mintzberg appelle le support logistique ou le service de soutien de l'organisation. Les mécaniciens semblent posséder une autonomie généreuse mais leur note face à l'intégration tombe sous celle des opérateurs. La cause de cette chute provient principalement de l'opinion qu'ont les mécaniciens sur la qualité de leur formation. Ils ne croient pas avoir une bonne formation pour bien accomplir leurs

fonctions parce qu'ils leur manquent souvent un rafraîchissement de connaissances. Leurs qualifications ne sont pas, assez souvent, mises à jour pour qu'ils puissent bien opérer. De plus, les mécaniciens sont moins intégrés que les opérateurs parce que leur travail même est plus difficile à mesurer dû au fait qu'il est contrôlé par une standardisation de qualifications au lieu d'une standardisation de résultats ou de procédés. Les opérateurs sont surveillés et alors leur contribution est visible. Ils peuvent mieux être récompensés pour leur rendement.

Les opérateurs profitent aussi d'occasions où ils peuvent faire des échanges « face à face » dans un « temps réel ». D'après le tableau C5, la communication est aussi meilleure chez les opérateurs que chez les mécaniciens. Les opérateurs semblent bien coopérer entre eux, mieux que n'importe qu'elle autre groupe parce qu'ils peuvent échanger leurs idées lorsqu'ils se relaient ce qui leur permet de rentrer dans le mécanisme d'ajustement mutuel.

Enfin, les membres du corps opérationnel sont plus impliqués dans les décisions stratégiques que le service de soutien parce que ses employés occupent des tâches directement reliées à la mission de l'organisation.

COMPARAISON ANALYTIQUE DES DEUX TYPES : **REMARQUES FINALES**

Dans cette dernière partie de mon texte, je résumerai l'analyse de mes trois sujets pour faire ressortir les différences et les similarités entre les deux types d'organisations à l'étude : innovateur et mécanique. Je séparerai ce chapitre dans trois sections qui réfèrent à chacune des composantes de la participation c'est-à-dire l'autonomie, le pouvoir d'influence et l'intégration. Mais, avant de voir celles-ci, nous devons nous rappeler de la structure de chacun des types ainsi que de leur variabilité.

A. LA VARIABILITÉ DES FONCTIONS ET DES STRUCTURES

Dans mon étude, les organisations dites innovatrices tendent à vouloir réduire le nombre de leurs paliers hiérarchiques afin de répondre le plus efficacement possible aux turbulences de leur environnement. Ces organisations atteignent ce but en rapprochant les employés des échelons inférieurs au sommet stratégique, car elles croient que ce sont eux qui connaissent le mieux, la meilleure façon par laquelle le service peut être amélioré. Ces employés possèdent cette connaissance parce qu'ils ont tous les jours une relation intime auprès des clients.

Pour arriver à cette configuration, les organisations innovatrices passent à travers quelques réorganisations majeures. D'après nos observations, celles-ci peuvent entraîner avec elles certaines conséquences. Dans l'organisation B, le travail des employés devient plus intense. Suite à une coupure de paliers, il y a moins d'employés mais plus de travail à compléter ce qui rend les responsabilités de ces employés plus lourdes. Pour l'organisation A, les réorganisations apportent un meilleur contrôle des méthodes de travail. Dans celles-ci, une standardisation de résultats est accompagnée d'une standardisation des procédés.

L'organisation mécaniste était à la veille d'un processus de changement lorsque je faisais ma recherche, mais sa réorganisation était d'une autre nature. Elle n'était pas influencée par une turbulence ou un marché féroce mais par un mécontentement de ses employés. Sa motivation de transformation est interne tandis que pour les cas innovateurs, elle est externe. C'est l'environnement qui prend le pas dans l'adhocratie (Mintzberg 1990 : 313). Tandis que pour le type mécaniste, c'est lui qui entreprend l'action, par exemple, dans notre cas, il conduit un sondage auprès de ses employés afin de trouver le problème à leur insatisfaction. Le type mécaniste agit par lui-même, avec volonté au lieu de réagir aux turbulences du marché.

Voilà une différence importante entre les types. Tandis que les organisations innovatrices, afin de survivre, sont constamment concernées à sortir vainqueur de la compétition, l'organisation mécaniste est plus concernée à ce que son environnement demeure stable. Elle ne doit pas s'inquiéter outre mesure, de perdre la course dans la compétition, parce que celle-ci demeure relativement calme. Il n'y a pas autant de risques pour sa survie parce qu'elle est, en partie, financée par la municipalité qui s'assure de lui octroyer un budget fixe (une source monétaire plus certaine que le marché). Dans cette situation, la standardisation qu'elle pratique n'est pas la même. Contrairement au type innovateur, la prédominance dans la standardisation ne réside pas autant dans le rendement mais dans celle des méthodes où toutes les activités doivent être calculées. Le but premier n'est pas nécessairement de tenir tête aux nombreux compétiteurs ou de les dépasser mais simplement de s'assurer de maintenir le bon service. Attention ! Je ne dis pas que les organisations mécanistes pratiquent tout le statu quo mais qu'elles innovent plus rarement que celles qu'on définit comme innovatrices.

B. L'AUTONOMIE

Nous avons décrit cette notion comme étant la première partie de ce qui définit la participation. L'autonomie jouit d'une indépendance face au pouvoir central de l'entreprise et elle permet aux employés d'acquérir une liberté d'action. Encore une fois, cette dernière

est une marge de manœuvre qui est expliquée par la variabilité des tâches à accomplir pour une position donnée. La liberté d'action est présente lorsque l'employé doit être flexible afin d'accomplir toutes ses tâches. Le niveau d'approbation nécessaire pour qu'une action soit exécutée, est déterminée par le niveau de liberté d'action qui peut exister. Moins l'employé demande une permission pour ses actions plus il possède une liberté d'action.

Le nombre de responsabilités et le pouvoir de dépenses d'un employé sont synonymes d'autonomie, parce qu'ils déterminent l'autorité qui lui est allouée. Plus il est libre de dépenser, plus il a des tâches à accomplir, et moins il a à demander une approbation. Il peut agir tout de suite. La compagnie donne à l'employé cette autonomie pour qu'il accomplisse ses fonctions sans être obligé de prendre le temps de demander une permission. C'est une question d'efficacité.

L'autonomie, tout comme les autres facteurs à la participation dans cette étude, possèdent des différences et des similarités entre les types d'organisations. Je commencerai toujours avec les divergences.

Les différences dans l'autonomie

Comme je l'ai mentionné dans la section précédente, les réorganisations dans les organisations innovatrices amènent avec elles une intensification dans le travail des employés. Dans l'organisation A, lors de turbulences sur le marché, on voit apparaître une standardisation des méthodes de travail accompagnée par une augmentation de celle de rendements. Dans ce cas, les employés perdent leur liberté d'action. Ils sont contrôlés davantage dans leur travail. Ces standardisations sont appliquées pour que les employés deviennent plus productifs, afin de compenser le recul que l'organisation peut faire face dans une compétition devenue féroce. Cependant une fois que l'organisation reprend du terrain, il y a adoucissement dans la standardisation de méthodes et les employés regagnent leur liberté d'action. Alors, nous pouvons conclure que cette dernière n'est pas constante dans le temps et elle peut changer selon l'environnement. Contrairement à ce que Toffler nous disait, la turbulence du marché ne donne pas aux employés nécessairement une plus grande liberté d'action mais dans ce cas, une restriction à cet égard.

Dans l'organisation B, la liberté d'action n'est pas affectée de la même manière. Après une réorganisation, elle augmente chez ses employés mais ceci seulement au dépens d'une intensification dans leur travail. Suite à une coupure de postes, il y a plus de tâches à accomplir alors les employés doivent, par conséquent, devenir plus flexible pour pouvoir accomplir plus de fonctions. Le télétravail est introduit et donne à ceux-ci une plus grande indépendance. Mais, les employés doivent travailler plus fort, et, dans le télétravail, ils peuvent facilement travailler plus d'heures que s'ils travaillaient au bureau. Dans les deux organisations innovatrices, une intensification au travail ou un plus grand contrôle, les deux jouent dans la liberté d'action que les employés peuvent avoir. Dans l'organisation A, elle est réduite, et dans l'organisation B elle est augmentée, mais seulement pour faciliter des coupures de dépenses. Dans les deux cas, la liberté d'action n'est pas constante dans le temps et change selon les turbulences du marché extérieur.

L'organisation C n'est pas préoccupée par des réorganisations de ce genre, elle se situe dans un marché relativement stable, et la compétition, dans laquelle elle s'engage, est constante. La liberté d'action est limitée dans cette organisation parce qu'elle laisse une grande importance à la standardisation de méthodes. Elle est moins préoccupée de prendre une part croissante du marché dans son industrie que par l'efficacité du service qu'elle donne aux citoyens. Dans les organisations innovatrices, on allouait un pouvoir de dépenses aux vendeurs pour qu'ils puissent aller chercher de la nouvelle clientèle. Dans l'organisation C, les employés n'ont pas ce pouvoir de dépenses parce qu'ils n'en ont pas besoin. Alors la standardisation de méthodes devient plus importante que celle du rendement. Cette condition spécifie les tâches et réduit la marge de manœuvre des employés. Ainsi, les lignes directrices qui séparent les fonctions deviennent rigides et limitent par conséquent leur flexibilité. La raison pour cette forte standardisation est la grandeur de l'organisation mais aussi le manque de confiance entre superviseurs et ouvriers. Cette lacune, à son tour, encourage la supervision directe, la surveillance et le contrôle restreint des travailleurs. Elle n'existe pas chez les organisations innovatrices, ces dernières sont obligées de faire confiance aux employés. Ça va déjà de soi, s'il n'y avait aucune confiance ces dernières cesseraient d'exister. Les tâches sont trop complexes et les

managers n'ont pas le temps de vérifier tout le travail de leurs employés. Ceci ralentirait leurs activités dans une industrie où tout doit se faire le plus rapidement possible.

Les similarités dans l'autonomie

Les employés dans les deux types d'organisations deviennent autonomes avec l'âge et avec la durée de leur présence à l'organisation. C'est seulement après avoir atteint une certaine maturité que les employés peuvent réussir à comprendre les différentes modalités de leur travail et les conséquences de leurs actions. Une fois cette connaissance assimilée, les employés ne se trouvent pas bloqués par des incertitudes au niveau de leur travail, dans lesquelles ils peuvent se sentir obligés de consulter l'autorité pour des directives ou de lui demander approbation. D'après nos observations dans l'organisation B, c'est avec l'ancienneté que les employés deviennent indépendants. Contrairement à ce que Mintzberg pourrait croire, le niveau de scolarité ou de formation ne garantit pas un pouvoir autonome. Les consultants qui avaient tous atteint l'université montrent les réponses les plus basses sur l'autonomie. Parmi les variables socio-démographiques, c'était plutôt l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise qui augmentaient l'autonomie. Ceci est intéressant parce que l'ancienneté est plutôt une caractéristique du type traditionnel ! Dans l'organisation C, la preuve de l'effet de l'ancienneté est moins évidente, cependant, il laisse croire qu'elle est considérée comme une valeur reconnue. L'organisation C entretient, sur une base régulière, des événements pour célébrer certains exploits accomplis par les employés. L'ancienneté est souvent considérée comme un de ces exploits.

Une autre similarité dans l'autonomie réside dans sa présence chez les employés qui occupent des positions dans les départements de soutien. La raison pour cela est la complexité de leur tâches qui amènent les managers à leur donner une plus grande autonomie et à leur faire confiance.

Dans l'organisation B, les techniciens peuvent agir sans attendre une approbation parce qu'ils connaissent mieux que quiconque les systèmes informatiques qu'ils ont implantés. De cette manière, le service est plus efficace parce que les techniciens maîtrisent leur complexité et peuvent réagir plus rapidement aux problèmes qui peuvent survenir. Dans

l'organisation C, les mécaniciens ne sont pas autant surveillés que les opérateurs. Il est plus difficile de standardiser leurs tâches parce que les fonctions qu'ils accomplissent ne sont pas simples. À cause de la complexité de leur travail, on doit leur faire confiance pour régler les problèmes. Placés dans ces situations, ces employés profitent d'une plus grande liberté d'action.

Par contre, pour les opérateurs, dans toutes les organisations observées, leurs tâches sont standardisées. Cette standardisation les mène à avoir un niveau d'autonomie moins grand que les autres employés. Ce sont les opérateurs qui occupent les tâches reliées à la survie de l'organisation et c'est pour cette raison qu'on aime bien les contrôler, les limitant par la suite à profiter d'une grande liberté d'action.

Pour les organisations innovatrices, les opérateurs, dans leur rôle de vendeurs, influent directement sur le chiffre d'affaire de leur entreprise. Ce sont eux qui déterminent le revenu de l'organisation pour une période quelconque. Pour s'assurer d'atteindre un certain niveau de revenu, les organisations innovatrices fixent souvent des quotas que les vendeurs doivent respecter. Pour l'organisation mécaniste, les opérateurs donnent son sens d'entreprise. Ils sont des conducteurs d'autobus et, sans leur présence, l'organisation perdrait toute finalité. Une compagnie de transport en commun sans transport ne peut exister ! Les opérateurs dans l'organisation C, sont soumis à une standardisation des procédés. Les conducteurs doivent respecter leur horaire, les instructions de la route et d'autres règlements.

Dans les deux types, mécaniste ainsi qu'innovateur, les opérateurs sont contrôlés par une certaine standardisation. Même si elle est différente, elle limite dans les deux cas la liberté d'action des opérateurs. Le contrôle qu'elle exerce sur les fonctions des opérateurs est dû principalement à leur importance. Les vendeurs ainsi que les conducteurs donnent une signification à l'existence de leur organisation. Leurs fonctions doivent être bien exécutées si les organisations veulent continuer de survivre.

C. LA SATISFACTION ET LE POUVOIR D'INFLUENCE

Afin de réellement participer aux décisions stratégiques, l'autonomie n'est pas suffisante. Les employés autonomes doivent également être capables d'avoir une voix au chapitre. Pour examiner le pouvoir d'influence, j'ai recours tout d'abord à la variable satisfaction. Selon la théorie du « *value attainment* » que j'ai emprunté de certains auteurs (French, Isreal & Asa cité par Black & Gregersen 1997), les employés sont satisfaits lorsqu'ils obtiennent ce qu'ils désirent de leur environnement de travail.

Si les employés ont un haut niveau d'autonomie, ils deviennent indépendants et sont par la suite libres d'apporter leurs idées à leur équipe de travail (cela est plus probable si les employés ne sont pas surchargés ou bien engagés dans un travail solitaire). Cette implication au groupe est assez importante pour donner aux employés la possibilité d'avoir une influence dans le dénouement de décisions administratives propres à leur service et indépendantes des autres décisions de l'établissement. Ces décisions de niveau intermédiaire donneront aux employés ce qu'ils désirent, et donc, selon la théorie du «*value attainment*», la satisfaction recherchée. Dans cette perspective, il n'est pas surprenant de voir l'existence d'une corrélation positive entre l'autonomie et la satisfaction. Cette corrélation démontre que les employés ont atteint un certain pouvoir d'influence qui peut ensuite les rapprocher vers une participation des décisions à un niveau supérieur.

Je n'ai pas pu faire ressortir les variables significatives pour la première organisation parce que j'étais limité à une entrevue seulement mais, j'ai pu récolter des résultats intéressants pour les deux autres. Comme j'ai fait dans la section sur l'autonomie, je diviserai cette partie par les différences et les similarités.

Les différences entre les types d'organisation face à la satisfaction et au pouvoir d'influence

Il existe une différence dans le niveau de satisfaction des opérateurs. Dans l'organisation innovatrice, ils semblent être satisfaits tandis que dans l'organisation mécanique, ils comprennent le groupe le moins satisfait. Pourtant, les groupes d'opérateurs possèdent tous

les deux un niveau moyen d'autonomie. Qu'est-ce qui peut rendre les opérateurs de l'organisation B satisfaits si leur autonomie demeure peu élevée ?

La réponse à cette différence commence dans les moyens de standardisation. Tant et aussi longtemps qu'ils connaissent du succès, les opérateurs dans l'organisation B sont laissés libres d'opérer selon leur manière. Ils ne sont soumis qu'à une standardisation de résultats. Il n'y a pas de méthodes qui les dirigent, à l'encontre des opérateurs de l'organisation C qui eux sont soumis à une standardisation des procédés dès le début. Comme nous l'avions constaté plus tôt, une des plus grandes causes de l'insatisfaction des opérateurs était la trop grande supervision de leurs activités.

Le type de standardisation peut prédire le niveau de satisfaction qu'un groupe d'employés peut avoir. Les employés soumis à une standardisation par résultats vont être davantage motivés à atteindre des buts, que ceux contrôlés par une standardisation des procédés, surtout, si les premiers sont récompensés pour leur performance. Avec la première standardisation, les employés vont assimiler, plus facilement les valeurs reliées à la mission de l'organisation. Les buts et les valeurs des employés sont dictés par ceux de l'entreprise. Nous avons vu ce phénomène avec le sentiment d'appartenance des vendeurs de l'organisation B. Nous avons vu aussi, dans le tableau B7, que cet attachement entraînait une satisfaction élevée. En adoptant les mêmes intérêts ou valeurs globales de l'organisation, les vendeurs se sentent automatiquement impliqués. Leur état les amène à croire qu'ils ont déjà acquis un pouvoir d'influence. Ce qu'ils voulaient comme groupe est le même préconisé par l'organisation.

La standardisation des procédés n'a pas le même effet parce que les buts ne sont pas autant visibles. Les employés ne sont pas autant liés aux valeurs fondamentales de l'organisation. Ils ont plus de difficultés à percevoir la mission de l'entreprise. Aussi, les employés peuvent devenir plus facilement insatisfaits car, malgré qu'ils connaissent très bien le travail qu'ils exécutent, ils ne peuvent le changer. Pour eux, tout leur travail est planifié d'avance. Cette situation les frustre parce qu'ils sont traités comme de simples pions au lieu d'individus aptes à apporter des innovations.

Similarité dans la satisfaction et l'autonomie

Dans mon étude, je suis arrivé à la conclusion que l'autonomie et la satisfaction variaient selon la nature de la fonction dont l'employé est responsable. Plus précisément, il y a deux occasions dans lesquelles ceci peut être observé.

Premièrement, il y a le genre de travail qu'une fonction demande. Dans ce cas, les employés qui s'occupent des fonctions pratiques démontrent une plus grande autonomie que ceux qui sont responsables des fonctions analytiques. Les fonctions pratiques ne sont pas apprises directement de bouches à oreilles. Elles sont apprises avec l'expérience et l'application. C'est en agissant que les employés comprennent la complexité de leur travail et ensuite peuvent devenir autonomes. Les employés portés à occuper des fonctions pratiques sont ceux qui ont une éducation collégiale. Au collège, les étudiants sont souvent au laboratoire, assis devant un ordinateur ou des pièces mécaniques, c'est là qu'ils apprennent l'aspect pratique ! Ceci peut alors expliquer pourquoi les techniciens qui sont les plus autonomes et les plus satisfaits dans l'organisation B sont aussi ceux qui ont, pour la majorité, une éducation collégiale. C'est la même chose pour l'organisation C, les employés du service de soutien adoptent cette connaissance pratique. Une connaissance qui est importante pour l'arrivée d'innovations et développe alors chez les employés, qui la saisissent, une satisfaction comblée et une liberté d'action acquise.

Deuxièmement, il y a la complexité des tâches reliées à la fonction. Les employés responsables de fonctions aux tâches complexes démontrent une plus grande autonomie et une meilleure satisfaction que ceux dont la fonction est relativement simple. Les fonctions deviennent complexes lorsqu'elles deviennent difficiles à standardiser. Cette difficulté se crée face à l'arrivée continuelle de nouveaux problèmes que les employés doivent régler. Dans ce cadre, l'organisation ne peut établir une façon précise de faire les choses. Ces décisions sont laissées entre les mains des employés qui sont responsables des fonctions complexes et, de là, provient leur autonomie. Ces réalités touchent, encore une fois, les employés du secteur du service de soutien. Les techniciens de l'organisation B doivent toujours faire face aux nouveautés dans la résolution de problèmes qui, comme nous

venons de le mentionner, rend difficile la standardisation. Dans cette situation, ce sont eux qui décident comment le travail devrait se dérouler. Les mécaniciens de l'organisation C sont les moins standardisés, même si leurs tâches se ressemblent à cause du manque d'innovations, ils sont laissés libre d'opérer à leur manière. Ces employés dans les deux organisations, démontrent une satisfaction élevée et une autonomie remarquable comparativement aux employés des autres secteurs.

Jusqu'ici, nous avons vu quelques similarités entre les secteurs d'activités. Dans les deux types d'organisation, les opérateurs ont leur autonomie restreinte par une quelconque standardisation. Ils occupent, dans les trois organisations, une fonction primordiale et à cause de ceci, ils sont contrôlés. De plus, nous venons de voir que les employés du service de soutien ont généralement, dans les deux cas, une bonne autonomie et leur niveau de satisfaction sont élevés. Ils occupent des fonctions complexes et on leur fait confiance. Dans les deux organisations, leurs fonctions sont moins standardisées que celles des opérateurs.

Dans son étude sur la typologie d'organisation, Mintzberg mentionne qu'il existe différents secteurs d'activités dans toutes les organisations, cependant, il ne mentionne pas que certains secteurs peuvent offrir, plus que d'autres, une plus grande autonomie et une satisfaction plus riche. Selon lui, ces facteurs sont déterminés par l'environnement dans lequel se retrouve l'organisation. Mais les secteurs d'activités définis par Mintzberg, rassemblent souvent le même genre de gens, avec le même bagage de connaissances et la même formation, indépendamment de l'environnement de l'organisation ou même, de son type. Par exemple, les employés qui se retrouvent dans les secteurs qui ressemblent au service de soutien, proviennent souvent du même milieu académique. Il suffit de retourner à notre observation sur les techniciens qui avaient presque tous une éducation pratique. De plus, les fonctions que les employés de la technostucture occupent sont souvent les mêmes. Que ce soit dans une organisation mécaniste ou innovatrice, les employés de la technostucture exercent les mêmes sortes de tâches ; celles de la planification et du contrôle des activités. Ces fonctions déterminent leur position dans la structure de l'organisation ce qui, par la suite, déterminera leur autonomie, leur satisfaction et leur

niveau de participation. Alors dans ce cas, ces facteurs ne sont pas la cause du type d'organisation mais plutôt du secteur d'activités dans lequel ils se manifestent. C'est une explication micro plutôt que macro. Je continuerai d'examiner ce problème dans ce chapitre.

D. L'INTÉGRATION

J'ai utilisé le concept d'intégration comme mesure, pour savoir jusqu'à quel point les employés sentent qu'ils font partie de leur organisation. Est-ce qu'ils croient que leurs idées sont utiles à l'organisation ? Est-ce qu'ils partagent ses valeurs ? Est-ce qu'ils s'entendent bien avec leurs collègues de travail ? Voilà quelques questions qui se rattachent tous à l'intégration. Elle joue un rôle dans la détermination de la participation parce qu'elle peut encourager l'individu à s'engager et à prendre des initiatives. S'il sent qu'il appartient à l'organisation, il sera plus poussé à vouloir agir, pas seulement pour son bien-être, mais aussi pour celui de son entreprise. En plus, comme membre de l'organisation, il connaîtra davantage les autres membres et leurs intérêts et pourra mieux par la suite prendre des décisions saines, intelligentes et conciliantes pour tous. Il aura l'information nécessaire pour le faire.

Il y a plusieurs façons par lesquelles on pourrait mesurer l'intégration. J'ai décidé, en partie, de l'observer à partir du niveau d'information qui est accessible aux employés. Plus il sera élevé, plus les employés pourront apporter des idées, et mieux ils pourront communiquer avec leurs collègues. Il y a deux types d'informations. La première est considérée comme formelle, elle a un caractère officiel et on l'a retrouve souvent écrite dans des rapports publics. Elle est reliée par exemple aux fluctuations du marché ou encore aux étapes nécessaires vers la résolution d'un problème technique. La deuxième est considérée informelle, elle est échangée verbalement et elle touche des concepts abstraits qui ne peuvent être saisis qu'en « temps réel », c'est-à-dire dans une relation « face à face » où les deux parties peuvent communiquer en même temps. En ayant accès aux deux types, les employés se sentent plus intégrés à leur organisation.

L'importante distinction entre la communication formelle et informelle

Dans les organisations innovatrices, la communication formelle semble mieux se faire parce qu'elles ont établi un système « intranet » dont les employés peuvent, tirer l'information qu'ils désirent. Ils vont chercher des choses précises et officielles. Tout ce qui était auparavant écrit dans des rapports se retrouvent sur ces sites « intranets ». Les employés peuvent y avoir accès n'importe où ils se trouvent. Un service qui est commode pour les nombreux télétravailleurs. Cependant, la communication informelle devient moins fréquente car tout est fait à travers cette nouvelle technologie dans un temps différé et à distance. Il n'y a pas de communication directe dans un « temps réel » et cette absence, crée un obstacle à l'ajustement mutuel, nécessaire à la participation. Par contre, pour l'organisation mécanique, c'est l'inverse. Les départements ont la difficulté à bien communiquer entre eux car ils ne veulent pas partager l'information formelle. L'insatisfaction des mécaniciens à l'égard de la formation qu'ils reçoivent est un bon indicateur de ceci. Si les mécaniciens avaient une meilleure formation, il y aurait naturellement un meilleur partage de connaissances entre les supérieurs et les subordonnés (nous parlons ici d'un échange d'informations à caractère formel parce qu'il s'agit d'un contenu officiel comme les étapes à suivre pour la résolution d'un problème).

Ces observations contredisent la thèse de Mintzberg sur l'ajustement mutuel. Ce mécanisme de coordination a de la difficulté à se dérouler dans les organisations innovatrices dû au manque de communication informelle telle que décrite par Mintzberg. Ceci est dû au fait qu'il y a plusieurs employés qui travaillent à l'extérieur et, de ce fait, ne peuvent donc pas être intégré au reste du groupe. Ils peuvent communiquer entre eux mais ce genre de communication est de caractère formel. Ce qui est plus surprenant c'est que la communication informelle est davantage possible, dans le type mécaniste, à cause du nombre de réunions et d'autres activités qui permettent un échange verbal. Durant une de mes entrevues chez une organisation innovatrice, le manager m'a répondu qu'il n'avait pas le temps de préparer des réunions et qu'elles étaient une perte de temps.

Les similarités dans l'intégration

Dans l'organisation C, les opérateurs ont un score relativement plus élevé, dans l'intégration que celui des mécaniciens. Dans l'organisation B aussi, c'est dans le sentiment d'appartenance que le corps opérationnel a le score le plus élevé. Ceci nous démontre que dans les deux types d'organisations, il semble y avoir un grand sentiment d'intégration chez les membres du corps opérationnel. La raison pour cela n'est pas tout à fait claire mais, je crois qu'elle part de deux causes très distinctes.

Premièrement, c'est l'importance du nombre. Le corps opérationnel, dans les deux cas, est le groupe avec le plus d'employés, et donc ses membres se sentent intégrés car ils reconnaissent leurs intérêts parmi la plupart des employés au sein de l'organisation. Il y a de grandes possibilités que ces intérêts ou valeurs ne soient pas les plus dominants mais ils sont, sans aucun doute, les plus courants. Dans l'organisation C, le secteur opérationnel représente 70% des employés. Même si cette organisation était que légèrement démocratique, avec cette proportion, ce secteur peut facilement apporter de l'avant ses idées. Les opérateurs se sentent intégrés parce que la majorité de l'organisation pense comme eux.

Deuxièmement, les employés du corps opérationnel se sentent intégrés parce qu'ils ont des tâches primordiales dans le fonctionnement de l'ensemble. Dans l'organisation B, les vendeurs vont chercher des clients qui, s'ils veulent faire affaire, créent du travail et amènent des revenus pour l'organisation. Leurs fonctions commencent et continuent le processus d'activités des organisations innovatrices. Dans l'organisation C, les opérateurs accomplissent des tâches qui définissent l'unique et première activité, de fournir un service de transport public. Sans les fonctions du corps opérationnel, les organisations cesseraient d'exister parce que ces dernières n'auraient aucune mission. Les autres secteurs ont aussi leur importance toutefois, leurs tâches existent, mais elles viennent seulement une fois après celles du corps opérationnel. Le service de soutien supporte les activités des opérateurs tandis que la technostructure standardise et contrôle celles-ci. C'est pour cette raison que les fonctions opérationnelles sont considérées comme étant très représentatives dans la mission de l'entreprise. Elles sont de première importance et elles se déroulent toujours avant les fonctions des autres.

Dans ces situations, les opérateurs croient qu'ils jouent un rôle important dans leur entreprise ce qui, accentue leur sentiment d'appartenance et d'intégration.

LA PARTICIPATION DANS LES TYPES ORGANISATIONNELS

L'avancement rapide de la technologie depuis les dernières décennies a fait réfléchir plusieurs penseurs sur l'impact que cette croissance jouerait dans la société. Certains d'entre eux comme Toffler, sont allés même jusqu'à dire que nous rentrons dans un nouvel âge, dans une nouvelle période qu'il nomme la Troisième Vague.

Depuis les dernières années, un des plus remarquables progrès technologiques a été au niveau de l'informatique et plusieurs organisations se sont lancées dans son commerce. Il existe un discours qui encourage la croissance ou l'expansion du type innovateur en le mettant sur un piédestal. Il dit que ce dernier favorise l'autonomie au travail et alloue une plus grande participation aux employés. Au premier regard, cet argument est logique parce qu'en donnant une plus grande importance à l'autonomie et à la participation, les décisions peuvent être prises plus rapidement et donc, elles deviennent plus efficaces, à l'intérieur d'un cadre dans lequel elles sont effectuées. Mais, ces aspects positifs sont souvent accompagnés par des effets, inhibant une saine participation qui nous laisse parfois seulement voir la surface de la réalité. À cause de sa jeune industrie et de son envahissement soudain, ce marché de production informatique est à la fois dynamique, incertain et turbulent. Pour comprendre comment ceci affecte les employés, j'ai comparé le type d'organisation, qui est plus porté à se retrouver dans ce genre d'environnement, avec le type traditionnel. C'est ici que j'ai décidé d'utiliser les théories de Mintzberg et celles de l'école classique qui m'ont aidé tout au long de mon travail à situer ces types. À déterminer si réellement le type innovateur tend à donner une plus grande participation dans les décisions importantes. Des décisions qui sont capables de modifier l'ensemble de l'organisation, celles que j'ai désignées comme stratégiques.

La participation est un concept vague et complexe, il fallait l'expliquer avec plusieurs facteurs. Dans cette étude, j'en ai ressorti trois que je trouvais essentiels. Il s'agit de l'autonomie, le niveau d'influence dans la prise de décisions et le niveau d'intégration des membres de l'organisation. Souvent, les théoriciens s'arrêtaient à chercher seulement la structure de l'organisation pour déterminer la participation, ce qui était loin d'être suffisant. Cette insuffisance rend difficile à déterminer si un type d'organisation donne vraiment plus de participation à ses employés qu'un autre. Mais avec l'utilisation de plusieurs facteurs comme l'intégration et le niveau d'influence, on peut mieux discerner la situation. Par exemple, ces facteurs m'ont permis de trouver, que la participation variait plutôt, selon le secteur d'activités dans lequel les employés en question se retrouvaient au lieu de configurations organisationnelles. Plus loin, j'ai aussi découvert qu'il y avait d'autres similarités au niveau de la participation entre les différents types de Mintzberg comme par exemple le sentiment élevé d'intégration chez les opérateurs. Il était présent dans les trois organisations à l'étude. Voilà ce qui appuyait justement mon hypothèse du début, c'est-à-dire qu'on ne voit pas d'importantes différences dans la participation des employés, au sujet de la prise de décisions stratégiques entre les organisations. Dans la structure mécaniste comme dans la structure innovatrice, il y a des similarités qui adoucissent la stricte séparation entre les types. La participation n'est pas une chose seulement organisationnelle mais elle est aussi l'action d'un groupe qui peut avoir une influence et une intégration à l'entreprise.

Une autre observation clé à cette recherche a été les moyens de communications. Selon Mintzberg, dans les organisations innovatrices l'information voyage librement à l'intérieur de l'établissement. Avec une décentralisation horizontale, les idées et les initiatives dans la prise de décisions peuvent provenir, contrairement au type mécaniste, du bas de la hiérarchie au lieu du sommet. Ensemble, à travers le mécanisme d'ajustement mutuel, elles arrivent à former des stratégies. Cependant, d'après ma recherche il existe un obstacle à tout cela. Dans les deux organisations innovatrices à l'étude, la communication informelle nécessaire dans le déroulement de l'ajustement mutuel est souvent bloquée, dû à l'absence physique des membres de l'organisation dans un endroit déterminé. Cette situation

empêche l'échange « face à face » si important dans ce genre de communication. Ce qui est plus saisissant, c'est qu'on a remarqué, que c'était dans le type mécaniste où ce type d'échange avait plus de chances de se produire. Alors, même si le type innovateur possède une structure qui encourage la participation, il comprend d'autres aspects qui la nie.

Mon objectif n'était pas de critiquer le type innovateur en particulier ou même de glorifier le type traditionnel, ni qu'il était pour étudier une révolution post-industrielle mais, toujours d'essayer de trouver s'il existait réellement une différence concrète dans la participation entre les types élaborés par Mintzberg. Je ne traite pas les organisations innovatrices comme phénomène nouveau, je les considère dans cet ouvrage comme ayant simplement une structure opposée au type mécaniste. Il est vrai que l'organisation qui s'attaque au nouveau marché informatique peut être mieux définie comme innovatrice, mais c'est pour cette raison seulement, qu'elle se retrouve dans un environnement turbulent que crée ce marché et non spécifiquement à cause de sa nouveauté.

Mon sujet d'étude semble ambitieux et il y a plusieurs autres choses qui pourraient être discutées et recherchées. De plus, je suis convaincu que j'aurais pu obtenir davantage d'informations si un plus grand nombre d'organisations avaient été étudiées ; cependant, le temps et les moyens financiers que je disposais, m'étaient limités. J'ai tenté de régler ce problème en me concentrant particulièrement sur ma méthodologie et l'introduction de nouveaux concepts c'est-à-dire, des idées telles que l'intégration et l'autonomie qui devenaient facteurs à la participation et qui pourraient être utilisées dans de futures recherches. Ce processus m'a permis d'aller plus en profondeur dans les détails, que dans une étude qui aurait été plus globale de laquelle j'en aurais ressorti, qu'une information générale. Dans cette circonstance, aussi, la recherche n'aurait pas été considérée comme une étude de cas.

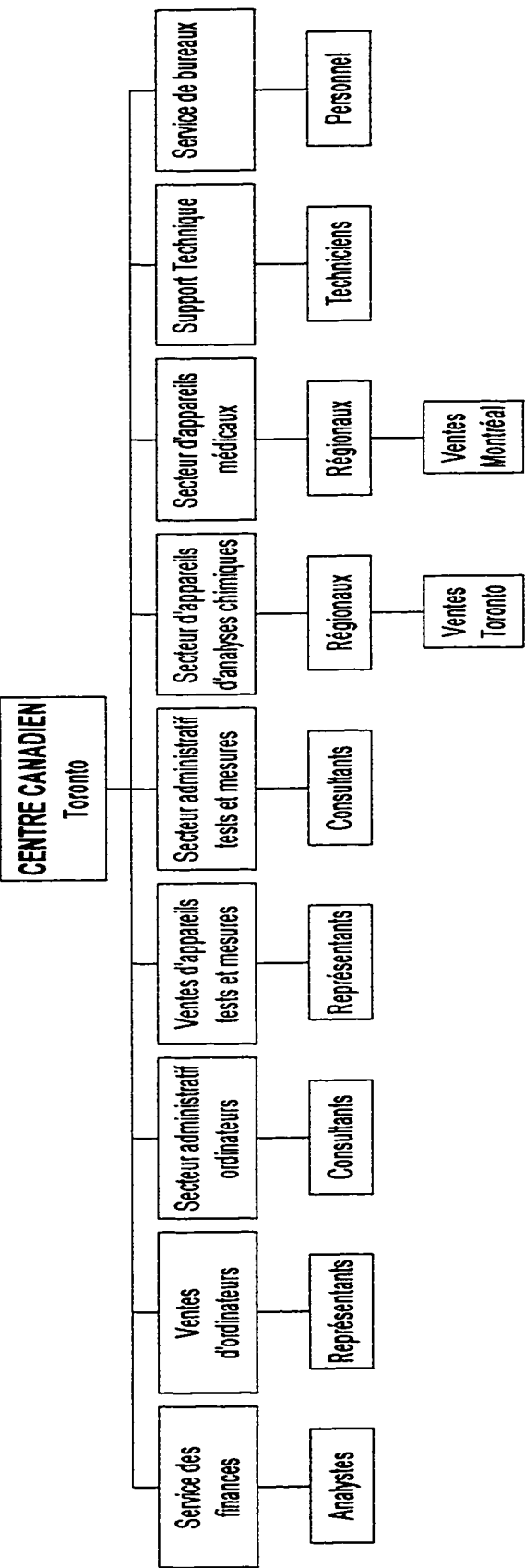
Il est facile de se laisser emporter par des idées qui sont à la mode mais nous ne pouvons pas réellement connaître qu'une fois que nous devenons objectifs. J'espère qu'avec mes découvertes, j'ai pu briser un certain point la crédibilité du fameux discours post-industriel.

Souvent, les gens sont attirés par de belles paroles pour joindre certaines organisations. On doit les prévenir afin qu'ils puissent être plus vigilants à cet égard.

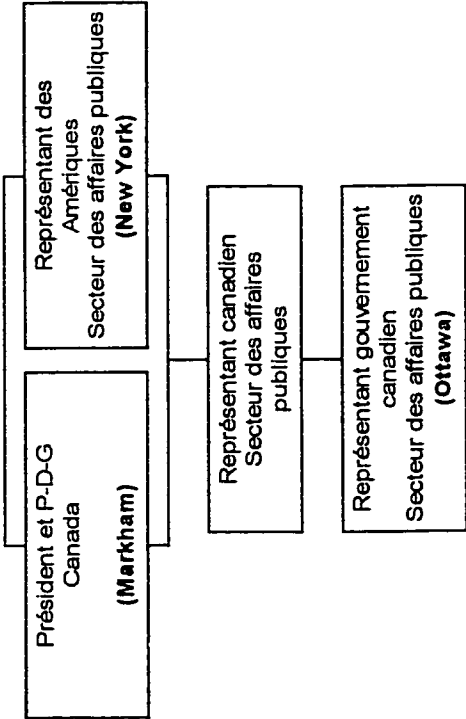
Annexe 1
ORGANIGRAMMES

ORGANISATION A

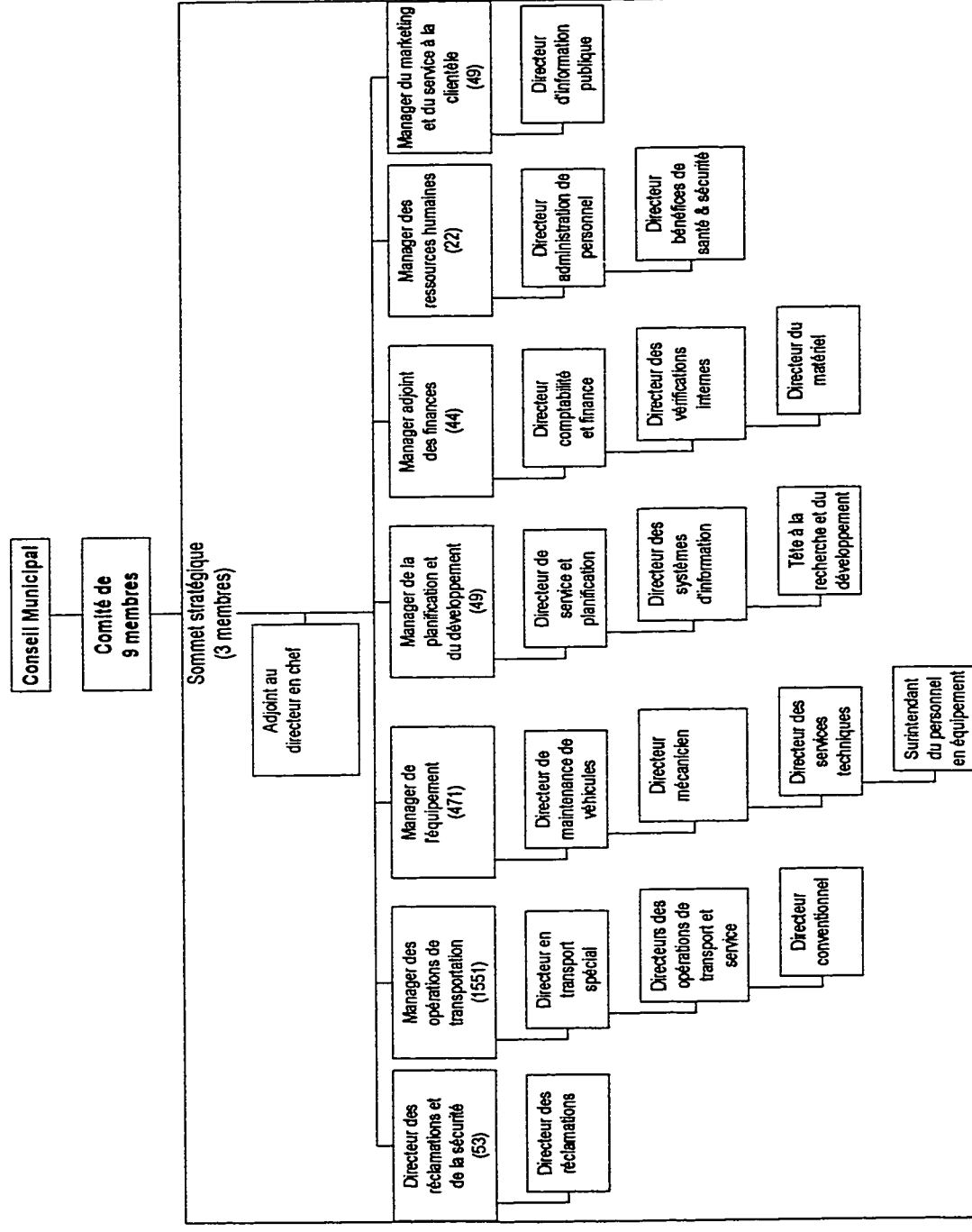
Figure A1: ORGANIGRAMME



ORGANISATION B
Figure B1: ORGANIGRAMME
Niveau supérieur



ORGANISATION C
Figure C1: ORGANIGRAMME



Annexe 2

GUIDE D'ENQUÊTE POUR L'ENTREVUE

Guide d'enquête pour l'entrevue:

A. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Historique de l'entreprise:

1. Date de fondation
2. Principaux changements structurels

Mission de l'organisation:

1. Secteur industriel
2. Produit(s) et/ou services spécifique(s)

Mode de propriété:

1. Entreprise privée (un ou des propriétaires)
2. Entreprise publique (par action)
3. Entreprise d'État (secteur public ou parapublic)
4. Modification au mode de propriété (vente, nouveaux associés, inscription en bourse, nationalisation/privatisation)

Position de l'organisme ou du service dans l'organisation

1. Lien avec l'entreprise
2. Autonomie vs le reste de l'organisation
3. Type de contrôle sur le service ou la filiale

B. FLUX DE COMMUNICATION

Autorité formelle

Vous procurez l'organigramme de l'organisation ou en dessiner un sous la supervision de votre informateur.

Flux régulés

Identifier la circulation d'une "commande" dans l'organisation (matières premières, information, etc.) depuis son entrée dans le système jusqu'à la livraison au client.

N.B. Si vous étudiez un service ou une filiale, limitez-vous à ce seul service mais identifiez d'où vient la commande (client externe, interne, autres services liés séquentiellement, etc.)

Flux de communication informelle

Ce sujet est délicat et quasi-impossible à connaître sans passer un certain temps dans l'organisation. Vous pouvez demander au patron s'il connaît ses employés personnellement (avec qui il a des relations à l'extérieur du travail, dont il connaît la vie privée). Servez-vous de l'organigramme.

Constellation de travaux

Au-delà de la répartition formelle (organigramme), quels individus ont à collaborer ensemble dans des projets, comités de travail. Essayer d'avoir cette information en identifiant la circulation d'une commande.

Processus de décision ad hoc

Vous pouvez prendre un exemple parmi ce que l'informateur vous aura dit des modifications récentes de l'organisation pour l'interroger sur la manière que la décision a été prise (identification du problème, élaboration de la solution et mise en oeuvre de la solution).

C. FACTEURS DE CONTINGENCES

Environnement interne

Taille:

1. Nombre d'employés:
2. Répartition par grands corps d'emplois (professionnels, employés de bureau, ouvriers qualifiés, ouvriers spécialisés) utilisation de pigistes
3. Rapport entre nombre d'administrateurs (y compris leur secrétariat) et le nombre d'opérateur.
4. Chiffre d'affaires ou budget du service.

Âge de l'organisation:

1. Âge de l'organisation mère
2. Âge du service ou de la filiale

Système technique:

1. Régulation et/ou sophistication
du Système de production
du Système de contrôle
2. Informatisation
de la production
du travail de bureau
3. Type de technologie de production:
à l'unité
de masse
en continu

Environnement institutionnel:

1. Présence de syndicat(s)
2. Centrale syndicale
3. Type de syndicat (de métier ou d'industrie)
4. Date d'implantation, histoire des relations de travail
5. Présence de corporation(s) professionnelle(s)

Composition de la main-d'oeuvre:

1. Composition sexuelle de la main-d'oeuvre
2. Répartition des postes de commandement et d'obéissance selon le sexe
3. Composition ethnique/linguistique de la main-d'oeuvre selon le type de poste occupé
4. Répartition des postes de commandement et d'obéissance selon l'ethnie

Type de qualifications exigées
Type de formation (voir infra)

Environnement externe

Environnement commercial:

1. Conditions du marché du produit (stabilité, complexité, diversité, hostilité)
2. Concurrence technologique

Lois et normes concernant la production ou le service

Moeurs, coutumes et modes concernant le produit ou le service

Exigences de l'environnement physique, sources d'approvisionnement en matières premières et énergie

D. PARAMÈTRES DE CONCEPTION

Conception des postes

Spécialisation du travail:

spécialisation horizontale vs élargissement
 spécialisation verticale vs enrichissement

Complexité du travail

1. procédures complexes
2. travail dont les résultats sont incertains ou difficilement mesurable

Formalisation du comportement:

1. liée au poste (description du poste)
2. liée au flux de travail (codification de travail)
3. par règlement (livre de règlements ou de procédures)

Formation et socialisation:

1. exigences de qualification
2. l'entreprise donne de la formation
3. existence d'activités sociales
4. existence d'un processus de formation-socialisation
5. Est-ce que les valeurs des employés sont déterminantes pour leur appartenance à l'organisation?

*Conception de la superstructure**Regroupement en unité:*

1. nombre d'étages dans la structure (organigramme)
2. regroupement par fonction ou par marché

Taille des unités:

1. forme de la structure
2. taille de chacune des unités
3. Types de liens entre superviseurs et employés

Concentration et/ou dispersion des activités:

1. existence de "bureaux régionaux"
2. Utilisation de consultant(s) et/ou liens "permanents" avec des firmes externes (avocats, comptables, entretien, etc.)
3. Utilisation de pigistes ou de firmes de manière occasionnelle (exemple informatisation par firme experte)

Type de contrôle exercé sur chacun des étages de l'organisation.

type de moyen de coordination utilisé

*Conception des liens latéraux**Système de planification et de contrôle:*

1. existence de budget
2. existence de plans
3. existence de standards de production (quotas)

Mécanismes de liaison:

1. existence de groupes de projets
2. de comités permanents
3. de cadres intégrateurs
4. d'une structure matricielle (gestion par projet)

Conception du système de décision

Type de centralisation:

1. par supervision directe
2. par règlement
3. type de standardisation
4. les experts sont des cadres

Décentralisation verticale:

1. autonomie de décision des cadres intermédiaires
2. pour les structures divisionnalisées et dans les bureaucraties à clone, autonomie des "filiales" vs le bureau-chef

Décentralisation horizontale:

1. autonomie des professionnels et des experts dont les ouvriers qualifiés
2. autonomie des opérateurs
3. autonomie des analystes
4. autonomie des cadres
5. présence de mécanismes de démocratie organisationnelle (structures de participation aux décisions)

Annexe 3

QUESTIONNAIRE EEQ DE BOB HAYES

A. Questionnaire EEQ de Bob Hayes :

Employee Empowerment Questionnaire

(Traduction)

Ce questionnaire a été formulé par un psychologue industriel sous le nom de Bob Hayes. Il est habituellement utilisé pour permettre aux compagnies d'identifier jusqu'à quel point l'autonomie est pratiquée au sein de leur organisation et aussi pour déterminer comment elle peut être reliée à des variables telles que la satisfaction au travail et autres caractéristiques d'emplois. Mais sous les présentes circonstances, j'utilise ce questionnaire pour compléter mon étude sur la participation des employés dans différentes organisations. Alors, j'ai trouvé juste de choisir votre organisation parmi d'autres pour m'aider à comprendre davantage ce phénomène.

Ce questionnaire consiste en quelques questions socio-démographiques portant sur votre bagage personnel, mais le reste du questionnaire contient des questions qui sont sous forme de choix multiples et se concentrent surtout à mesurer la participation. Vous devez encercler la réponse qui vous semble être le choix le mieux approprié. Dans le cas de la grille, placez un « X » dans la case qui encore, semble faire un meilleur mariage avec votre opinion courante. Vous devez répondre au questionnaire qu'une seule fois et ceci ne devrait pas prendre plus qu'une dizaine de minutes. Merci de votre collaboration.

1. J'ai la permission de faire n'importe quoi dans l'accomplissement d'une tâche qualitative importante.
 - a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Fois
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord

2. J'aimerais un emploi qui me donnerait plus d'autorité.
 - a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord

- c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
3. J'ai l'autorité de corriger certains problèmes lorsqu'ils se présentent.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
4. Je peux être innovateur lorsque je fais affaire à des problèmes au travail.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
5. Je ne dois pas remuer beaucoup de papiers pour changer les choses.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
6. J'ai beaucoup de contrôle sur comment faire mes tâches.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
7. Je n'ai pas besoin l'approbation du management avant que j'entreprene la résolution de problèmes.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foies
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord

8. J'ai beaucoup de responsabilité dans mon emploi.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
9. Je suis encouragé d'entreprendre, par moi-même des problèmes reliés à mon travail.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
10. Je peux faire des changements quand je le veux.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
11. Je dois minutieusement suivre les procédures dans mon travail.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
12. Je dois remuer beaucoup de paperasse pour accomplir les choses ici.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix
 - d) Accord
 - e) Complètement en accord
13. Je souhaiterais que le management me donne plus d'autorité.
- a) Complètement en désaccord
 - b) Désaccord
 - c) Des Foix

- d) Accord
- e) Complètement en accord

14. Je peux prendre sur ma charge les problèmes qui ont besoin d'une attention immédiate.

- a) Complètement en désaccord
- b) Désaccord
- c) Des Foix
- d) Accord
- e) Complètement en accord

B. Grille sur des questions d'opinions :

Comment qualifieriez-vous votre emploi ?

	Très	Surtout	Plus ou moins	Surtout	Très	
1. Complexe						Simple
2. Isolé dans le processus de production						Interdépendant des autres dans le processus de production
3. Contact avec des clients						Contacts internes seulement
4. Satisfaisant						Insatisfaisant
5. Fort sentiment d'appartenance à la firme						Se sentir étranger à la firme, à l'organisation

C. Questions socio-démographiques :

J'ai maintenant besoin de vous, pour que vous répondiez à quelques questions touchant votre bagage personnel. Les instructions sont les mêmes que la section précédente c'est-à-dire, choisissez la réponse qui selon vous semble être la plus proche de vos connaissances. Je vous assure encore une fois de toute confidentialité et de tout anonymat. Seulement les noms des organisations seront mentionnés et les positions seront décrits seulement par catégories comme « superviseurs » ou encore, « opérateurs ». Finalement, un niveau de discrétion respectable sera maintenu.

Première Partie

1. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé ?

- a) École élémentaire (1-6)
- b) Secondaire I à III
- c) Secondaire IV et V
- d) CÉGEP/ OAC
- e) Collège
- f) Université

2. Quel est votre âge ?

- a) 20 ou moins
- b) 21-30 ans
- c) 31-40 ans
- d) 41-50 ans
- e) 51 ans ou plus

3. Quel est votre sexe ?

- a) Homme
- b) Femme

Deuxième Partie

1. Comment longtemps avez-vous travaillé pour _____ ?
 - a) 0- 5 ans
 - b) 6-10 ans
 - c) 11- 15 ans
 - d) 16 ans et plus

2. Quelle catégorie ci-dessous semble le mieux décrire votre présente position ?
 - a) Cadre supérieur
 - b) Professionnel (ingénieur, avocat, analyste)
 - c) Technicien (programmeur, technicien en administration, etc.)
 - d) Cadre opérationnel (contremaître, superviseur, etc.)
 - e) Employé de bureau (secrétaire, téléphoniste, etc.)
 - f) Ouvrier qualifié (électricien, opérateur de machinerie, etc.)
 - g) Ouvrier non qualifié, manœuvre
 - h) Autres employés (serveuse, entretien ménager, etc.)
 - i) Autres, préciser _____

3. Pouvez-vous brièvement décrire vos fonctions à _____ ?

4. Si vous occupez une position de supervision, quel est le nombre d'employés qui sont sous votre contrôle ? (Ne répondez pas à cette question si vous n'occupez pas une position de ce genre).
 - a) 1-15
 - b) 16-30
 - c) 31-45
 - d) 46-60
 - e) 61-75
 - f) 76-90
 - g) 91 ou plus

Vous avez atteint la fin du questionnaire. Maintenant qu'il est complété, s'il vous plaît faites-le parvenir à l'adresse suivante : ... Merci encore une fois de votre charmante collaboration.

Annexe 4

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

SONDAGE DE L'ORGANISATION C

*** Remarque :** *Afin de respecter la notion de confidentialité, le nom réel de l'organisation a été enlevé où il était mentionné dans le rapport.*

As part of the Comprehensive Review of Organisation C, we conducted a confidential employee survey. The response rate to the survey was excellent.

A total of 1987 surveys were distributed. Of these, 1,112 were returned, indicating that 58% of employees participated.

81.5 % of Administration, 57.3 % of Equipment Division, and 52.8 % of Transportation Operations Division.

You not only answered the questions, you provided us with hundreds of pages of comments and suggests. Thank you for taking the time to share your views.

The purpose of the survey was to identify the issues employees are most concerned about. We are going to hold workshops with all interested employees to discuss these issues further. The dates of these sessions are July 21st, 28th and 29th. Details are provided on the last page of this report. We hope many of you will attend.

We also conducted this survey to identify what you were positive about and what we could build on to create a more efficient and effective transit service. This report summarizes some of the survey findings and provides some comparisons with the results of similar surveys conducted in other transit authorities.

A. Most positive and negative responses

The following statements in the employee survey received the most positive responses overall by employees:

Statement	% Agree or Strongly Agree
Good customer service is important	99
I care about the quality of my work	96
I believe that change is required	95
We could do more to assist our customers	91
Employees understand their job responsibilities and procedures	75
Uniforms are attractive and create a good image (Operations)	68
Customers are treated with respect	68

The most negative responses overall were received about the following statements:

Statement	% Disagree or Strongly Disagree
Communication is good between employees and management	89
Senior management is trusted	89
Employees have a positive attitude	88
Passengers understand the problems related to my job (Operations)	86
This organization works efficiently.	85
We have the correct level of management / supervision.	82

Statement	% Disagree or Strongly Disagree
Informal rewards, such as praise or words of appreciation, are freely given in this organization.	82
Route running times and schedules are realistic (Operations)	93

We have interpreted these responses to mean that you support change and that you believe the organization needs to become more efficient. You have also suggested where change is necessary—fewer levels of management/supervision, improved communications, and more realistic running times and schedules. You also offered other suggestions in your comments.

In the next sections, we examine some of these areas in more depth and provide a more detailed breakdown of responses. We have also used some of your comments to illustrate the issues that need to be dealt with, and some of the strengths we can build on. We have chosen the comments carefully—picking those that many people made so that the comments cannot be attributed to an individual.

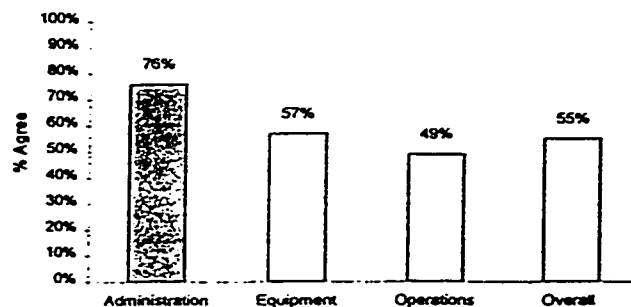
We have also provided some comparative data—the results of surveys in other transit authorities. When you look at the comparative data, please remember that none of the other companies are as large as Organisation C or as complex, and none of them has gone through a strike.

B. Job satisfaction

We asked you whether Organisation C was a good place to work and whether you were satisfied with your job. We also asked the operators whether they took pride in their work. Employees in Administration and Maintenance were much more positive about their responses than Operations staff.

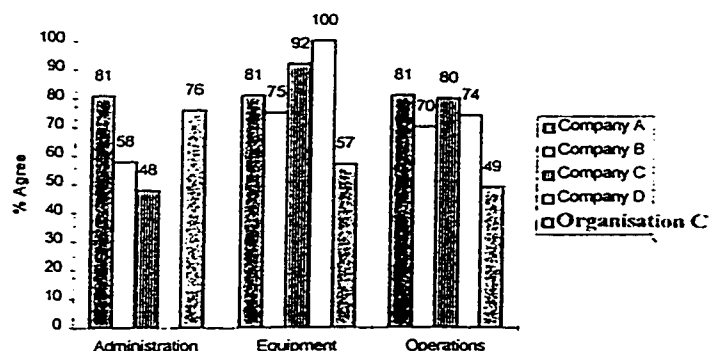
The chart below shows the percentage of survey respondents in each area that agreed with this statement

"This company is a good place to work"



The table below shows Organisation C employees' responses in comparison to other transit authorities:

Comparison with other transit companies: "This company is a good place to work"



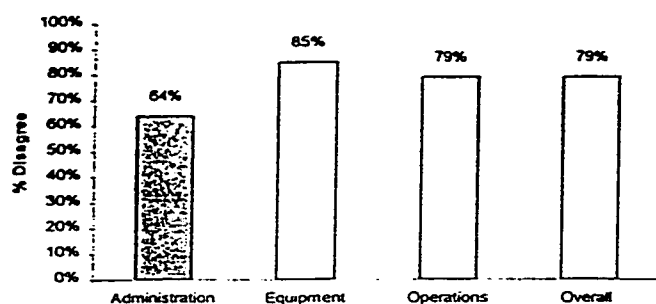
In spite of the mixed results about job satisfaction, many of you said that employees were the company's major strength:

Staff are the best support we have. For the most part I find staff here are wonderful, cooperative, care about what they do and the quality of their work, are hard working, overworked at times, but great people to work with. Staff need to be supported, encouraged, listened to, and communicated with.

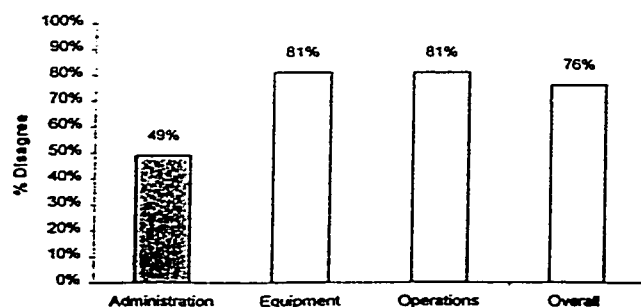
C. Attitudes

Employees do not have a positive attitude, but care about the quality of their work, and most feel that quality and productivity are priorities. The problem is trust and respect. Employees don't trust management and employees don't feel management trusts and has confidence in the people who work at Organisation C. The following charts show the percentage of respondents who disagreed with the following statements.

"Managers are respected"



"Management trusts and has confidence in the people who work here"



We looked at your comments to see why there is a lack of trust and respect. Here are some of the reasons you gave us:

Management has created a barrier between themselves and the employees which nobody cares to break through.

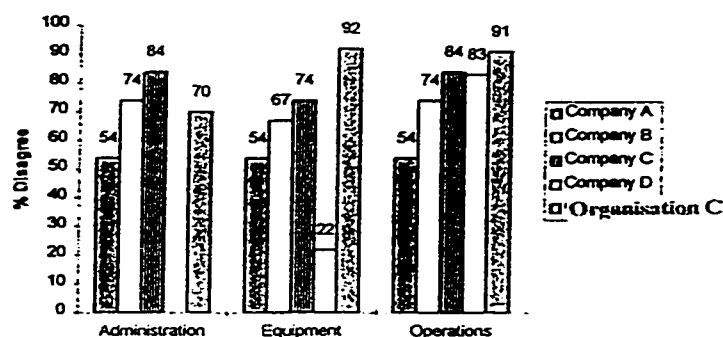
A more positive approach towards employees instead of fears and threats.

They make you lose your self-esteem.

Respect deserves respect.

The following chart compares Organisation C responses with other transit companies. The chart shows the percent who disagree with the statement.

"Senior management are trusted."

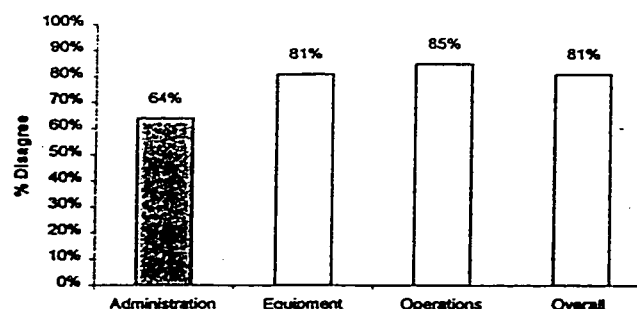


D. Organizational effectiveness

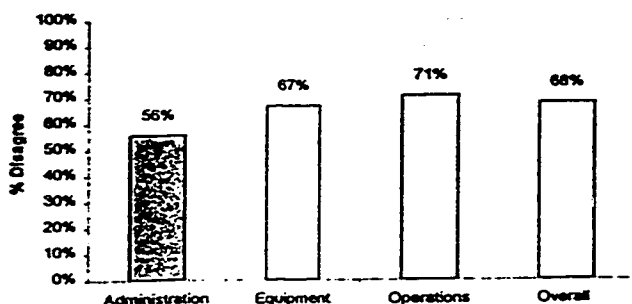
You told us that the organization does not work effectively. You also told us that the problems are related to absenteeism, the workload and the levels of management/supervision.

The following charts show the percentage survey respondents who disagreed with the statements.

"We have the correct level of management/supervision".



"The workload compares favourably to the manpower pool."



Your comments reinforced your responses and also provided some additional suggestions on how efficiency could be improved.

Too many chiefs and not enough Indians.

There are too many people trying to make decisions for a bus company.

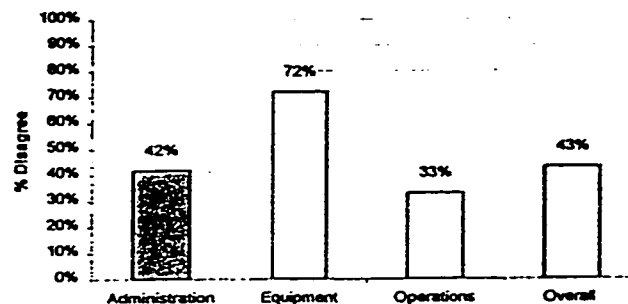
Give the drivers a realistic schedule so they can do their runs on schedule.

Make the booking of work more equitable so that everyone gets treated equally in respect to overtime, holidays, etc. A block booking system designed in cooperation with management and union and a cross section of operating staff.

E. Training

The majority of employees in Administration and Operations who responded to the survey have positive views on training. The Equipment division had the most negative views about their training. The chart below shows the percentage of negative responses by organizational unit.

"We are trained in the delivery of quality service."



Some comments you made about training:

Provide training through the manufacturer.

We need training staff who know how to train and are trained themselves.

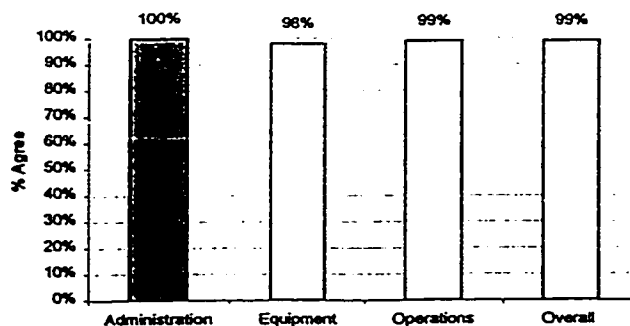
When we ask for training to do our jobs, it should be given.

F. Customer Service

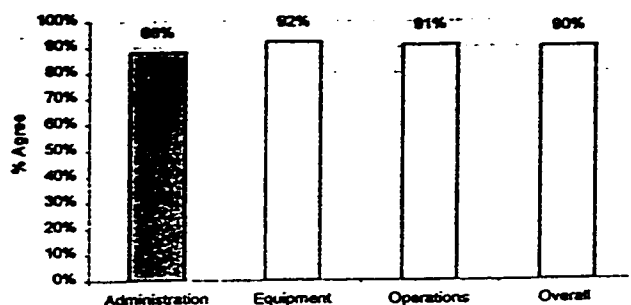
There is some concern among employees that better customer service could be provided; as well, in Operations respondents said that passengers are not satisfied with the bus service they receive. However, all respondents said that good customer service is important and the vast majority would like to do more to assist Organisation C customers. In Operations, employees would like a better procedure for dealing with passenger problems.

The following charts show the percentage of survey respondents who agreed with the statements.

"Good customer service is important."



"We could do more to assist our customers."



Some of the suggestions you made about how to assist customers more include:

Acknowledge that users of our service are in fact owners of this operation and not its customers.

Give passengers back their air-conditioning.

Improve the quality of service. This can only happen by having fair and proper running times on bus scheduling.

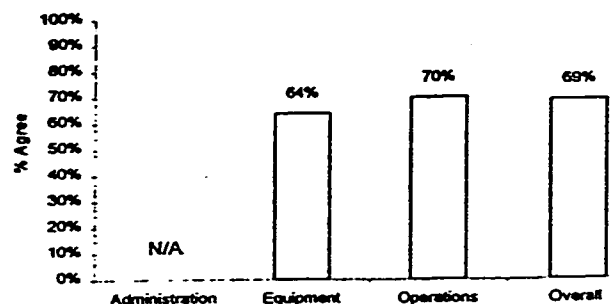
Stop changing the routes.

G. Teamwork

We asked questions about working relations between divisions, between maintenance and operations staff and their supervisors, and between union and management. Both equipment and operations staff are quite positive about their relationships with supervisors. As well, communications around shift changes are handled well. On the other hand, you do not believe that union and management have good relations.

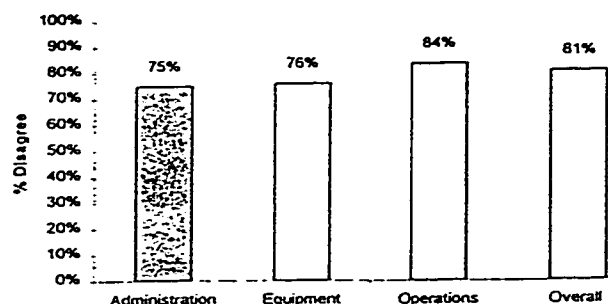
The following chart shows the percentage of survey respondents who agreed with the statement.

"Employees communicate well for shift changes."



The following chart shows the percentage of survey respondents who disagreed with the statement.

"Union and management have good relations."



Some of the comments made about union and management relations:

The union/management relationship is just this side of poisonous.

Current union leadership does little to cooperate in making changes for efficiency and personally attack some members of senior staff.

A major roadblock is a union which is too accustomed to getting its way by blustering and threatening to shut us down.

Union is concerned only about seniority and management is concerned about policies and changes. Employees and their morale is of no concern to unions or management.

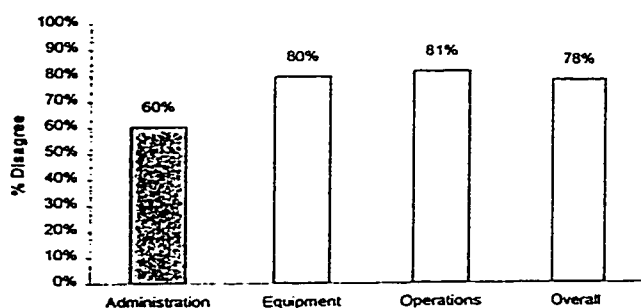
Management thinks they are above and beyond other employees. Union has an old boys club.

H. Supervisory practices

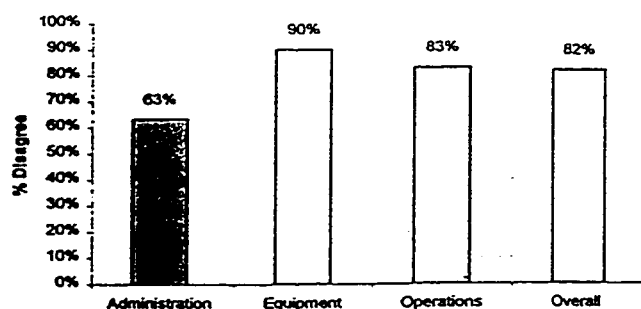
You told us that supervisory practices could be improved at Organisation C. Many of you do not feel that innovative ideas are encouraged, that management responds to employee suggestions, or that management is interested in ideas on how to improve on the way things are done. You also stated that management does not treat employees fairly, there is a great deal of favoritism, and that the use of informal rewards could increase.

The following charts show the percentage of survey respondents who disagreed with the statements.

"Innovative ideas are encouraged."



"Informal rewards, such as praise or words of appreciation, are freely given in my department."



Some of the comments provided stressed that the manager-employee working relationship could improve.

Management's prime purpose seems to be to gather evidence, document and discipline its workers. I have never seen anyone praised after a job well done, but have seen lots of them put down and lectured to about petty childish things.

Less a role of terror and more foremen and supervisors with people skills.

More co-operation and less confrontation.

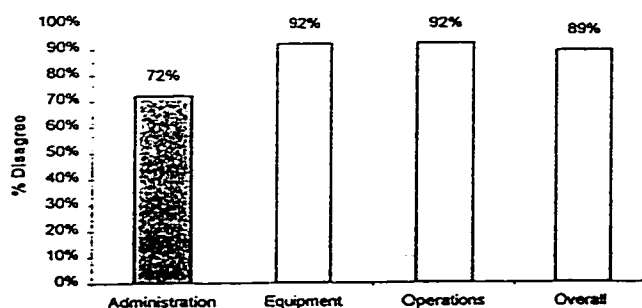
Everything is done with threats and intimidation.

I. Communications

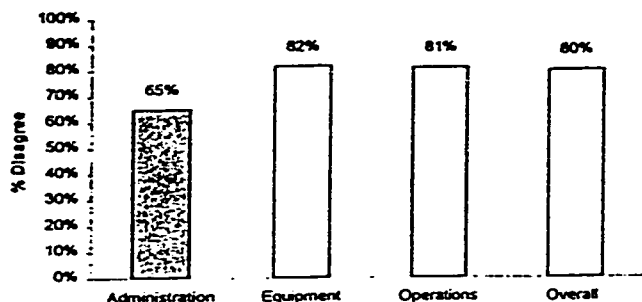
The most positive comments about communications came from the Administration division, however, you still do not feel that communications between employees and management are adequate at Organisation C.

The following charts show the percentage of survey respondents who disagreed with the statements.

"Communication is good between employees and management."



"Managers communicate well with employees."



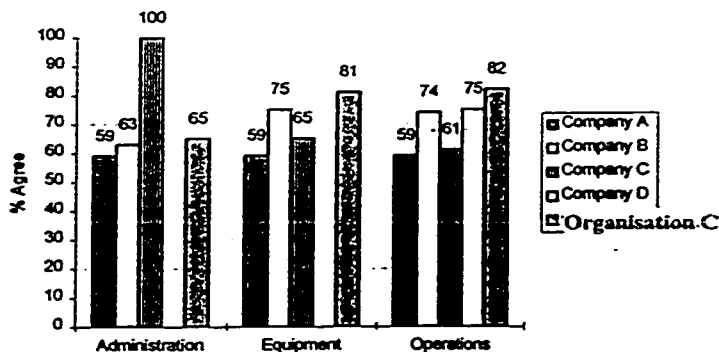
The comments provided demonstrate that employees are interested in contributing in a positive manner to the day-to-day running of Organisation C.

Better communication between foremen and supervisors and the men on the floor. Foremen fight amongst themselves and we are stuck in the middle.

Listen to your employees. Listen to the people that actually do the work on a day to day basis.

We know it is difficult to communicate well in organizations where people work shifts and where it is almost impossible to have regular meetings with employees to keep them informed. This is a problem in other transit authorities as the following table shows, but Organisation C seems to have a particular problem. Part of this may be because of its size (it's the biggest of the group) or because of the recent strike.

"Managers do not communicate well with employees."— % negative response



J. Other issues

There are two issues that were raised often in the comments:

- The Booking System.
- Political interference.

We did not ask questions about either of these areas, but will ask you more about them at the workshops. Some of the comments made are reproduced below:

The Booking System:

All operators should have the opportunity to have at least one weekend off a month.

Give everybody one weekend off per pay period; it will improve morale.

Have better shifts for junior operators who have families and need some time on weekends.

Management doesn't care about operators and the union only cares about senior operators. In my view, the greatest challenge affecting junior operators is the inability to get decent work with a possible weekend.

Political interference:

Put politicians at arms length and let management manage without political interference.

Regional councillors who dictate what money goes where but they do not even ride a bus.

Politics—Organisation C should run as a business, not at the whim of politicians.

Annexe 5
DÉONTOLOGIE

COMITÉ DE DÉONTOLOGIE EN RECHERCHE HUMAINE - FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES

QUESTIONNAIRE SUR LES MÉTHODES EMPLOYÉES DANS LES RECHERCHES SUR LES HUMAINS

Réponses dactylographiées. Répondez aux questions directement sur le formulaire en vous limitant à l'espace prévu. Aucune référence directe au projet (par ex., voir annexe) ne sera acceptée.

Genre de recherche : Thèse de doctorat* : ☐

Exercice en classe : ☐

4e année spécialisation : ☐

Recherche - personnel enseignant : ☐

Mémoire de maîtrise : ☒

Autre : _____

* (Joindre le formulaire d'acceptation du Comité de thèse)

1. Nom de la personne principale ou des personnes effectuant la recherche/Département/Adresse (bureau)/No. de téléphone:

Sébastien Gratton Sociologie 550 rue Cumberland C.P. 450 Succ A. (613) 562-5720
André Tremblay Ottawa, Ontario K1N 9N1

2. Titre de l'étude: " La participation et le pouvoir dans l'organisation. "

Nommez, le cas échéant, la **source de financement**

à laquelle est soumise la demande : Le 1 septembre, 1998

Je me financerai par mes propres moyens.

3. Qui participera à l'étude (sexe, âge, nombre et autres caractéristiques d'identification)?

Des employés hommes et femmes entre d'âge adulte. Les deux organisations choisies sont Hewlett Packard et Ottawa Hydro (ne sont plus les mêmes).

4. Décrire ce que les personnes prenant part à la recherche auront à faire et ce à quoi elles seront exposées du début à la fin de l'étude. **En particulier, indiquer le nombre de séances auxquelles elles devront assister, ainsi que la durée de chacune.** Ajouter en annexe une copie des protocoles, questionnaires ou autres documents pertinents qui seront remis à ces personnes. Ne pas remettre d'instruments mais en donner la description et la fonction si leur utilisation nécessite un contact physique direct ou indirect.

Les personnes sélectionnées auront à répondre à un questionnaire d'environ d'une vingtaine de questions visant à connaître leur niveau d'autonomie comme travailleur au sein de leur organisation présente. La plupart des questions seront sous forme de choix multiples.

Elles n'ont qu'à répondre à ce questionnaire une seule fois et tout se fera par écrit.

La durée pour répondre le questionnaire ne devrait pas prendre plus que dix minutes.

Les questionnaires seront disponibles en anglais et en français pour que la personne sélectionnée puisse avoir le choix de répondre dans sa langue préférée. Les deux versions seront présentes dans l'enveloppe qui sera remis aux employés.

5. Décrire tout le processus de **recrutement** des personnes prenant part à l'étude. Inclure une copie des textes lus ou écrits, utilisés aux fins de recrutement de ces personnes.

Le processus de recrutement sera fait par l'intermédiaire d'une personne contact de l'organisation choisie.

Cette personne fera partie des Ressources Humaines et sera informée par une lettre de toutes les procédures d'interrogation des individus sélectionnés pour l'étude. Elle saura l'objectif de l'étude ainsi que les types de questions posées. Dans la même lettre, je ferai aussi une demande pour obtenir une liste de tous les employés de l'organisation. C'est avec celle-ci que je vais sélectionner les candidats pour participer à l'étude. Cette sélection se fera par un échantillonnage au hasard.

Une fois qu'elle me donnera la permission et le temps propice venu, je placerai des annonces de l'étude dans le journal de l'organisation, par courrier électronique ou encore sur le babillard principal de l'édifice. L'annonce les avisera des objectifs de la recherche et de ce que je leur demande comme collaboration. Il y a une copie de cette annonce annexée à ce formulaire. S'il y a des questions, la personne des Ressources Humaines ou toute autre personne pourront me téléphoner au numéro qui sera inscrit sur l'annonce de l'étude.

Une fois qu'un sujet potentiel sera sélectionné pour participer à l'étude, il recevra une enveloppe contenant le questionnaire qu'il doit remplir. Il ne doit que prendre quelques minutes pour remplir le questionnaire le mieux qu'il le peut. Après avoir complété toutes les questions, il doit renvoyer l'enveloppe à l'adresse indiquée sur l'enveloppe port payé. Seulement une fois que j'aurai reçu tous les questionnaires, je pourrai commencer mon analyse.

6. Comment obtiendrez-vous le **consentement éclairé** des personnes prenant part à l'étude (et, s'il y a lieu, celui des parents, tuteurs ou tutrices, enseignants ou enseignantes)? Annexer une copie de tout formulaire de consentement ou de tout autre document (ex.: feuille d'information) visant cet objectif.

J'ai écrit une lettre de recrutement dans laquelle j'ai garanti la confidentialité. Sur cette même feuille j'ai aussi informé les sujets du risque léger qu'ils courent. Elle est annexée à ce formulaire et sera présentée à chacun(e) des sujets dans l'étude. Cette feuille sera insérée avec le questionnaire dans l'enveloppe qui leur sera donnée. La feuille contient toutes les autres informations nécessaires, c'est-à-dire mon nom, celui de mon superviseur et notre affiliation à l'Université d'Ottawa, le numéro de téléphone où me rejoindre et mon adresse, l'objectif de l'étude et les types de questions qui seront demandées, ainsi qu'une estimation de la période de temps requise pour répondre le questionnaire.

Si le sujet veut une copie des résultats, il doit envoyer par courrier son numéro de téléphone sans divulguer son adresse ou son nom. Ou encore, me téléphoner au (613) 569-9590. Par la suite, je lui indiquerai où il pourra ramasser une copie.

7. L'étude pourrait-elle produire des **maaises ou inconforts** chez les personnes durant leur participation à l'étude (aucun, légers, moyens ou élevés)? **Dans l'affirmative**, justifier le choix de votre méthodologie et indiquer comment vous pourriez réduire le malaise ou l'inconfort.

L'étude ne devrait donner à personne aucun inconfort mais je vais néanmoins m'assurer que la personne soit informée qu'elle a le choix de se retirer de l'étude à n'importe quel moment si elle le désire.

La personne aura également le choix de répondre au questionnaire dans le confort de sa demeure, loin de son organisation.

8. L'étude comporte-t-elle des **risques** suite à la participation des personnes (aucun, légers, moyens ou élevés)? **Dans l'affirmative** (et même si ce sont des risques légers), quelle en est leur nature (légale, physique, psychologique ou sociale)? Justifier le choix de votre méthodologie et indiquer comment vous réduirez les risques.

L'étude pourrait comporter des risques sociaux légers parce qu'elle traite de l'autonomie des employés dans l'organisation. Si la personne interrogée répond trop bas dans le questionnaire elle pourrait sentir qu'elle est en train de critiquer son employeur parce qu'il ne lui donne pas assez d'autonomie. Mais, grâce à l'anonymat, elle ne pourra pas être identifiée, ce qui diminue les risques au minimum. De plus, mon étude peut aider les organisations dans la manière qu'elles opèrent.

Encore une fois, les questionnaires pourront être remplis à la maison et seront placés dans des enveloppes où seulement le chercheur (moi-même) pourra les consulter.

Je ferai également un entrevue avec la personne des Ressources Humaines. Les questions posées seront strictement factuelles (nombre d'employés, de services, structure de l'organisation, etc.) et à aucun moment les questions aborderont des informations personnelles ou risquées pour la personne. Elle aussi sera avisée qu'elle peut interrompre l'entrevue en tout temps. Ce qui est par ailleurs tout à fait évident, car c'est très clair qu'elle a, dans la relation avec moi, infiniment plus de pouvoir.

Dans mon traitement de l'information, j'abolis un dernier risque qui est relié à la représentativité. Si je trouve dans les données recueillies un indicateur qui pourrait représenter d'une manière trop précise certains individus grâce à, par exemple, un trop petit nombre dans une catégorie, ces données ne seront pas utilisés ou, seront décrites que brièvement sans en faire une allusion importante.

9. Dire comment l'**anonymat** sera sauvegardé. Dans le cas d'entrevues, si vous avez l'intention de citer les personnes qui seront interviewées, indiquer comment leur anonymat sera assuré; au contraire, si l'anonymat de ces personnes ne doit pas être conservé, indiquer de quelle façon vous obtiendrez l'autorisation de citer leurs paroles.

Les enveloppes seront distribuées par moi-même aux candidats à leur organisation. Chacun recevra une enveloppe afin de camoufler les employés qui ont été choisis et ceux qui n'ont pas été choisis. Cependant, seulement un nombre limité d'entre eux recevront le questionnaire. Les autres employés recevront une lettre leur indiquant qu'ils n'ont pas été sélectionnés pour l'étude. Toute information relevant l'identité du répondant sera perdue une fois que les enveloppes seront retournées port payé. C'est-à-dire, pour rassurer davantage les participants, les questionnaires seront déposés dans ces enveloppes individuelles et envoyées directement au chercheur sans qu'ils divulgent leur identité. Le processus d'identification se terminera par l'attribution d'un numéro purement séquentiel (fondé sur l'ordre d'arrivée) qui sera inscrit sur le questionnaire.

10. Dire comment toute information personnelle sera traitée de façon à respecter la notion de **confidentialité**.

Une fois que les questionnaires seront analysés et les données recueillies, ils seront détruits pour respecter la notion de confidentialité. De cette manière, il n'y aura aucune façon pour qui que ce soit ait accès à ces informations. Elles seront utilisées uniquement pour appuyer ma thèse. Dans celles-ci, les noms ou prénoms des sujets ne seront pas divulgués. En aucun temps la direction aura accès aux données brutes et les noms des organisations ne seront pas utilisés. Lorsque je parlerai des différentes réponses selon les positions, j'utiliserai des noms tels que superviseurs ou employés. Enfin, j'essaierai de maintenir un niveau de généralité convenable de sorte à éviter que l'on puisse identifier quiconque.

Afin de garantir davantage la notion de confidentialité, les questionnaires mesurent pour la plupart des fréquences et toutes autres données seront reproduites uniquement sous forme sommaire dans des tableaux statistiques.

Par la présente, j'accepte de me conformer aux méthodes, aux lignes directrices et au code éthique du CUDREH et de son sous-comité (CDREHFSS) et, s'il y a lieu, à ceux de l'organisme de financement à qui sera soumise la demande, à ceux de ma profession ou discipline et à ceux de l'établissement où sera conduite l'étude. Je comprends la responsabilité qui m'incombe de bien connaître ces normes. De plus, je m'engage à informer le CDREHFSS de tout changement du contenu ou de la forme de la participation d'être humains aux fins de l'étude et à fournir des renseignements ou de la documentation supplémentaires au CDREHFSS s'il en fait la demande au cours de la présente étude.

SIGNATURE DE LA PERSONNE PRINCIPALE OU DES PERSONNES EFFECTUANT LA RECHERCHE ET LA DATE. Dans le cas d'une demande présentée par un(e) étudiant(e), le formulaire doit aussi porter la signature de la personne responsable de diriger le travail.

DATE : _____

DATE : _____

*Veuillez utiliser le même formulaire pour donner le nom et l'adresse de chaque co-investigateur. Toute personne membre d'une équipe de recherche doit lire et signer ce formulaire.

Septembre 1997

Lisez s'il vous plaît...

LETTRÉ DE RECRUTEMENT

Je m'appelle Sébastien Gratton et je suis le chercheur de cette étude. Ce sondage est administré dans le contexte de ma Maîtrise pour le programme de sociologie aux études supérieures de l'Université d'Ottawa. Cette recherche est exécutée par moi-même sous la surveillance de mon directeur André Tremblay du département de sociologie. Le but de cette étude est de mesurer le montant de participation qui peut exister dans différents types d'organisations. Il y a quelques questions socio-démographiques qui peuvent être reliées à votre bagage personnel, mais la majorité sont reliées à votre autonomie au travail et la plupart, sont sous forme de choix multiples. Remarquez bien que vous avez deux questionnaires, un en français et l'autre en anglais. Vous devez répondre qu'à un seul. Complétez celui que vous désirez ou celui qui est dans votre langue préférée et faites-moi parvenir seulement celui-là. Les deux comportent les mêmes questions et prennent environ une dizaine de minutes pour compléter. Vous devez aussi être informé que la recherche peut comporter un risque social léger dû au fait que les questions sont relatives à mesurer votre liberté d'action au travail, et ceci pourrait être vu comme une critique dirigée vers votre employeur. Surtout si ce dernier pour une raison ou une autre ne semble pas vous donner cette liberté. C'est pour cette raison que je vous assure encore une fois de préserver toute confidentialité et, je m'efforcerai également, de minimiser toutes les circonstances qui pourraient divulguer toutes informations. De plus, l'anonymat sera respecté parce que vous ne serez pas obligés d'inscrire votre nom sur le questionnaire. Une fois que vous l'avez complété, renvoyez-le-moi à l'adresse suivante qui devrait être déjà inscrit sur l'enveloppe port payé : 79 Louis Pasteur, Apt. 173A, Ottawa, Ontario, K1N 9N1.

Vous êtes libre de vous retirer de la recherche en tout temps ; vous pouvez aussi simplement refuser de participer au projet ou refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions sans risques de représailles. Pour tout renseignement ou toute plainte concernant la conduite éthique du projet de recherche, vous pouvez vous adresser au Comité universitaire de déontologie de la recherche sur les êtres humains (CUDREH), aux soins de la secrétaire du Comité (tél. 613-562-5800 ext. 1245).

Si vous désirez une copie des résultats sans divulguer votre identité, téléphonez-moi au (613) 569-9590 et je vous indiquerai le temps et le lieu pour le faire. Vous pouvez aussi envoyer votre numéro de téléphone dans une enveloppe séparée et je communiquerai par la suite avec vous. Si vous avez toutes autres questions ou soucis, vous pouvez m'appeler toujours au (613) 244-2344 ou mon directeur André Tremblay au (613) 562-5800 ext. 1269. Merci de votre collaboration.

Signature _____

Date _____

COPIE DE L'ANNONCE

Pour des années maintenant, les directeurs et les experts du management disent que les organisations donnent à leurs employés la possibilité d'avoir une plus grande liberté d'action et des opportunités de se prononcer dans des décisions importantes. Mais, jusqu'à quel point cet énoncé est-il vraiment devenu réalité ? Est-ce une pratique qui est devenue routine quotidienne dans l'organisation ou encore, est-elle quelque chose qui a simplement demeuré un concept populaire dans le monde des idées ?

Je m'appelle Sébastien Gratton et je suis un étudiant en maîtrise à l'Université d'Ottawa. Je suis présentement, en train de réaliser une étude sur le niveau de participation que les individus peuvent avoir dans différents types d'organisations. Pour y arriver, je sélectionne certains individus dans plusieurs organisations de la région, incluant la vôtre, pour participer à mon étude. Cette sélection sera faite par un échantillon au hasard. Si vous êtes sélectionné, votre participation demandera que vous preniez quelques minutes de votre temps pour remplir un questionnaire à choix multiples.

Je viendrai et placerai une enveloppe dans votre pigeonier à votre organisation. Si vous êtes un candidat sélectionné, vous recevrez dans votre enveloppe deux questionnaires, un en français et l'autre en anglais, accompagné d'une lettre de recrutement vous décrivant quelques instructions. Vous n'avez qu'à répondre et qu'à renvoyer un seul questionnaire qui probablement sera celui dans votre langue préférée. Sinon, si vous n'êtes pas sélectionné, vous recevrez une feuille vous notifiant que vous n'avez pas été choisi pour participer à l'étude dans l'échantillon qui sera fait au hasard. Je m'excuse de cet inconvenient, mais je ne peux choisir tout le monde et je dois limiter le nombre de candidats dans mon échantillon.

Vous ne devez en aucune occasion, inscrire votre nom sur le questionnaire lorsque vous allez retourner l'enveloppe port payé. Une fois en ma possession, afin d'assurer davantage l'anonymat, les questionnaires seront codés numériquement par ordre d'arrivée. Les résultats de ce sondage seront strictement utilisés pour l'écriture de ma thèse. Après l'achèvement de ce sondage, les données brutes recueillies seront détruit afin de respecter la notion de la confidentialité.

Si vous avez toutes autres questions sur ce sujet vous pouvez me rejoindre au numéro suivant : (613) 569-9590 ou encore mon professeur André Tremblay au (613) 562-5800 ext. 1269.

J'ai confiance que vous allez bien contribuer à ma recherche. Merci.

Sébastien Gratton

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1998). « Empowerment : The Emperor's New Clothes », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 3 (May-June 1998), p. 98-105.
- Batt, R., et E. Appelbaum (1995). « Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 3 (September 1995), p. 353-377.
- Black, J., et H. Gregersen (1997). « Participative Decision-Making : An Integration of Multiple Dimensions », *Human Relations*, vol. 50, n° 7, p. 859-878.
- Boisvert, M. (1985). *L'organisation et la décision*, Montréal, Les éditions d'organisation, 169 p.
- Boucher, R., et J. Saint-Macary (1996). « L'aspect humain dans le design organisationnel », *Les Cahiers de Cap-Rouge*, vol. 24, n° 2, p. 26-34.
- Brown, D. (1992). « Why Participative Management Won't Work Here », *Management Review*, June 1992, p. 42-46
- Brown, S. (1996). « A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement », *Psychological Bulletin*, vol. 120, n° 2, p. 235-255.
- Carnevale, A. (1991). *America and the New Economy : How New Competitive Standards are Radically Changing American Workplaces*, San Francisco, Jossey- Bass Publishers, 267 p.

- Christensen, J. et al. (1988). « The "Organization Man" and the Community : The Impact of Organizational Norms and Personal Values on Community Participation and Transfers », *Social Forces*, vol. 66, n° 3 (March 1988), p. 808-822.
- Comeau, Y. (1993). « Les éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans les coopératives de travail au Québec », *Coopératives et Développement*, vol. 25, n° 1, p. 31-47.
- Davenport T., et L. Prusak, (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 199 p.
- David, H. (1995). « Rapports sociaux et vieillissement de la population active », *Sociologie et sociétés*, vol. 27, n° 2, p. 57-68.
- Docherty P., et B. Nyhan, (1997). « Understanding Industry in Transition » dans Docherty et B. Nyhan, (Dir.), *Human Competence and Business Development : Emerging Patterns in European Companies*, London, Springer, p. 1-18.
- Drucker P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, HarperBusiness Publishers, 232 p.
- Gagné P., et M. Lefèvre, (1995). *Le futur présent : l'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, Montréal, Publi-Relais, 239 p.
- Gauthier, M (1994). « Les jeunes, les autres groupes d'âge et l'emploi », *Interventions économiques pour une alternative sociale*, n° 25 (printemps 1994), p. 69-89.
- Girard, Hélène (1995). *Comprendre le télétravail : un guide pour l'entreprise*, Paris, Les Éditions Téléphones, 238 p.
- Giroux, Nicole (1993). « Participation et prise de décision stratégique », *Coopératives et Développement*, vol. 24, n° 1, p. 41-63.
- Gordon L., et al. (1975). *Normative Models in Managerial Decision-Making*, New York, National Association of Accountants, 121 p.

- Hage J., et C. Powers, (1992). *Post-Industrial Lives : Roles and Relationship in the 21st Century*, London, Sage Publications, 248 p.
- Hayes, B. (1994). « How to Measure Empowerment », *Quality Progress*, vol. 27, n° 2, p. 41-46.
- Hawken, P. (1983). *L'économie, demain*, New York, Londreys, (éd fran., 1985), 200 p.
- Heller, F. (1979). « Participative Decision Making : A Comparative Study », *Industrial Relations*, vol. 18, n° 3, p. 295-309.
- Hodgetts, R. (1993). *Blueprints for continuous improvement*, New York, American Management Association, 119 p.
- Jain, H., et A. Giles (1988). « Worker's Participation in Western Europe, Implications for North America », *Relations Industrielles*, vol. 40, n° 4, p. 747-774.
- Johnston, C. (1992). *Empowered People Satisfy Customers*, Ottawa, Conference Board of Canada, 19 p.
- Laberge, M. et al. (1995). « La formation : un atout en période de turbulence », *Gestion*, vol. 20, n° 2, p. 16-21.
- Laflamme, M. (1984). « La participation des travailleurs » *L'action nationale*, vol. 73, n° 6 (Février 1984), p. 507-513.
- Lambright, H. (1980). « Decision-Making for Urban Technology », *Policy Sciences*, vol. 11, p. 329-341.
- Langlois, S. (1985). « Les rigidités sociales et l'insertion des jeunes dans la société québécoise », *L'orientation professionnelle*, vol. 21, n° 2, p. 48-69.
- Lemaire, B. (1994). « Des entreprises sans hiérarchies », *L'Expansion Management Review*, n° 74 (Automne 1994), p. 74-82.

- Lemesle, R-M., et J-C Marot. (1994). *Le télétravail*, Paris, Que sais-je? Presses Universitaires de France, 127 p.
- Lincoln, J et A. Kalleberg. (1985). « Work Organization and Workforce Commitment : A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan », *American Sociological Review*, vol. 50 (December), p. 738-760.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, (éd fran., 1982), 434 p.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, (éd fran., 1990), 570 p.
- Morin, P. (1991). *Le management et le pouvoir*, Paris, Les éditions d'organisation, 190 p.
- Morin, P. (1997). « Pour en finir avec Taylor », *L'Expansion Management Review*, n° 86 (Septembre 1997), p. 52-55.
- Mortimer, J. et J. Lorence (1989). « Satisfaction and Involvement : Disentangling a Deceptively Simple Relationship, » *Social Psychology Quarterly*, vol. 52, n° 4, p. 249-265.
- Nonaka, I., et H. Takeuchi (1997). « A New Organizational Structure » dans Prusak, L. (Dir.), *Knowledge in Organizations*, Boston, Butterworth-Heinerman, p.99-133.
- Obradovic, J., French, R. J. et W. Rogers (1970) « Workers' council in Yugoslavia : Effects on perceived participation and satisfaction of workers », *Human Relations*, vol. 23, p. 459-471.
- Ottawa-Carleton Economic Development Corporation (The) (Été 1997). *Technology Business Guide*, Ottawa, Ottawa Business Journal, 97 p.
- Packard, D. (1995). *The HP Way: How Bill and I Built Our Company*, New York, HarperBusiness, 212 p.

- Riipinen, M. (1996). « The relation of Work Involvement to Occupational Needs, Need Satisfaction, Locus of Control, and Affect », *The Journal of Social Psychology*, vol. 136, n° 3, p. 291-303.
- Ross, C. et B. Reskin (1992). « Education, Control at Work, and Job Satisfaction », *Social Science Research*, vol. 21, n° 2 (June 1992), p. 134-148.
- Sérieyx, H. (1993). *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 342 p.
- Spender, J-C. (1996). « Villain, Victim or Visionary? : The Insights and Flaws in F. W. Taylor's Ideas » dans Kijne, H. (Dir.), *Scientific Management : Frederick Winslow Taylor's Gift to the World*, p. 1-32.
- Tenner, A., et I. DeToro (1992). *Total Quality Management : Three Steps to Continuous Improvement*, New York, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 266 p.
- Toffler, A. (1980). *La troisième vague*, Paris, Denoël, (éd fran., 1980), 623 p.
- Tremblay, A. (1989). *Guide d'enquête pour l'entrevue*, ronéo, 15 pages.
- Urban J. et al. (1996). « Effects of Workload and Structure on Team Processes and Performance : Implication for Complex Team Decision Making », *Human Factors*, vol. 38, n° 2, p. 300-310.
- Vallée, G. (1995). « La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail », *Relations Industrielles*, vol. 50, n° 2, p. 259-296.
- Vickery, G., et G. Wurzburg (1996) « Entreprises : flexibilité, compétence et emploi », *L'observateur de l'OCDE*, n° 202 (octobre-novembre 1996), p. 17-21.
- Wils, T., Saint-Onge, M. et C. Labelle (1994). « Décentralisation des services de ressources humaines », *Relations Industrielles*, vol. 49, n° 3, p. 483-491.