



UNIVERSITÉ  
LUMIÈRE  
LYON 2

N°d'ordre NNT : 2016LYSE2067

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

**École Doctorale : ED 485 Éducation Psychologie Information  
Communication**

Psychologie

Soutenue publiquement le 30 juin 2016, par :

Joseph MEDZO-M'ENGONE

---

# **Usage des TIC, qualité de vie, bien-être et santé psychologique au travail :**

*Une étude réalisée au Ministère de l'Économie  
Numérique, de la Communication et de la Poste au  
Gabon*

---

Devant le jury composé de :

Gérard VALLERY, Professeur des universités, Université d'Amiens, Président

Jean-Aimé BOUSSOUGOU-MOUSSAVOU, Professeur d'université, Université Omar Bongo, Rapporteur

Catherine HELLEMANS, Professeure d'université, Université Libre de Bruxelles, Rapporteur

Marie PREAU, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse

Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON, Professeur, Université Lumière Lyon 2, Co-directeur

UNIVERSITE LUMIERE LYON 2

**École doctorale EPIC**

Institut de psychologie

Département de psychologie sociale et du Travail

Groupe de recherche en psychologie du Travail et des Organisations (EA4163)

**Usage des TIC, qualité de vie, bien-être et santé  
psychologique au travail : une étude réalisée au  
Ministère de l'Économie Numérique, de la  
Communication et de la Poste du Gabon**

Joseph Medzo-M'engone

**Thèse de doctorat en Psychologie du Travail et des organisations**

Sous la direction de Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON et Marie PREAU

Présentée et soutenue publiquement le 30 juin 2016

Devant un jury composé de:

Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON, Professeur, Université Lumière Lyon 2

Jean-Aimé BOUSSOUGOU-MOUSSAVOU, Professeur, Université Omar Bongo

Catherine HELLEMANS, Professeure, Université Libre de Bruxelles

Marie PREAU, Professeure, Université Lumière Lyon 2

Gérard VALLERY, Professeur, Université d'Amiens



*«...la culture conduit à certains types d'actions possibles qui rendent certaines tentatives de changement, ou réactions au changement probables dans une situation donnée [...] Mais aucune organisation ne peut changer totalement et complètement dans ses moindres détails. Ceci est impossible parce que les dirigeants n'auraient aucune possibilité d'estimation sans quelques références basées sur leurs expériences passées. Ainsi, le changement organisationnel est toujours partiel.».*

(Steven Feldman, 1986, p.587-603)

A mon défunt père Thomas ENGONE-MEDZO, mon modèle, ce grand  
Monsieur qui a voulu que je sois là aujourd'hui.

# Sommaire

<b>Sommaire .....</b>	<b>III</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>IX</b>
<b>Table des graphiques .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Table des photographies .....</b>	<b>XII</b>
<b>Table des tableaux.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>1</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>Première Partie : Contexte, choix, enjeux de la recherche et ressources théoriques.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre I. Contexte, choix et enjeux de la recherche .....</b>	<b>12</b>
I-1. Historique des Technologies de l'Information et de la Communication ( <i>TIC</i> ) au Gabon.....	12
I-2. La mise en œuvre des infrastructures numériques dans l'Administration publique au Gabon.....	14
I-3. L'émergence de l'e-administration .....	15
I-4. Choix du sujet et objectifs .....	17
<b>Chapitre II. Contexte théorique.....</b>	<b>20</b>
II-1. Aperçu général du concept de qualité de vie ( <i>QV</i> ).....	20
II-1.1 Évolutions théoriques du concept de qualité de vie dans le monde organisationnel .....	21
II-1.1.1. Les approches subjectives de la qualité de vie au travail ( <i>QVT</i> ) .....	21
II-1.1.2. Les approches du bien-être de la qualité de vie au travail ( <i>QVT</i> ) .....	22
II-1.2. Les concepts connexes de la <i>QVT</i> .....	25
II-1.2.1. Les risques psychosociaux ( <i>RPS</i> ) .....	25
II-1.2.2. La satisfaction au travail .....	25
II-1.2.3. La santé mentale.....	26
II-1.3. Evaluer et mesurer la qualité de vie et le bien-être au travail : .....	27
II-1.3.1. Les approches basées sur les ressources individuelles et psychosociales.....	27
II-1.3.2. Les approches basées sur l'activité et les ressources collectives : les modèles en clinique du travail.....	33
II-2. Le bien-être psychologique au travail ( <i>BEPT</i> ) .....	35

II-2.1	Perspective historique du <i>BEPT</i> .....	35
II-2.2.	Les caractéristiques actuelles du <i>BEPT</i> .....	37
II-3.	Processus à l'œuvre dans le <i>BEPT</i> : « le Top-down » et « Bottom-up ».....	38
II-4.	Cerner l'activité des cadres : des fonctions et des pratiques professionnelles spécifiques .....	41
II-4.1.	Qui sont les cadres ? Un groupe social hétérogène.....	41
II-4.2.	Le cadre dans la Fonction publique gabonaise .....	42
II-4.3.	Activité : une inscription dans le réel.....	44
II-4.4.	Activités médiatisées par les <i>TIC</i> dans les organisations.....	44
II-4.5.	Que font les cadres ? Une activité multiple et complexe .....	45
II-4.6.	Les cadres face au déploiement technologique : quelles incidences sur leur activité ? .....	46
II-4.6.1.	Dénomination et catégorisation des <i>TIC</i> dans l'activité des cadres .....	47
II-4.6.2.	Les Technologies utilisées par les cadres dans le monde du travail.....	48
II-5.	Les changements opérés par le déploiement des <i>TIC</i> sur les pratiques professionnelles et la santé des cadres .....	53
II-5.1	Effets des <i>TIC</i> sur les pratiques professionnelles des cadres .....	53
II-5.2	Effets des <i>TIC</i> sur la santé des cadres .....	57
II-6.	Comprendre l'activité dans les situations médiatisées par les technologies : l'apport des modèles de l'activité .....	60
II-6.1.	L'action située .....	61
II-6.2.	La cognition distribuée.....	62
II-6.3	La Théorie de l'Activité ( <i>TA</i> ).....	63
II-6.4.	Le système d'activité.....	64
II-6.5.	L'adoption des technologies dans le travail : la question de l'acceptabilité sociale des technologies .....	66
II-6.6.	L'acceptation située des technologies : une approche incarnée dans le réel de l'activité .....	67
II-6.7.	Le modèle interculturel « Anthropotechnologique » de Wisner (1997) .....	69
<b>Chapitre III.</b>	<b>Problématique générale et hypothèses de recherche .....</b>	<b>73</b>
III-1.	Problématique générale .....	73
III-2.	Premier axe : avant l'implémentation des <i>TIC</i> .....	75
III-3.	Deuxième axe : après l'implémentation des <i>TIC</i> .....	77
<b>Deuxième partie :</b>	<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>80</b>

<b>Chapitre I. Dispositif méthodologique mis en œuvre.....</b>	<b>81</b>
I-1. Population d'enquête .....	82
I-2. Échantillonnage de l'enquête .....	83
I-3. Caractéristiques de l'échantillon d'enquête .....	84
I-4. Répartition des sujets en fonction des caractéristiques sociodémographiques retenues .....	84
I-5. L'approche qualitative.....	86
I-5.1. Le guide d'entretien .....	87
I-5.2. Méthode Analytique de Description des Tâches (formalisme <i>MAD</i> ) .....	89
I-5.3. L'analyse thématique des entretiens semi-directifs .....	92
I-5.4. L'observation .....	93
I-6. L'approche quantitative.....	96
I-6.1. Échelles de mesure du stress professionnel (Karasek, 1979).....	96
I-6.2. Échelles de mesure du <i>BEPT</i> (Dagenais-Desmarais, 2010).....	97
I-6.3. Le questionnaire sur le changement apporté par les <i>TIC</i> ( <i>APEC</i> , 2011) .....	98
I-6.4. Analyses statistiques .....	99
<b>Chapitre II. La situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires <u>avant l'implémentation</u> des <i>TIC</i> .....</b>	<b>101</b>
II-1. Rappel des questions de l'étude 1 (T1) .....	101
II-2. Présentation générale de la Fonction publique du Gabon et du Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste ( <i>ENCP</i> ).....	102
II-2.1. Présentation de la Fonction publique du Gabon .....	102
II-2.2. Le fonctionnaire et les collectivités locales.....	102
II-3. Présentation du Ministère de l' <i>ENCP</i> .....	104
II-3.1. Les attributions du Ministère .....	104
II-3.2. L'organisation du Ministère .....	106
II-4. Approche compréhensive de l'activité des cadres fonctionnaires <u>avant le         déploiement</u> des <i>TIC</i> : approches qualitatives .....	109
II-4.1. Caractéristiques des tâches réalisées par les cadres .....	110
II-4.2. Description des tâches du cadre fonctionnaire .....	114
II-4.3. Analyse compréhensive de l'activité des cadres fonctionnaires .....	117
II-4.4. Analyse des conditions d'exercice de l'activité et appréciation générale des cadres fonctionnaires .....	121
II-4.4.1. Les facteurs ambiants .....	122
II-4.4.2. Les facteurs organisationnels .....	123
II-4.4.3. Spécificités culturelles dans les relations de travail .....	126



II-4.4.4	Les facteurs liés à l'activité.....	127
II-4.5.	Les attentes des cadres fonctionnaires sur le projet des <i>TIC</i> .....	130
II-5.	Approche subjective sur le vécu et le ressenti des salariés avant le déploiement des <i>TIC</i> : Approches quantitatives.....	131
II-5.1.	Validation des outils dans le contexte culturel.....	132
II-5.2.	Administration individuelle des questionnaires auprès des cadres fonctionnaires.....	132
II-5.3.	Le test de fiabilité et de validité des questionnaires auprès de la population de l'étude.....	132
II-5.3.1.	Analyse factorielle exploratoire du questionnaire de Karasek.....	133
II-5.3.2.	Analyse factorielle exploratoire du questionnaire de Dagenais-Desmarais.....	135
II-6.	Le ressenti des cadres fonctionnaires sur leur bien-être psychologique.....	138
II-6.1	Le <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaire basé sur l'adéquation interpersonnelle.....	138
II-6.2.	Le niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires basé sur le sentiment d'épanouissement au travail.....	139
II-6.3.	Le niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires selon le sentiment de compétence au travail.....	141
II-6.4.	Le niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires en fonction de la reconnaissance perçue au travail.....	143
II-6.5.	Le niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires en fonction de la volonté d'engagement au travail.....	144
II-6.6.	Le niveau global du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires <u>avant</u> <u>l'implémentation</u> des <i>TIC</i> .....	145
II-6.7.	Le niveau du <i>BEPT</i> selon les variables sociodémographiques retenues.....	146
II-7.	Indicateurs du stress professionnel de Karasek.....	150
II-7.1.	Situation de travail des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek.....	153
II-7.2	La perception des situations de travail selon le genre.....	153
II-7.3.	Typologie des cadres fonctionnaires sur les différentes situations de travail.....	155
II-7.4.	Les situations de stress au travail chez les cadres fonctionnaires.....	156
<b>Chapitre III. La situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires <u>après l'implémentation</u> des <i>TIC</i>.....</b>		<b>159</b>
III-1.	Les outils technologiques implémentés dans le Ministère.....	161
III-1.1.	Présentation.....	161
III-1.2.	Évaluation d'usage des différentes technologies implémentées.....	163

III-2. Impact des technologies sur le système d'activité des cadres fonctionnaires .....	168
III-2.1. Le réseau des systèmes d'activité des cadres fonctionnaires .....	168
III-2.2. Difficultés et contradictions rencontrées par les cadres fonctionnaires avec l'usage des <i>TIC</i> .....	170
III-2.3. Stratégies ou mécanismes de régulation utilisés par les cadres pour résoudre les dilemmes posés par les <i>TIC</i> .....	175
III-3. Impact des <i>TIC</i> sur les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires .....	179
III-3.1. Effet des <i>TIC</i> sur la gestion de l'activité et l'efficacité administrative .....	180
III-3.2. Impact des <i>TIC</i> sur la charge de travail.....	181
III-3.3. Impact des <i>TIC</i> sur les relations professionnelles .....	182
III-3.4. Impact des <i>TIC</i> sur les compétences et le métier de cadre fonctionnaire .....	183
III-3.5. Questionnaire sur le lien entre les <i>TIC</i> et les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires .....	183
III-4. Impact des <i>TIC</i> sur le bien-être et la santé psychologique des cadres fonctionnaires .....	186
III-4.1. Liens entre le niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires et l'usage des <i>TIC</i> .....	186
III-4.2. Le ressenti psychologique des cadres fonctionnaires après l'implémentation des <i>TIC</i> .....	194
III-4.3. Le ressenti psychologique des cadres fonctionnaires en fonction des catégories socioprofessionnelles retenues .....	195
III-5. Indicateur du stress professionnel de Karasek .....	197
III-5.1. Comparaison des indicateurs de stress selon le genre.....	200
III-5.2. Indicateur de stress des cadres fonctionnaires en fonction des catégories socioprofessionnelles retenues.....	201
III-5.3. Situation de travail des cadres fonctionnaires après l'implémentation des <i>TIC</i> .....	202
III-5.4. Typologies des cadres fonctionnaires sur les différentes situations de travail après l'implémentation des <i>TIC</i> .....	203
III-5.5. Liens entre différentes situations de travail et l'usage des <i>TIC</i> .....	204
<b>Chapitre IV. Comparaison des situations socioprofessionnelles et psychosociales des cadres fonctionnaires <u>avant</u> et <u>après l'implémentation</u> des <i>TIC</i> .....</b>	<b>206</b>
IV-1. Comparaison du niveau du <i>BEPT</i> des cadres fonctionnaires <u>avant</u> et <u>après l'implémentation</u> des <i>TIC</i> .....	206
IV-2. Comparaison des indicateurs du stress professionnel <u>avant</u> et <u>après l'implémentation</u> des <i>TIC</i> .....	208
<b>Chapitre V. Discussion générale de la recherche .....</b>	<b>210</b>

V-1. Une variabilité de l'environnement physique de travail et un système d'activité particulièrement rigide <u>avant la mise en place des TIC</u> .....	210
V-2. Activité analogique : faible niveau du <i>BEPT</i> et de stress des cadres fonctionnaires .....	212
V-3. Usage des <i>TIC</i> et flexibilité du système d'activité .....	216
V-4. Une évolution significative du <i>BEPT</i> et un état de santé psychologique stable <u>en contexte technologique</u> .....	218
V-5. Apports, enjeux de terrain et limites de la recherche .....	222
V-5.1. Apports théoriques .....	223
V-5.2. Apports méthodologiques .....	223
V-5.3. Enjeux de terrain .....	224
V-5.4. Limites de la recherche .....	225
<b>Conclusion générale et perspectives de recherche .....</b>	<b>230</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>236</b>
<b>Index .....</b>	<b>264</b>

## Table des figures

Figure 1.Projet de l'e-administration au Gabon.....	16
Figure 2.La qualité de vie au travail en 3 D (Lasfargue et Mathevon, 2008).....	23
Figure 3.Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman, 1984.....	30
Figure 4.Job strain model de Karasek (1979).....	32
Figure 5.Modèle théorique « Bottom-up » du BEPT de Dagenais-Desmarais (2010).....	39
Figure 6.La structure du système de l'activité selon Engeström (1987, p.78).....	66
Figure 7.Modèle théorique du système de travail impacté par les TIC.....	69
Figure 8.Récapitulatif de la méthodologie longitudinale employée.....	82
Figure 9.Récapitulatif de la méthodologie avant la mise en place des TIC.....	83
Figure 10.Organigramme du Ministère de l'ENCP du Gabon.....	107
Figure 11.Synthèse hiérarchique des activités des cadres fonctionnaires (N=28).....	114
Figure 12.Arbre hiérarchique synthétisé des tâches des cadres fonctionnaires (T1) (N=28).....	117
Figure 13.Système d'activité des cadres fonctionnaires (T1) (N=3).....	121
Figure 14. Répartition des scores du BEPT en fonction de l'adéquation interpersonnelle (T1), (N=91).....	140
Figure 15. Répartition des scores du BEPT en fonction du sentiment d'épanouissement au travail (T1), (N=91).....	141
Figure 16. Répartition des scores du BEPT en fonction du sentiment de compétence (T1), (N=91).....	143
Figure 17. Répartition des scores du BEPT en fonction de la reconnaissance perçue (T1), (N=91).....	144
Figure 18. Répartition des scores du BEPT en fonction de la volonté d'engagement (T1), (N=91).....	146
Figure 19. Répartition du score global du BEPT (T1) (N=91).....	147
Figure 20. Répartition des scores en fonction de la latitude décisionnelle (T1), (N=91)....	151
Figure 21. Répartition des scores en fonction de la demande psychologique (T1), (N=91).....	152
Figure 22. Répartition des scores en fonction du soutien social (T1), (N=91).....	152

Figure 23. Niveau de santé des cadres fonctionnaires avant l’informatisation du Ministère selon l’approche de Karasek (T1), (N=91).....	153
Figure 24. Cartographie de la situation de travail des cadres fonctionnaires selon la latitude décisionnelle et la demande psychologique avant l’implémentation des TIC (T1), (N=91).....	154
Figure 25. Pourcentage sur les perceptions des situations de travail avant l’implémentation des TIC (T1), (N=91).....	15
Figure 26. Répartition des pourcentages des cadres fonctionnaire stressés en fonction de la CSP et l’ancienneté (T1), (N=17).....	158
Figure 27. Répartition des cadres fonctionnaires stressés en fonction de l’âge (T1), (N=17).....	159
Figure 28. Différents sentiments des cadres fonctionnaires sur la diffusion des TIC, (T2) (N=91).....	168
Figure 29. Système d’activité des cadres fonctionnaire en contexte technologique (T2).....	170
Figure 30. Système d’activité des cadres fonctionnaires avec les TIC (T2).....	172
Figure 31. Contradictions émergentes vis-à-vis de l’outil (T2).....	173
Figure 32. Contradictions émergentes vis-à-vis des rôles(T2).....	174
Figure 33. Contradictions émergentes vis-à-vis des règles (T2).....	175
Figure 34. Stratégie collaborative mise en place par les cadres fonctionnaires (T2).....	176
Figure 35. Différentes étapes de la résolution des contradictions (grille d’analyse reprise et adaptée de Bibang-Assoumou, 2013) (T2).....	178
Figure 36. L’aspect du système d’activité des cadres fonctionnaires en contexte technologique (T2).....	179
Figure 37. Répartition des scores du BEPT basé sur l’adéquation interpersonnelle avec les TIC (T2), (N=91).....	189
Figure 38. Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment d’épanouissement (T2),(N=91).....	190
Figure 39. Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment de compétence (T2), (N=91).....	192

Figure 40. Répartition des scores du BEPT basée sur la reconnaissance perçue (T2), (N=91).....	93
Figure 41. Répartition des scores du BEPT basée sur la volonté d'engagement (T2), (N=91).....	194
Figure 42. Répartition du score global du BEPT (T2) (N=91).....	196
Figure 43. Répartition des scores en fonction de la latitude décisionnelle (T2), (N=91).....	198
Figure 44. Répartition des scores en fonction de la demande psychologique (T2), (N=91).....	199
Figure 45. Répartition des scores en fonction du soutien social (T2), (N=91).....	199
Figure 46. Niveau de santé des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek (T2), (N=91).....	200
Figure 47. Cartographie de la situation de travail des cadres fonctionnaires selon le modèle de Karasek (T2), (N=91).....	203
Figure 48. Pourcentage sur les perceptions des situations de travail (T2), (N=91).....	204
Figure 49. Pourcentage des cadres fonctionnaires stressés selon la CSP et l'ancienneté (T2), (N=27).....	205
Figure 50. Pourcentage des cadres fonctionnaires stressés selon l'âge (T2), (N=27).....	205

## Table des photographies

Photo 1.Devanture du bâtiment abritant le Ministère de l' <i>ENCP</i> (Cliché, Joseph Medzo-M'engone, 2012).....	104
--	-----

## Table des tableaux

Tableau 1.Quelques technologies et leurs finalités dans le monde du travail (d'après Bobillier-Chaumon, 2013).....	52
Tableau 2.Synthèse des transformations induites par les TIC dans les organisations.....	55
Tableau 3.Population des cadres fonctionnaires dans le Ministère de l'ENCP.....	84
Tableau 4.Répartition des sujets selon le sexe (N=91).....	85
Tableau 5.Répartition des sujets selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle (N=91).....	86
Tableau 6.Répartition des sujets selon l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle (N=91).....	86
Tableau 7.Répartition des sujets selon l'âge et le sexe (N=91).....	87
Tableau 8.Répartition des sujets selon l'âge de la catégorie socioprofessionnelle (N=91).....	87
Tableau 9.Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires interrogés (T1) (N=28)...	89
Tableau 10.Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires interrogés (T2) (N=28)...	91
Tableau 11.Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires observés (T1) (N=4).....	95
Tableau 12.Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires observés (T2) (N=3).....	96
Tableau 13.Reformulation des items des questionnaires après pré-tests (N=10).....	99
Tableau 14.Analyse des activités réalisées par les cadres interrogés (grille d'analyse reprise de Valléry & Leduc, 2005) (N=28).....	112
Tableau 15.Différentes étapes du traitement du dossier de création d'une radio (T1) (N=3).....	119
Tableau 16.Séquence d'une activité des cadres fonctionnaires au cours du traitement d'un dossier d'attribution de fréquence (T1) (N=3).....	120
Tableau 17.Conditions de travail des cadres fonctionnaires (T1) (N=91).....	123
Tableau 18.Caractéristiques des facteurs organisationnels(T1) (N=28).....	126
Tableau 19.Illustration des types de relations de travail des cadres fonctionnaires(T1) (N=28).....	127
Tableau 20.Vécu et ressenti des cadres fonctionnaires (T1) (N=28).....	129
Tableau 21.Les attentes des cadres sur le projet des NTIC (N=28).....	131
Tableau 22.Variance totale expliquée (N=91).....	135
Tableau 23.Structure du questionnaire après analyse factorielle en composante principale (ACP) (N=91).....	136
Tableau 24.Variance totale expliquée (N=91).....	137



Tableau 25. Structure du questionnaire BEPT après analyse factorielle en composante principale (ACP) (N=91).....	138
Tableau 26. Bien-être psychologique basé sur l'adéquation interpersonnelle (T1) (N=91).....	139
Tableau 27. Bien-être psychologique basé sur le sentiment d'épanouissement (T1) (N=91).....	141
Tableau 28. Bien-être psychologique basé sur le sentiment de compétence au travail (T1) (N=91).....	142
Tableau 29. Bien-être psychologique basé sur le sentiment de la reconnaissance perçue au travail (T1) (N=91).....	144
Tableau 30. Bien-être psychologique basé sur la volonté d'engagement au travail (T1) (N=91).....	145
Tableau 31. Bien-être psychologique des cadres fonctionnaire à partir du score global (T1) (N=91).....	147
Tableau 32. Synthèse du niveau du BEPT selon les variables sociodémographiques retenues (T1).....	148
Tableau 33. Lien entre le score global du BEPT et les variables sociodémographiques retenues (N=91) (T1).....	150
Tableau 34. Médianes des trois dimensions du questionnaire de Karasek avant la mise en place des TIC (T1), (N=91).....	151
Tableau 35. Moyenne et écart-type des scores de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social selon le sexe avant l'implémentation des TIC (T1), (N=91).....	155
Tableau 36. Différentes technologies implémentées dans le Ministère (T2).....	161
Tableau 37. Évaluation des cadres sur les logiciels de communication implémentés, (T2) (N=91).....	165
Tableau 38. Les contradictions du système d'activité des cadres fonctionnaire (T2).....	172
Tableau 39. Nature du changement apporté par les TIC et perception des cadres fonctionnaires (N=28) (T2).....	181
Tableau 40. Impact des TIC sur les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires (T2).....	185
Tableau 41. Résultat de l'analyse de régression multiple prédisant les dimensions de l'activité, ((T2) (N=91).....	186
Tableau 42. Répartition des scores du BEPT en fonction de l'adéquation interpersonnelle (T2), (N=91).....	188
Tableau 43. Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment d'épanouissement (T2), (N=91).....	189

Tableau 44.Répartition des scores du BEPT basé sur le sentiment de compétence (T2), (N=91).....	191
Tableau 45.Répartition des scores du BEPT basé sur la reconnaissance perçue (T2), (N=91).....	192
Tableau 46.Répartition des scores du BEPT basé sur la volonté d'engagement (T2) (N=91).....	193
Tableau 47.Résultat de l'analyse de régression multiple prédisant le BEPT (T2) (N=91)....	195
Tableau 48.Répartition du score global du BEPT (T2) (N=91).....	195
Tableau 49. Niveau du BEPT selon les catégories sociodémographiques retenues(T2) (N=91).....	196
Tableau 50.Médianes des trois dimensions du questionnaire de Karasek (T2), (N=91).....	198
Tableau 51.Moyenne et écart-type des scores de la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social selon le sexe (T2), (N=91).....	202
Tableau 52.Indicateur de stress selon les catégories sociodémographiques retenues (T2) (n=91).....	202
Tableau 53.Analyses de régression linéaire multiple sur les situations de travail (T2) (N=91).....	206
Tableau 54.Différence des moyennes entre le niveau du BEPT d'avant et après l'implémentation des TIC, (N=91).....	207
Tableau 55.Différence des moyennes du score global du BEPT avant et après l'implémentation des TIC (T2) (N=91).....	208
Tableau 56.Différence des moyennes des indicateurs de santé au travail selon Karasek (N=91).....	

# Remerciements

En premier lieu, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de cette thèse. L'existence de cette thèse émane de leur abnégation.

Pour avoir œuvré à l'aboutissement de cette thèse, je remercie :

- Madame Marie Préau et Monsieur Marc-Éric Bobillier-Chaumon pour m'avoir fait l'honneur de diriger cette thèse. Vos conseils, vos remarques, vos suggestions et vos encouragements furent pour moi d'un grand soutien.
- Je souhaite exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements aux membres du jury – Le Professeur Gérard Valléry, le Professeur Catherine Hellemans et le Professeur Jean-Aimé Boussougou Moussavou, qui m'ont honoré en acceptant d'évaluer ma thèse nonobstant leurs préoccupations et obligations universitaires.
- Monsieur Moise Mondani, de m'avoir donné l'accessibilité à mon terrain de recherche.
- Monsieur Alfred Mpouho Epigat, pour son aide et ses encouragements.
- Les responsables du Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste, de m'avoir donné accès à leur institution
- Madame Octavie Mbourou, Directeur général de la communication (DGCOM), sans qui l'accès aux cadres fonctionnaires ne serait pas possible.
- Tous les cadres fonctionnaires du Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste qui ont bien voulu m'accorder leur temps pendant le recueil des données.

Pour les riches interactions et surtout vos enseignements, je remercie :

- Monsieur Nikos Kalampalikis, Directeur du Laboratoire GRePS, qui a toujours été présent pour répondre à tous mes besoins et démarches administratives.
- Madame Valérie Hass pour ses conseils méthodologiques, ses encouragements et son soutien moral à mon égard.
- Monsieur Philippe Sarnin, de qui je garde un grand souvenir, qui a su me soutenir pendant les moments les plus difficiles de la thèse.
- Monsieur Bruno Cuvillier, pour m'avoir donné de multiples conseils théoriques et méthodologiques.
- Madame Elise Vinet, de m'avoir accordé sa confiance à dispenser les cours de TD pendant 3 ans.
- Monsieur Frédéric Martinez, pour ses conseils et encouragements et pour m'avoir permis également de dispenser les TD.
- Madame Muryel Guicherd, pour ces moments de café et ses encouragements.

Pour avoir parcouru ce chemin si long, je remercie :

- Les doctorants du laboratoire GRePS pour les pires et beaux moments passés ensemble, notamment à Florence Cros, Xavier Mabire, Anna Savio, Arnaud Beal,

Cynthia Cadel, Merson Frédéric, Troyano Victor, Marjorie Doumergue, Charlotte Bauquier, Myriam Pannard, Lénaïc Poupon, Nadia Barville-Deromas, Julie Devif, Brice Douffet et aux anciennes doctorantes, notamment à Blandine Cérissier, Amélie Demoures, Pauline Roux, Lucia Bosone et Elodie Lavasseur.

- De tout mon cœur mon âme sœur, Sonia Usydus pour m'avoir supporté depuis 5 ans déjà. Ton amour et ta présence à mes côtés m'ont donné de la motivation.

A ma famille restée si loin, mais si près de moi pendant ces longs moments de solitude, merci :

- A ma mère Clémentine Akwa, pour avoir cru en moi durant ce long cursus.
- A mes frères et sœur pour leur soutien moral.
- Pour finir, à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette thèse.

## Résumé

L'usage des technologies dans les organisations publiques des pays africains tels que le Gabon, traduit le désir d'innover dans le travail pour améliorer la qualité des services destinés aux usagers et pour rendre aussi plus efficace les processus de travail. La littérature fait état d'un certain nombre d'apports, mais aussi de nombreux revers que ces innovations technologiques peuvent avoir tant sur le plan organisationnel que socio-professionnel des entreprises occidentales. L'impact de ces mutations technologiques dans l'Administration publique au Gabon n'a pas encore été étudié du point de vue de la psychologie du travail et des organisations. L'objectif de cette thèse est d'appréhender l'impact des technologies sur les facteurs de qualité vie au travail (*QVT*) ; et sur le bien-être et la santé psychologique dans un grand établissement ministériel. Dans cette perspective, deux études (mixant des approches qualitatives d'analyse et de compréhension de l'activité et quantitatives de mesure de la *QVT* et du bien-être) sont réalisées : avant et après l'informatisation du Ministère sur une population de 91 cadres fonctionnaires.

La première étude (T1) met en lumière la situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des technologies. À ce titre, les entretiens semi-directifs révèlent que les cadres fonctionnaires exercent les activités selon la nature leurs fonctions. Les observations montrent que les conditions d'organisation du travail apparaissent particulièrement rigides et hiérarchisées. La présence et la prégnance de la « culture clanique » déterminent également les modalités de collaboration et d'échange au travail ; cela se caractérise notamment par des relations de travail de type communautaire où l'appartenance ethnique et/ou régionale joue un rôle prépondérant. Par ailleurs, les analyses sur la *QVT* indiquent que les cadres fonctionnaires présentent un niveau de bien-être psychologique relativement faible, mais perçoivent néanmoins positivement leurs différentes situations de travail.

La seconde étude (T2) présente la situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires six mois après l'implémentation des technologies. Nos analyses montrent que l'arrivée des technologies a engendré de profondes réorganisations sur le travail, réclamant des réajustements d'ordres socioprofessionnels, collectifs (collaboration et coordination plus importantes), organisationnels (marges de manœuvre et initiatives accrues) et personnels (efficacité, réactivité et rapidité dans l'exercice des tâches administratives). Les observations soulignent que les cadres fonctionnaires, confrontés à plusieurs contradictions révélées par l'analyse de leur système d'activité, mettent en place de nouvelles modalités d'action plus souples et flexibles. Les études statistiques indiquent que les technologies influencent plutôt positivement leur bien-être psychologique. Les dispositifs affectent aussi positivement la latitude décisionnelle des cadres fonctionnaires, mais engendrent paradoxalement une demande psychologique relativement élevée. Pour autant, les cadres fonctionnaires perçoivent positivement leurs situations de travail en contexte technologique. La culture nationale (clanique) qui perdure avec l'arrivée des outils, semble jouer un rôle médiateur, voire modérateur dans l'usage et les impacts des TIC sur le bien-être psychologique et la santé au travail des cadres fonctionnaires.

En définitive, ces travaux de thèse apportent les clés de réflexion et d'analyse sur les liens entre la digitalisation de l'activité administrative et les concepts *QVT*, de bien-être et de santé dans les organisations publiques des pays en voie de développement africains tels que le Gabon.

**Mots-clés :** Administration Publique, Changements Organisationnels, Transformation du Travail, *TIC*, Qualité de vie au Travail, Bien-être Psychologique au Travail, Santé au Travail.

# Abstract

The use of technology in public organizations in some African countries such as Gabon reflects a desire to improve quality of service for users and to make work processes more effective. Literature presents evidences that technological innovations in Western companies bring some advantages on both organizational and socio-professional levels, but also numerous negative impacts. The impact of technological change on occupational and organizational psychology in Public Administration in Gabon has not been studied yet. This thesis seeks to understand the impact of technologies on the Work-Related Quality of Life (WRQoL) factors and on psychological health and well-being in a larger governmental department. In this perspective, two studies (involving a mix of qualitative approaches with analysis and comprehension of their occupations, and of quantitative approaches with the measurement of the QWL and well-being), based on 91 senior civil servants, have been conducted, before and after the Ministry was computerised.

The first study (T1) highlights the senior civil servants' socio-professional and psychosocial conditions prior to the implementation of new technologies. As such, semi-structured interviews show that senior civil servants do their jobs depending on the nature of their positions. Findings reveal particularly inflexible and hierarchical organisational conditions. The presence and the pregnance of the «clannish culture» also determine working arrangements and communicating, which is mainly characterized by community-based working relationships and where ethnicity and regional belonging play a major role. Furthermore, QWL survey data show a relatively low level of psychological well-being in senior civil servants even though they feel positively about their various work situations.

The second study (T2) describes senior civil servants' socio-professional and psychosocial status six months following the implementation of new technologies. Our analyses show that the introduction of new technologies has led to big changes in work organisation, such as restructuring on the socio-professional, collective (a better collaboration and coordination), organizational (enhanced flexibility and initiatives) and personal (efficiency, reactivity and rapidity in carrying out administrative tasks) levels. Findings underline that senior civil servants set up new, more flexible plans of action when facing the inconsistencies revealed by the study. Statistical studies show that new technologies have a fairly positive impact on their psychological well-being. Devices also positively affect senior civil servants' flexibility in decision-making, but paradoxically lead to a relatively high psychological demand. Yet, senior civil servants see their working conditions as positive in the technological context. The national (clannish) culture, which persists even after the introduction of technological tools, seems to play a mediating and even moderating role in the use and the impacts of ICT (Information and Communications Technologies) on senior civil servants' psychological well-being and occupational health.

To conclude, this thesis work provides key elements of reflection and analysis on the links between digitization of administrative activity and the concepts of QWL, well-being and health in public organizations of African developing countries such as Gabon.

**Keywords:** Public Administration, Organizational changes, Transformation of work, Information and Communications Technologies (*ICT*), Quality of Working Life (QWL), Psychological well-being at work, Occupational health.



# **INTRODUCTION**



L'essor des nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public au cours des années 1980 est le fruit d'une réflexion des responsables des services publics, à partir du constat fait sur les difficultés rencontrées dans ce secteur d'activité liées aux anciennes formes d'organisations de type classique, dans le but d'améliorer la qualité des services et les capacités productives des agents de l'État (Kernaghan, Borins, Marson, 2001). Ce mouvement des changements des services publics est accentué par la mise en place des nouveaux outils de travail performants communément appelés *TIC* (Technologies de l'Information et de la Communication). Tout comme observé dans le secteur concurrentiel, ce mouvement de modification des organisations des établissements publics a contraint les agents de l'État, dans les pays industriellement développés, à changer littéralement la manière de travailler, de collaborer et d'organiser leur travail. En clair, le secteur public des pays industriellement avancés est au même titre touché par les changements observés dans le secteur concurrentiel de ces pays. La mise en place des *TIC*, leur usage et la vulgarisation au sein des pratiques des fonctionnaires ayant pour but de rendre les organisations publiques performantes, entraîne des conséquences souvent qualifiées de désastreuses sur le plan humain. En effet, les conséquences négatives de ces « évolutions » organisationnelles des pays du Nord ont été mises en lumière dans la littérature. Dans la plupart des travaux réalisés dans le secteur public (Benach, Gimeno & Benavides, 2000 ; Davezies, 1999), le constat est le même, tout comme dans les entreprises. On note dans ces travaux que l'usage des *TIC* serait favorable à la capitalisation du rendement, de la production et des compétences des travailleurs. Ainsi, certains les qualifient comme déterminantes dans le monde du travail, puisqu'elles sont perçues comme « outils » primordiaux à l'enrichissement des expériences et à l'accès à de nouvelles connaissances diversifiées. De cette manière, elles permettent aux unités de travail d'établir des coopérations, de travailler en réseau, de produire et d'utiliser d'une manière unanime et collective les connaissances sans cesse renouvelées et nécessaires aux besoins de générer la valeur (Baujard, 2004).

D'autre part, si les *TIC* ont pour vocation première de capitaliser les ressources et d'améliorer le processus de production, il n'en demeure pas moins qu'il convient de souligner que ces outils de travail présentent une autre facette à l'encontre des travailleurs. En effet, le principal côté versatile des outils technologiques à l'encontre des salariés est souligné par le fait que ces outils sont le plus souvent à l'origine de l'affaiblissement des ressources dont disposent les

salariés pour maintenir un état de bien-être et de santé dans leur environnement de travail<sup>1</sup>. À ce niveau, l'introduction des *TIC* dans des organisations peut entraîner des effets réellement pesants sur les salariés. Conséquemment, l'augmentation de la charge de travail, la pression organisationnelle, la reconfiguration des tâches induites par ces *TIC* exposent la santé des salariés aux risques. Par exemple, une étude réalisée par l'Analyse Stratégique des Conditions de Travail en France en 2012 a montré que les *TIC* impactent fortement les conditions de travail. Cette étude rapporte que l'usage des *TIC* dans les organisations françaises, tous secteurs d'activité confondus, réclame aux salariés plus de concentration, d'attention et d'être plus actifs dans la réalisation de leurs activités. D'autres études (Bobillier-Chaumon & Eyme, 2011 ; Datchary, 2008) ont montré que les *TIC* sont à l'origine de la fragmentation et du morcellement de l'activité des cadres. En outre, 75 % des cadres en France déclarent interrompre leur travail pour regarder le contenu des messages reçus (Senk, 2010). Les conséquences de ces changements se matérialisent le plus souvent par l'émergence de certaines pathologies professionnelles chez certaines catégories de salariés (risques psychosociaux) (Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier, 2014 ; Montreuil, 2014 ; Leduc & Valléry, 2012). En effet, les études réalisées sur le phénomène du stress au travail (Coutanceau & Bennegadi, 2016 ; Berghmans, 2010 ; Codo, 2013 ; Coutanceau & Bressol, 2004 ; Gollac & Volkoff, 2010 ; Hellemans, 2013 ; Amherdt, 2005 ; Lachmann, Larose & Penicaud, 2010 ; Légeron, 2015 ; Lourel, 2006 ; Stellman, 2000 ; Van De Leemput & Hellemans, 2012 ; Vinet, 2004) montrent que l'usage des *TIC* dans les organisations est l'un des principaux facteurs générateurs de stress au travail. À ce titre, on retrouve les mêmes charges et pénibilités de travail induites par les technologies observées en entreprise dans le secteur public des pays développés (Rouat, 2010). En outre, s'ajoute le phénomène de dévalorisation des profils des fonctionnaires issue de leurs compétences de base qui se retrouvent dévaluées (Lihart, 2009). L'autre conséquence de la pénibilité induite par les *TIC* dans le monde du travail peut être le *burn-out*, encore appelé épuisement professionnel ou détresse psychologique (Munroe & Brunette, 2001) qui s'accompagne, dans certains cas, de suicides de salariés, tel que cela a pu être observé dans la multinationale France Télécom (Diehl & Doublet, 2010). S'agissant du bien-être psychologique, les auteurs tels que Dagenais-Desmarais (2015) ont montré qu'il est influencé par les facteurs organisationnels (nombre d'heures de travail, niveau hiérarchique).

---

<sup>1</sup> Cf., préface rédigée par Philippe Sarnin, de l'ouvrage intitulé « Santé et bien-être au travail » codirigé avec Dongo Rémi Kouabenan, Marc-Éric Bobillier-Chaumon, Michel Dubois & Jacqueline Vacherand-Revel, traitant la question du développement du bien-être psychologique en milieu de travail publié en 2015.

Qu'en est-il au Gabon ?

La question sur les effets des changements organisationnels dans le secteur public n'est pas encore vraiment au centre des recherches dans ce pays. Les travaux réalisés dans l'Administration publique au Gabon se sont davantage intéressés aux concepts de motivation, de l'implication organisationnelle et de satisfaction au travail. Parmi ces travaux, Boussougou-Moussavou (2014) a ainsi montré que l'implication organisationnelle des cadres, que ce soit dans l'Administration publique ou privée au Gabon, est influencée par des occupations familiales, notamment concernant les femmes.

Les changements organisationnels accentués par la mise en place des *TIC* observés dans l'Administration publique Gabonaise a suscité notre intérêt. En effet, la décision pour les autorités de l'Etat d'équiper les établissements publics des outils innovants de travail dans le but de renforcer des capacités productives, les compétences des agents de l'Etat et la qualité des services destinés aux usagers, nous amène à saisir les revers de tels changement sur le travail et la santé psychologique des fonctionnaires.

L'objectif de cette recherche de doctorat est d'appréhender l'impact des changements technologiques sur les facteurs de qualité de vie au travail, le bien-être et la santé psychologique des fonctionnaires d'une administration publique au Gabon. Nous nous intéresserons aussi au rôle que peut avoir la dimension interculturelle sur l'usage et dans les impacts des *TIC* au niveau du bien-être et à la santé psychologique de ces employés.

Au regard de la littérature concernant les changements organisationnels et leur impact sur le bien-être et la santé des salariés dans les pays industriellement plus avancés, nous avons constaté qu'au Gabon, les recherches s'intéressant à cette problématique sont presque inexistantes, en dehors de quelques travaux réalisés sur des concepts saillants dans le monde du travail, ainsi que nous venons de le montrer précédemment. Ce constat nous a amenés à nous intéresser à l'administration publique et cela à une étape spécifique d'introduction des technologies dans la gestion des activités administratives. Au regard de la littérature, nous supposons que l'introduction des *TIC* va entraîner de potentiels effets dans la manière dont les fonctionnaires organisent leur travail, réalisent leurs tâches, et dans le contenu même de leurs activités. Selon ce but, nous allons d'abord faire un bref rappel historique de l'usage des technologies dans l'Administration publique au Gabon. Ensuite, nous mettrons en exergue l'environnement de travail dans lequel les fonctionnaires exercent leurs activités, notamment les facteurs ambiants, les facteurs liés à l'organisation et à la gestion de l'activité ; les

spécificités psychosociales et socioculturelles présentes dans l'établissement et les incidences des *TIC* sur leur bien-être et la santé psychologique au travail.

La spécificité de notre problématique de recherche nous amène à nous positionner dans une approche longitudinale s'inscrivant dans une posture pluri-méthodologique. Puisque nous cherchons à appréhender l'impact des technologies sur les facteurs définissant la qualité de vie des fonctionnaires, il est apparu nécessaire d'investiguer l'environnement de travail pré et post usage des technologies, ainsi que les caractéristiques socioprofessionnelles et socioculturelles. Ce double recueil devra nous permettre d'investiguer le processus de changement induit par les technologies sur le bien-être et la santé des fonctionnaires. En d'autres termes, nous cherchons à vérifier le lien entre l'informatisation des activités et le bien-être et la santé psychologique des fonctionnaires.

Le présent travail de thèse est composé de deux grandes parties. La première partie, consacrée au cadre théorique, est composée de trois chapitres. Le premier chapitre présente le contexte, le choix et les objectifs de la recherche. Le deuxième chapitre présente les ressources théoriques et les éléments bibliographiques relatifs à l'impact des *TIC* sur les activités des salariés et leur état de santé. Et enfin, le troisième chapitre met en exergue la problématique ainsi que les hypothèses de recherche.

La deuxième partie, consacrée au cadre méthodologique, contient cinq chapitres. Le premier chapitre est dédié au dispositif méthodologique mis en œuvre. Le second chapitre présente la situation socioprofessionnelle et psychosociale des fonctionnaires **avant** l'implémentation des technologies. Le troisième chapitre est relatif à la situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires **après** l'informatisation du Ministère. Le quatrième et le cinquième présentent respectivement la comparaison des résultats quantitatifs concernant le bien-être psychologique et la santé **avant** et **après** l'introduction des technologies dans le Ministère ; la discussion générale de notre recherche.

## **PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, CHOIX, ENJEUX DE LA RECHERCHE ET RESSOURCES THEORIQUES**

*Les recherches s'intéressant aux nouvelles formes d'organisation accentuées par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) s'articulent autour d'un cadre théorique bien précis. Dans cet ordre d'idée, nous utilisons dans la présente recherche des propos théoriques qui se réfèrent non seulement au champ de la psychologie du travail et des organisations, mais aussi aux conceptions anthropo-technologiques plus larges issues de l'ergonomie du travail. Il ne s'agit pas d'envisager cet environnement de travail sans tenir compte du contexte dans lequel il s'inscrit, en effet l'organisation du travail du secteur d'activité étudiée ici définit et porte les orientations et mesures politiques du pays. En ce sens, l'usage des technologies en situation n'est pas neutre. En effet, il s'inscrit dans un environnement culturellement particulier, dont on peut se demander si le rapport aux technologies serait étroitement lié aux situations sociales et culturelles en place.*

*La première partie de notre recherche est consacrée au contexte, aux choix, aux enjeux de la recherche et aux ressources théoriques susceptibles de comprendre la nature des nouvelles formes d'organisation émises par les TIC dans le secteur public au Gabon, ainsi que leur impact sur le travail et la santé des fonctionnaires. La problématique générale et les hypothèses de recherche clôturent cette partie.*

# Chapitre I. Contexte, choix et enjeux de la recherche

Le présent chapitre est consacré à la présentation du contexte culturel et sociotechnique du secteur d'activité dans lequel s'inscrit notre recherche. En effet, longtemps considérée comme une Administration de l'*AEF* (Afrique Équatoriale Française) dont la capitale était Brazzaville, l'Administration publique gabonaise (notamment en ce qui concerne les outils de travail, etc.) connaît un développement de la période postcoloniale à nos jours. Cette évolution émane des réformes du secteur public initiées par les responsables politiques. Tout au long de ce chapitre, nous allons présenter brièvement cette évolution et le contexte socioculturel dans lequel s'inscrit cette Administration dans la mesure où ces éléments conditionnent aussi les registres d'action et de pensée des acteurs objet de notre étude.

## I-1. Historique des Technologies de l'Information et de la Communication (*TIC*) au Gabon

Au regard d'un constat mitigé de la situation économique et sociale des pays africains, communément appelés « pays en voie de développement », « pays à revenus intermédiaires », « pays très endettés » ou encore « pays pauvres », certains Chefs d'État de ces pays ont pris des initiatives. Le choix a été fait d'opter pour une véritable révolution de leurs institutions de base, sachant que ces institutions constituent la clé de voûte pour le développement, que ce soit sur le plan économique, infrastructurel ou social.

Il faut rappeler que l'Afrique noire<sup>2</sup>, au lendemain des indépendances, est dans une phase de fébrilité dans le sens le plus profond du terme. Les Administrations coloniales fonctionnaient avec une main-d'œuvre locale peu qualifiée et supervisée par les colons. Il a donc fallu du temps pour former une élite de jeunes cadres capables de prendre les rênes de leurs jeunes États, d'où un grand retard accumulé, tant sur le plan politique qu'économique. C'est dans le courant des années 1970 que les efforts deviennent visibles avec l'émergence des activités industrielles, telles que l'exploitation des richesses naturelles dans le but d'impulser ces jeunes pays vers le développement (Makanga Bala, 2010). Il faut donc les moyens matériels pour entretenir ces activités. En effet, ce nouveau défi est celui de mettre en place les outils d'accompagnement des compétences suivant le chemin tracé par les pays industrialisés : il

---

<sup>2</sup> La dénomination de « l'Afrique noire » fait référence aux pays qui se situent au sud du Sahara. On compte environ 47 pays subdivisés en quatre grandes sous-régions sous l'appellation d'Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est, Afrique centrale (où se situe le Gabon) et Afrique australe.

s'agit du matériel informatique de l'époque. Dans un premier temps, l'arrivée des machines à écrire, puis des ordinateurs de bureau (Ibid.).

Au cours des années 1980, certains pays africains équipent déjà leurs Administrations d'outils de travail et technologies de communication (Makanga Bala, op.cit.). C'est ainsi que le Gabon est devenu l'un des premiers pays africains à importer les téléphones cellulaires en 1986 (Ibid.). Une décennie plus tard, cette technologie va s'étendre dans tout le pays et rentrer peu à peu dans les habitudes de travail. Dans les années 2000, les gouvernants ont souhaité vulgariser les technologies, ceci s'étant matérialisé par la mise en place des programmes des technologies ayant pour objectif de préparer le Gabon à la société de l'information<sup>3</sup>. Ce projet fait suite à l'initiative prise par l'opérateur historique des télécoms au Gabon (*OPT*) au cours de l'année 1993 (Makanga Bala, op.cit.). En amont, le premier projet de cet opérateur avait pour but de vulgariser Internet, dans le sens où il s'agit de considérer cet outil comme primordial dans le processus de libéralisation et d'échange. Parallèlement, le domaine de la téléphonie mobile a pris de l'ampleur avec l'arrivée de différents opérateurs, tels que Libertis, Télécél et Zen Gabon, dénommé précédemment Celtel Gabon.

Le programme de société visant à faire du Gabon un pays émergent à l'horizon 2025 s'accommode avec ce développement massif des *TIC*. À cet effet, les responsables politiques, sous la houlette du pouvoir exécutif, initient l'usage des *TIC* dans tous les services de l'État. Il s'agit de moderniser les services de l'État et d'accroître les capacités des fonctionnaires pour un meilleur rendement. En effet, prenant l'exemple des pays tels que la Mauritanie ou encore Singapour<sup>4</sup>, le Gabon a mis en place un large panel de projets illustrant la diversité des situations de modernisation et la nécessité d'adapter les modalités de déploiement ; et ce, afin de tendre vers une Administration émergente, toujours plus performante et au service du citoyen et de l'utilisateur (Huet, De Pompignan & Batt, 2013). Le recours aux *TIC* au service des métiers des agents publics s'appuie sur le principe selon lequel les *TIC* constituent un levier

---

<sup>3</sup> C'est au cours d'un atelier organisé en mars 2002 par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, que la question de la mise en place des technologies avait été abordée. Durant cet atelier, il était question de faire d'Internet un outil de travail dans les Administrations publiques. Pour ce faire, la question de former les cadres nationaux à long terme à l'usage professionnel d'Internet était à l'honneur. Le projet reposait en outre sur l'implication d'une centaine de cadres nationaux sur la maîtrise de l'usage des NTIC (UNITAR, 2002).

<sup>4</sup> La stratégie de développement des TIC en Mauritanie se définit par un engagement et une grande volonté de soutien au développement des TIC. Quant à Singapour, cette cité-État s'est engagée dans la réforme du secteur public dès les années 1970. Cette réforme du secteur public s'est appuyée sur des principes clairs et étayés tournés vers la méritocratie, le pragmatisme et la participation des parties prenantes. Une dernière pièce de l'édifice a pour nom de code PS21 (Public service for the 21st century) (Huet, De Pompignan & Batt, 2013).

de réformes mises en œuvre par de nombreux pays émergents et qu'ils constituent des outils qui s'adaptent aux cibles et aux objectifs des Administrations.

## **I-2. La mise en œuvre des infrastructures numériques dans l'Administration publique au Gabon**

Les infrastructures numériques ont pour objectif de permettre au Gabon de rentrer au cœur de la société de l'information et de la communication pour accompagner la modernisation de son administration. À cet effet, sous l'impulsion de l'autorité de l'Etat, l'*ANINF* (Agence Nationale des Infrastructures Numériques et des Fréquences)<sup>5</sup> a mis en place un vaste programme d'insertion des technologies. Au total, 17 grands projets ont été identifiés.

On compte parmi ces programmes la connexion *Africa Coast to Europe (ACE)* et *Backbone* par la fibre optique terrestre (dorsale *CAB4*) qui devra être déployée sur le reste du pays. Il s'agit d'une dorsale fibre optique sous-marine reliant dans un premier temps la capitale du pays (Libreville) à la capitale économique (Port-Gentil), puis, dans un second temps, à d'autres localités, telles que Gamba et Mayumba. À cela s'ajoute le *RAG* (Réseau de l'Administration Gabonaise) qui consiste à mettre en place un réseau pour partager l'information administrative. En d'autres termes, le *RAG* assure aux Administrations l'accès à la connexion haut débit qu'apporte le câble sous-marin *ACE*.

Par ailleurs, on peut souligner la mise en place de l'outil de communication administratif *Wimax*. Cette technologie a pour finalité d'apporter un accès à Internet sans fil à haut débit aux agents de l'Administration dans les zones de couverture. Il s'agit d'une part, d'un réseau sans fil qui interconnecte l'ensemble des sites de l'Administration et des sites publics, et d'autre part, d'un réseau de téléphonie fixe et mobile. Cette technologie vise à offrir un accès Internet entre différentes Administrations publiques, d'abord dans la capitale, puis dans le reste du pays.

En outre, dans le but de permettre le développement des services, le « Gabon On Line » (*GOL*) s'inscrit dans cette ambition et constitue une contribution pratique au développement du « Gabon des services » (*PSGE*) (Huet, De Pompignan & Batt, op.cit.). Le *GOL* est un projet qui devra permettre à chaque Administration, grâce à l'utilisation des *TIC*, d'avoir un accès universel à internet. Autrement dit, des services en ligne seront ainsi proposés à la

---

<sup>5</sup> Dans les termes du décret de sa création par la Présidence de la République, l'*ANINF* a pour mission générale d'assurer l'installation et la gestion des infrastructures et les ressources partagées dans le domaine des télécommunications, de l'audiovisuel et de l'information en République Gabonaise (Numerik, 2013).



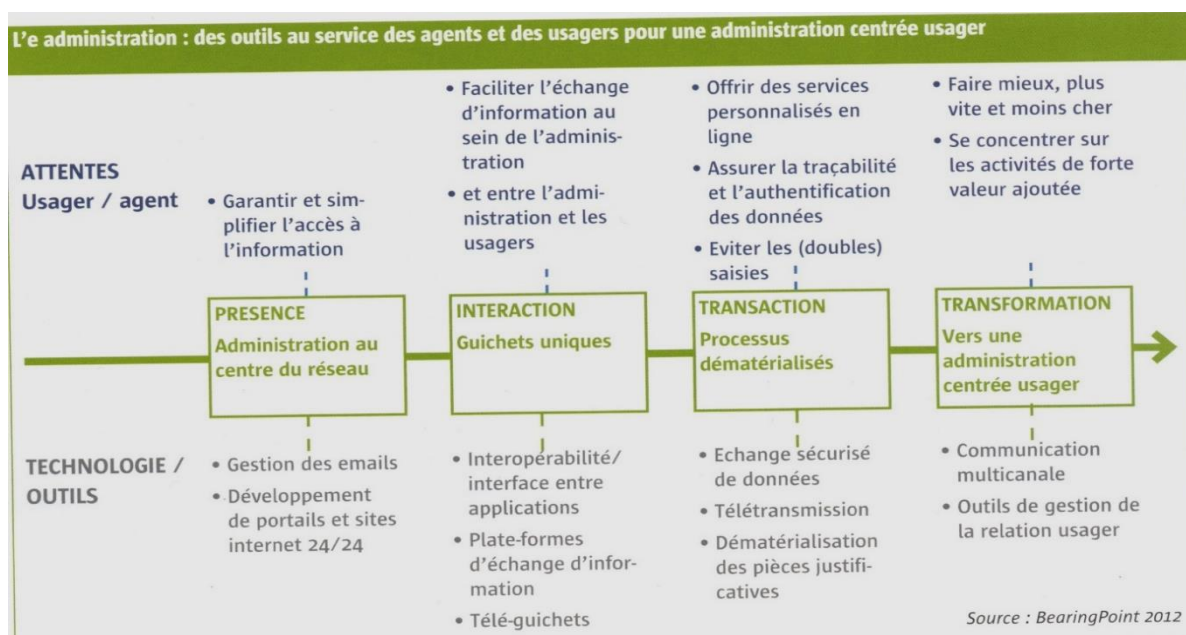
population, aux entreprises, mais aussi aux personnels de l'État. Ce projet est structuré autour de :

a) Cet accès est présenté comme un *portail de la République* tourné vers l'ensemble des citoyens, des entreprises, des associations et de la communauté internationale, et ce, dans le but d'améliorer la transparence, de réduire les coûts de fonctionnement de l'Administration en général, de communiquer sur l'ensemble des activités des fonctionnaires dans différentes Administrations et de mettre à disposition de tous les agents et usagers l'information utile et les services en ligne. Dans cette optique, il s'agira de développer également un certain nombre de sites Web. D'abord, les sites Web de la Présidence de la République, des institutions, des Ministères et des Ambassades. Ensuite, des sites Web dédiés aux démarches administratives afin de permettre à l'utilisateur d'avoir l'information utile et des sites Web dédiés à l'emploi afin de créer un espace privilégié de rencontre entre les demandeurs d'emploi et les entreprises du pays.

b) *Un intranet administratif*, source de création d'une plate-forme d'échange et de partage de l'information au sein d'une communauté d'utilisateurs qui, de façon générale, est constituée par le personnel même de l'Administration. Il est composé d'une messagerie, d'un annuaire du personnel, d'une gestion des fichiers, d'un agenda (partagé ou non), d'un accès direct aux applications métiers et d'un tchat entre les agents des grands établissements publics, tels que les Ministères (Ibid.).

### **I-3. L'émergence de l'e-administration**

Le *SDNSI* (Schéma Directeur National du Système d'Information) se définit comme un outil de planification permettant la cohérence du système d'information de l'Administration gabonaise. Avec le *SDNSI*, il s'agit pour l'*ANINF* de mettre en place (1) une infrastructure de communication de base de qualité et (2) un système d'information multisectoriel intégré, sécurisé, partagé et performant. Cet outil de planification met donc en lumière un système d'information type à 7 composantes (cf. figure 1) : (1) la gestion de la relation usager, (2) les fonctions collaboratives, (3) le cœur de métier, (4) les fonctions support, (5) le pilotage, (6) la gestion budgétaire et comptable et (7) les référentiels (Kang, Oh, Song & Chun, 2012).



**Figure 1.** *Projet de l'e-administration au Gabon<sup>6</sup>*

La mise en œuvre progressive desdits projets devra apporter des changements visibles, aussi bien pour le travail des agents de l'État, que dans les services rendus aux usagers dans la quasi-totalité des secteurs de l'Administration. En effet, le *SDNSI* devra permettre à terme le déploiement généralisé des outils informatiques de base (messagerie, portail intranet de l'Administration, etc.), la modernisation de la gestion publique (*LOLF*, *SIRH*, etc.), la mise en place de nouveaux outils de pilotage et d'aide à la décision, l'informatisation des grands référentiels de l'État (État civil, Registre Foncier, Registre des Personnes Morales, etc.), l'informatisation des processus cœur de métier (gestion des démarches administratives, consolidation ou création *ex nihilo* d'outils sectoriels, etc.) et le développement d'une plateforme d'e-administration (cf. figure 1).

La mise en place de ces infrastructures technologiques interviendra dans une Administration où l'organisation du travail s'accommode avec les exigences de l'organisation de type classique du travail. Autrement dit, l'Administration publique gabonaise se caractérise par une forte présence de la bureaucratie<sup>7</sup> et dans un climat socioculturel particulier (Nfoule Mba, 2011). En effet, principale employeuse, on retrouve la quasi-totalité des groupes ethniques que constitue le Gabon dans l'Administration publique. Cette situation implique que les

<sup>6</sup> Source : Trophée de l'Administration Gabonaise, première édition, livre blanc (2012). Pour plus d'information, consulter également : [www.groupe-canopee.fr/www.bearingpointe.com](http://www.groupe-canopee.fr/www.bearingpointe.com)

<sup>7</sup> Le terme « bureaucratie » est souvent attribué au modèle organisationnel des Administrations publiques. Il fait référence au mode de fonctionnement de l'Administration basé sur la lourdeur, la rigidité, la forte hiérarchisation et des procédures décisionnelles fastidieuses ([www.unt.unice.fr](http://www.unt.unice.fr)).

rapports entre groupes ethniques sont importés dans la sphère professionnelle. De ce fait, il n'est pas rare de percevoir les comportements de type communautaire dans les relations de travail ; d'abord au sein des services, mais aussi au-delà. La présence de tels traits culturels fait des Administrations africaines en général, et le Gabon en particulier, des lieux à part entière très complexes. Dans cette situation interculturelle, il est parfois très difficile de faire en sorte que les deux éléments s'accommodent. Ce malaise a pour effets immédiats l'insatisfaction, l'absentéisme<sup>8</sup>, la démotivation et surtout l'inefficacité des services publics.

#### **I-4. Choix du sujet et objectifs**

Dans un contexte où la plupart des pays africains sont engagés dans des programmes de réformes administratives, le Gabon, pour sa part, s'est orienté vers l'amélioration des services de l'État en optant pour l'usage des *TIC*. Dans cette perspective, les *TIC* traduisent une innovation dans le processus de décisions et de gestion des Administrations publiques. Il permet d'évaluer et de contrôler les agents. Ainsi, les *TIC* adhèrent et incorporent de grandes réformes puisque, outils efficaces, elles permettent de reconstruire des dispositifs et simplifient les procédures de travail des agents au bénéfice des citoyens. Comme partout ailleurs, notamment dans la plupart des pays occidentaux, l'Administration publique est la base du développement social et économique. Au Gabon, elle est la principale source d'emplois et la gestionnaire des fonctionnaires d'État. Elle établit des politiques de gestion des carrières et des services. L'Administration publique apparaît, à ce moment-là, comme « pilote » de la gouvernance publique. L'usage des *TIC* constitue donc un moyen de modernisation de l'Administration, tant sur le plan organisationnel qu'au niveau des procédures de l'exécution des tâches. Il permet aussi aux structures administratives de bonifier leurs systèmes d'information, d'échanger plus aisément avec les partenaires de tous horizons (par exemple, lorsqu'il s'agit des projets de coopération bilatérale, voire multilatérale) et de perfectionner les compétences en matière de gestion des structures administratives.

Finalement, l'usage des *TIC* dans la gestion administrative à travers l'instauration de nouveaux systèmes d'information apparaît indispensable à l'amélioration des performances

---

<sup>8</sup> Lors de la réalisation d'une recherche en fin de premier cycle à l'Université Omar Bongo, nous avons appréhendé l'absentéisme dans le monde du travail au Gabon. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude comparative des deux secteurs d'activité. Il ressortait nettement que le secteur public connaissait une augmentation du taux d'absentéisme supérieur à celui du secteur parallèle. Cette différence était liée aux normes subjectives, permissives et laxistes, plus accrues dans l'Administration publique (Medzo-M'engone, 2009).

des services publics et l'émergence des nouveaux modes de fonctionnement. L'exemple le plus emblématique est l'application de certains éléments du nouveau management public issus du monde de l'entreprise dans la prestation et l'administration des services publics (Awortwi, 2014). Imitant les pays industrialisés, l'accès à la société de l'information constitue une version de la mondialisation. Il s'agit d'une société fondée sur la connaissance où les services deviendront « *la structure centrale de la nouvelle économie et d'une société s'appuyant sur l'information* » (Bell, 1979). Ce macrocosme des systèmes d'information n'a pas seulement pour but de donner une nouvelle étiquette à l'Administration publique, mais il permet également d'offrir de meilleurs réseaux, des coordinations, des prises de décision et surtout une nouvelle vision de planification stratégique pour la Fonction publique (Kargne, 2004).

Dans le contexte des pays du Sud, il existe à notre connaissance aucune étude sur les usages et les impacts des *TIC* dans le secteur public puisque, ainsi que précisé supra, ces pays ont cumulé un retard technologique vraiment considérable dans ce secteur d'activité. Au Gabon, les rares études pouvant exister en matière de technologies ne s'intéressent pas au fonctionnaire et son travail. C'est dans cette optique que nous avons décidé de nous intéresser à ce secteur d'activité.

Ainsi, l'intérêt scientifique de cette recherche repose sur le fait que l'on peut évaluer un avant/après du passage à la Technologie. Alors que dans les études réalisées sur ce sujet dans les pays occidentaux, la *TIC* est déjà bien implantée et les salariés interrogés n'ont bien souvent plus le souvenir des anciennes pratiques. Par ailleurs, nous souhaitons investiguer dans quelle mesure le bien-être au travail dans l'Administration publique au Gabon, comme dans le secteur concurrentiel, dépend de la capacité des fonctionnaires à pouvoir exercer favorablement et durablement, c'est-à-dire de manière efficace et efficiente, leur activité à l'aide de nouveaux outils technologiques. Nous supposons que s'ils réalisent un travail de qualité dans lequel ils se reconnaissent et pour lequel ils sont reconnus -au niveau culturel/communautaire, professionnel (par les usagers et leurs pairs) et institutionnel (par leur hiérarchie) alors ils éprouveront de la satisfaction et des formes de reconnaissance. Il s'agit également d'examiner la manière dont ces outils technologiques peuvent enrichir le contenu de l'activité, participer au bien-être psychologique des cadres fonctionnaires ou, au contraire, de quelle façon ces outils peuvent affecter la réalisation de leur activité. Nous nous intéresserons aussi aux enjeux culturels induits par l'introduction des outils technologiques.

## Résumé

Dans ce premier chapitre, nous avons pu présenter les fondements de l'Administration publique gabonaise en se fondant sur les aspects historiques. En effet, mise en place dans la période du colonialisme, l'Administration gabonaise n'a été véritablement autonome qu'au sortir des indépendances. Les outils de communication importés des pays du Nord ont été installés dans la plupart des services administratifs. Cet objectif de rendre l'Administration moderne et efficace, de la même façon que les pays industriellement plus avancés, se manifeste aujourd'hui par de vastes programmes de réforme des structures de l'État. Il s'agit de la mise en place des *TIC*. Le but ici est de permettre une interconnexion entre les établissements publics (en premier lieu les Ministères) et d'améliorer la qualité des services et des activités des fonctionnaires. Pour autant, se pose la question des implications de ces nouveaux dispositifs de travail sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie et du bien-être des salariés. C'est à cette question que cette recherche se propose de répondre.

\* \* \*

## Chapitre II. Contexte théorique

Cette première partie se propose d'apporter un cadrage théorique sur les concepts clefs mobilisés dans cette recherche et de mener une revue de littérature sur les principaux travaux menés dans le champ des répercussions de l'usage des *TIC* sur l'activité professionnelle. Ainsi, nous aborderons les notions liées à la qualité de vie et au bien-être psychologique au travail. Par la suite, cette recherche s'intéressant aux cadres et à leur fonction et leurs activités si singulières, nous serons amenés à clarifier leur positionnement tel qu'il s'exerce dans les organisations, notamment dans l'Administration publique Africaine et gabonaise. Cette approche vise à permettre de mieux cerner les possibles répercussions et usages que peuvent avoir les technologies implémentées au niveau de leur métier. Ceci nous conduira aussi à distinguer les différentes technologies susceptibles d'être utilisées par les cadres et leurs possibles impacts.

Nous appuierons aussi notre réflexion théorique sur la présentation des modèles issus de la Théorie de l'Activité (*TA*). Ces modèles nous semblent constituer un ancrage théorique approprié pour appréhender les pratiques professionnelles, ainsi que l'impact possible des outils technologiques dans ce milieu organisationnel. En effet, ces approches peuvent nous aider à mieux décomposer la structure des activités qui s'inscrivent dans un contexte socio-organisationnel, culturel et historique particulier.

### II-1. Aperçu général du concept de qualité de vie (*QV*)

Avant de présenter le concept de *QVT*, il nous paraît primordial de se pencher sur celui de qualité de vie (*QV*).

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) considère la *QV* comme étant un état de bien-être physique, émotionnel et social (WHO, 1978 ; Wood-Side & Mercier, 1983). L'OMS propose la définition suivante : « [...] la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système des valeurs dans lequel il vit en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit ici d'un large champ conceptuel englobant la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation des spécificités de son environnement [...] ». Ici, la *QV* est considérée comme la perception de soi-même, dans un contexte social donné, déterminant les facteurs qui caractérisent une position existentielle (Morin, 2004, cité par Préau & Morin, 2005, p.2).

Suivant cette définition, la *QV* est un concept multidimensionnel (Emeriat, 2012). Ainsi, Ripon (1983) définit la *QV* comme « *un phénomène psychologique complexe qui se fonde sur une appréciation subjective du sujet qui [n'est] pas forcément en situation de conscience* ». Pour Emerson (1985), la *QV* est une appréciation positive qui se traduit par la satisfaction des valeurs et des besoins d'un individu. Leplège et Coste (2001) affirment, pour leur part, que la *QV* se structure autour de quatre dimensions : (i) l'état physique (autonomie, capacités physiques) ; (ii) les sensations somatiques (symptômes, conséquence des traumatismes ou des procédures thérapeutiques, douleurs) ; (iii) l'état psychologique (émotivité, anxiété, dépression) ; (iv) le statut social (relations sociales et rapport à l'environnement familial ou amical). D'autres auteurs, tels que Théofilou (2013), pensent que la *QV* concerne la perception qu'a un individu de sa vie et de son équilibre psychologique et/ou psychique.

Finalement, au vu de ces définitions, la *QV* s'apparente à un état complet de bien-être, prenant en compte à la fois l'individu et le contexte dans lequel il se trouve.

### **II-1.1 Évolutions théoriques du concept de qualité de vie dans le monde organisationnel**

Le concept de *QVT*, tout comme le développement des travaux en psychologie du travail, émerge de l'intérêt des psychologues pour l'amélioration des conditions de travail (Althaus, Kop & Grosjean, 2015). C'est dans le courant des années 1970 que ce concept va véritablement s'imposer dans le monde organisationnel (Ibid.). Dans la littérature, on note peu de consensus entre les définitions sur ce concept (Hoeffel, 2010).

Ci-dessous, nous allons présenter les évolutions théoriques de ce concept durant les 40 dernières années, puis nous focaliser sur les approches plus contemporaines proposées par la psychologie du travail et des organisations.

#### *II-1.1.1. Les approches subjectives de la qualité de vie au travail (QVT)*

Les approches subjectives de la *QVT* mettent l'individu au cœur des débats. Elles s'appuient sur le ressenti du salarié pour définir la *QVT*. Ainsi, en 1980, Carlson conçoit la *QVT* comme étant du ressort des organisations. En effet, selon cet auteur, la *QVT* correspond à un objectif partagé qui doit mobiliser l'organisation et ses membres pour mettre en place des conditions de travail convenables et appropriées. Dans cette optique, Nadler et Lawler (1983) estiment que la *QVT* s'apparente à une manière de penser, de la part des employés, le travail et les conditions d'organisation de ce travail. Ainsi, la *QVT* relèverait de la subjectivité, du ressenti

des salariés (Kierman & Knutson, 1990 ; Nadler & Lawler, 1983). En 1990, Kierman et Knutson voient la *QVT* comme la perception qu'une personne a de son rôle vis-à-vis des attentes des autres. Dans ce cas, la *QVT* est considérée comme un phénomène personnel, c'est-à-dire qu'elle est individuellement déterminée, conçue et évaluée. Elle varie alors selon les individus, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance. Au cours des années 2000, des auteurs tels que Sirgy, Siegel, Lee et Efraty supposent que la *QVT* correspond au degré de satisfaction que les employés ressentent par rapport aux besoins, qui résulteraient de leur participation et de leur engagement dans le processus travail. Ce que Depuis et Martel (2006) évoquent en ces termes : la *QVT* « *correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction des écarts séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie en général* ».

En définitive, la *QVT* constitue le degré de satisfaction personnelle éprouvée au travail. Elle dépendrait de la façon dont un employé se sent évalué, récompensé et motivé dans le cadre de son activité professionnelle. L'employé serait alors influencé par des facteurs tels que la sécurité de l'emploi, les occasions pour le développement de la vie professionnelle, les modes de travail et l'équilibre entre travail et vie personnelle. Au niveau organisationnel, la *QVT* se traduirait par une plus forte productivité et une meilleure image de l'organisation auprès des clients (The business Dictionary (cité par *CLLIP*, op.cit., 2008, p.20).

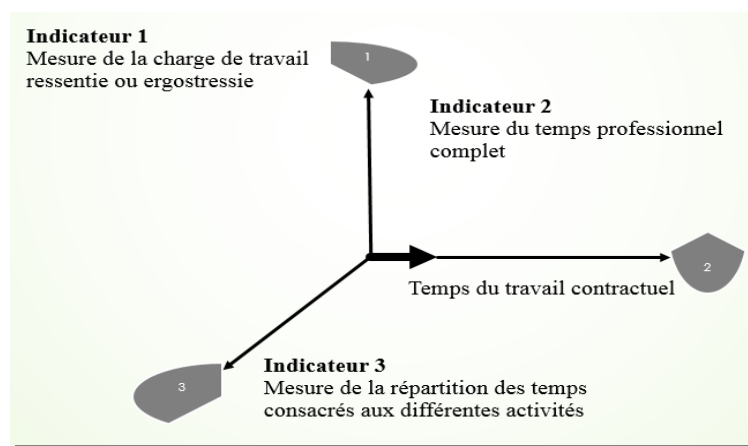
Morin & Forest (2009) parlent du « *sens au travail* » et considèrent cette notion comme faisant partie du concept de *QVT*. De ce fait, les caractéristiques telles que l'utilité au travail, la rectitude morale au travail, les occasions d'apprentissage et de développement de l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations humaines influencent le sens que les salariés attribuent à leur travail. Ainsi, une personne perçoit positivement ses activités de travail (parce qu'elle y développe ses compétences et dispose d'autonomie), qu'elle a le sentiment de reconnaissance au travail, et que son activité est utile à la société, que les conditions dans lesquelles elle l'accomplit et les relations avec ses collègues et son supérieur sont positives ; alors elle aura tendance à trouver du sens à son travail et à s'y sentir bien psychologiquement et physiquement.

#### *II-1.1.2. Les approches du bien-être de la qualité de vie au travail (QVT)*

Les approches du bien-être de la *QVT* se structurent autour du travail du salarié. Elles estiment qu'il est nécessaire de prendre en compte les facteurs objectifs du travail et ceux



issus de la vie extra-professionnelle des salariés pour définir la *QVT*. Ainsi, Lasfargue et Mathevon (2008) conçoivent la *QVT* en trois dimensions (cf. figure 2). Pour ces auteurs, appréhender la *QVT*, c'est mesurer la charge de travail, le temps de travail -dans sa dimension contractuelle et professionnelle- et le temps consacré aux différentes activités du salarié. En somme, la *QVT* est conçue sur des éléments endogènes et exogènes au travail des salariés (Loscocco & Roschelle, (1991).



**Figure 2.** La qualité de vie au travail en 3 D (Lasfargue et Mathevon, 2008).

Selon la Commission Européenne<sup>9</sup>, mesurer la *QVT*, c'est prendre en considération certaines caractéristiques. En premier lieu, il y a *les attentes* des salariés vis-à-vis de leur travail et de l'équilibre avec leur vie privée. Ensuite, *l'égalité et la solidarité* va permettre d'aborder la question de l'égalité entre les sexes dans la sphère professionnelle. Enfin, la réduction de la fréquence des accidents de travail, des maladies professionnelles et du stress professionnel requiert le développement d'une culture de prévention et du dialogue social ainsi que la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise. Ces facteurs ont un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise et de la qualité de vie en général.

En 2010-2011, L'ANACT<sup>10</sup> (Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail) a ajouté d'autres caractéristiques pour définir la *QVT*. Pour cette agence, la *QVT* est un concept qui englobe les domaines incontournables du travail. Il s'agit : *des relations sociales et de travail ; du contenu du travail ; de l'organisation du travail ; de l'environnement physique au travail ; de la réalisation et du développement professionnel ; et de la conciliation entre vie*

<sup>9</sup> Source : <http://www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu,fr,gui,080,010>

<sup>10</sup> L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail est un établissement public à caractère administratif fondé en 1973, qui se trouve sous la tutelle du Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique française. Cet établissement a pour objectifs d'aider le monde du travail à mettre en œuvre des démarches visant à améliorer les conditions de travail des salariés.

*au travail et hors travail*. Il nous semble intéressant de détailler ces différentes dimensions car elles peuvent nous permettre de déterminer les facteurs et les critères à prendre en compte dans l'évaluation de la QVT au niveau de notre terrain de recherche.

Ainsi, au niveau des *relations de travail*, il s'agit de leur qualité car dans leur travail, les salariés obtiennent une reconnaissance, une considération et une écoute de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie. Il est nécessaire aussi qu'il y ait une fluidité informationnelle, un dialogue social et que les salariés participent aux décisions de leur organisation. La qualité du *contenu du travail* concerne leur autonomie, la variété et l'intérêt des tâches de travail réalisées et le degré de responsabilité des salariés dans l'entreprise. Au niveau de *l'organisation du travail*, ce sont principalement les paramètres prescriptifs du travail, la capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements mais aussi les démarches de progrès organisationnels ainsi que réduction de la pénibilité, des différentes charges de travail et plus généralement de la prévention de ces différents risques liés à l'organisation ; risques qui peuvent engendrer des maladies d'ordre professionnel. La qualité de *l'environnement physique au travail* repose sur les éléments ambiants de l'activité. Il s'agit de l'espace et du bruit, de la chaleur, de la sécurité et de la propriété des lieux dans lesquels les salariés exercent leur travail. Par ailleurs, d'autres éléments tels que la rémunération, la formation, la validation des acquis, le développement des compétences, la sécurité du parcours professionnel s'y greffent. Enfin, la *conciliation de la vie au travail et hors travail* s'attèle au rythme et aux horaires de travail, à la vie familiale, à l'accès aux loisirs, aux transports et aux services.

En somme, le concept de QVT a fait l'objet de nombreuses réflexions. Concept abordé au sens large selon les auteurs dès le début des années 1980, il fera l'objet de multiples définitions. Certains auteurs l'attribuent à la subjectivité du salarié et d'autres aux éléments objectifs de l'environnement de travail. C'est en ce sens que la *QVT* part des conditions de réalisation de travail au ressenti du salarié. Ainsi, dans la présente recherche, nous retenons la définition selon laquelle la *QVT* est un ensemble d'éléments incluant à la fois l'activité du salarié et les éléments qui l'entourent. Ces éléments concernent les conditions de réalisation du travail et le salarié dans son tout unifié. Cette définition nous semble la plus complète et permet d'intégrer aussi la technologie comme une composante intervenante sur la réalisation, l'organisation et le contenu du travail. D'autres approches qui ont plutôt cherché à appréhender le contrecoup du travail (comme les *RPS*) peuvent témoigner aussi de la *QVT*, ou plutôt d'une absence de bien-être au travail.

## II-1.2. Les concepts connexes de la *QVT*

### II-1.2.1. *Les risques psychosociaux (RPS)*

Le concept de risques psychosociaux (*RPS*) est intimement lié à celui de la *QVT*, les *RPS* étant un ensemble de phénomènes qui affectent principalement la santé des travailleurs (Nosseraux, 2006). D'ailleurs, dans le discours institutionnel des entreprises, on assiste à un glissement sémantique de la notion de « *lutte contre les RPS* » à celui plus positif et fédérateur de « *promotion de la QVT* ». Pour Valléry et Leduc (2014), les *RPS* sont « *des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Les *RPS* concernent diverses conduites professionnelles et psychosociales, telles que le stress, le harcèlement moral, la violence, le suicide, la dépression, les troubles musculo-squelettiques (Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2014 ; Askenazy, 2004 ; Askenazy & al., 2011 ; Gosselin & al., 2013 ; Légeron, 2008 ; Lorient, 2008 ; Nasse, Légeron & Bertrand, 2008).

Les *RPS* sont les conséquences des dysfonctionnements socio-organisationnels. En effet, selon l'étude de Gollac (2009), les *RPS* résultent de 4 grands facteurs : (i) *Les exigences du travail et de son organisation* qui englobe l'autonomie dans le travail, le degré d'exigence au travail -en termes de qualité et de délai de travail, de vigilance et de concentration requise- et les injonctions contradictoires ; (ii) *Le management et les relations de travail*, c'est-à-dire la nature et la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs, la reconnaissance, la rémunération et la justice organisationnelle ; (iii) *La prise en compte des valeurs et des attentes des travailleurs*, avec le développement des compétences, l'équilibre entre vie professionnelle et extraprofessionnelle et ce qui touche aux conflits éthiques au travail ; (v) Et enfin, *les changements du travail*, c'est-à-dire le niveau de la conception des changements de tout ordre, les nouvelles technologies et la restructuration.

### II-1.2.2. *La satisfaction au travail*

L'autre concept qui nous semble très lié à la *QVT* et *bien être au travail* est la satisfaction au travail. Selon Llosa (1997), la « satisfaction » est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. Elle est également la comparaison d'une valeur effective : confirmation/infirmation (Bartikowski, 1999). Par ailleurs, Evrard (1993) définit la satisfaction comme un état psychologique mesurable lié à une expérience. C'est donc le

résultat d'un jugement, d'un processus cognitif, de comparaison entre les attentes du sujet et la réalité perçue (Gillot, 1998). Selon Schommer et al. (1997, cité par Abang Sako, 2010, p.25), la satisfaction dépend de la cohérence entre les attentes du sujet et la perception qu'il aura de l'objet ou de la situation. D'ailleurs, Gauthier (2003) affirme à ce propos que la « satisfaction » est un sentiment subjectif qui n'existe que si l'individu réalise qu'il a eu un événement positif dans une situation donnée.

Finalement, la satisfaction au travail est liée en partie à la possibilité pour le sujet de faire correspondre ses valeurs à sa situation de travail (Tiffin & Cormick, 1967). Pour Locke (1976), la satisfaction au travail est un état émotionnel résultant de l'évaluation de la capacité de son emploi à rencontrer ses besoins physiques et psychologiques, ses valeurs liées au travail et ses besoins de croissance personnelle. Autrement dit, la satisfaction au travail serait un état émotionnellement positif ou plaisant émanant de l'évaluation faite par un sujet de son travail ou de ses expériences au travail. Elle est issue de la relation perçue entre ce que l'individu aimerait retirer de son travail et ce que ce dernier lui offre. Dans le même ordre d'idée, Roustang (1977, p.33) conçoit la satisfaction au travail comme « *le rapport de ce qu'un individu attend de son travail et ce qu'il obtient de ce dernier* ». C'est donc une sorte de bilan intrinsèquement subjectif. Weiss & al. (1967) affirment que « *la satisfaction au travail est globalement un état affectif issu de la concordance entre ce que l'individu s'attend à recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'il reçoit de son travail* ». Boussougou-Moussavou (1999) introduit la dimension culturelle pour définir la satisfaction au travail. Celle-ci serait étroitement liée aux caractéristiques sociales et culturelles de l'activité et du système de vie du sujet.

En définitive, la satisfaction au travail est donc une évaluation, un jugement des situations de travail où le sujet peut ressentir un assouvissement ou un déplaisir lors de son expérience vécue. Elle varierait selon le contexte social et culturel dans lequel se trouve le salarié.

### *II-1.2.3. La santé mentale*

Il existe de multiples définitions de la santé mentale. Selon le CSMQ (Comité de la Santé Mentale du Québec) (1985, cité par Fleury & Grenier, 2004, p.29), la santé mentale se définit brièvement comme l'état d'équilibre psychique d'une personne à un moment donné et s'apprécie, entre autres, à l'aide du niveau de bien-être subjectif, de l'exercice des capacités

mentales et de la qualité des relations avec le milieu<sup>11</sup>. Selon Bloch et ses collaborateurs (1991, cité Foucher, 2004, p.32), « *La santé mentale au travail fait référence d'une part, aux possibilités qu'offrent le contexte organisationnel, les conditions de travail et les tâches dévolues à l'individu de se sentir valorisé, de s'épanouir, de mener une vie équilibrée et d'avoir un niveau de stress qu'il est capable de gérer ; d'autre part, elle fait référence à l'état que développe l'individu par rapport aux indices que sont l'estime de soi ou la valorisation de soi, l'épanouissement, l'équilibre de vie et le niveau de stress. Il faut aussi prendre en considération la capacité de l'individu à s'adapter à son travail et au milieu dans lequel il est réalisé* ». La santé mentale au travail se réfère à un état de bien-être dans lequel le salarié accomplit un travail productif et fructueux (Billiard, 2001). Il se traduit par un sentiment et une sensation d'épanouissement, de satisfaction générale, de santé et de sécurité au travail (Gosselin & al., 2015).

### **II-1.3. Evaluer et mesurer la qualité de vie et le bien-être au travail**

#### *II-1.3.1. Les approches basées sur les ressources individuelles et psychosociales*

Il semble difficile de circonscrire un modèle théorique qui permette de mesurer la *QVT*. La littérature théorique rattachée à ce concept met en lumière plusieurs approches. Nous allons présenter les modèles théoriques les plus pertinents. Il s'agit des modèles théoriques de Kohl et Schooler (1982) et de Turcotte (1988), les modèles du stress et du bien-être au travail. Nous avons choisi ces modèles du fait qu'ils associent l'importance à l'individu et l'environnement de travail pour comprendre la *QVT*.

##### *a) Les modèles théoriques de Kohl et Schooler (1982) et de Turcotte (1988)*

Le modèle théorique de Kohl et Schooler réalisé en 1982 est basé sur les facteurs de l'activité et ceux de l'environnement physique du travail. Selon ce modèle, la *QVT* des employés dépend de la stabilité de l'emploi et de la rémunération. Les caractéristiques telles que les horaires de travail sont pris en compte par ce modèle. En outre, selon ce modèle théorique, un travail complexe, répétitif, soumis à une pression, constitue un des facteurs de risque pour la santé des travailleurs. L'esprit de cette approche stipule ensuite qu'une bonne *QVT* dépend aussi d'un bon climat social avec les collègues et la hiérarchie. Enfin, selon Kohl et Schooler,

---

<sup>11</sup> Source : [www.acsmbf.comdef\\_SM.html](http://www.acsmbf.comdef_SM.html)

travailler dans un environnement de travail sobre, salubre, respectant les conditions d'hygiène et de sécurité, participe à la bonne *QVT* des travailleurs.

En outre, le modèle de Turcotte élaboré en 1988 se concentre autour de l'histoire professionnelle et du soutien social de l'employé. Pour Turcotte, avoir une bonne *QVT*, c'est pouvoir obtenir des actions favorables pour la carrière professionnelle, qui se présentent sous forme de programmes de formation, de possibilités de mutation et de promotions pour l'employé. Il s'agit aussi de la présence du soutien émotionnel, de la satisfaction du besoin d'affiliation dans l'organisation, de la facilité de communiquer aisément et de la possibilité d'une identification de son organisation. Le modèle de Turcotte s'intéresse aussi aux facteurs exogènes de l'activité, tels que l'environnement physique du travail (température, bruit, humidité, vibrations, odeurs, etc.).

Ces approches apportent une compréhension pour mesurer la *QVT*, puisqu'elles s'intéressent à certains éléments physiques et psychosociaux dans un environnement de travail. Lorsqu'il s'agit d'appréhender la *QVT*, ces éléments semblent nécessaires à évaluer. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, l'approche de Khol et Schooler semble plus appropriée à la manière dont nous allons évaluer la *QVT* dans le secteur public au Gabon. En effet, cette approche nous donne la possibilité de considérer les exigences des facteurs de *QVT* liés à l'organisation (pression hiérarchique) et à l'activité (travail complexe et répétitif) pour mesurer la *QVT* des fonctionnaires et leur bien-être. Dans cette optique, nous nous basons également sur les modèles de stress que nous allons développer dans les pages qui vont suivre.

#### *b) Les modèles du stress*

##### *(i) Le modèle de Selye (1956)*

Le modèle de Selye fait partie des approches classiques (Lamti, 2013) quant au stress. Pour Selye (1956), le stress, phénomène physiologique, est une réaction de l'organisme d'un individu face aux contraintes de l'environnement dans lequel il se trouve. À cet effet, le stress traduit les réactions organiques aux agressions physiques de l'individu. En d'autres termes, lorsque l'organisme d'une personne est accessible à un agent agresseur physique, son organisme répond *via* des stéréotypes, quel que soit l'agent (Guillet, 2008). Ainsi, l'idée principale de ce modèle théorique s'appuie sur la notion du « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA). Cette notion stipule que suite au stress, l'organisme d'un individu cherche à rétablir son équilibre appelé « homéostasie ». Ainsi, cette phase de l'homéostasie est répartie en trois étapes : la première étape est une réaction d'avertissement, d'alarme suite

à un stress. Cette phase est une sorte d'intervention de ressources hormonales pour faire face au stress. La seconde étape est cette dite de ténacité, de compensation avec un renouvellement de ressources pour se défendre. Et la troisième étape est celle de la détresse, de l'épuisement de l'organisme. Cette étape intervient lorsque toutes les ressources biologiques du sujet ne suffisent plus pour faire face à l'agression physique. Autrement dit, si l'agent source de stress persiste pendant une longue durée, l'organisme perd ses moyens de défense, ses ressources adaptatives se traduisant par de graves conséquences.

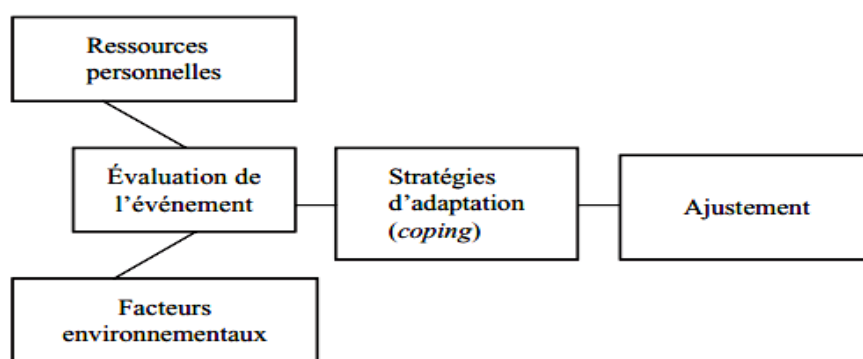
Le lien de cette approche avec la *QVT* se trouve du fait que cette approche prend en compte les éléments physiques de l'environnement de travail (conditions physiques, exigence de travail) pour mesurer la santé des travailleurs. Cela s'accommode avec notre démarche dans la présence recherche. En revanche, l'une des limites de cette approche est qu'elle ne prend pas en considération les variations des capacités individuelles, puisqu'elle épouse l'esprit behavioriste basé sur le schéma unique « stimulus-réponse » (Guillet, op.cit.). En outre, cette approche admet l'individu comme étant spectateur des événements stressants sans prendre en comptes ses capacités psychologiques. C'est pourquoi, en complément de cette approche, nous nous basons également sur le modèle de Lazarus et Folkman établi en 1984.

*(ii) Le modèle de Lazarus et Folkman (1984) : le coping*

Pour comprendre le phénomène du stress dans les organisations, le modèle théorique du coping proposé par Lazarus et Folkman met en avant le rôle important des ressources individuelles dans la gestion du stress. En effet, pour ces auteurs, le *coping* désigne un ensemble de processus qu'un individu interpose entre lieu et les événements menaçants dans son environnement (de travail), pour maîtriser, tolérer et/ou diminuer l'impact de ces événements sur son bien-être et sa santé psychologique (Paulhan, 1992). Ce processus se traduit par l'annulation, une correction des situations mais également par une modification de la manière dont le salarié se représente les situations menaçantes de son environnement de travail (Emeriat, 2012). Par exemple le problème des conditions physiques de l'environnement de travail, au lieu d'abandonner son travail, le *coping* consiste dans ce cas à relativiser les attentes du salarié sur ce qui devrait être les conditions physiques de l'environnement du travail. Le *coping* va ainsi permettre de réguler l'émotion (chez le salarié) généré par le stress (Folkman & Lazarus, 1986). D'abord, il s'agit ici de l'évaluation par l'employé de la source du stress, et ensuite une réévaluation de la situation à partir de ses ressources internes (Emeriat, Op.cit.).

Selon Lazarus & Folkman (1987), le coping est « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un employé* ». On parle aussi de « stratégie d'ajustement » (Paulhan, op.cit., p.18). Ainsi, l'étude de stratégie d'ajustement constitue un outil pertinent dans la façon d'appréhender le phénomène de stress en milieu organisationnel. Dans cette optique, le stress psychologique serait la résultante du jugement individuel de la relation avec l'environnement physique (Holahan & Moos, 1991). Autrement dit, le stress est la résultante de la réaction du salarié face aux exigences environnementales et la façon dont ces exigences peuvent affecter le cours de l'adaptation de ce dernier à long terme (Sprangers & Schwartz, 1999).

Cette approche prend en compte les ressources internes et externes de l'individu pour évaluer le bien-être au travail. Les ressources internes de l'individu concernent ses capacités psychologiques à faire face aux situations menaçantes de son environnement de travail, et les ressources externes peuvent provenir du soutien social. Ainsi, selon cette approche, ces variables modèrent les exigences et les contraintes de l'environnement de travail.



**Figure 3.** *Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman, 1984*

### *(iii) Le modèle de Siegrist (1996)*

Ce modèle est basé sur la notion de « réciprocité » des efforts dépensés et des récompenses reçues (De Jonge, Bosma, Peter & Siegrist 2000; Niedhammer, Tek, Starke & Siegrist, 2004). En d'autres termes, le modèle théorique « Efforts-Récompenses » qu'offre Siegrist véhicule l'idée qu'il y a stress lorsque chez l'individu, apparaît un déséquilibre entre les efforts qu'il fournit dans son milieu et les récompenses qu'il reçoit de ses efforts (Siegrist, 1996). Ainsi, dans le domaine du travail, les efforts concernent les exigences intrinsèques et extrinsèques du travail telles que la charge du travail, les caractéristiques de la tâche, l'exigence temporelle



(Bakker, Killmer, Siegrist & Schaufeli, 2000). Les récompenses sont d'ordre financier, professionnelle et sociale (Lamti, op.cit.). Il s'agit du salaire, des primes, de l'estime, de la reconnaissance professionnelle et de la sécurité dans l'emploi (Siegrist, 1998). Par conséquent, lorsque les efforts fournis ne sont pas récompensés par un salaire approprié, des gratifications et des promotions, cela fait naître chez le salarié un sentiment d'injustice et par conséquent de manque de reconnaissance. Cette situation a le plus souvent pour corolaire la dégradation de la santé du salarié. Ce modèle théorique permet d'éclairer le principe de l'évaluation de la *QVT*. Dans le cadre de notre recherche, il nous permet de mieux appréhender les facteurs liés au *bien-être au travail* dans une Administration en pleine mutations technologiques.

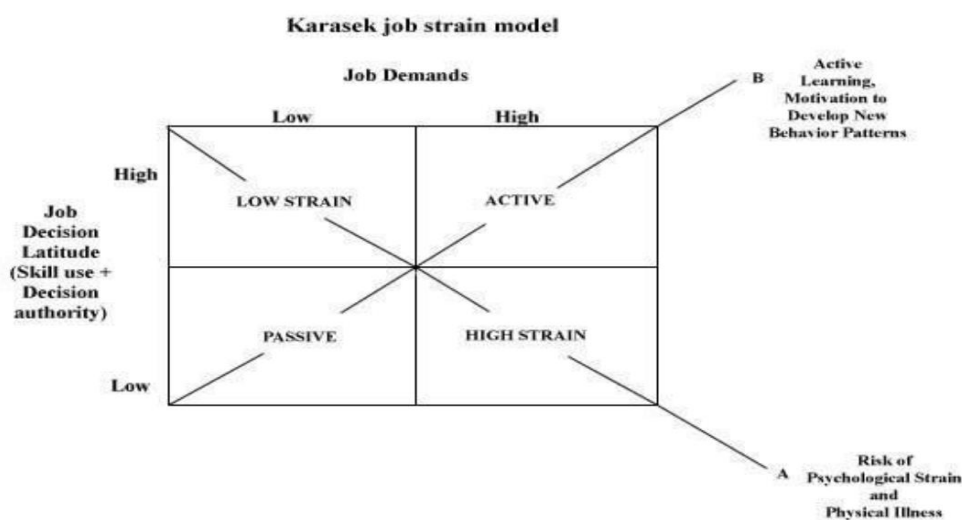
(iv) *Le modèle théorique « Job strain » de Karasek*

Parmi les modèles sur le stress, celui du « job strain », de Karasek est sans nul doute le plus répandu. Il cherche à appréhender les problèmes de santé constatés dans des organisations au cours de cette période (Cooper, 1998 ; Parker et Wall, 1998). Ce modèle théorique met en évidence deux facteurs clés du stress au travail : la demande psychologique et la latitude décisionnelle (Bakker & Demerouti, 2007 ; Karasek & Theorell, 1990).

Dans certaines études scientifiques, ce modèle a été élargi afin d'inclure un troisième facteur : les effets bénéfiques du soutien au travail. Plusieurs études (Johnson & Hall, 1988 ; Johnson, Hall & Theorell, 1989 ; Lerner, Levine, Malspeis & D'Agostino, 1994 ; Munro, Rodwell & Harding, 1998 ; Sargent & Terry, 2000) démontrent l'utilité du soutien social au sein d'une organisation. La plupart de ces études attribuent au soutien social différents rôles tels que le support informationnel, l'aide au travail lors de surcharges ou l'appui émotionnel (Leduc & Gérard Valléry, 2012). Ainsi, le soutien social apparaît comme un « amortisseur » de la pression organisationnelle. Ainsi, une situation de « job strain » accompagné par un manque de soutien social amplifie la dégradation de la santé des salariés (Hammar, Alfredsson & Johnson, 1998 ; Van der Doef & Maes, 2002, cité par Lamti, 2013, p.35).

Le modèle de Karasek accorde une place prépondérante à la relation entre les exigences et le contrôle. Par ailleurs, il considère les contraintes objectives de l'environnement de travail, et moins les perceptions individuelles (Jauregui & Schnall, 2009). Le « job strain model » s'intéresse aux conséquences négatives de l'organisation du travail, mettant en avant la

réduction des compétences *via* la passivité et l'incapacité à réaliser son travail (Van der Doef & Maes, 1999). Ainsi, les salariés se situant dans la zone rouge sont vulnérables et plus sensibles au risque de maladies cardiovasculaires. En revanche, ceux se situant dans la zone verte témoignent d'une implication dans l'activité croissante, d'une estime de soi et d'un sentiment d'accomplissement (Ibid.).



**Figure 4.** *Job strain model de Karasek (1979)*<sup>12</sup>

Finalement, l'utilisation du modèle de Karasek dans l'évaluation du *bien-être* au travail peut être un moyen d'évaluer dans quelle mesure les exigences qui sont induites (ou qui ont été atténuée) par l'usage des *TIC* affectent la santé des salariés, de voir aussi si les employés disposent d'avantage de marge de manœuvre (ou pas) pour exercer leur activité dans cet environnement médiatisé et s'ils peuvent compter (ou non) sur un soutien social de la part de leur entourage.

En définitive, les différentes approches théoriques présentées à propos de, l'évaluation individuelle des ressources dans le cadre de la réalisation de l'activité, nous apportent une grille d'analyse pertinente pour évaluer la santé des fonctionnaires. Elles nous permettent de prendre en compte les exigences des facteurs organisationnels et de l'activité pour mesurer la *QVT* et le bien être des fonctionnaires. Mais elles ne nous permettent pas de considérer les situations collectives et les rapports sociaux des salariés au cours de la réalisation de leurs

<sup>12</sup> Source: Schnall PL, Landsbergis PA, Baker D. Job Strain and Cardiovascular Disease. Annual Review of Public Health; 15:381-411,1994.

activités médiées par les *TIC*. C'est pourquoi notre recherche va s'appuyer, en complément aux approches théoriques développées précédemment, sur les approches théoriques basées sur l'activité et les ressources émanant des collectifs de travail.

### *II-1.3.2. Les approches basées sur l'activité et les ressources collectives : les modèles en clinique du travail*

Dans la littérature traitant de la santé au travail dans les organisations, les approches issues de la clinique du travail mettent l'accent sur l'activité du salarié : celle qui se fait avec plus ou moins de difficulté, celle dont on est plus ou moins fière, celle qui engage personnellement et professionnellement le salarié (par rapport à ses valeurs et règles de métier). Son ambition est de saisir les dynamiques subjectives et intersubjectives à l'œuvre dans la réalisation de l'activité. Cette discipline cherche à comprendre comment le sujet se définit et se construit socialement et psychologiquement dans et par l'activité dans la confrontation à la réalité du travail. Les différents courants théoriques et méthodologiques de la clinique du travail (psychodynamique du travail, clinique d l'activité psychosociologie clinique du travail) ont toutes une visée d'émancipation et de développement du sujet et des collectifs du travail. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé opportun d'aborder ces courants (notamment la psychodynamique et la clinique de l'activité) afin de mieux comprendre les ressorts de la souffrance et du plaisir au travail, et de leur lien avec le bien-être.

#### *a) La psychodynamique du travail (PDT)*

La psychodynamique du travail a été proposée par Christophe Dejours (1998, 2010). Au cours des années 1970, au regard des questions soulevées sur la santé mentale au travail, Dejours a introduit le terme de « souffrance au travail ». Ainsi, la *PDT* (la psychodynamique du travail) se focalise sur « *l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail* » (Alderson, 2004, p.24). Cette approche s'intéresse aux notions de plaisir et de souffrance, qui surviennent chez le salarié, dans une situation de travail. C'est la résultante du rapport entre le salarié et l'organisation du travail (Champy-Remoussenard, 2005). Ainsi, la *PDT* part du postulat selon lequel la santé mentale du salarié est intimement liée à l'organisation du travail . En effet, face aux contraintes des situations de travail, la psychodynamique cherche à comprendre comment les salariés font pour réduire/gérer la souffrance qui surgit de cette confrontation au réel de travail et pour conserver un équilibre entre les exigences liées au travail et leurs propres désirs de réalisation (Vézina, Jauvin, Dussault & Bourbonnais, 2006). L'autre aspect important de cette approche concerne

la dimension collective des rapports sociaux de travail. C'est-à-dire les stratégies mises en place par les collectifs de salariés pour lutter contre les situations douloureuses et/ou pathogènes de l'organisation. Il s'agit de comprendre comment le collectif de pairs, par la reconnaissance qu'il accorde sur le travail bien fait, contribue à l'équilibre psychique du travailleur et à sa construction identitaire (par le respect des règles du métier). Ce que Dejours nomme d'ailleurs le jugement de beauté, qu'il associe au jugement d'utilité ; ce dernier relevant plus spécifiquement de la reconnaissance attribuée par la hiérarchie et les usagers (Dejours, 1998).

L'approche de la *PDT*, permet de mieux comprendre les sources de mal être et de souffrance dans le monde du travail, lorsque notamment qu'il est impossible pour le salarié d'être reconnu ou se reconnaître et de s'accomplir dans et par son travail.

#### *b) La clinique de l'activité*

Par cette approche, Clot (2006) se propose, plus que de soigner les individus, de « soigner le travail »<sup>13</sup>, car pour lui le « bien être » relève avant tout du « bien faire ». Cette approche exploite les conditions du développement du pouvoir d'agir des acteurs dans et par le travail. La clinique de l'activité s'intéresse aux activités empêchées, contrariées ou encore suspendues qui sont à l'origine de la souffrance pour le salarié. Clot, 2008). Ainsi, le réel du travail est distinct du travail réel qui ne ressemble pas à ce que le sujet aurait désiré faire (Ibid.). Le plaisir émane alors de son action, de sa capacité à réaliser un « travail bien fait », qui a du sens pour lui et pour les autres. Or, les salariés qui voient leur travail freiné par les contradictions de l'organisation (obligation de résultat et de pression temporelle par exemple, ou encore par des conflits de valeurs) ou ceux qui se sentent dépossédés de leur travail (résignation à des procédures préétablies) le vivent comme une souffrance (Clot, 1999). Pour Clot, cette situation n'est pas propice à un travail de qualité. Les conséquences se soldent souvent par une souffrance psychologique se traduisant par une suractivité vaine ou encore un sentiment d'inutilité<sup>14</sup>.

L'approche en clinique de l'activité nous semble importante pour notre recherche, car elle peut nous permettre de comprendre dans quelle mesure la technologie peut entraver, voire empêcher l'activité des cadres de notre terrain d'étude. Pour autant, selon cette approche, on

---

<sup>13</sup> En 2008, Yves Clot évoque le terme de la qualité du travail dans les organisations. Pour cet auteur, le mal-être auquel font face les salariés est lié aux problèmes de process, de la qualité du process et de la qualité même de l'organisation.

<sup>14</sup> Yves Clot part du constat que la recherche obsessionnelle de la qualité, est source de souffrance au travail.

peut aussi envisager la technologie comme un instrument au service du développement de l'activité, offrant de nouvelles possibilités et de nouvelles perspectives pour agir, transformer et valoriser ses pratiques de travail et gagner en efficience et en efficacité professionnelles (Bobillier-Chaumon, 2013).

Nous allons à présent nous intéresser au concept de bien-être au travail qui, comme nous le verrons, revêt plusieurs sens et acceptions selon les courants théoriques qui le sous-tendent.

## **II-2. Le bien-être psychologique au travail (*BEPT*)**

Le terme « bien-être au travail » présente un caractère ambigu (Grosjean, 2005 ; Porcher, 2003). Néanmoins, ce terme est employé pour désigner l'état d'un salarié, dans son ensemble, marqué par un sentiment d'épanouissement, de confort et de satisfaction générale (*CLLIP*, 2009). Pour le salarié, c'est l'absence du travail empêché, l'absence de contradictions lors de la réalisation de la tâche et la mise à disposition de bonnes conditions de travail (Robert, 2007). Le bien-être au travail au sens large, englobe l'état physique et moral des salariés, c'est-à-dire l'absence des pathologies professionnelles, des accidents de travail, de violence au travail, de harcèlement, et les conditions nécessaires à la réalisation de la tâche et de sa mission (Robert, op.cit.).

### **II-2.1. Perspective historique du *BEPT***

Le concept de *BEPT* s'inscrit dans une approche historique qu'il nous semble nécessaire de rappeler.

Le bien-être psychologique a longtemps été au cœur des travaux dans le domaine des sciences humaines et sociales. D'abord au cœur des débats philosophiques, il va ensuite s'étendre dans le champ de la psychologie. Ses considérations actuelles s'enracinent dans un grand canevas historique.

D'emblée, dans leurs travaux, les philosophes de la Grèce antique considèrent le bien-être psychologique comme un processus essentiel au bonheur dans l'existence de l'être humain. C'est le cas des travaux d'Aristote, basés sur la nature du bonheur. Selon lui, « *le bonheur est un principe vers lequel tout être humain aspire à accéder* » (McMahon, 2006 cité par Dagenais-Desmarais, 2010, p. 15). À ce titre, le cours de l'existence de l'être humain constitue une occasion unique à son épanouissement (Watterman, 1993). Autrement dit, c'est en cherchant à se réaliser que l'homme accède à son bien-être (Kraut & Johnston, 1979).

Cette pensée philosophique du « bonheur » sera rejointe par le courant hédoniste, qui préconise que la recherche du plaisir et l'aboutissement de ce plaisir constituent le bonheur (White, 2006). En d'autres termes, lorsqu'un individu arrive à réaliser un plaisir et à le satisfaire, il le conçoit comme du bonheur.

À partir de ces deux courants, la psychologie va s'intéresser au concept du bien-être (Dagenais-Desmarais, op.cit.). C'est ainsi qu'en 1980, les travaux sur la modélisation des émotions vont apporter une première définition du *BEP* (Ibid.).

#### *a) Apports de l'approche psychologique des émotions*

Cette approche théorique basée sur les émotions a également participé à la définition du concept de *BEP*. Au cours du 19<sup>e</sup> siècle, plusieurs études sont réalisées autour de ce concept. Parmi les plus emblématiques, on note celles de James et Cannon-Bard (Cacioppo, Berntson, Larsen, Poehlmann & Ito, 2000, cité par Dagenais-Desmarais, 2010, p, 17). Ces travaux ont donné l'occasion aux chercheurs de penser le *BEP* comme étant l'ensemble des émotions positives et négatives ressenties par un individu (Ibid.). Ainsi, les auteurs tels que Watson, Clark & Tellegen (1985) vont décrire le *BEP* comme un amalgame d'émotions (positives et négatives) chez l'individu.

#### *b) Apports de l'approche humaniste et de la psychologie positive*

Le courant humaniste s'appuie sur l'expérience subjective de l'individu et sa capacité d'autodétermination (Dagenais-Desmarais, op.cit.). Fondée sur les travaux de Rogers (1961), cette approche se fonde sur une vision positive de l'être humain, en considérant que l'homme est fondamentalement bon, dans le sens où il évolue toujours positivement s'il suit sa propre expérience et se débarrasse des contradictions et difficultés qui limitent sa liberté. Cette idée sera prise en compte dans la manière de définir le *BEP*.

En outre, l'approche de la psychologie positive a également balisé le terrain de la définition du concept du *BEP*. Cette approche conçoit l'individu sous plusieurs angles (Seligman, Steen, Park & Peterson C., 2005). D'abord, il y a l'angle individuel qui concerne le bonheur, le bien-être, la créativité, le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi, l'humour, le sens de la vie, l'optimisme, etc. ; ensuite, l'angle interpersonnel (altruisme, amitié et amour, coopération, empathie, pardon, etc.) et celui du social (courage, engagement militant, médiation internationale, etc.).

#### *c) Apports des approches « hédonique et eudémonique »*

En premier lieu, l'approche hédonique considère que le *BEP* est composé d'une part, de la prévalence des émotions positives au détriment des émotions négatives et d'autre part, de la satisfaction dans la vie (Dodge & al., 2012). Intégrant une sous dimension du bien-être émotionnel ou bien-être affectif (Bradburn, 1969 ; Diener, 1984 ; Kahneman, Diener & Schwarz, 1991 ; Lyubomirsky & Lepper, 1999), la tradition hédoniste conçoit le *BEP* comme une construction à la fois cognitive et affective (Diener & Suh, 1997 ; Diener, 2009 ; Michaelson, Abdallah, Steuer, Thompson & Marks, 2009 ; Stiglitz, Sen & Fitoussi 2009). Cette manière de percevoir le *BEP* va susciter des débats scientifiques. En effet, plusieurs chercheurs vont émettre des critiques à l'endroit de l'approche hédonique.

En 1961, Rogers va mettre en place l'approche eudémonique pour comprendre et définir le concept de *BEP*. En effet, dans son approche, Rogers met en évidence le processus psychologique et le développement humain (Rogers, 1961 ; Watterman, 1993). Il définit le *BEP* comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif (Laguardia & Ryan, 2000). Ce sont les travaux de Ryff en 1989 qui viendront particulièrement enrichir l'approche eudémonique. Cet auteur décrit le *BEP* à partir de caractéristiques spécifiques, notamment « *l'acceptation de soi, de ses limites et faiblesses ; des relations positives avec autrui ; l'autonomie dans l'orientation de sa vie, la génération et la poursuite de ses objectifs ; la maîtrise de son environnement proche ; le sens de la vie et la capacité d'en définir un ; la possibilité de développer ses potentialités* ». Ici, le *BEP* se concentre sur l'engagement de l'individu dans ses actions et sur l'interprétation que celui-ci en tire pour la réalisation/l'estime de soi (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002).

En définitive, les traditions hédoniques et eudémoniques, bien qu'étant différentes dans la manière de définir le *BEP*, se complètent et peuvent, dans certains cas, se compenser (Keyes, Shmotkin & Ryff, op.cit.). En effet, le *BEP* tel que pensé par les précurseurs eudémoniques permet d'expliquer les tensions entre le développement personnel et le bonheur hédonique (Lent, 2004.).

## **II-2.2. Les caractéristiques actuelles du *BEPT***

Dans la littérature en psychologie du travail et des organisations, le *BEPT* a souvent été appréhendé comme un comportement en réponse aux domaines de la vie au travail (Kiziah, 2003). Dans cette optique, les auteurs tels que Cotton & Hart (2003, cité par Dagenais-

Desmarais, op.cit., p.34.) vont concevoir le *BEPT* comme un ensemble d'émotions confuses traduisant un état à la fois de détresse et de satisfaction au travail. D'autres auteurs l'associeront aux problèmes physiques et psychologiques au travail (Griffin & Danna, 1999).

Le *BEPT* a commencé à être circonscrit dans le courant des années 2000, avec notamment les travaux de Morin en 1997 (Desrumaux & Lemoine, 2012). En effet, Morin va introduire le concept de « sens » dans la définition du *BEPT*. Pour cet auteur, le *BEPT* résulte du sens que le salarié donne à son travail. Ce sens s'appuie sur les caractéristiques telles que « *l'autonomie au travail, l'utilité du travail, une charge ajustée aux capacités du salarié, la coopération dans l'environnement de travail, l'occasion pour le salarié d'apprendre dans l'exercice de son travail, la sécurité, l'esprit de service, la reconnaissance sociale du salarié et la reconnaissance perçue dans le travail* ». Toutes ces caractéristiques définissent le *BEPT*.

Mais c'est en 2010 que l'on relève une définition théorique plus précise du *BEPT* suite aux travaux de Dagenais-Desmarais<sup>15</sup>. Les principes de ce modèle est que « *le BEPT est une expérience subjective positive où l'on tente d'exprimer le meilleur de soi à travers des relations sociales dans le travail et les interactions avec l'organisation* ». Ainsi, le *BEPT* ne se détermine pas par le statut, le type d'emploi ou encore par le salaire, et ne se traduit pas non plus par l'absence de maladie. Il se rapporte plutôt aux éléments en rapport avec le domaine professionnel (Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie 2011, cité par Ntsame, Desrumaux, Lemoine & Tessa, 2012, p.143.). Dans sa conception du *BEPT*, Dagenais-Desmarais met en évidence 5 caractéristiques : l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue au travail et la volonté de s'engager pour atteindre des objectifs de l'organisation. Dès lors, une fois ces 5 caractéristiques réunies, le ressenti psychologique du salarié est positif ; celui-ci se trouve dans un état de *BEPT*. Bien sûr, la fréquence de ces caractéristiques peut varier d'un salarié à un autre. Cette dimension subjective fait que le *BEPT* peut fluctuer au sein d'un collectif de travail.

### **II-3. Processus à l'œuvre dans le BEPT : « le Top-down » et « Bottom-up »**

C'est notamment à partir des recherches sur le bien-être au travail que les approches de type « Top-down » et « Bottom-up » apparaissent.

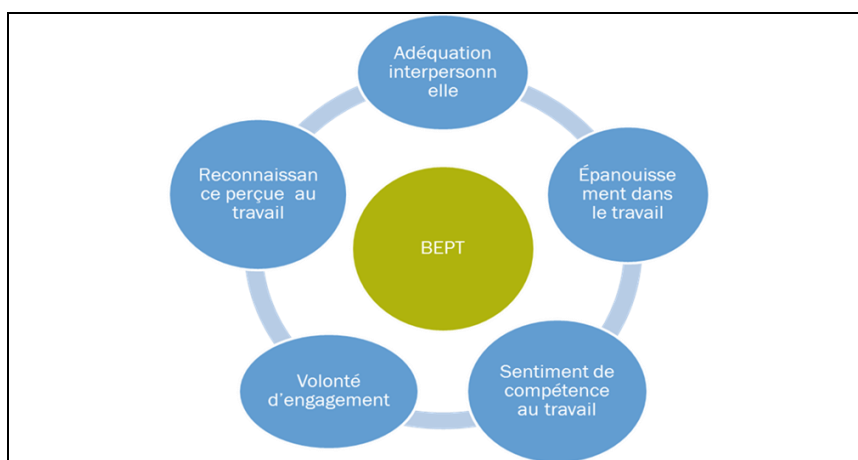
---

<sup>15</sup> C'est lors de ses travaux de thèse intitulée « Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit » que cet auteur a mis en place un modèle théorique spécifique dans le monde du travail à partir des conceptions hédoniques et eudémoniques. Ce modèle théorique met en exergue, ainsi que précisé infra, des éléments distincts in situ de l'environnement du travail.



Le « Top-down » ou encore « approche descendante » conçoit le bien-être comme une attitude positive d'un individu envers lui-même (Buschman & Miller, 2007). En effet, pour cette approche, « *si un individu a une attitude vers lui-même, il attribue des événements positifs à des causes intrinsèques et des événements négatifs à des causes extrinsèques* » (Emeriat, 2012, p.102). Cette approche permet donc de délimiter ou de conceptualiser rapidement un tout unifié en sous-parties ; ceci pour avoir une idée globale et donner une estimation de la complexité de ce tout unifié. Plus simplement, le « top-down » détermine une approche allant du *général au particulier*. Cette approche a permis la réalisation de certaines recherches basées sur la construction des instruments de mesure tels que le *SWL* (Satisfaction With live Scale) et le *SPWB* (Scales of Psychological Well-bieng) (Emeriat, op.cit.). Elle considère le *BEPT* comme une attitude positive face à une situation. En d'autres termes, si un salarié évalue positivement une situation de travail, il fait preuve d'un état de bien-être psychologique dans cette situation et vice-versa (Ibid.).

Le « Bottom-up », s'inspirant du modèle « Top-down », met en lumière ce qui peut déterminer le *BEPT* (cf. figure 5).



**Figure 5.** Modèle théorique « Bottom-up » du *BEPT* de Dagenais-Desmarais (2010).

(i) En premier lieu, il y a *l'adéquation interpersonnelle*. Selon Dagenais-Desmarais (2010), les outils de travail favorisant une congruence entre l'unité de travail et les valeurs créeraient un rapprochement entre les salariés et les équipes de travail et donneraient lieu à des activités informelles participant activement au *BEPT*. Ce qui implique donc que *la division du travail, les missions et les visions/attentes de l'organisation doivent être connues et claires pour tous les salariés* (ii) Deuxièmement, un salarié qui a l'impression d'accomplir un travail significatif et stimulant pourra mieux se réaliser. Aussi, faire concilier –dans le mesure du possible- les objectifs des organisations aux besoins individuels apparaît primordial dans le

ressenti des salariés : c'est *l'épanouissement au travail*. (iii) En outre, d'après ce modèle, pour jouir d'un *BEPT*, le salarié a besoin de se sentir *compétent*, c'est-à-dire qu'il doit être capable d'accomplir le travail qui lui est assigné et de contribuer au succès de l'organisation. Par ailleurs (iv), la valorisation du travail est l'un des premiers vecteurs du *BEPT*. En effet, le « Bottom-up » stipule qu'il est nécessaire de gratifier les efforts fournis par les salariés et de les reconnaître. Le retour positif de la hiérarchie et des collègues fait que le salarié se sent valorisé et par conséquent, est en mesure de mener à bien son travail. On retrouve d'ailleurs aussi cette idée de « reconnaissance » dans les travaux de Morin, Savoie et Beaudin en 1994 et dans ceux de Dejours (1998) sur le jugement d'utilité. Enfin (v), être heureux au travail, c'est aussi vouloir *s'investir* de manière proactive dans l'organisation et contribuer à son succès. Ce qui sous-entend que les organisations doivent être capables de susciter le désir d'implication de la part des sujets dans leur travail.

Bien qu'objet de controverses scientifiques du fait que l'auteure s'est appuyée sur une seule étude pour développer le modèle théorique de « Bottom-up » -par une approche inductive *via* des entretiens auprès de la population québécoise-, ce modèle nous semble néanmoins pertinent à considérer pour notre recherche de par les dimensions organisationnelles qu'il s'efforce de déclinier.

En définitives, les modèles théoriques que nous venons de présenter nous ont permis de rendre compte des facteurs impliqués dans la *QVT*. Ces approches, et notamment celle de « Bottom-up » de Dagenais-Desmarais (2010), peuvent nous aider à mieux comprendre ce qui peut faire sens pour l'individu et contribuer à sa valorisation dans et par l'activité qu'il exerce, notamment dans le cadre des transformations et des innovations qui traversent les organisations, comme c'est le cas pour l'administration dans laquelle nous menons notre recherche. L'usage de tels modèles nous paraît ainsi opportun pour appréhender les conséquences de l'introduction des nouveaux dispositifs de travail sur le bien-être et la santé des cadres fonctionnaires. Pour ce faire, il est important de comprendre qui sont ces cadres ? Quels sont leurs profils, leurs caractéristiques socio-professionnelles et leurs rapports aux outils technologiques ?

Les parties qui vont suivre vont nous permettre de décrire l'activité et les pratiques de ces « cadres », en cherchant à préciser les spécificités socio-professionnelles de ceux qui œuvrent dans une administration publique, comme le sont les sujets de notre recherche.

## **II-4. Cerner l'activité des cadres : des fonctions et des pratiques professionnelles spécifiques**

Cette section aborde l'activité et les pratiques des « cadres » en milieu organisationnel. Dans ce but, nous allons d'abord définir la notion de « cadre » en général, et en particulier ceux qui exercent dans l'administration publique, notamment africaine. Nous présenterons ensuite la nature des technologies utilisées par les « cadres » et leurs incidences potentielles sur leur activité.

### **II-4.1. Qui sont les cadres ? Un groupe social hétérogène**

Avant de cerner les potentielles incidences de l'usage des *TIC* sur l'activité des cadres, il convient de donner un sens à la notion de « cadre ». C'est-à-dire la définition de cette notion, la spécificité du travail accompli par les « cadres », et la manière dont ils font ce travail.

Dans la littérature, il n'existe presque pas de définition standard et officielle de la notion de cadre. La définition du cadre par l'Académie française s'appuie sur une représentation sociale issue des années 1930-1970 (Monneuse, 2014). En effet, en France et dans le courant des années 1970, la manière de considérer le cadre connaît un développement considérable dans les moments du triomphe du modèle de Taylor dans les organisations de travail. Pendant cette période, « *Les cadres sont des experts chargés d'assurer les fonctions supports, c'est-à-dire, organisation de travail, logistique, RH, communication où des managers servent de courroie de transmission entre la direction et les exécutants, du fait de leur autonomie reposant sur leurs compétences en matière de gestion* » (Monneuse, 2014, p.24). Certains travaux (APEC, 2009 ; APEC/Céreq, 2011 ; Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, 2015 ; Bouffartigue, 2001 ; Guilbert & Lancry, 2007 ; l'INSEE, 2003) catégorisent différents niveaux de responsabilités des cadres au sein des entreprises, à savoir : les cadres dirigeants, managers-encadrants, cadres experts et/ou opérationnels.

Dans le secteur public en France, l'INSEE attribue la fonction de cadre aux personnels de direction, les ingénieurs de la Fonction publique, les officiers de l'armée, les gendarmes et les personnes exerçant un mandat politique ou syndical. (a) *Dans la catégorie des personnels de direction*, les cadres exercent des responsabilités étendues et rémunérées selon une échelle prédéfinie par l'État. Il s'agit des directeurs et des sous-directeurs d'Administrations centrales, des directeurs généraux et départementaux, et des membres de la plupart des corps contenant dans leur appellation le terme « général » (Ibid.). (b) *Dans la catégorie des*

*ingénieurs et personnels membres des corps d'ingénieurs des collectivités locales et des hôpitaux techniques supérieurs*, considérés comme membres des corps d'ingénieurs de l'État et assimilés, les cadres exercent les fonctions techniques administratives de gestion (Ibid.). (c) Enfin, *les cadres appartenant aux personnels administratifs* comptent les magistrats, les inspecteurs (Impôts, Trésor, Douanes) et les cadres de la Poste. Qu'en est-il du cadre dans l'Administration publique gabonaise ?

#### **II-4.2. Le cadre dans la Fonction publique gabonaise**

En Afrique francophone et plus particulièrement au Gabon, la catégorie professionnelle des cadres dans la Fonction publique prend le sens de celle de la France, en tant que pays colonisateur (Nfoule Mba, 2011). Dans l'Administration gabonaise, cette catégorie professionnelle a attiré la curiosité de plusieurs auteurs, parmi lesquels nous citerons Kekeella<sup>16</sup> et M'bah<sup>17</sup>. De ces auteurs, la catégorie professionnelle des cadres était axée, dès la fin des indépendances, sur une politique de recrutement à toute hâte, parfois aux dépens de la compétence et des qualités morales requises (Kekeella, 1998). Ainsi, le cadre était un ancien agent de l'Administration coloniale. Cette politique de recrutement sera ensuite remplacée par les normes d'accès à la Fonction publique (Ibid.). Ces normes furent la nomination après concours d'entrée à l'Administration ; la nomination sur titre se basant sur l'expérience dans l'Administration comme garantie ; la nomination sur recommandation, soit d'un haut dignitaire politique, soit d'un haut cadre de la haute Administration de l'État et la nomination différée, effective dans les domaines qui nécessitent une formation ou un perfectionnement professionnels<sup>18</sup>. Dans ce processus de recrutement, le contexte culturel a entraîné un vent de favoritisme, d'ethnisme et parfois de tribalisme (M'bah, 1979). Depuis les années 1980-1990, ce processus de recrutement a évolué. C'est ainsi que les recrutements, les nominations et les promotions des cadres dans la Fonction publique obéissent à des critères liés à leurs aptitudes professionnelles et suivent des procédures transparentes et objectives assurant l'égalité de

---

<sup>16</sup> La notion de cadre avait été abordée par cet auteur dans sa thèse intitulée : « L'administration publique des pays africains comme production des sociétés locales : cas de l'Administration gabonaise », 1998.

<sup>17</sup> Jean Ferdinand M'bah est un sociologue Gabonais. Il a réalisé plusieurs travaux dont une thèse en 1979 intitulée : « Le tribalisme surveillance et/ou adaptation de l'idéologie dominante au Gabon ». Dans cette thèse, l'auteur met en exergue le contexte socio-organisationnel de l'Administration publique au Gabon à cette époque. Il met en avant la typologie des rapports dans ce secteur représentatif de la société gabonaise, entre différentes couches sociales présentes dans l'Administration publique.

<sup>18</sup> Source : Recueil des textes législatifs (Annexe 3)

chance entre citoyens<sup>19</sup>. La notion professionnelle de cadre, dans la Fonction publique s'inscrit désormais dans l'initiative de l'efficacité. En d'autres termes, le cadre a l'obligation d'efficacité dans l'exercice de ses fonctions. À ce titre, il doit avoir une certaine perspective, en ayant toujours à l'esprit les finalités de son service. Le cadre doit en outre planifier et organiser les résultats, faire preuve d'anticipation, de perspicacité et de persévérance, notamment dans la survie et l'exécution des projets. Pour finir, il doit résister aux pressions ou tensions en évitant de se prononcer ou d'agir avant tout examen au fond<sup>20</sup>.

En clair, lorsque l'on attribue un sens à la notion de cadre dans la Fonction publique au Gabon, les institutions du pays s'appuient sur le modèle français. C'est ainsi que le cadre, dans ce secteur d'activité, a les mêmes attributs que ceux de la France. Il faut tout de même noter quelques différences au niveau des textes concernant les catégories attribuées aux fonctionnaires. Au Gabon, il existe les catégories A1, A2, B1, B2 et C<sup>21</sup>. Ainsi, en dehors du statut de haut diplômé, le cadre se définit également par ses expériences professionnelles cumulées et ses nominations politiques. Dès lors, il n'est pas rare de compter des fonctionnaires ayant une catégorie du bas de l'échelle (catégorie C) parmi les hauts cadres dans l'Administration appartenant aux catégories les plus élevées (A1, A2, B1, B2). Cette situation est accentuée dans certains établissements de l'État tels que les Ministères et autres Administrations publiques.

Somme toute, la notion de cadre recouvre à la fois un statut et une fonction qui regroupent diverses activités au sein de différents métiers (Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, 2010). Ainsi, quelle est la spécificité de leurs activités ? Autrement dit quelles sont les activités que les cadres exercent réellement dans les organisations ? Dans les lignes qui vont suivre, nous allons aborder les spécificités des activités des cadres. Mais auparavant, il nous semble pertinent de revenir sur le concept d'« activité ». En effet, définir l'activité des cadres, c'est comprendre en amont ce qu'est le concept d'« activité » en général. La définition de ce concept nous intéresse, car elle nous permet de mieux cerner les ressorts et les spécificités de l'activité médiatisée par les *TIC*. C'est dans cette logique que nous allons brièvement l'aborder.

---

<sup>19</sup> Source: Recueil des textes législatifs et réglementaires en matière de Fonction publique dans son article 34 (Cf. Annexe 3).

<sup>20</sup> Article 40 du recueil des textes législatifs et réglementaires dans la Fonction publique (Cf. Annexe 3).

<sup>21</sup> Décret n° 862/pr/mfp du 20 août 1981 fixant les statuts particuliers des fonctionnaires (Cf. Annexe 3).

#### **II-4.3. Activité : une inscription dans le réel**

Le concept d'« activité » n'a pas de contenu conceptuel précis (Schwartz, 2007). Ce concept est soumis à une multitude d'interprétations selon les domaines dans lequel il s'inscrit. Dans son sens étymologique, l'activité est un ensemble d'actes coordonnés et de travaux de l'être humain, fonction de cet ensemble (Schwartz, op.cit.). Elle est une forme générale de toutes les facultés et se présente souvent comme mouvement de l'être vers une fin ; soit pour se rendre maître, soit pour s'en écarter (Ibid.). C'est donc une situation selon laquelle un individu exerce une action ayant un but dans un domaine déterminé (Larousse, 2012). Cette considération du concept d'« activité » est riche en sens et ouvre des voies multiples de réflexions.

Pour Amalberti et Hoc (1999, cité par Clot, 2008, p.45), l'activité est un ensemble organisé dans un processus logique observable. En d'autres termes, l'activité est ce qui est mis en jeu pour effectuer la tâche (Goguelin, 1998 ; Clot, 1998 ; Hubault, 1995). L'activité est alors servie par la tâche et n'est pas déterminée mécaniquement (Clot, 2004). Finalement, l'activité telle qu'elle se présente au premier abord peut parfois être mal interprétée. Il faut rentrer au plus profond de ses racines pour la comprendre. Elle est donc propre à un sujet s'inscrivant dans l'histoire d'un collectif, d'une organisation influencée par les artefacts.

#### **II-4.4. Activités médiatisées par les TIC dans les organisations**

Le concept de médiation « *définit le rapport de l'homme avec le monde dans un double mouvement de mise en forme de l'action par les outils culturels et le fröngage de ces outils pour les activités humaines* » (Wertsch, 1998, cité par Folcher & Bationo, 2011, p.5). Ainsi, il y a des médiations de prise de connaissance, c'est-à-dire ses propriétés, ses évolutions en fonction de l'action du sujet ; et des médiations visant l'action sur l'objet, qui concernent la transformation, la gestion et la régulation de l'objet (Folcher & Rabardel, 2004). En effet, au cours de l'activité, les sujets utilisent les artefacts qui font l'objet de transmissions, d'appropriations et de développements au sein d'une communauté dans les contextes professionnels (Leplat & Hoc, 1983). Ces artefacts transforment les tâches et les activités (Norman, 1991 ; Rabardel, 1995). Par ailleurs, l'activité, telle qu'elle est exercée par le sujet, est adressée simultanément et dirigée vers son objet et vers les autres activités portant sur cet objet, que ce soit celles des autres ou encore d'autres activités du sujet (Folcher & Rabardel, op.cit.). Lorsque l'on parle de l'orientation vers l'objet, il s'agit de la prise de connaissance de l'objet, c'est-à-dire de ses propriétés et de ses évolutions en fonction des actions du sujet.

Quant à l'orienter vers les autres, cela se fait lors des activités collectives et individuelles (les médiations interpersonnelles). Enfin, le sujet, au cours de son activité, est également en rapport avec lui-même, en ce sens qu'il se connaît, se gère et se transforme lui-même (Rabardel, 2009 ; Rabardel, 2004). Pour Clot (2004), « *l'activité médiée* » est transcendante, c'est-à-dire « *une suite perpétuelle adolescence de la puissance d'agir qui doit composer avec des situations du travail qui peuvent réduire le pouvoir d'agir* ». Cette définition de l'activité médiatisée et médiée nous aide à définir les spécificités de l'activité médiée des cadres dans le monde du travail.

#### **II-4.5. Que font les cadres ? Une activité multiple et complexe**

Dans la littérature, il est communément admis que le cadre est une catégorie professionnelle aux multiples fonctions dans lesquelles il bénéficie d'une grande autonomie dans la prise de décisions et la gestion des objectifs de l'entreprise et du temps de travail (Amossé & Delteil, 2004). Dans cette variété de fonctions, certains auteurs ont pu mettre en évidence des caractéristiques communes de l'activité du cadre. Pour Mintzberg (1984), les caractéristiques du travail des cadres se résument en termes de quantité et de rythme de travail, de brièveté et de fragmentation des tâches, de préférence à l'action, d'importance de la communication et de fonction de l'agent de liaison (Rogalski et Langa, 1997, cité par Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, op.cit., p.65). (i) La quantité du travail du cadre est très importante, au point que celui-ci a un rythme de travail très soutenu (Gilbert & Lancry, 2007), ce qui implique que le *spatio-temporel* de l'activité du cadre dépasse souvent le temps professionnel dans l'enceinte de l'organisation (Ibid.). (ii) La brièveté et la fragmentation s'expliquent par le fait que le cadre réalise beaucoup de tâches courtes et interrompues, dans lesquelles il traite plusieurs questions (Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, 2013). Le cadre possède des contacts informels et répond aux appels téléphoniques (Ibid.). (iii) La préférence pour l'action et la communication définit le cadre comme centre nerveux de l'organisation (Gilbert & Lancry, op.cit.). En effet, le cadre est un véritable observateur actif et diffuseur et, en même temps, un porte-parole. De cette manière, se traduit une relation oral/écrit et la posture de juge entre ce qui s'écrit et ce qui se dit (Mintzberg, op.cit.). (iv) La fonction d'agent de liaison dans l'activité de cadre met en évidence l'importance des relations horizontales (Ibid.). Pour Mintzberg, le cadre, de par son rôle et sa fonction symbolique, est « *leader* », « *entrepreneur* » et « *décideur* ». À ce niveau, les travaux de la littérature font état du manque de prescription du travail des cadres qui se base essentiellement sur la coordination des objectifs fixés par les responsables des organisations (Cousin, 2008, cité par Bobillier-

Chaumon, Sarnin, & Vacherand-Revel, 2015, p.62). Avec les changements organisationnels accentués par l'introduction des *TIC*, les cadres sont ainsi confrontés au poids de ces nouveaux outils technologiques au sein de leurs activités. Nous allons cerner les incidences du déploiement technologique sur l'activité des cadres ainsi que leur santé au travail.

## Résumé

En définitive, le cadre est une catégorie professionnelle aux contours indécis. Le cadre dans l'Administration publique se différencie de celui de l'entreprise. C'est en ce sens que la dénomination du terme « cadre » dans l'Administration publique gabonaise est spécifique. Toutefois, des recherches ont mis en exergue des caractéristiques communes de l'activité du cadre dans le monde du travail qui connaît de plus en plus de changements marqués par la mise en place des outils innovants, porteurs de nouvelles politiques organisationnelles. Quels sont les outils technologiques que les cadres utilisent lors de la réalisation de leur travail ? Et quel est l'impact de ces outils technologiques sur leurs activités ? Pour ce faire, nous allons d'abord définir la notion de *TIC*, puis nous catégorisons celles utilisées par les cadres et leur impact au sein des organisations *via* des travaux réalisés. Cette approche nous permettra de mieux appréhender d'une part, la manière dont la technologie peut être un outil favorable ou non à l'activité du cadre dans l'Administration publique gabonaise, et d'autre part, de repérer les facteurs qui pourraient favoriser l'acceptation des *TIC* par les cadres dans l'Administration publique au Gabon.

\* \* \*

### **II-4.6. Les cadres face au déploiement technologique : quelles incidences sur leur activité ?**

Avant d'aborder les incidences du déploiement technologique sur l'activité des cadres et leur santé, nous allons revenir sur la dénomination et la catégorisation des *TIC* utilisées par les cadres dans le monde organisationnel. En effet, pour appréhender les potentielles incidences des *TIC* sur les pratiques professionnelles et la santé des cadres, il nous semble nécessaire de connaître la nature des outils technologiques déployés au service des cadres dans des organisations. Ainsi, il s'agit de cerner l'objectif de ces outils technologiques dans l'activité des cadres ainsi que les effets contreproductifs de ces outils sur le travail réel des cadres.



#### II-4.6.1. Dénomination et catégorisation des TIC dans l'activité des cadres

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont une expression aux contours assez vagues (Sedkaoui, 2014). On retrouve dans la littérature plusieurs définitions des TIC. Selon Chapron (2006), *« les TIC apparaissent dans le développement des réseaux de communication, désignant tout ce qui tourne autour d'Internet et du média. Elles recouvrent également la notion de convivialité accrue de ces produits et services destinés à un large public de non-spécialistes. Au confluent de l'informatique, des réseaux de communication et télécommunication, de l'audiovisuel, les TIC s'adressent au plus grand nombre »*. L'Office québécois de la langue française (2013), les désigne comme étant *« un ensemble de technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence des moyens de communication plus efficaces en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information »*. Pour Brangier et Valléry (2004), *« les TIC regroupent l'ensemble des techniques applicables aux traitements des informations et à la communication de ces dernières à travers des systèmes Hommes-Machines »*.

Dans le contexte organisationnel (entreprises, établissements publics et parapublics, etc.), les TIC sont désignées en termes de modes de gestion de travail englobant des outils de travail collaboratifs qui permettent de produire, traiter et transformer l'information et la communication en utilisant un procédé électronique<sup>22</sup>. L'idée du travail collaboratif renvoie à un mode de travail où l'organisation sociale est un système de relations collaboratives dans une problématique de l'efficacité du collectif au travail (Comtet, 2006 ; Laval & Abdallah, 2007). Ce mode de travail est alors considéré, d'une manière générale, comme l'activité subordonnée d'acteurs poursuivant les objectifs différents et visant l'établissement de règles communes (Bobillier-Chaumon 2003). Il se traduit par un partage d'informations résultant le plus souvent d'un usage interactif et d'une nouvelle organisation de travail marquée par une flexibilité et une autonomie pour les salariés dans l'exercice de leurs activités (Hammat & Radocchia, 2001). Des auteurs tels que Peters et Watterman (2012, cité par Bobillier-Chaumon, op.cit., p.80) affirment que l'émergence des TIC dans le monde du travail s'origine dans la recherche de l'excellence des entreprises, c'est-à-dire que les entreprises cherchent à être plus compétitives et à répondre aux nouveaux défis du travail sans cesse en évolution. À

---

<sup>22</sup> Cette définition ressort du rapport portant sur la catégorisation et la définition des TIC de l'OCDE du 1<sup>er</sup> mars 2007 titré : « Groupe de travail sur les indicateurs pour la société de l'information ». En ligne sur le lien : <http://www.oecd.org/fr/internet/ieconomie/38227495.pdf>

ce titre, Brangier et Bornet (2011) parlent de la recherche de l'agilité des organisations de travail. En ce sens, pour que les entreprises trouvent une certaine facilité à faire face aux multiples défis qui leur incombent, le recours aux *TIC* est nécessaire. Ainsi, les *TIC* utilisées par les cadres se présentent sous 5 grandes catégories (Bobillier-Chaumon, 2003, réactualisé en 2012).

#### *II-4.6.2. Les Technologies utilisées par les cadres dans le monde du travail*

##### *a) Les technologies de transmission de l'information*

Ce genre de technologies a pour but d'optimiser la transmission de l'information et de favoriser une communication non seulement au sein des organisations de travail, c'est-à-dire entre les salariés, les services, les niveaux hiérarchiques, mais aussi entre les organisations elles-mêmes (cas de l'intranet et de l'extranet) (Bobillier-Chaumon, 2013). En effet, selon Cacaly & al. (2004)<sup>23</sup>, l'intranet est « *un outil technologique représentant un réseau informatique interne aux organisations* ». Ce réseau interne et sécurisé est accessible aux salariés pour les besoins de communication (Azar-Exbrayat, 2002). Ainsi, son usage est basé sur les protocoles d'Internet pour un accès facile à l'information de l'entreprise (Jameux & Khedhaouria, 2009 ; Ferchaud, 2001). Cet outil technologique a pour vocation de mesurer la performance des activités de l'entreprise (Azzouz & Bidan, 2013 ; Bérard, 2002). Par contre, l'extranet possède des fonctions symétriques dans le contexte de réseaux et de partage des informations (Cottin, 2013). En effet, élargissement d'un intranet, l'extranet est un réseau privé permettant à l'entreprise d'échanger et de partager, de manière sécurisée, des informations avec d'autres partenaires de son choix (Valléry, 2005, Holtham & Courtney, 2001). Par contre, cet outil n'est ni un intranet, ni un site Internet (Dubas & Brennan, 2002). Il s'agit d'un système supplémentaire offrant par exemple aux clients un accès privilégié à certaines ressources informatiques d'une interface du Web (Filippi & Triboulet, 2006).

Dans les technologies de communication, il faut inclure le *CTI* (Couplage de la Téléphonie et de l'Informatique). Le couplage téléphonie-informatique ou *computer telephony interface*, est un ensemble de techniques permettant de faire fonctionner des applications informatiques et téléphoniques (Gérard, op.cit.). Ce dispositif relie par exemple un centre d'appels au système informatique et au logiciel de *CTM* d'une entreprise (Bathelot, 2010). D'autres technologies telles que l'*EDI* et Internet en font partie (Bocquet & Brossard, 2008 ; Bourdon & Schafer,

---

<sup>23</sup> Pour plus d'informations, consulter le dictionnaire de l'information Cacaly, 2004 p. 129.

2012 ; Ceruzzi, 2012 ; Dreyfus, 2000 ; Galliano, Roux & Soulié, 2006 ; Rallet, 2003 ; Paquienséguy, 2011 ; 2003 ; Lahlou, 2007 ; Szoniecky, Hachour & Bouhai., 2011 ; Tran, 2010).

*b) Les technologies à caractère collaboratif*

Les technologies collaboratives cherchent à optimiser le travail en équipe (Bobillier-Chaumon, 2013 ; Ellis et Gibb, 1988). Parmi ces technologies, on compte le groupware et le workflow (Ibid.). Le groupware est un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail (Lépine, 2002). Les outils intégrant du groupware permettent d'améliorer le travail coopératif entre différents membres d'une même équipe ou entre les membres de différentes équipes ayant des informations à partager (Briole, Craipeau & Faguet-Picq, 1996). Dans cette catégorie de technologies, on compte également le workflow qui met en relation plusieurs acteurs, tâches et documents, favorisant un processus de coopération (Lapassat & al., 1997 ; Van der Aalst, Pesic & Schonenberg, 2009 ; Wang, Rosca, Tepfenhart, Milewski & Stoute, 2008).

*c) Les technologies de gestion administrative*

L'objectif de ce genre de technologies est la formalisation (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). En d'autres termes, ces technologies formalisent le recueil, le traitement et la transmission des données opérationnelles dans les unités de travail (Ibid.). Ainsi, les logiciels de type *PGI* (Progiciels de Gestion Intégrée) ou *ERP* (en anglais ex *SAP*) en font partie (Ducray, 2015). Selon Blain (2009), émanant d'un concepteur unique, les *ERP* permettent de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, tels la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable ou encore la gestion de l'e-commerce. Dans le cadre commercial, les *ERP* satisfont les besoins de l'entreprise (choix des règles de gestion, d'adoption de traitement et de format des données) (Moscarola, chaaboudi & Triki, 2010) et favorisent une organisation fondée sur une production administrative de type « juste-à-temps » (Beretta, 2002). Dans cette catégorie de technologies, on note également le système intégré de type *GED* ou *GEIDE* qui est un ensemble de logiciels concourant à réaliser diverses étapes de la chaîne de traitement d'un document (Chaumier, 2006 ; Lalaude, Gautheron, Bertrand, Soual & Bescon, 2008 ; Lénart & Vignaud, 2005 ; Desbetes, Leroy & Liebert, 2008).

#### *d) Les technologies d'aide aux prises de décisions*

Suivant leur dénomination, ces technologies sont de véritables outils d'aide aux décisions au sein des organisations et participent à la réflexion et aux problèmes auxquels peuvent faire face les employés (Bobillier-Chaumon, 2013). Parmi ces technologies, il y a les systèmes experts, encore appelés *SIAD* (Système Informatique d'Aide à la Décision). Les systèmes experts sont capables d'effectuer différents raisonnements logiques comparables à ceux que feraient des experts humains (Denis & Miclet, 2006 ; Le Pallec, 2005 ; Volle, 2005). Par ailleurs, suivant en parallèle la même fonction que les systèmes experts, le Data Warehouse est un véritable entrepôt de données (Comyn-Wattiau & Akoka, 2003 ; Peng, Kou, Shi & Chen, 2008 ; Lehu, 2004). L'objectif du Data Warehouse est de synthétiser les données de manière à en extraire l'information essentielle pour la prise de décision (Tufféry, 2010 ; Venot, Burgun & Quantin, 2013). Dans cette même catégorie de technologies s'ajoutent les outils de Knowledge Management qui utilise l'ensemble des connaissances (explicites et tacites) de l'entreprise dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (Addicot, McGivern, McGivern & Ferlie, 2006 ; Ledeuff, 2012 ; Brouste & Cotte (1999).

#### *e) Les technologies de formation et d'apprentissage*

Comme leur nom l'indique, les technologies de formation et permettent aux employés de se connecter à distance pour prendre connaissance des ressources qui sont favorables à leur épanouissement professionnel (Batime & Weber, 2007). Ce sont de véritables outils d'apprentissage, d'acquisition et d'enseignement du savoir (Hanson, 2003). À titre illustratif, l'e-learning, outil technologique qui est un mode de formation à distance utilisant des ressources pédagogiques (Bourdeau, 1999; Marquet, 2011 ; Pomian, 2011 ; Tuckman, 2007 ; Walckiers & De Praetere, 2004).

Ainsi vu, le tableau 1<sup>24</sup> donne une image panoramique des technologies utilisées par les cadres telles que nous venons de les évoquer. D'une manière globale, il précise leurs spécificités, leurs fonctions et les finalités qu'elles offrent aux organisations. Ainsi, du point de vue des travaux déjà réalisés, d'une part, nous allons identifier les incidences de ces technologies sur le plan de l'organisation et sur l'activité des cadres, et d'autre part, nous montrerons de quelle manière ces technologies influencent la santé subjective des cadres.

---

<sup>24</sup> Le recensement qu'offre ce tableau est le travail de Marc Éric Bobillier Chaumon, lors de ses travaux pour l'obtention de son HDR en 2013, op.cit.

<b>CHAMP ET DOMAINE</b>	<b>DIFFÉRENTES TIC</b>	<b>DÉFINITION</b>	<b>PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS ET PRINCIPAUX OUTILS</b>	<b>FINALITÉS ET OBJECTIFS AFFICHES</b>
<b>TIC : Outils de diffusion de l'information</b>	Internet et ses dérivés	Internet et ses dérivés permettent de relier des salariés entre eux, par l'intermédiaire de différents canaux et supports (ondes, câbles, lignes téléphoniques, etc.) pour transmettre différents types d'informations (son, image, texte, etc.) (Multimédia).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messagerie et messagerie instantanée,</li> <li>- Liste de diffusion,</li> <li>- Groupe de discussion,</li> <li>- Agendas et annuaires partagés,</li> <li>- Navigation et consultation de pages Web,</li> <li>- Échanges de fichiers,</li> <li>- Foire aux questions,</li> <li>- Stockage et accès à différentes bibliothèques,</li> <li>- Administration de réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer, échanger et communiquer essentiellement de façon asynchrone (et quelquefois synchrone pour la messagerie instantanée et la webcam),</li> <li>- Rechercher, échanger et partager l'information.</li> </ul>
	Intranet	Outil interactif, il favorise le travail de groupe, il constitue un réseau informatique privé et protégé dans une organisation. Se fonde sur les technologies d'Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réutilise les mêmes fonctionnalités qu'Internet (voir ci-dessus), mais pour des services et des usages spécifiques destinés à l'entreprise et à son personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mêmes fonctionnalités qu'Internet, mais pour des services et des usages spécifiques destinés à l'entreprise et à son personnel,</li> <li>- Collaborer, échanger et communiquer essentiellement de façon asynchrone,</li> <li>- Recueillir et partager de l'information dans, sur et à l'extérieur de l'entreprise.</li> </ul>
	Extranet	Basé sur les mêmes protocoles qu'Internet, cet outil cherche à constituer un réseau privé pour que l'entreprise échange et partage, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de leur choix (clients, fournisseurs, distributeurs, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un Internet privé limité à la communauté des membres (cas d'un regroupement d'entreprises) ou des partenaires d'une entreprise (sous-traitants d'une entreprise par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étendre les frontières - virtuelles - de l'entreprise (« Entreprise étendue »),</li> <li>- Accroître la réactivité des entreprises clientes et des partenaires (fournisseurs),</li> <li>- Renforcer les relations avec ses partenaires.</li> </ul>
	Réseaux sociaux (Web 2.0)	Technologies de mise en réseau des acteurs et des compétences afin d'instaurer une dynamique de coopération d'individus et d'entités dispersés géographiquement et professionnellement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiki,</li> <li>- Blog,</li> <li>- Flux RSS,</li> <li>- Espaces collaboratifs et partagés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser les collaborateurs grâce à des espaces d'expertises orientés action,</li> <li>- La valeur n'est plus créée par les connaissances détenues, mais par celles partagées.</li> </ul>

**Tableau 1.** *Quelques technologies et leurs finalités dans le monde du travail (d'après Bobillier-Chaumon, 2013)*

.../...

<i>CHAMP ET DOMAINE</i>	<i>DIFFÉRENTES TIC</i>	<i>DÉFINITION</i>	<i>PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS ET PRINCIPAUX OUTILS</i>	<i>FINALITÉS ET OBJECTIFS AFFICHÉS</i>
<b>TIC : Outils de partage de l'information</b>	Groupware	Le Groupware (ou « Synergiciel ») recouvre les architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise de travailler en commun, tout en étant éventuellement distantes, en leur apportant la logistique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer (par la messagerie, les forums, la publication, etc.),</li> <li>- Collaborer (espace pour partager des dossiers avec des droits d'écriture, de lecture, de révision, d'annotations, etc.),</li> <li>- Coordonner (partage de formulaires, d'agendas, de plannings électroniques, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer, collaborer et coopérer dans un cadre d'échange et d'actions prédéfinis et contrôlables,</li> <li>- Structurer le groupe de travail et le travail en groupe,</li> <li>- Déterminer un cadre d'échange formel,</li> <li>- Communication asynchrone.</li> </ul>
	Workflow	Il vise à l'automatisation de processus (généralement administratifs) mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire suivre aux documents, informations et tâches des règles et des circuits prédéterminés,</li> <li>- Communication essentiellement asynchrone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser les flux de transmission des informations en automatisant les processus de travail et en réduisant les délais de traitement,</li> <li>- Uniformiser les pratiques et les interprétations,</li> <li>- Sécuriser les processus.</li> </ul>
	GED (Gestion Électronique des Documents)	Il s'agit d'une part, de transformer des documents papier en fichiers informatiques après numérisation, et d'autre part, de gérer ces documents électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archiver et classer tous les documents (factures, courriers, procédures, etc.) d'un groupe de travail, de clients, d'entreprises, etc.,</li> <li>- Indexer les documents pour les retrouver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauvegarder pour mieux gérer la mémoire de l'entreprise,</li> <li>- Gagner de la place et faciliter la récupération des informations par des critères de recherche.</li> </ul>
	Progiciel Intégré de Gestion (ERP)	Sa vocation est de doter l'entreprise d'un système unique d'information, intégrant dans une seule base toutes les données nécessaires à son bon fonctionnement (production, commercial, logistique, financier, des ressources humaines, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir l'unicité de l'information,</li> <li>- Répercuter en temps réel une modification d'informations dans l'ensemble des modules.</li> <li>- Assurer la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil stratégique pour la prise de décision qui permet de mieux traiter les données de l'entreprise pour planifier, analyser, prévoir et décider.</li> </ul>
<b>TIC : Outils d'aide à l'acquisition des connaissances</b>	E-learning	Ensemble de technologies permettant de se connecter de façon autonome et distante à des ressources pédagogiques pour s'auto-évaluer, compléter sa formation ou se former dans un nouveau domaine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignement assisté par ordinateur (EAO),</li> <li>- Plateforme d'enseignement à distance,</li> <li>- Bases de données éducatives,</li> <li>- Universités virtuelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'accès à la connaissance (aspect ludique),</li> <li>- Formation à distance ou en présentiel,</li> <li>- Ajustement de la formation à chaque individu « Formation sur mesure ».</li> </ul>
	Système expert (SIAD)	Outils cherchant à imiter et reproduire certaines caractéristiques du raisonnement humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser, dès que le besoin se présente, les savoirs des salariés,</li> <li>- Élaborer, partager, diffuser des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classer les données,</li> <li>- Aider et prédire l'effet d'une décision,</li> <li>- Assister la conception,</li> <li>- Diagnostiquer et contrôler.</li> </ul>
	Knowledge management	Création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation du patrimoine immatériel de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser, dès que le besoin se présente, les savoirs des salariés,</li> <li>- Élaborer, partager, diffuser des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productivité du travail intellectuel,</li> <li>- Capitaliser et transmettre la mémoire de l'entreprise (apprentissage organisationnel).</li> </ul>

**Tableau 1.** *Quelques technologies et leurs finalités dans le monde du travail (d'après Bobillier-Chaumon, 2013)*

## **II-5. Les changements opérés par le déploiement des *TIC* sur les pratiques professionnelles et la santé des cadres**

Il est communément admis qu'au sortir des années d'après-guerres et encore de nos jours, les réformes et développements que connaît le monde du travail s'accompagnent de nouvelles politiques organisationnelles.

Ces politiques de travail sont accompagnées par la mise en place d'outils de travail innovants. Ces derniers, bien que commodes dans le processus de modernisation et de performance des unités de travail, ont des effets, en amont, inattendus, tant sur le plan organisationnel qu'humain. Nous allons montrer les différents changements (sur l'activité des salariés et leur santé) apportés par l'usage des technologies dans le monde du travail (cf. tableau 2).

### **II-5.1 Effets des *TIC* sur les pratiques professionnelles des cadres**

Le tableau de synthèse<sup>25</sup> ci-dessus montre que même si les outils technologiques ont un rôle salvateur dans le processus de production au sein des entreprises (à l'exemple des *ERP*, Workflow, *GED* et Intranet), à l'opposé, ils entraînent des effets irréversibles. En effet, l'usage des *ERP* précise les tâches et les responsabilités de chaque cadre, en favorisant une traçabilité et une meilleure coordination (Bérard, 2002). Les *ERP* font émerger une organisation du travail de type horizontal (Ruzé, 2011.). À cet effet, les *ERP* permettent également une cohérence des données et exonèrent les cadres des problèmes d'interface, de synchronisation ou de multiples saisies (Ibid.). Les *ERP* ouvrent des opportunités organisationnelles de décroisement (Boitier, op.cit.).

---

<sup>25</sup> Au cours de nos lectures, nous avons répertorié un certain nombre de technologies utilisées communément dans le monde du travail, notamment dans les entreprises. Ces lectures nous ont conduits à mettre en exergue les différents effets induits par les outils technologiques. Ainsi, nous allons développer les éléments de ce tableau au fur et à mesure.

TIC	Impacts sur l'organisation		Impacts sur l'activité		Impacts sur la santé
ERP (Progiciel intégré)	<i>Effets Positifs</i> Bérard 2002 ; Meyssonier & Pourtier, 2000) (Boitier, 2002 ; Moumbe, 2005	<i>Effets négatifs</i> (McNurlin, 2001)	<i>Effets positifs</i> Centre d'analyse stratégique, op.cit., Reix, 2000 ; Bradford & Doug, 2001 ; Mabert, Vincent, Ashok Soni. & Venkataramanan, 2001	<i>Effets négatifs</i> Bobillier-Chaumon, 2003 ; Bérard, 2002	<i>Effets négatifs</i> (Bressol, 2004; Cartron & Gollac, 2006; Coutrot & Wolff, 2005 ; Daubas- Letourneux & Thebaud-Mony, 2003 ; Davezies, 1999 ; Gollac & Volkoff, 1996 ; Gollac & Volkoff, 2000 ; Hamon- Cholet, 2004 ; Cail, 2008 ; Molinier, 2006)
Workflow	Boydens, 2001 ; Reix 1997)	-	Edmond & Ter Hofstede, 2000	Desbetes ; Leroy & Liebert, 2008	Keyes, 2005 ; Donna & Griffin, 1991 ; Davezies, 2008
GED	(Banat, 2002)	Rive & al., 2012 ; Jovanovic, 2001	Prax & Larcher, 2004	Choutioui, 2009	-
Intranet	Jameux & Khedhaouria, 2009 ; Bobillier-Chaumon, 2003 ; Rachedi, 2006 ; Taskin, 2010	Hamon-Cholet & Rougerie, 2000 ; Bué, Cezard, Hamon- Cholet & Vinck, 1999 ; Cezard & Hamon-Cholet, 1999)	Bobillier-Chaumon 2003, 2011 ; Adenot, 2012 ; Késsous & Metzger, 2006 ; Amossé et al. 2010 ; Centre d'analyse stratégique, 2012 ; Dagenais-Desmarais & Khedhaouria, 2006 ; Dewett, 2003 ; Beaudoin, Cardon & Mallard, 2001	Loomfield & Combs, 1992	Senk, 2010 ; Joling & Kraan, 2008 ; Assadi & Denis, 2005. Helmersen, Jalalian, Moran, Norman, 2001 ; Kimble, Grimshaw & Hildreth, 1998 ; Saintive 2000

**Tableau 2.** Synthèse des transformations induites par les TIC dans les organisations



A l'opposé, dans le cadre d'une conduite de projet, les *ERP* présentent un problème d'alignement de l'organisation sur le processus (McNurlin, 2001 ; Moscarola, Chaaboudi & Triki., 2010). De ce fait, il apparaît un décalage entre l'organisation préexistante et celle introduite par la mise en place de l'*ERP* (Ruzé, op.cit.). Par ailleurs, les *ERP* sont paradoxalement à la fois performants, flexibles et rigides (Bloomfield & Combs, 1992 ; Valléry, 2005). En d'autres termes, ces outils imposent une forme d'organisation prédéterminée (Bingi, Sharma & Jayanth, 1999 ; Redouane, 2008 ; Soh & Sia, 2004; Soh, Sia & Tan, 2003). Les *ERP* impliquent aussi la notion de contrôle dans les organisations (Meyssonnier & Pourtier, 2000).

Dans le processus de gestion, les *TIC* permettent une meilleure diffusion de l'information et, par conséquent, un partage *a priori* des informations plus aisées (Moumbe, 2005 ; Peaucelle, 2007). C'est le cas du système workflow qui facilite les possibilités d'une communication permettant aux cadres de mieux connaître le contexte de leurs décisions et les politiques à appliquer (Reix 1998 cité par Moumbe, 2005, p.8). Il y a un transfert de décisions c'est-à-dire une décentralisation des décisions (Boydens, 2001). Cet outil donne la possibilité aux cadres supérieurs d'obtenir plus vite et de manière plus précise des informations sur les problèmes afin de mieux les traiter, et ce, plus rapidement (Reix, 1997). En outre, impliquant d'autres systèmes tels que le workflow et le groupware, la technologie *GED* permet une interaction entre les cadres d'une entreprise (Banat-Berger, 2002). Par contre, lors de son usage, un problème d'homogénéité à l'intérieur de l'entreprise émerge, et ce, plus précisément entre la hiérarchie et le niveau le plus bas de l'entreprise (Jovanovic, 2001 ; Rive & al., 2012).

Les technologies telles que l'intranet servent le mieux la *GRH* (Gestion des Ressources Humaines), en même temps que l'individu, le groupe et l'entreprise (Jameux & Khedhaouria, 2009). Il crée un rapprochement entre l'entreprise et les cadres (Bobillier-Chaumon, 2003). Ce genre de technologie donne plus de liberté d'interactions et une communication horizontale (Ibid.).

Dans un tout autre plan, l'usage des *TIC* favorise le « télétravail<sup>26</sup> », encore appelé « travail à distance ». Le télétravail permet une connexion très rapide des employés de l'entreprise, avec

---

<sup>26</sup> Parmi de multiples définitions du terme « télétravail », nous retenons celle donnée par Abdallah (2010) qui stipule que le télétravail est un mode d'organisation, le plus souvent défini par l'employeur, qui se veut à une structure ou un salarié de mobiliser ses propres ressources, dépassant les contraintes habituelles de lieu et de temps. Ce mode d'organisation reste dans l'intérêt partagé de l'entreprise, de ses clients et des salariés. En

des outils performants (Taskin, 2010). Bien qu'étant un mode de travail avantageux pour les personnes éloignées géographiquement de leur lieu de travail (gain de temps et économie sur le coût du transport); il entraîne l'imbrication des sphères professionnelle et extra-professionnelle (Clot, 2010; Clergeau & Pihel, 2010; Cucchi, 2014; Dumas & Ruiller, 2014; Guilbert & Lancry, 2005). Le télétravail exige également des connaissances et la maîtrise des technologies, puisqu'un télétravailleur doit pouvoir être capable de connaître son outil de travail (Clot, op.cit). À cela, s'ajoute l'isolement du télétravailleur, condition favorable aux risques psychosociaux (Dejours, 2010).

D'autres études (Adenot, 2012; Amossé, Guillemot, Moatty & Rosanvallon, 2010; Besseyre des Horts & Isaac, 2006; Bobillier-Chaumon 2003, 2011; Centre d'analyse stratégique, 2012; Késsous & Metzger, 2006) ont montré que les *TIC* conduisent à des transformations importantes au niveau des modalités de l'activité des cadres. En effet, les *TIC* font leur preuve au sein des organisations (maximisation des capacités productives, chasse au temps, décentralisation, sous-traitance, réduction de l'encadrement intermédiaire, flexibilité<sup>27</sup>, recomposition des collectifs, développement de la polyvalence, décentralisation interne, prévenance du client ou de l'utilisateur, etc.) (Abéllea, 2014), au-delà du processus de production, leurs effets se mesurent également sur l'activité des salariés (autonomie dans la réalisation des activités, enrichissement des connaissances au travail, élargissement des espaces d'autonomie, rapidité dans la gestion des dossiers, raccourcissement des délais des traitements des dossiers, meilleure qualité des activités (Anandhis, Bharradwaj, Benn & Konsynsky, 2011; Picard, 2007; Roberts, 1996; Rocher, 2003). L'autre atout des *TIC* est le développement des compétences des cadres (APEC, 2011; Beaudoin, Cardon & Mallard, 2001; Bradford & Doug, 2001; Edmond & Hofstede, 2000; Desbetes, Leroy & Liebert, 2008; Dewett, 2003; Mabert, Vincent, Ashok Soni & Venkataramanan, 2001; Prax & Larcher, 2004; Reix, 2000).

Cependant, ce caractère positif des *TIC* ne doit pas laisser penser que leurs usages restent sans effets négatifs. En effet, dans certains cas, les *TIC* semblent contraindre l'organisation à réduire les marges de manœuvre des cadres (Bobillier-Chaumon, 2003). Elles ouvrent

---

d'autres termes, le télétravail est une mode d'organisation qui permet, grâce aux *TIC*, d'exercer un travail en dehors des locaux d'une unité de travail. Il peut s'effectuer à domicile ou de manière nomade, c'est-à-dire, dans différents lieux de travail selon l'activité à réaliser.

<sup>27</sup> Voir aussi l'ouvrage d'Amegee, sorti en 2002, consacré au contrat de travail à l'épreuve des *NTIC*.

également un passage obligé à la formalisation, puisque l'usage d'un outil technologique requiert l'existence d'un mode d'emploi (Guyot, 2006). Cette situation oblige les cadres à s'adapter aux nouvelles façons de travailler. Ainsi, dans le contenu de leurs activités, il y a un prolongement du style taylorien des activités (Vendramin & Valenduc, 2002). Comme nous l'avons vu, le fonctionnement effectif de l'*ERP* dépend de la qualité des données codifiées et du respect des séquences des actions. On observe dans certains cas des tensions et des réticences quant à l'adoption de la nouvelle façon de travailler (Bérard, 2002). L'usage des outils technologiques amène l'activité des cadres vers un travail de plus en plus abstrait, interactif et de qualité tendue (Perez, 2012; Gollac & Volkoff, 1996 ; Caroly, 2007). Par ailleurs, elles exigent des réponses rapides (comme le cas de la messagerie), ce qui implique une évolution considérable des pratiques des cadres (Gomez, 2010 ; Licoppe, Proulx & Cudicio, 2010 ; Saintive, 2000). Ainsi, l'information, par exemple, découpe les responsabilités en petites tâches et produit des statistiques sur le rendement des salariés (Autissier & Lahlou, 1999). Certains cadres se disent être mal à l'aise à leur travail et jugent leur rythme trop amplifié (Durand, 2001 ; Chevallet & Moatty, 2012).

L'usage des *TIC* est aussi la cause d'une interactivité constante de l'activité des cadres (Robin, 2010). Concomitamment, ces outils ont des répercussions non négligeables sur les interactions sociales (Chtioui, 2009). En effet, l'usage des *TIC* entraîne l'individualisme et la concurrence des cadres grâce aux batteries d'indicateurs qu'elles fournissent (Ibid.). De plus, vient s'ajouter le coût d'appropriation par les utilisateurs, c'est-à-dire que lorsque les salariés commencent à maîtriser les outils, ces derniers sont renouvelés et ils sont amenés à faire une nouvelle appropriation (Boitier, 2002 ; Mallet, 2004). Cette situation représente, pour les salariés, une source de souffrance psychique et psychologique (Bigot & Mahieu, 2010 ; Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau & Villa, 2010). Ces multiples changements sur la manière de travailler et d'interagir se répercutent sur la santé des cadres.

## **II-5.2 Effets des *TIC* sur la santé des cadres**

Les nouvelles formes d'organisation, tel que nous l'avons développé plus haut, induites par les *TIC*<sup>28</sup>, que l'on réunit parfois en parlant de rationalisation du travail<sup>29</sup>, que ce soit dans

---

<sup>28</sup> Voir aussi des écrits de Valeyre dans son ouvrage intitulé : « conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », sorti en 2006.

<sup>29</sup> Voir « organisation, gestion productive et santé au travail », Éditions OCTARES.

l'industrie et les services, voire dans tous les secteurs concurrentiels, génèrent des problèmes de santé des salariés, partant les cadres (Amherdt, 2005 ; Bressol, 2004 ; Cail, 2008 ; Cartron & Gollac, 2006; Coutrot & Wolff, 2005 ; Daubas-Letourneux & Thebaud-Mony, 2003 ; Davezies, 1999 ; Gollac & Volkoff, 1996; Gollac & Volkoff, 2000; Hamon-Cholet, 2004 ; Legault & Belarbi-Basbous, 2006 ; Molinier, 2006). En d'autres termes, à l'opposé, la nouveauté que les *TIC* amènent dans l'activité des cadres a des conséquences moins favorables pour leur santé (Davezies, 2008 ; Donna & Griffin, 1991 ; Keyes, 2005 ; Stellman, 2000). Les travaux de Bobillier-Chaumon et al. (2011) ont montré que l'usage des *TIC* est à l'origine de divers types de surcharges. Il s'agit de la surcharge quantitative, liée à l'excès d'informations à traiter et aux multiples interruptions et digressions de travail. Cette charge informationnelle est qualifiée d'obésité informationnelle (Boukef, 2005 ; Guillaud & Hubert, 2012). L'autre genre de surcharge est la surcharge dite qualitative, c'est-à-dire « *en rapport avec les nouvelles aptitudes requises pour manipuler les outils et faire face à de nouvelles responsabilités* » (Campoy & al., 2005, p.151). À ce titre, dans une étude réalisée par SCIFORMA<sup>30</sup> en France, il est relevé que « [...] *le temps de travail du cadre français est de plus en plus morcelé. Dominés par l'informatique et les télécommunications, les cadres sont sollicités en permanence par la messagerie interne, les messages instantanés, les appels téléphoniques, les SMS et toutes sortes d'alertes [...]* ».

Outre la volumétrie abondante de l'information traitée par un individu, on note la demande d'une concentration et d'une vigilance plus importantes (Joling & Kraan, 2008 ; Senk, 2010). Cette vigilance constitue, pour les cadres, une charge cognitive conséquente. Par ailleurs, les systèmes de communication tels que le courriel, les messages instantanés, les alertes, etc., principaux modes de communication dans les entreprises, constituent une cause de surcharge lorsque, au cours d'une journée de travail, le nombre de mails et de messages instantanés atteint un volume incontrôlable de la part des cadres (Assadi & Denis, 2005. Helmersen, Jalalian, Moran, Norman, 2001 ; Kimble, Grimshaw & Hildreth, 1998 ; Saintive 2000). Dans le même ordre d'idées, Senk (op.cit.) ajoute que pour « *la messagerie ; dans le cadre de l'usage de l'intranet, le fait d'être inondé par les messages, par exemple dans les centres d'appels, certaines difficultés peuvent surgir c'est-à-dire le sujet va être à la merci d'une*

---

<sup>30</sup> Résultats de l'étude SCIFORMA, juillet 2010 (4.150 salariés interrogés du 15 au 25 juin 2010). En ligne sur le lien : <http://deuxiemecarriere.typepad.com/files/synth%C3%A8se-etude-scifoma-psnext-sur-la-gestion-du-temps.pdf>

*surcharge psychologique (ambiguïté, polysémie) ; d'une surcharge informationnelle (entropie, point de futilité, infobésité) ; d'une surcharge communicationnelle (pression de la réponse) ; et enfin, d'une surcharge cognitive : syndrome de débordement cognitif, cause principale du mal-être au travail ».* De là, la messagerie constitue probablement le premier facteur de risque lié à l'usage des *TIC* (Arnaudo & al., 2004 ; Brenner, Fairris & Ruser, 2004 ; Perez, op.cit.).

L'usage des *TIC* est le plus souvent attendu comme un moyen majeur de maximisation des gains, donc d'une augmentation du capital des entreprises (Carr, 2004 ; Guillemot & Kocoglu, 2010). Dans cette optique, elle demande une implication beaucoup plus forte de la part des cadres, c'est-à-dire un surinvestissement de leur part, pour atteindre une plus grande productivité (Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2002 ; Gomez & Chevallet. 2011). Cette facette cachée des *TIC* favorise l'augmentation de la cadence de l'exécution des tâches (absence de repos suffisant, cadence durablement trop longue, pénibilité<sup>31</sup> du travail due au processus de rationalisation, impossibilité d'ajuster le rythme individuel à celui de la machine, etc.)<sup>32</sup>. Cette intensification du travail a pour corolaires l'apparition de certaines pathologies tels les troubles musculo-squelettiques (ANACT, 2010 ; Bourgeois, 2006 ; Clot, 2010, Dejours, 2010 ; Hoeskstra, Hurrell, Swanson & Tepper, 1996), des risques d'accident de travail (Bourgeois et al., cité par Gomez & Chevallet, Op.cit., p. 68), le stress lié à la « demande psychologique » (Karasek, 1979) et donc une charge mentale très accrue, élément fondateur de l'anxiété au travail (Bué, Cezard, Hamon-Cholet & Vinck, 1999; Hamon-Cholet & Rougerie, 2000). En outre, une enquête de Techno stress (2011) rapporte que l'usage des *TIC* est une cause du stress au travail. En effet, le morcèlement du travail causé par l'usage des *TIC* augmente le volume de travail (Green, 2004 ; Southerton, 2007), ce qui se traduit souvent par une charge de travail accrue *via* la multiplication et la fragmentation des tâches (Kenyon, 2008 ; Wajcman, 2006 ; Wajcman & Rose, 2007). Ces conséquences irréversibles sont le plus souvent responsables de certains comportements de fuite (usage des stupéfiants en

---

<sup>31</sup> Voir aussi les études réalisées par l'INSEE sur les facteurs de pénibilité mentale menées en 1991 et 1998. Ces enquêtes ont été réalisées auprès d'un échantillon représentatif en utilisant des micro-ordinateurs portables.

<sup>32</sup> Le rythme de travail est imposé par le contrôle informatisé qui, à la différence du contrôle hiérarchique, porte à la fois sur la performance du salarié et sur la conformité aux procédures et normes. Il n'y a pas de faille, ni de limites dans le temps et l'espace. Par conséquent, les marges de liberté d'un grand nombre de salariés, à commencer par les encadrants, se sont nettement réduites. Ce rythme a pratiquement doublé de 1994 à 2003 et touche maintenant plus de 1 salarié sur 4 en France (Lasfargue & Mathevon, 2008)

milieu du travail, absentéisme, etc.) et du phénomène de suicide au travail (Clot & Gollac, 2014 ; Albert, 2009).

En résumé, l'effet le plus marquant des *TIC* sur l'organisation du travail est celui de la disparition de la structure pyramidale (Bunel, Dayan, Desage, Perraudin, Valeyre, 2008). L'organisation pyramidale, fondée sur la hiérarchisation des postes et de la stricte définition de tâches, laisse place progressivement à une organisation plus souple, privilégiant les relations transversales, le travail individuel et l'émergence du travail en réseau (Ben Fadhel, 2005 ; Orlikowski, 2003). L'usage des *TIC* entraîne le passage d'une organisation pyramidale à une organisation matricielle, c'est-à-dire une fusion ou un regroupement des sous-sections ayant des compétences similaires pour la répartition des tâches (Silva & Ben, 2010). Sous le même angle d'approche, Reix (1997) affirme que ces nouvelles structures organisationnelles sont favorables aux relations de travail interactives et coopératives. Mais en même temps, ces outils impliquent le contrôle et la rigidité, à tel point que l'on se demande si l'usage des *TIC* dans les organisations n'est pas du taylorisme moderne, ayant pour corollaire, la dégradation de la santé des cadres.

Pour appréhender les effets du déploiement technologique sur le travail des fonctionnaires au Gabon, nous nous basons sur les approches théoriques adéquates susceptibles de nous apporter une compréhension de l'interaction entre l'usage de la *TIC*, le travail du fonctionnaire et sa santé. Autrement dit, les approches qui nous permettent de cerner comment la technologie peut influencer le déroulement d'une activité, participer à son développement ou a *contrario*, sa désarticulation, sa modification et porter atteinte à la santé du fonctionnaire. Nous utiliserons d'une part les modèles théoriques de l'action et l'activité, et d'autre part les approches théoriques issues de l'ergonomie du travail. Après avoir succinctement présenté ces différents modèles théoriques, nous exploiterons leur apport dans la présente recherche.

## **II-6. Comprendre l'activité dans les situations médiatisées par les technologies : l'apport des modèles de l'activité**

Faisant parties du courant situationniste, les théories de l'action s'opposent épistémologiquement à celles dites cognitivo-computationnelles (Bobillier-Chaumon, 2013). Ces modèles supposent que l'individu dispose d'une architecture cognitive préétablie qui le

guide lors de ses actions au cours d'une activité. Ici, l'individu suit un plan déterminé pour réaliser une action. Pour contredire cette vision jugée assez déterministe, la théorie de l'action située va émettre l'idée que l'individu agit grâce au système des interactions. De ce fait, l'action serait située, planifiée et non préalablement établie.

### **II-6.1. L'action située**

Alors que la pensée cognitiviste considérait le comportement humain comme prédéterminé par des plans, Suchman va, en 1987 remettre en cause cette pensée sur l'action humaine (Beguin & Clot, 2004). Suchman affirme ainsi que l'action humaine ne peut être représentée sans prendre en compte les circonstances dans lesquelles elle se déroule (Ibid.). Dans cette logique, l'action située complète l'action planifiée. A l'opposé, Suchman ne rejette pas l'idée de « plan », mais ne le considère pas comme un prérequis à l'action (Theureau, 2004). L'auteur considère que le « plan » ne peut déterminer l'action et s'y substituer. Le « plan » ne serait qu'une ressource parmi d'autres. Par ailleurs, l'auteur fait une distinction entre l'action planifiée et l'action située ; offrant la possibilité de mieux saisir la complexité de l'utilisabilité des systèmes (Bonneau, 2010). L'action située amène une perspective intéressante pour analyser l'implantation d'une technologie, lorsqu'elle considère l'organisation comme « située », au sens où les pratiques des employés sont enracinées dans une culture différente de la pensée rigide des concepteurs des systèmes informatiques. En effet, l'activité ne peut être qu'une série de tâches définies ayant des procédures préalablement établies et qui peuvent ensuite être standardisées et enregistrées dans une technologie. De la même manière, *les interactions des humains avec les technologies ne peuvent pas être déterminées par des normes sociales institutionnalisées. De plus, ses observations révèlent le rôle important joué par l'environnement physique et le temps sur la structuration du travail* (Taylor et al., 2001, p.32). Finalement, pour Suchman, les dimensions de temps et d'espace ne sont pas préétablies, mais plutôt construites à travers les activités des travailleurs. Ainsi, au cours du processus de résolution de problèmes, l'individu ne fait pas appel aux ressources cognitives, mais plutôt à des « ressources structurantes ». Cette idée fait également écho à celle se trouvant au cœur de l'approche de la cognition distribuée.

## II-6.2. La cognition distribuée

La cognition distribuée est issue du mouvement CSCW (Computer Supported Cooperative Work)<sup>33</sup>. La théorie de la cognition distribuée fournit un cadre d'analyse majeur pour comprendre les nouvelles facettes de l'interaction homme-ordinateur (Pascal, 2006). Elle se définit par 3 points d'ancrage distincts : (i) *La prise en compte d'une cognition socialement distribuée*, idée selon laquelle une organisation sociale peut être appréhendée comme une architecture cognitive dans son ensemble ; en ce sens que les processus cognitifs guident la trajectoire d'information (transmission et transformation) (Pascal, 2006). Ainsi, ces trajectoires d'information peuvent refléter les architectures cognitives (Ibid.). Par ailleurs, en 1995, les travaux d'Hubault montrèrent que la dimension située et collective de la cognition survient au moment des interactions entre les membres d'un groupe de travail et leur recours à des ressources externes (outils, environnement physique). Ces ressources représentent une sorte de prolongement des capacités cognitives des individus. En d'autres termes, le travail des employés n'est pas engendré que par leurs propres efforts, mais plutôt par un système fonctionnel collectif. (ii) *La prise en compte d'une cognition incarnée*, point de vue selon lequel les humains ne sont pas des machines dont l'unique but est de reproduire des modèles internes à partir de l'environnement externe. En effet, l'organisation de la pensée humaine s'articule autour des interactions entre les ressources internes (mémoire, attention, etc.) et externes (objets, artefacts, etc.) (Groleau, 2008), ce qui suppose que les représentations mentales individuelles des salariés sont influencées par les représentations sociales disponibles dans leur environnement. (iii) *La prise en compte d'une cognition en lien avec la culture*, idée selon laquelle, assurément, la cognition étant incarnée, elle n'est donc pas séparée de la culture qui se veut comme processus de stockage des ressources à des problèmes rencontrés par l'individu (Hutchins & Klausen, 1998, cité par Engeström & Middleton (1998 , p.6). En ce sens, la cognition est dite culturelle dans la mesure où elle est construite grâce aux interactions sociales (interactions avec des individus) et techniques (interactions avec des artefacts) qui se déroulent dans des environnements influencés socialement et culturellement (Groleau, op.cit.).

---

<sup>33</sup> Ce terme anglophone désigne le Travail Coopératif Assisté par l'ordinateur (TCAO). C'est un champ interdisciplinaire qui a émergé dans les années 1980 à la suite d'un symposium rassemblant les participants impliqués dans certains domaines tels que les systèmes d'information, la communication médiatisée par l'ordinateur et l'hypertexte (Heath, Knoblauch et Luff, 2000, op.cit., p. 304). Ces chercheurs s'étaient préoccupés des questions touchant le design des technologies collaboratives. Pour ce faire, ils devaient définir ce qu'est la coopération et étudier comment la technologie peut la supporter.



Finalement, l'approche de l'action située de Schuman s'intéresse « *aux médiations sociales et aux rapports de pouvoir qui sous-tendent la construction des artefacts et comment cela permet d'actualiser certaines dynamiques dans l'organisation* » (Groleau, 2010, p.5.). Cette approche est intéressante lorsqu'il s'agit d'étudier l'impact des technologies dans les organisations, puisqu'elle présente l'organisation comme située là où les pratiques professionnelles sont ancrées dans la culture de l'organisation et la culture même des pratiques des travailleurs appartenant à un environnement social original. Cette culture peut être diamétralement opposée à la pensée parfois jugée très radicale des concepteurs des technologies. Dans le cadre de notre recherche, l'approche de Schuman soulève la question des conditions d'usage des futures technologies par les fonctionnaires dans l'Administration au Gabon. Comme le développait Bobillier-Chaumon, les intentions d'usage peuvent constituer une source pour l'usage d'une technologie lorsqu'elles orientent les conduites d'usage attendues envers une technologie implémentée. Ainsi, les intentions des fonctionnaires lui donnent en quelque sorte des moyens ou encore des possibilités d'imaginer la technologie dans son système de travail et dans ses propres pratiques, tant bien même que celle-ci pourrait les reconfigurer. Cette manière de se projeter dans la technologie permettrait au fonctionnaire de se préparer, de se positionner vis-à-vis de l'arrivée de la technologie et de trouver d'éventuelles ressources supplémentaires pour l'intégrer (Bobillier-Chaumon, 2013).

La cognition distribuée nous apprend à cerner la manière dont les futures technologies peuvent changer et/ou vont changer la manière dont les fonctionnaires appréhendent leur environnement de travail, à travers les technologies et leurs interactions sociales.

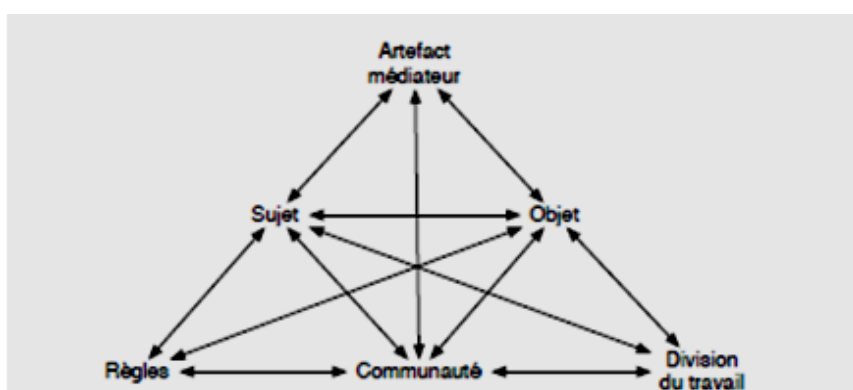
### **II-6.3 La Théorie de l'Activité (TA)**

La TA, en psychologie, émerge à l'école russe de la psychologie du développement autour de la pensée historico-culturelle développée par Vygotsky et Leont'ev au cours des années 1920-1930 (Beauré, 2010 ; Caroly, 2010). Leont'ev va ensuite l'introduire dans son ouvrage « *Activity, consciousness and personality* ». Ainsi, les tenants de l'école russe affranchissent l'idée véhiculée dans les courants psychanalytiques et behavioristes, lorsqu'ils proposent une vision plus élargie des activités humaines (Leont'ev, 1978). La TA s'attèle à l'action pratique et les conséquences réelles de l'action humaine. Ainsi, elle s'intéresse à la subjectivité d'un individu et sa capacité à appréhender les ressources de l'environnement. Autrement dit, la TA conçoit qu'il est nécessaire de comprendre les organisations à partir de leur histoire. Par

ailleurs, la TA a été reprise par des auteurs tels que Rubinstein (1977) et Lomow (1958) dans le cadre d'une approche anthropocentrique portant sur les relations entre individus et systèmes informatiques au sein leur environnement de travail (Boutet & Chauvin-Blottiaux, 2008). Ainsi, les salariés, dans le processus de réalisation de leur travail, interagissent avec les artefacts technologiques et s'influencent réciproquement dans un environnement social et physique. De ce fait, la TA accorde une importance aux motivations, buts, actions et opérations (Hacker & Meyer, 1981). Dans les pages suivantes, il nous semble nécessaire de rappeler les spécificités des modèles issus de la TA, pour être en mesure de comprendre l'impact des technologies sur l'activité des fonctionnaires.

#### II-6.4. Le système d'activité

Auteur clé de la troisième génération de la TA, Engeström met en place un des modèles de « système d'activité » lors de son étude sur les activités médiées par les technologies. Ainsi, cette approche considère l'activité comme étant une dynamique collective, orientée vers un objet, puis médiatisée par les outils et les signes (Engeström, 1999 cité Boutet & Chauvin-Blottiaux, 2008, p. 178). Le « système d'activité » constitue donc un outil théorique approprié pour comprendre le changement organisationnel. Sa conceptualisation de l'activité des salariés regroupe à la fois l'action, son contexte et les artefacts en incorporant une dimension collective qui excède l'environnement immédiat de celui-ci. Selon cet auteur, les éléments primordiaux de l'activité des salariés sont la visée (objet), le sujet, la communauté, les instruments, la division du travail et les règles (cf. figure 6).



**Figure 6.** La structure du système de l'activité selon Engeström (1987, p.78)<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Source : <http://www.edu.helsinki.fi/activity/pages/chatanddwr/chat/>

Ces éléments sont nécessaires pour appréhender, sinon comprendre le processus d'implémentation d'un outil technologique au cœur des activités des salariés. Ainsi, l'activité des salariés est définie par sa visée<sup>35</sup> et dirigée vers celle-ci. Le système d'activité intègre, de ce fait, une dynamique sociale composée des personnes et des artefacts (Licoppe, 2008). Par ailleurs, dans le « système d'activité », le sujet fait référence à l'individu ou au groupe engagé dans l'activité. Quant à la communauté, elle concerne tous ceux qui partagent la même visée de l'activité. Ainsi, la relation entre le sujet et la communauté est médiée par des règles, des normes explicites ou implicites qui contrôlent les actions et les interactions au sein d'un système d'activité. Quant à la relation entre l'objet et la communauté, elle est médiée par la division du travail, le partage des tâches, ainsi que la répartition des responsabilités. C'est la communauté qui est au cœur de la transformation de l'objet en un résultat.

Dans cette optique, *la relation entre le salarié et l'objectif (visée) de son activité s'accomplit à travers une médiation par des technologies symboliques (langage, concepts, méthodes scientifiques, artefacts culturels, etc.) et matérielles (ordinateurs, téléphones, etc.)* (Kaptelinin & Nardi, 2006, p. 32 cité par Groleau, op.cit., p.13). Ces instruments de travail sont donc considérés pour le salarié comme des ressources potentielles à son pouvoir d'agir sur son environnement de travail selon l'objectif qu'il vise. La médiation par les instruments entraîne souvent de nouvelles règles et une reconfiguration de la division du travail. Selon le système d'activité, la réalisation d'une activité ne repose pas uniquement sur les interactions entre le salarié et les matériels, mais elle concerne aussi les interactions sociales (Engeström, Miettinen & Punamäki-Gitai, 1999).

Une autre facette du triangle d'Engeström visant à rendre compte de l'évolution de l'activité du salarié est celle des contradictions. Engeström soutient l'idée que les contradictions sont inhérentes à toute activité humaine et permettent d'expliquer les tensions qui font surface à l'intérieur et entre les systèmes d'activité (Groleau & Mayère, 2009). Il les distingue selon 4 niveaux (primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire) et identifie différents niveaux de contradiction. Selon lui, les activités des salariés sont caractérisées par une contradiction primaire, présente dans la vie du collectif. La contradiction secondaire est celle qui est à

---

<sup>35</sup> Le terme « visée » est développé par Licoppe dans son ouvrage en 2008. La traduction linguistique du terme « visée » en langue française signifie « objet ». Mais le terme « objet » a un sens polysémique. Le terme « visée », au sens de la théorie de l'activité, se réfère à l'objectif (ou la finalité) qui donne une signification à ce que les gens font et non à un objet matériel.

l'origine des tensions dans le collectif. En effet, lorsque le salarié se rend compte qu'il y a un problème, c'est qu'il y a des éléments issus de la contradiction du collectif, dite latente, qui viennent à l'encontre de ses pratiques et sur lesquels il doit pouvoir intervenir pour les régler. Cette situation conduit des éléments d'autres systèmes d'activités favorables à la nouvelle manière de penser les activités. Les médiations matérielles et sociales se réinventent alors, créant ainsi des tensions entre l'ancien système et le nouveau système d'activité (contradiction tertiaire). Enfin, la contradiction quaternaire correspond aux tensions entre le système d'activité sujet qui a changé et les autres systèmes d'activités qui sont interdépendants.

Ainsi vu, le SA s'intéresse à ce qui se passe « ici et maintenant ». Cette approche nous permet de mieux comprendre les potentiels changements de l'informatisation des activités des fonctionnaires. De par sa conception historico-culturelle, elle nous permet de cerner la manière dont une technologie peut reconfigurer le système d'activité de base des fonctionnaires dans une Administration où la culture d'usage des technologies est peu développée. Grâce au principe de contradictions, cette approche nous amène à identifier le processus de développement et de transformation du système d'activité des fonctionnaires en situation technologique.

Pour cerner l'impact des technologies sur les différentes dimensions de l'activité et comprendre les conditions d'acceptation et d'usage des technologies par les fonctionnaires, nous prenons pour appui les approches théoriques de l'acceptabilité des technologies et de l'acceptation située des technologies. L'intérêt de ces approches dans la présente recherche repose sur le fait qu'elles nous permettent non seulement de mesurer la dimension de l'acceptation et d'acceptabilité des technologies futures dans les pratiques des fonctionnaires, mais aussi et surtout, qu'elles nous conduisent à mesurer certains facteurs de la *QVT* liés à l'activité, notamment la charge de travail induite par les technologies dans les pratiques des fonctionnaires, sur l'organisation de leur travail, leurs interactions sociales et leur métier dans l'Administration publique au Gabon.

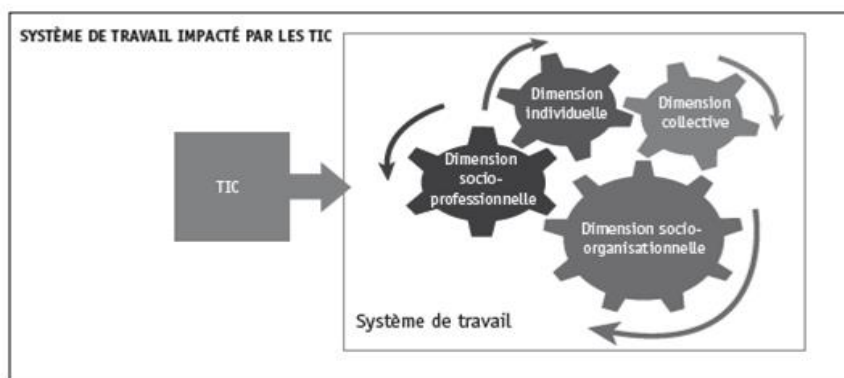
#### **II-6.5. L'adoption des technologies dans le travail : la question de l'acceptabilité sociale des technologies**

Dans le cadre de l'implémentation des technologies au sein des organisations, on parle de l'acceptabilité sociale *a priori* des technologies. Ainsi, le modèle théorique de l'acceptabilité

sociale constitue un point primordial dans le processus d'adoption des technologies. Elle reflète en effet les éléments subjectifs d'acceptation potentielle d'une technologie par les futurs utilisateurs (Terrade, Somat & al., 2009). Dans ce cas, l'attention est concentrée sur la représentation subjective de la technologie par les salariés. L'acceptabilité sociale soutient l'idée que le salarié décide d'utiliser une technologie si cette dernière vient changer ses conditions de travail en faveur de son activité et sa situation professionnelles (Ibid.). Ainsi, *« l'acceptabilité est ici envisagée comme un pronostic d'usage, une évaluation par anticipation fondée sur l'analyse des attitudes et des opinions des utilisateurs futurs, laissant présager un accueil favorable ou non de la technologie »* (Bobillier-Chaumon, 2015, p3).

## II-6.6. L'acceptation située des technologies : une approche incarnée dans le réel de l'activité <sup>36</sup>

Parmi le registre des travaux développés autour de la TA, le modèle du système de travail impacté par les TIC met en exergue une approche systémique de l'activité, c'est-à-dire, les principales dimensions touchées par l'utilisation des technologies et le ressenti des salariés (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). Ainsi, ce modèle théorique distingue quatre dimensions (cf. figure 7).



**Figure 7.** *Modèle théorique du système de travail impacté par les TIC<sup>37</sup>*

<sup>36</sup> Le terme d'« acceptation située » est défini comme étant une mise à l'épreuve de l'outil technologique dans son sens d'usage qui permet d'appréhender ses points forts et ses limites et de définir son intérêt par rapport à l'activité et aux projets du sujet (Bobillier-Chaumon, 2015). Dans cette logique, il est question d'appréhender les conditions d'acceptation d'une technologie face aux pratiques nouvelles induites par cette technologie.

<sup>37</sup> Ce modèle théorique a été élaboré lors d'une étude d'acceptation technologique réalisée par Bobillier-Chaumon & Dubois en 2011, en collaboration avec l'ANACT.

➤ *La dimension individuelle* concerne l'activité du salarié. Elle présente la manière dont l'usage des technologies peut être source de performance, d'efficacité et d'efficience dans l'activité du salarié ou, au contraire, si cet usage peut avoir un coût psychologique et affectif pour l'individu en termes de charge de travail (Bobillier-Chaumon, 2015). L'exemple le plus emblématique est celui de la surcharge informationnelle marquée par un débordement de la sphère extra-professionnelle (ibid.). De ce fait, l'appropriation d'une technologie par les employés part de leur appréciation des exigences et des coûts que génère la technologie sur eux et leurs activités (Bobillier-Chaumon & al., 2011).

➤ *La dimension collective relationnelle* concerne les dimensions collectives et collaboratives dans le processus de travail. Elle résulte de la manière dont les relations interpersonnelles peuvent être impactées par les technologies (reconfiguration du collectif et des réseaux de travail). La cause du rejet des technologies dans ce cas, représente un mécanisme de défense de la part des employés face aux dangers que peut représenter la technologie au niveau de la cohésion au travail.

➤ *La dimension identitaire et socioprofessionnelle* traduit la manière dont le salarié pourrait conditionner l'acceptation de la technologie à partir de son appréciation à des facteurs socioprofessionnels (expériences, qualifications, aptitude, utilité sociale, etc.). Dans le cas contraire, un refus de la technologie est fondamentalement lié à une infirmation de l'identité du salarié qui a une culture professionnelle préexistante, et d'une amputation de son pouvoir d'agir.

➤ *La dimension identitaire et socioprofessionnelle* traduit la manière dont le salarié pourrait conditionner l'acceptation de la technologie à partir de son appréciation à des facteurs socioprofessionnels (expériences, qualifications, aptitude, utilité sociale, etc.). Dans le cas contraire, un refus de la technologie est fondamentalement lié à une infirmation de l'identité du salarié qui a une culture professionnelle préexistante, et d'une amputation de son pouvoir d'agir.

En définitive, les approches théoriques qui gravitent autour de la *TA* répondent aux besoins d'appréhension des changements technologiques en milieu organisationnel. L'action située, la cognition située, la cognition distribuée, la théorie de l'activité, le système d'activité et l'acceptation technologique située, bien qu'ayant des dimensions différentes, partagent une même préoccupation ; celle de comprendre les patterns d'interactions entre les salariés et les

artéfacts dans les organisations. Saisir l'impact de l'implémentation des *TIC* sur les activités des fonctionnaires au sein d'une Administration publique gabonaise demande à mettre en avant ces approches théoriques.

#### **II-6.7. Le modèle interculturel « Anthropotechnologique » de Wisner (1997)**

Dans le cadre des mouvements technologiques observés dans les pays en voie de développement industriel, l'ergonome Wisner pense qu'il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques culturelles de ces pays dans la conception des technologies transférées. En effet, c'est au sortir des années 1980, lors des conférences en ergonomie, que cet auteur initie le terme d'Anthropotechnologie (Theureau, 1992). Le terme « anthropotechnologie » traduit l'idée d'adaptation du travail à l'être humain (Daniellou, 1996). Ce terme, qui a donné naissance à l'approche anthropotechnologique, met les composantes culturelles et sociales au cœur de l'unité d'analyse lors du transfert des technologies (Geslin, 2002). En effet, partant du constat de l'échec du transfert des technologies dans les organisations des pays en voie de développement, certains chercheurs anthropologues ou sociologues ont pensé remettre en cause les modalités de transfert employées. Il s'agit, en un mot, de partir du principe que les savoirs des populations locales, leurs spécificités culturelles, gage de leurs interactions sociales, doivent être pris en compte dans la conception des technologies destinées aux pays en voie de développement. Cette idée rejoint les travaux des auteurs tels que Pierre (2002) et Mutabazi (2008) axés sur le management interculturel, qui mettent en évidence l'étude des cultures nationales à l'opposé du taylorisme prônant des méthodes d'organisations rationnelles dites universelles (Pierre, op.cit.). C'est finalement en 1997 que Wisner met au point l'approche anthropotechnologique. Wisner estime qu'il est nécessaire d'apporter une importance à l'individu dans sa dimension socioculturelle lors des transferts de technologies, puisque l'interculturalité, telle qu'elle est constatée dans le domaine du travail, fait souvent des répliques des technologies ou de management. Les outils de production (machines, usines) posent de façon très forte le problème de l'utilisabilité des finalités des technologies. Ainsi, les conséquences les plus négatives de cette situation sont désastreuses tant sur le plan humain qu'économique (Wisner, 1997).

L'esprit de cette approche est qu'il « *n'existe pas en temps réel l'universalisme technique mono centré, mais plutôt d'un pluri centrisme technique mettant l'accent sur les systèmes techniques et non sur leur normalisation, comme le laisse supposer la pensée unique actuelle* ».

*de la mondialisation* » (Ibid., p.54). En d'autres termes, l'approche de Wisner propose de cultiver la notion de « différence » dans le cadre du transfert des technologies, autrement dit, de reconnaître que toutes les sociétés ne fonctionnent pas de la même manière sur le plan social. Il intègre aussi le rôle fondamental de l'histoire des individus et des sociétés dans le processus d'interactions au sein des organisations. L'approche anthropotechnologique porte un grand intérêt aux événements passés des individus et à l'originalité du fonctionnement de la société, qui influencent fortement les comportements dans le processus d'adoption des technologies transférées dans les pays en voie de développement. En clair, ce modèle met l'accent sur la tenure des dimensions culturelles dans le processus d'industrialisation des pays du Sud.

Cette approche implique que pour qu'une technologie soit adoptée et acceptée par les fonctionnaires, il faut qu'elle se rattache non seulement aux normes et règles sociales existantes dans la culture de son métier, de son histoire et de celle de son Administration, mais aussi être en congruence avec les codes et les valeurs culturels (et dans notre cas tribales, ethniques) du pays dans lequel elle se déploie. Le manque de prise en compte de ces spécificités conduit le plus souvent à la détérioration des conditions de réalisation du travail et de la productivité liée à sa baisse, et à la médiocrité des produits partant de la qualité du travail. En filigrane, cette approche touche le centre de gravité de la problématique de santé et le bien-être dans les pays du Sud. Elle ne s'attèle pas uniquement sur la technologie et la situation de travail, mais prend aussi en compte le contexte social et culturel dans lequel se déroule cette situation. Elle démontre les dangers de cloisonnement, c'est-à-dire la seule prise en compte, lors de la conception des technologies, de la « pensée unique du maître à penser ». La prise en compte du contexte culturel dans lequel doit être implémentée la technologie joue un rôle déterminant dans le modèle de Wisner. Cet auteur pose ainsi les bases d'une approche théorique prenant en compte les dispositifs techniques, organisationnels, sociaux et culturels d'un pays. La mise en place des technologies importées doit s'atteler avec les réalités sociales et culturelles des salariés. L'approche de Wisner a une importance primordiale dans la présente recherche en ce qu'elle nous permet de comprendre ou de mesurer le ressenti psychologique des fonctionnaires au cours de l'implémentation d'une technologie qui se traduirait par une nouvelle manière de travailler. Le fonctionnaire, dans son Administration, sera obligé de changer sa manière de travailler. En effet, il devra inclure dans sa culture de métier des éléments nouveaux. Ainsi, le dilemme est d'autant plus probable qu'il devra



pouvoir apprendre à maîtriser l'outil dans sa manière de le lire, de bien l'utiliser, puis de produire son travail autrement.

## Résumé

Dans ce chapitre, les ressources théoriques permettant d'appréhender la qualité de vie, le bien-être psychologique et la santé dans un environnement de travail en pleine mutation technologique ont été présentées. Les concepts de qualité de vie et de bien-être psychologique au travail ont connu des avancées théoriques considérables au cours de ces dernières décennies. Longtemps abordées au sens large et souvent utilisé l'un pour l'autre, les recherches en psychologie du travail et des organisations ont pu proposer des définitions conceptuelles plus précises. Dans la littérature, il existe deux écoles dans la manière de concevoir la qualité de vie et le bien-être au travail : l'école nord-américaine, basée sur les besoins, et une école plutôt européenne, basée sur les ressources. Ces deux grandes traditions sont complémentaires pour toute recherche réalisée dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Ainsi, le choix des approches théoriques issues de la *TA* permet de mieux comprendre les activités des individus dans les organisations. Elles mettent en place des mécanismes explicites capables de saisir finement le processus du travail. En premier lieu, le travail des salariés y est décrit comme un système nécessitant une interaction entre différents acteurs impliqués dans le processus. Elles nous apprennent, en second lieu, que l'activité des individus ne saurait être isolée. Elle se réalise dans une dynamique reposant sur l'aspect historique, culturel et social. À cet effet, les approches théoriques qui tournent autour de la *TA*, combinées avec l'approche dite anthropotechnologique, offrent une piste de choix qui permet de comprendre les activités des cadres fonctionnaires dans l'Administration publique gabonaise issue d'une culture différente.

Puisque nous souhaitons aussi appréhender la qualité de vie, le bien-être psychologique et la santé des cadres fonctionnaires, nous nous sommes focalisés sur les approches théoriques du bien-être au sens global du terme. Il ne s'agit pas d'adopter une posture déterministe sur le plan théorique, mais plutôt de se focaliser sur des arguments théoriques capables de baliser le terrain dans la compréhension de la problématique du bien-être dans un environnement organisationnel épars. C'est pourquoi les approches théoriques du bien-être psychologique et de la santé, notamment le modèle théorique « Bottom-up » et du stress professionnel, nous

aident à cerner ce phénomène dans une dimension compréhensive. Elles nous servent de fondements sur une approche prenant en compte la spécificité contextuelle dans la compréhension du bien-être au travail face aux mutations technologiques. Partant de ce constat, il nous semble pertinent de se pencher sur les pays en voie de développement dans le Sud du Sahara, car ces pays connaissent depuis plusieurs décennies des transferts des mêmes outils technologiques dans les organisations publiques et privées.

\* \* \*

## **Chapitre III. Problématique générale et hypothèses de recherche**

À partir d'une réflexion théorique menée autour des concepts, notre recherche s'interroge sur les effets de l'implémentation des *TIC* dans l'Administration publique au Gabon sur la *QVT* des fonctionnaires, leur bien-être psychologique et leur santé. Notre recherche s'inscrit dans le continuum des travaux déjà réalisés dans le contexte des pays dits « du Nord ». Les recherches menées au sein des organisations de ces pays montrent que l'usage des *TIC* apporte des modifications profondes à l'organisation des activités des employés. Cette évolution des activités est souvent accompagnée par la détérioration de la santé des salariés. En outre, la compréhension des concepts de *QVT* et *BEPT* nous a permis de cibler un champ théorique adéquat. Ce champ théorique s'articule autour des modèles théoriques s'inscrivant en même temps dans le champ de la psychologie du travail et des organisations et dans le domaine de l'ergonomie du travail. La combinaison de ces propos théoriques nous permettra de saisir le phénomène du bien-être et de la santé dans une Administration où les éléments socioculturels s'apparentent moins à ceux des pays industriellement avancés.

De fait, il semble intéressant d'une part, d'appréhender la qualité de vie des fonctionnaires et leur bien-être psychologique ; et d'autre part, d'évaluer leur état de santé. Dans cette logique, nous nous interrogeons implicitement sur le rapport que peuvent entretenir les changements organisationnels dans l'Administration publique au Gabon, la qualité de vie des fonctionnaires, leur bien-être psychologique et leur état de santé. L'intérêt est de comprendre si la qualité de vie, le bien-être psychologique et la santé au travail peuvent être universels, notamment dans la manière de les considérer. En effet, à ce sujet, Mutabazi (2008) a souligné que le monde organisationnel dans les pays de l'Afrique noire entretient des liens étroits avec les éléments culturels de ces pays. Ainsi, les spécificités qui font que le collectif de travail des fonctionnaires est atypique sont à prendre en compte dans la manière d'appréhender l'impact des *TIC* sur les facteurs de *QVT*, le bien-être psychologique et la santé au travail dans le secteur public au Gabon.

### **III-1. Problématique générale**

Les réformes des structures de l'État accentuées par la mise en place des *TIC* dans les Administrations publiques au Gabon nous ont amenés à appréhender et à examiner leur impact sur les facteurs de *QVT* liés à l'organisation et à l'activité des fonctionnaires aux

conditions de réalisation et de développement de leur métier, mais aussi de saisir les potentielles incidences que peuvent avoir de telles réformes sur leur bien-être et leur santé psychologique. La question sur les effets des mutations sociotechniques sur la *QVT*, le bien-être et la santé psychologique des salariés, pourtant très présente dans la littérature, semble à notre connaissance très peu, sinon pas du tout traitée au Gabon. En effet, des travaux menés en ergonomie et en psychologie du travail ou encore en sociologie du travail ont démontré que le bouleversement sans précédent que connaît actuellement le monde du travail provient en amont de la volonté des organisations de perfectionner les pratiques des salariés afin d'accroître la productivité des biens et services, de maximiser le profit et d'améliorer la performance des salariés (Centre d'analyse stratégique, 2012 ; Grangjon et al., 2009 ; Centre d'analyse stratégique, Klein & Ratier, 2012). Ce besoin se matérialise par la mise place des outils de travail innovants et innovateurs communément appelés *TIC*. Dans le monde du travail, les *TIC* constituent un atout dans la circulation rapide et limpide de l'information, l'élaboration des actions collectives, l'enrichissement et le partage des expériences et l'accès à de nouvelles connaissances diversifiées (Bobillier-Chaumon, 2003 ; Isaac, 2006 ; Schoenaers & Zune, 2001).

Ces nouveaux procédés de travail modifient l'aspect organisationnel et la structure des services (par exemple, la décentralisation de la production dans de grandes entreprises dites multinationales)<sup>38</sup>. Les structures organisationnelles de type taylorien laissent place aux organisations beaucoup plus souples et flexibles marquées par l'autonomie des salariés. En parallèle, il a été également démontré que ces outils sont en partie responsables de certains troubles professionnels causés par l'intensification de l'activité (Benrabah, 2012 ; Dejours, 2010 ; Felio, 2011 ; Valléry & Leduc, 2014). Dans les pays industriellement avancés, le secteur public est au même titre touché par les changements que l'on note dans le secteur concurrentiel (Schwartz, 1999, cité par Ekaterina, 2010, p.12), et le constat de ces changements sur les fonctionnaires est le même.

Dans les pays africains en voie de développement à l'exemple du Gabon, l'usage des *TIC* dans les services de l'État devient un enjeu économique très important, puisque, comme tout

---

<sup>38</sup> Source : rapport de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, issu du séminaire organisé à Dublin les 9 et 20 septembre 1985 à consulter en ligne sur le lien : [http://bookshop.europa.eu/fr/les-nouvelles-technologies-dans-les-services-publics-pbSX4686185/?CatalogCategoryID=V\\_wKABstsBoAAAEjpJEY4e5L](http://bookshop.europa.eu/fr/les-nouvelles-technologies-dans-les-services-publics-pbSX4686185/?CatalogCategoryID=V_wKABstsBoAAAEjpJEY4e5L).

pays en voie de développement, la recherche de la performance organisationnelle reste l'objectif premier afin de favoriser le développement économique du pays et le bien-être de sa population. C'est dans ce sens que l'autorité de l'État a souhaité instaurer l'usage des *TIC* dans les établissements publics du pays.

Notre problématique de recherche porte donc sur l'impact du déploiement des *TIC* sur les facteurs de *QVT*, sur le bien-être et la santé psychologique des fonctionnaires d'une grande Administration publique. Il s'agit ici plus précisément de déterminer comment l'usage des *TIC* peut affecter la santé et le bien être des employés en évaluant ces dimensions psychosociales avant et après l'implémentation des *TIC*. Dans cette perspective, Deux études ont donc été menées selon une démarche longitudinale. La première a pour objectif d'appréhender l'environnement de travail des fonctionnaires, c'est-à-dire leurs conditions de travail et les spécificités de leur situation socioprofessionnelle et psychosociale, avant le changement technologique. La seconde étude a pour ambition de cerner comment le changement technologique a pu influencer les conditions de réalisation de l'activité de ces fonctionnaires, et impacté leur bien être psychologique au travail. Nous examinerons également le rôle de la culture (organisationnelle et nationale) dans les processus en jeu. Dans cette optique, nous posons un certain nombre d'hypothèses pour ces deux temps.

### **III-2. Premier axe : avant l'implémentation des *TIC***

1) Une première hypothèse concerne les caractéristiques des facteurs de *QVT* liés à l'organisation de l'activité des fonctionnaires. ***Nous nous attendons à constater une certaine rigidité dans l'organisation des activités des fonctionnaires.***

- En effet, allant dans le sens de Rouban (2010), le faible environnement technologique et la nature de l'Administration dans lequel les fonctionnaires exercent leurs activités administratives leur imposent une organisation très bureaucratique, centralisée et hiérarchisée. Cette rigidité organisationnelle fait ressortir à son tour un système d'activités des fonctionnaires moins flexible et ajustable aux aléas du travail et aux demandes spécifiques des clients/usagers, partenaires et autres services. Par ailleurs, le contexte socioculturel dans lequel les fonctionnaires exercent leurs activités administratives nous amène à penser que les relations de travail sont influencées par les spécificités socioculturelles du milieu. Il s'agit ici de partir sur un postulat selon lequel les relations de

travail entre fonctionnaires sont influencées, peut-être plus ici dans ce continent que dans celui-ci du nord, par la culture nationale, notamment clanique. Cette première hypothèse sera vérifiée par des observations sur l'activité et par des entretiens semi-directifs. Nous recherchons alors les indicateurs nous permettant d'évaluer et de mesurer les processus à l'œuvre.

2) Notre deuxième hypothèse concerne les facteurs de *QVT* des fonctionnaires liés à l'activité. À ce niveau, ***nous nous attendons à observer une faible autonomie des fonctionnaires dans la réalisation de leurs activités et une charge de travail conséquente liée au manque d'outils de travail innovants et appropriés.***

- À ce titre, nous supposons que la rigidité organisationnelle présente dans l'Administration publique amène les fonctionnaires à travailler selon des règles particulièrement rigides, qui ne leur donnent pas un véritable "pouvoir d'agir" dans leur travail. Ce manque d'autonomie et d'initiatives dans la réalisation de leur travail, dû aussi à la nature de l'activité administrative elle-même, se traduit par une charge de travail particulièrement conséquente, et se révèle source d'intensification de l'activité. Cette hypothèse sera vérifiée par des entretiens semi-directifs et des observations.

3) Notre troisième hypothèse se base sur le ressenti psychologique des fonctionnaires en fonction des catégories sociobiographies des cadres, en lien avec l'approche de Dagenais-Desmarais. ***Nous nous attendons à constater que les fonctionnaires présentent un faible bien-être psychologique dans leur environnement de travail. Ce faible bien-être psychologique sera ressenti selon le sexe, l'âge, la fonction exercée, ainsi que l'ancienneté.***

Puisque les fonctionnaires exercent leur activité dans un environnement de travail faiblement équipé, les dispositifs qu'ils utilisent ne permettent pas à ceux ayant le même profil et partageant le même objet de travail de se rapprocher. C'est-à-dire ces dispositifs ne sont pas favorables pour une adéquation interpersonnelle dans leur établissement. De même, ces outils ne leur permettent pas de se sentir épanouir, compétents dans la réalisation de leur activité. Cette situation entraîne les fonctionnaires à moins partager les événements positifs qu'ils vivent au sein d'une même équipe de travail, à recevoir des retours positifs par la hiérarchie et entre collègues. En marge, ils se sentent moins engagés dans les objectifs de leur établissement. Ce ressenti du bien-être psychologique variera selon que le fonctionnaire est un

homme ou une femme, appartient à une catégorie socioprofessionnelle singulière et sa durée dans l'établissement.

4) La quatrième hypothèse concerne le niveau de santé des fonctionnaires selon l'approche de Karasek. En effet, la *QVT* dans laquelle nous incluons les conditions de réalisation du travail (tels l'environnement de travail, les modalités de travail, l'organisation du travail, les dimensions collectives et interpersonnelles, etc.) affecte la santé psychologique des salariés. ***Nous nous attendons notamment à ce que les salariés qui ont peu de marge de manœuvre dans leurs activités, qui disposent d'un faible soutien social ou qui ont des environnements de travail (physiques et matériels) inadaptés ou contraignants soient le plus exposés à un mal-être psychologique. Ce mal-être psychologique varie selon le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle ».***

- Les hypothèses 3 et 4 seront vérifiées par des échelles de mesure du *BEPT* de Dagenais-Desmarais et du stress professionnel de Karasek.

### **III-3. Deuxième axe : après l'implémentation des TIC**

1) Notre première hypothèse se fonde sur les travaux réalisés par Bobillier-Chaumon & al. (2011, réactualisé en 2012) et concerne les facteurs liés à l'organisation et à l'activité médiatisée des employés. Nous émettons l'hypothèse d'un impact des *TIC* sur le système d'activité (Réf à Engeström) des fonctionnaires et les différentes dimensions qui la composent. ***Nous nous attendons plus précisément à constater d'une part, des conséquences des TIC sur l'organisation et le système d'activité des fonctionnaires et d'autre part, des conséquences variées des TIC sur les différentes dimensions de l'activité des fonctionnaires (personnelle, relationnelle, organisationnelle, professionnelle et identitaire)***

- A notre sens, et s'appuyant sur le raisonnement du modèle théorique d'Engeström (1987), les *TIC* apporteraient une reconfiguration du système d'activité (SA) des salariés. En effet, les changements induits par l'usage des outils technologiques peuvent induire des contradictions au sein d'un même SA ou entre des SA dans lesquels ces fonctionnaires sont amenés à exercer leur activité. Plus précisément, ces tensions pourront pousser certains fonctionnaires à tenter de réinventer des règles de leur système d'activité au regard d'éventuels dilemmes professionnels posés par les outils technologiques. Ces tensions pourront conduire aux fonctionnaires à mettre en place, d'autres SA plus souples

et flexibles. En se basant d'ailleurs sur l'approche de l'acceptation située des technologies de Bobillier-Chaumon (2016), on supposera que les *TIC* génèrent plus d'autonomie aux salariés. En effet, les contradictions inhérentes à l'usage des *TIC* pourront conduire aux fonctionnaires de développer leur pouvoir d'agir qu'ils ne possédaient pas dans le contexte bureaucratique. Ce renforcement des marges de manœuvre pourra ainsi renforcer leur efficacité personnelle et collective, leurs compétences, leur place dans l'Administration et améliorer la qualité de leurs relations de travail. Par la même occasion, du fait que l'apprentissage et l'usage des *TIC* demande un effort important, la charge de travail des fonctionnaires augmentera aussi. Des observations et un questionnaire élaboré pour évaluer ces dimensions seront mobilisés pour vérifier cette hypothèse.

2) Notre seconde hypothèse est celle du niveau du *BEPT* des fonctionnaires. ***Nous nous attendons à observer une influence positive de l'usage des TIC sur le bien-être psychologique des fonctionnaires selon l'approche de Dagenais-Desmarais.***

- Nous basant sur le modèle théorique de Dagenais-Desmarais (2010), nous nous attendons à ce que les *TIC* améliorent le niveau du *BEPT* des fonctionnaires au sein de leur Administration. On supposera que les *TIC* vont permettre aux fonctionnaires de se rapprocher, de davantage collaborer lors de la réalisation de leur activité et qu'ils auront la possibilité de vivre des expériences et des relations positives dans leur milieu de travail. En d'autres termes, les *TIC* seront une source d'épanouissement professionnelle pour les fonctionnaires. En outre, issu d'une vision de valeurs communes de l'Administration, l'usage des *TIC* entraînera un meilleur partage des événements positifs vécus par les cadres fonctionnaires d'une même équipe de travail. Ainsi, en utilisant les *TIC*, les cadres fonctionnaires se sentiront plus compétents, reconnus dans leur travail et s'engageront plus dans l'atteinte des buts fixés par leur institution. Cette influence du *BEPT* dépendra de plusieurs critères (la fonction exercée, leur sexe, leur âge et leur ancienneté au sein du Ministère).

3) Notre troisième hypothèse concerne la santé des fonctionnaires. À ce niveau, ***nous nous attendons à observer une influence positive de l'usage des TIC sur la santé psychologique des fonctionnaires.***

- Prenant pour appui l'approche théorique du « job strain » de Karasek, nous nous attendons à constater que l'usage des *TIC* influence directement ou indirectement les situations de



travail. En effet, grâce à l'usage des *TIC*, nous supposons que les fonctionnaires vont percevoir positivement les différentes situations de leur travail. Puisque les *TIC* leur permettront d'avoir plus de marge de manœuvre, ils vivront positivement les potentielles charges cognitives et quantitatives induites par les *TIC*. Enfin, au niveau des relations sociales de travail, nous nous attendons à ce que le caractère collaboratif des *TIC* facilite les interactions entre fonctionnaires dans les relations de travail entre les différents collectifs de fonctionnaires. Les hypothèses 2 et 3 seront vérifiées par les échelles de *BEPT* et du stress professionnel de Karasek.

4) Notre quatrième hypothèse concerne la dimension interculturelle. À ce niveau, *nous nous attendons à ce que cette dimension joue dans la médiation de l'usage et les impacts des TIC sur le bien-être psychologique et la santé au travail des fonctionnaires.*

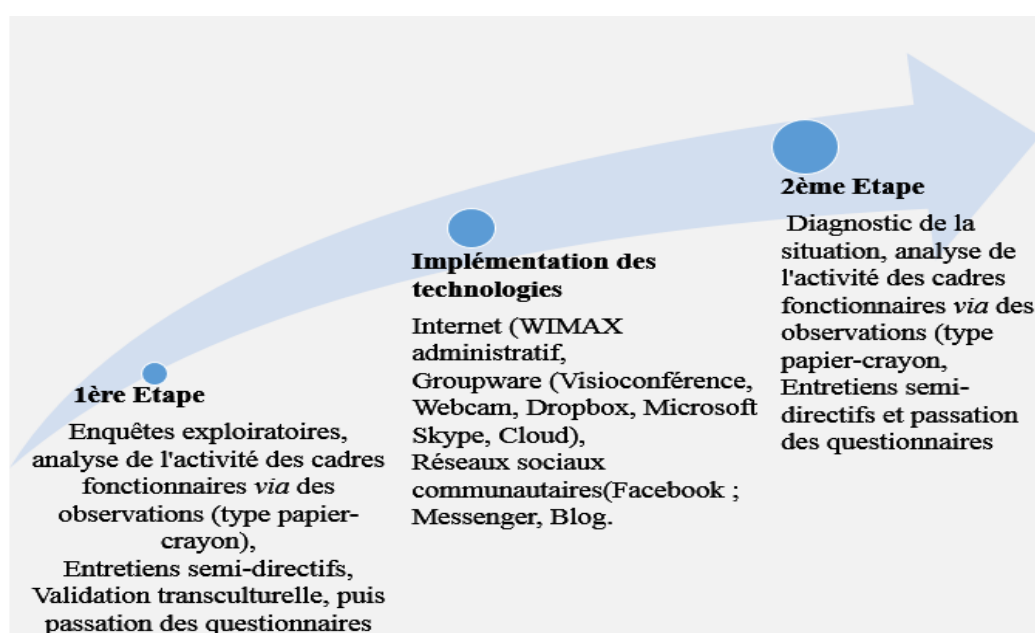
- Si on se base sur l'approche de Wisner, l'usage des technologies est fortement influencé par la culture de la société dans laquelle cet usage est entrepris. À cet égard, l'influence des *TIC* peut varier d'un environnement de travail issu d'une culture différente de celle l'outil technologique. Dans le cadre de notre recherche, nous partons aussi de l'idée que l'Administration gabonaise, bien que moderne, est influencée par des comportements culturels spécifiques. Ces comportements culturels peuvent influencer l'usage et les impacts des technologies implémentées sur le niveau du bien-être psychologique et la santé des fonctionnaires. Cette hypothèse sera vérifiée *via* des entretiens, observations et par le questionnaire.

## DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

*Dans cette seconde partie, nous exposerons la démarche méthodologique de ce travail. Pour justifier ces choix, nous présenterons la population des fonctionnaires ciblée de notre recherche. Dans cette recherche qui s'est déroulée dans une approche longitudinale, nous avons, choisi de recourir à différents types de données. La démarche mise en œuvre, combine différentes techniques de recueil de données (qualitatives et quantitatives) visant à vérifier l'exactitude et la stabilité des informations recueillies. Ensuite, dans la partie résultats, nous commencerons par une brève présentation de l'institution dans laquelle nous avons mené notre étude. Mais auparavant, nous débiterons par une présentation rapide de la Fonction publique gabonaise dans son tout unifié. Et nous terminerons cette partie par la présentation des principaux résultats de notre recherche.*

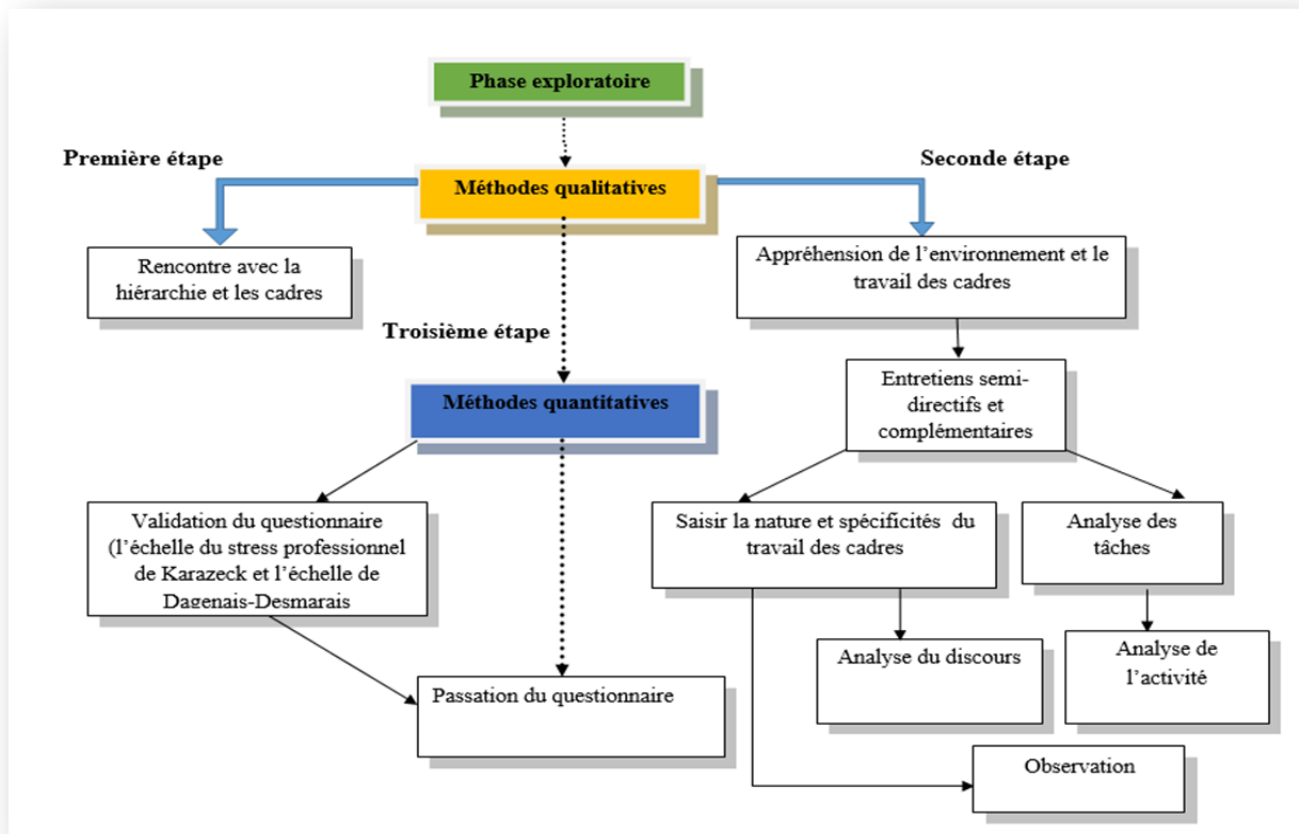
## Chapitre I. Dispositif méthodologique mis en œuvre

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes méthodes utilisées et leur déroulement. En effet, pour appréhender l'impact des *TIC* sur les facteurs de *QVT*, du bien-être et de la santé au travail des cadres fonctionnaires, nous nous sommes inscrits dans une approche longitudinale ; approche qui consiste à suivre, au cours d'une recherche, les mêmes individus en temps réel pendant un laps de temps déterminé. Cette méthode consiste à évaluer l'activité des sujets et de saisir son évolution d'un temps T1 à un temps T2 (Zazzo, 1967).



**Figure 8.** Récapitulatif de la méthodologie longitudinale employée

Les objectifs de notre recherche nous ont conduits à récolter les données pendant une période de 9 mois. La première phase de notre recherche s'est déroulée de décembre 2012 à avril 2013 (avant l'implantation des *TIC*, cf. figure 9). La seconde phase (après l'implémentation des *TIC*) a duré de décembre 2013 à mars 2014, c'est-à-dire 7 mois après l'implémentation des *TIC* dans le Ministère. Nous avons appliqué une méthode mixte combinant les approches qualitatives et quantitatives de recueil de données.



**Figure 9.** Récapitulatif de la méthodologie avant la mise en place des TIC

### I-1. Population d'enquête

Selon Werner (1959), la population d'enquête désigne l'ensemble de tous les porteurs d'indice possible dont on extrait un échantillon représentatif. En d'autres termes, une population d'enquête est un ensemble de sujets dont on cherche à connaître soit les opinions, soit les besoins, soit les réactions sur un phénomène. Elle se définit par des critères correspondant à certaines caractéristiques déterminées par les objectifs de l'enquête (Ibid.). Dans cette perspective, « *les informations pertinentes ne peuvent être obtenues qu'après les éléments qui constituent un ensemble* » (Quivy & al., 1984, cité par Abang Sako, op.ci.t, p.89). Et pour connaître le mode de fonctionnement d'une unité et/ou d'une organisation de travail, il faudra interroger ceux qui en font partie, même si l'objet d'étude porte sur l'unité et/ou l'organisation de travail elle-même et non sur le personnel de cette organisation (Ibid. p.89).

Suivant ce raisonnement, la population qui fait l'objet de notre recherche est celle du Ministère de l'ENCP. Ce Ministère regorge de fonctionnaires venant de tous horizons

professionnels du pays, c'est-à-dire toutes les catégories socioprofessionnelles reconnues par la Fonction publique gabonaise. Le Ministère est donc constitué d'une population professionnelle diversifiée dans laquelle sont présents différents groupes représentant la plupart des ethnies du pays. De ce fait, on y trouve des secrétaires de direction, des conseillers, des inspecteurs en communication, des journalistes, des communicateurs, des cinéastes, des documentalistes, des ingénieurs en informatique, des agents contractuels, des techniciens de surface, des enseignants, des attachés d'administration, etc. Notre recherche se focalise sur les fonctionnaires niveau cadre répartis dans le tableau 3 ci-après:

<b>Population des cadres fonctionnaires dans le Ministère et les établissements sous tutelle</b>	<b>Nombre</b>
Président du Conseil d'Administration (PCA)	1
Secrétaires généraux	3
Contrôleur	1
Inspecteurs	15
Directeurs généraux et adjoints	62
Chargés d'études	7
Chef de service	75
<b>Total</b>	<b>164</b>

**Tableau 3.**      *Population des cadres fonctionnaires dans le Ministère de l'ENCP*

Comme l'indique le tableau 4, sur 164 cadres fonctionnaires que compte le Ministère de l'ENCP, 45,73 % des cadres fonctionnaires occupent la fonction de Chef de service.

## **I-2. Échantillonnage de l'enquête**

Au regard de la densité de notre population d'enquête, nous avons choisi la technique d'échantillonnage dite « sélective ». Ne connaissant pas avec exactitude le nombre de fonctionnaires dans le Ministère, cette technique nous a permis de cibler dès le départ les personnes à interroger à deux reprises. Les objectifs de notre recherche nécessitent effectivement plusieurs entretiens, ainsi que le suivi de l'évolution des opinions et du ressenti des sujets de notre population. En effet, le Ministère de l'ENCP est vaste en personnel, le nombre total de fonctionnaires se répartissant dans toutes les provinces du pays. Ainsi, le pays compte 9 provinces et il nous a été très difficile de mener le recueil de données sur l'ensemble des sites afin d'avoir accès à la population totale dudit Ministère, du fait d'un manque de moyens de transport. Par ailleurs, c'est uniquement dans le bâtiment abritant le Ministère et aux établissements sous tutelle présents dans la capitale que le projet des TIC s'adresse en premier lieu. Compte tenu des enjeux économiques, le reste du pays ne sera équipé de ces TIC

que lorsque l'État pourra les financer. Les innovations dans cette Administration se centralisent pour l'instant dans la capitale du pays.

### I-3. Caractéristiques de l'échantillon d'enquête

Les caractéristiques recueillies concernent l'âge, le sexe, la fonction et l'ancienneté. Nous avons également recueilli l'appartenance des sujets à une région du pays (par exemple, les sujets appartenant à une même province) et à l'appartenance ethnique (à titre illustratif, le fait que l'on soit Fang, Punu, Myéné, Kota, Nzebi, Téké, Obamba, etc.).

Nous n'avons pas pris en considération le niveau scolaire et la catégorie socioprofessionnelle occupée avant la reconversion professionnelle au Ministère de l'ENCP (par exemple, les cadres qui reviennent de l'ancienne OPT)<sup>39</sup>. Car nous supposons que ces variables ne pourraient probablement pas nous donner d'informations pertinentes sur leur ressenti psychologique face aux conditions de travail. Nous avons donc réalisé notre enquête sur un échantillon composé d'hommes et de femmes ayant des fonctions différentes, venant d'horizons géographiques et culturels différents.

### I-4. Répartition des sujets en fonction des caractéristiques sociodémographiques retenues

	Effectif	Pourcentage	%
Hommes	68	46,90 %	74,70 %
Femmes	23	15,90 %	25,30 %
Total	91	62,80 %	100,00 %

**Tableau 4.** Répartition des sujets selon le sexe (N=91)

Au départ, sur un total de 164 cadres fonctionnaires que nous avons rencontrés, 110 ont accepté de participer à notre recherche. Au final, 91 cadres fonctionnaires ont pu être disponibles pour notre étude longitudinale, soit un taux de participation de 55,48 %.

Dans l'échantillon interrogé, le tableau 5 montre que parmi ces 91 cadres fonctionnaires, les hommes étaient majoritairement représentés. Seuls 23 cadres fonctionnaires étaient de sexe féminin, dont 5 occupaient la fonction de Directeur, 1 occupait la fonction d'Inspecteur, 3

<sup>39</sup> L'OPT (Offices des Postes et télécommunications) était une Administration publique, garante des services administratifs liés en matière de Poste et de télécommunications, privatisée en 2002 et séparée en deux entités : Gabon Poste et Gabon Télécom (Monaco, 2002, p.443-493 ; Diambounambatsi, 2015, p.65).

occupaient la fonction de Chargé d'études et 14 occupaient celle de Chef de service (cf. tableau 5).

Tableau croisé SEXE CSP							
			CSP				Total
			Directeurs	Inspecteurs	Chargé d'études	Chef de services	
SEXE	HOMME	Effectif	14	6	4	44	68
		% du total	15,4%	6,6%	4,4%	48,4%	74,7%
	FEMME	Effectif	5	1	3	14	23
		% du total	5,5%	1,1%	3,3%	15,4%	25,3%
Total		Effectif	19	7	7	58	91
		% du total	20,9%	7,7%	7,7%	63,7%	100,0%

**Tableau 5.** Répartition des sujets selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle (N=91)

Sur un total de 91 cadres fonctionnaires rencontrés, 39 avaient une ancienneté de 16 ans et plus, parmi lesquels 7 étaient Directeurs, 5 étaient Inspecteurs, 3 étaient Chargés d'études et 24 étaient Chefs de service.

Tableau croisé ANCIENNETE CSP							
			CSP				Total
			Directeurs	Inspecteurs	Chargé d'études	Chef de services	
ANCIENNETE	de 1 à 5 ans	Effectif	2	1	1	12	16
		% du total	2,2%	1,1%	1,1%	13,2%	17,6%
	de 6 à 10 ans	Effectif	6	0	3	13	22
		% du total	6,6%	0,0%	3,3%	14,3%	24,2%
	11 à 15 ans	Effectif	4	1	0	9	14
		% du total	4,4%	1,1%	0,0%	9,9%	15,4%
	16 ans et plus	Effectif	7	5	3	24	39
		% du total	7,7%	5,5%	3,3%	26,4%	42,9%
Total		Effectif	19	7	7	58	91
		% du total	20,9%	7,7%	7,7%	63,7%	100,0%

**Tableau 6.** Répartition des sujets selon l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle (N=91)

Sur les 91 cadres fonctionnaires rencontrés, 68 étaient des hommes parmi lesquels 36 se situaient dans la tranche d'âge comprise entre 46 et 55 ans, 24 se situaient dans la tranche d'âge comprise entre 36 et 45 ans et 4 se situaient dans les tranches d'âge comprises entre 27 et 35 ans et 56 ans et plus (cf. tableau 7).

Tableau croisé SEXE AGE							
			AGE				Total
			25 et 35 ans	36 et 45 ans	46 et 55 ans	56 ans et plus	
SEXE	HOMME	Effectif	4	24	36	4	68
		% du total	4,4%	26,4%	39,6%	4,4%	74,7%
	FEMME	Effectif	0	8	12	3	23
		% du total	0,0%	8,8%	13,2%	3,3%	25,3%
Total		Effectif	4	32	48	7	91
		% du total	4,4%	35,2%	52,7%	7,7%	100,0%

**Tableau 7.** Répartition des sujets selon l'âge et le sexe (N=91)

Le tableau 7 montre que 48 cadres fonctionnaires sur les 91 rencontrés se trouvaient dans la tranche d'âge des 46 et 55 ans, dont 33 occupaient la fonction de Chef de service, 8 occupaient celle de Directeur, 4 occupaient celle d'Inspecteur et 3 occupaient celle de Chargé d'études.

Tableau croisé AGE CSP							
			CSP				Total
			Directeurs	Inspecteurs	Chargé d'études	Chef de services	
AGE	25 et 35 ans	Effectif	1	1	1	1	4
		% du total	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	4,4%
	36 et 45 ans	Effectif	7	1	3	21	32
		% du total	7,7%	1,1%	3,3%	23,1%	35,2%
	46 et 55 ans	Effectif	8	4	3	33	48
		% du total	8,8%	4,4%	3,3%	36,3%	52,7%
	56 ans et plus	Effectif	3	1	0	3	7
		% du total	3,3%	1,1%	0,0%	3,3%	7,7%
Total		Effectif	19	7	7	58	91
		% du total	20,9%	7,7%	7,7%	63,7%	100,0%

**Tableau 8.** Répartition des sujets selon l'âge de la catégorie socioprofessionnelle (N=91)

## I-5. L'approche qualitative

De prime à bord, l'approche qualitative consiste à recueillir des données verbales observées auprès des sujets permettant une démarche interprétative (Drapeau, 2004). Nous avons utilisé un guide d'entretien (emprunté aux travaux de Bobillier-Chaumon, 2012)<sup>40</sup>, pour comprendre l'activité des cadres fonctionnaires. Les observations de type papier-crayon nous ont permis d'une part de cerner comment l'activité des cadres fonctionnaires se déroule, se coordonne sans et avec les TIC (T1 et T2). Et d'autres parts, il s'agissait aussi de cerner l'environnement psychosocial des cadres fonctionnaires, notamment le type de relations professionnelles et le

<sup>40</sup> Cf. annexe 9.



rôle des spécificités culturelles dans les rapports de travail. Ces observations nous ont également emmené à évaluer les facteurs de *QVT* liés aux éléments ambiants, à l'organisation et à l'activité des sujets avant la mise en place des technologies.

L'usage d'une telle approche nous permet de comprendre la situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires avant l'informatisation du Ministère, et d'être en mesure d'appréhender l'impact des *TIC* sur les facteurs de *QVT*, le bien-être et la santé psychologique des cadres fonctionnaires dans le secteur public au Gabon, notamment au Ministère de l'*ENCP*.

Nous avons débuté cette approche par une phase exploratoire qui nous a permis de nous immerger dans l'environnement direct de travail de notre population d'étude. Il s'agissait de saisir globalement le travail des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des *TIC*. En effet, il s'agissait, dans un premier temps, de gagner la confiance des cadres et ensuite de créer un cadre idéal entre nous (chercheurs) et les cadres fonctionnaires (population de l'étude). Durant cette phase, il nous a fallu faire attention aux dimensions interculturelles pour pouvoir éviter toute tension ou difficulté d'intégration au sein du groupe de cadres. Nous avons adopté une attitude neutre en tant que chercheur devant cette dimension interculturelle. Une fois cette phase d'exploration terminée, nous avons commencé notre recherche *via* deux méthodes qualitatives : les entretiens semi-directifs et l'observation.

### **I-5.1. Le guide d'entretien**

Nous avons utilisé un guide d'entretien durant nos deux phases de recherche.

#### *Avant l'implémentation des TIC*

L'autorisation d'enregistrer les entretiens a été demandée systématiquement, la confidentialité et l'anonymat ont été assurés à tous les participant-e-s. Nous avons réalisé des entretiens individuels et d'autres en groupe, soit 24 entretiens semi-directifs individuels et 2 entretiens collectifs (avec 4 cadres fonctionnaires). Dans un souci de clarté, le tableau de synthèse ci-dessous représente les différentes catégories de cadres rencontrées lors de ces entretiens.

Catégories de cadres fonctionnaires	Hommes	Femmes	Durée des entretiens	Thèmes abordés
Directeurs	9	4	2h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction des cadres</li> <li>Activités réalisées par les cadres (objet du travail, différentes tâches à réaliser)</li> </ul>
Inspecteurs	2	1	0h45	
Chargés d'études	4	3	1h00	
Chefs de service	4	1	1h00	
<b>Total</b>	19	9	4h45	

**Tableau 9.** Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires interrogés (T1) (N=28)

Les entretiens ont été réalisés auprès des cadres fonctionnaires ciblés (Directeurs, Inspecteurs, Chargés d'études et Chefs de service). Ces entretiens, d'une durée moyenne de 1 heure environ, nous ont permis d'aborder, dans cette première phase de recherche, plusieurs thèmes :

- Le profil du cadre fonctionnaire, la fonction exacte qu'il occupe au sein du Ministère et les tâches qu'il réalise dans l'exercice de ses fonctions. Il devait alors répondre aux questions : « *Quelle est votre fonction exacte au sein du Ministère et en quoi consiste la réalité de votre travail ? Quelles sont les tâches que vous réalisez le plus souvent ?* »
- Le parcours professionnel du cadre fonctionnaire au sein du Ministère et son parcours professionnel avant d'intégrer le Ministère de l'ENCP. Il devait alors répondre aux questions : « *Quel est votre parcours professionnel au sein de votre Ministère et de votre service ? Et éventuellement avant d'intégrer votre Ministère ?* »
- Le nombre de personnes qui sont sous sa charge dans le service qu'il dirige. Il devait alors répondre à la question : « *Quel est le nombre de personnes qui dépendent de vous dans votre service ?* »
- Les établissements et partenaires, les clients et les usagers avec qui le cadre travaille. Il devait alors répondre à la question : « *Avec qui travaillez-vous (services, établissements, international/national, usagers, clients, etc.) ?* »
- La hiérarchie du cadre, c'est-à-dire, lors de la réalisation de son activité, les personnes dont il dépend. Il devait alors répondre à la question : « *De qui dépendez-vous dans votre travail ?* »
- Dans les domaines d'activité et de responsabilités, ce que fait le cadre fonctionnaire dans son travail, notamment la description de son travail, ses missions et ses responsabilités. Il

devait alors répondre aux questions : « *Que faites-vous dans votre travail ? Pouvez-vous nous décrire votre travail, vos missions et vos responsabilités ?* »

- Les tâches réalisées par le cadre, notamment les tâches les plus récurrentes, les plus délicates, les plus contraignantes et fastidieuses. Il devait alors répondre aux questions : « *Pouvez-vous préciser les tâches les plus fréquentes/récurrentes que vous réalisez ? Quelles sont les plus délicates ? Les plus importantes ? Les plus contraignantes ? Les plus fastidieuses ?* »
- Les tâches exceptionnelles dans le travail du cadre fonctionnaire. Il devait alors répondre à la question : « *Dans votre travail, y a-t-il des périodes et des tâches exceptionnelles ?* »
- La part de travail individuel et collectif du cadre fonctionnaire et ses activités individuelles et collectives. Il devait alors répondre aux questions : « *Quelle est votre part de travail individuel/collectif dans votre activité ? Quelles sont vos activités collectives et individuelles ?* »
- La mobilité du cadre lors de la réalisation de ses activités. Il devait alors répondre aux questions : « *Quelle est votre mobilité dans votre travail (Part de déplacement / Mobilité dans votre activité) ? Pour quoi faire ?* »
- Le ressenti du cadre fonctionnaire face à ses conditions de travail. Il devait alors répondre à la question : « *Que pensez-vous de conditions actuelles ?* »
- Les attentes du cadre fonctionnaire vis-à-vis du projet des TIC. Il devait alors répondre à la question : « *Quelles sont vos attentes du projet des TIC dans votre Ministère ?* »

### **I-5.2. Méthode Analytique de Description des Tâches (formalisme MAD)**

Le formalisme MAD (Scapin et Pierret, 1989) représente le processus de la réalisation d'une tâche préinscrite par l'opérateur sous forme d'un arbre hiérarchique. Le fondement de cette méthode se base sur la conception d'interfaces utilisateurs. Il permet de disposer d'une vue panoramique des descriptions des tâches de bureau (Scapin, 1988). Cette méthode facilite l'implémentation des technologies telles que les logiciels de bureau, de travail et de communication (Ibid., p.13). En effet, elle présente la tâche sous la forme d'un arbre hiérarchique constitué à partir d'items-tâches qui autorisent à la fois la décomposition

hiérarchique d'une tâche et la prise en compte des notions de synchronisation et de relations logiques entre tâches (Tricot & Nanard, 1998). Dans le travail du cadre fonctionnaire, l'intérêt de cette méthode réside dans le fait que formalisme *MAD* nous permet de décrire les tâches des cadres fonctionnaires à partir des entretiens. Cette description des tâches nous entraîne vers une meilleure compréhension de l'organisation du travail du cadre fonctionnaire dans le Ministère l'*ENCP*.

### Après l'implémentation des TIC

Après l'implémentation des *TIC*, les entretiens concernent les mêmes cadres fonctionnaires rencontrés avant leur implémentation<sup>41</sup> (Cf. Tableau 10).

Catégories de cadres fonctionnaires	Hommes	Femmes	Durée des entretiens	Thèmes abordés
Directeurs	9	4	1h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités et conditions d'usage ;</li> <li>• Sentiments, appréciations générales sur les technologies implémentées dans le travail ;</li> <li>• Gestion du projet de diffusion des <i>TIC</i> ;</li> <li>• Évaluation des conséquences des <i>TIC</i> ;</li> <li>• Évaluation des évolutions majeures dans le métier et la fonction et/ou l'identité professionnelle du cadre.</li> </ul>
Inspecteurs	2	1	1h00	
Chargés d'études	4	3	1h00	
Chefs de service	4	1	1h00	
<b>Total</b>	19	9	4h00	

**Tableau 10.** Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires interrogés (T2) (N=28)

Après l'implémentation des *TIC*, les entretiens d'une durée moyenne de 1 heure 30, portent globalement sur l'impact des technologies d'une manière individuelle et collective. Les thèmes abordés sont les suivants :

- Les modalités et conditions d'usage des technologies implémentées dans le Ministère. Il s'agit de voir avec qui le cadre fonctionnaire utilise les *TIC* mises en place, le but de leur usage, les tâches qu'il réalise avec ces *TIC* et à quel moment de la réalisation de son travail. Le cadre devait répondre aux questions : « *Par qui / avec qui ces technologies sont utilisées dans votre travail ? Pour quels types de tâches sont-elles mises en œuvre ? Quelle est la fréquence de leur usage (ponctuelle, régulière) ?* »
- Le sentiment et l'appréciation générale du cadre fonctionnaire sur les technologies implémentées. Il s'agit de recueillir l'avis du cadre sur le nombre de ces technologies, si

<sup>41</sup> Les 28 cadres ont été rencontrés pour le second entretien. Il s'agissait des mêmes cadres interrogés avant l'informatisation du Ministère.

elles sont adaptées à son travail, les difficultés qu'il rencontre lors de leur usage, le niveau de confiance et la fiabilité qu'il accorde à ces technologies. Ainsi, le cadre devait répondre aux questions : *« Les Technologies que vous utilisez sont-elles trop nombreuses ou pas assez nombreuses ? Répondent-elles globalement à vos besoins professionnels ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus souvent dans leur usage ? Pouvez-vous donner des exemples ? Quel est le niveau de fiabilité de fonctionnement de ces technologies ? »*

- Les modalités de diffusion des *TIC*. Il s'agit de voir si l'implémentation des *TIC* dans l'organisation du travail du cadre lui a été imposée ou a plutôt été négociée. Le cadre devait répondre à la question : *« Avez-vous participé au projet de diffusion des TIC dans votre Administration ou ce projet vous a-t-il été imposé ? »*
- Les conséquences en termes de bénéfices ou apports ou, au contraire, les contraintes et les coûts des *TIC* implémentées sur l'activité du cadre. Sur la gestion de son activité, le cadre fonctionnaire devait répondre aux questions : *« Quel est l'apport des TIC dans votre niveau d'efficacité et de performance ? Au niveau de votre autonomie et au niveau de l'accessibilité d'information et de communication ? »* Sur l'organisation de son activité, le cadre devait répondre aux questions : *« Quel est l'effet des TIC sur l'organisation de votre activité ? Les TIC touchent-elles le contrôle et la supervision que vous pratiquez sur l'activité des autres ? »* Sur sa charge de travail, le cadre devait répondre à la question : *« Les TIC ont-elles apporté une évolution sur la nature des tâches à effectuer dans votre travail (en nombre, en fréquence, en complexité, en difficulté, en qualité et intérêt, et/ou sont-elles plus ou moins intéressante, valorisante stimulante) ? Lesquelles ? Et quelles ont été les évolutions sur les modalités de travail : rythme, rapidité, disponibilité, immédiateté ? Quelles ont été les évolutions sur la gestion de l'activité (multitâche, interruptions, réorganisation incessante du travail VS pauses, réflexion) ? Quelles ont été les évolutions sur le niveau de concentration et de vigilance exigé ? Et dans quelle mesure les TIC ont-elles accentué ou réduit les difficultés liées à la gestion de ces tâches ? »* Sur les relations de travail, le cadre devait répondre à la question : *« Quel est l'effet des TIC sur votre travail collectif ? »* Sur les compétences professionnelles et le métier, le cadre devait répondre à la question : *« Quel est l'effet des TIC sur vos responsabilités, votre rôle et le cœur de votre métier ? »*

- Enfin, les évolutions futures sur le métier de cadre fonctionnaire. Le cadre devait donner son avis sur l'évolution du métier de cadre dans le futur dans l'Administration, avec tous ces outils et la place que joueront les *TIC* dans cette activité future.

### **I-5.3. L'analyse thématique des entretiens semi-directifs**

Après la phase de retranscription, les entretiens ont été synthétisés dans un tableau, dans le but de repérer clairement l'occurrence de chaque thème abordé. De cette manière, nous avons réalisé une analyse inductive au sens de Bardin (1977). En effet, selon Bardin, l'analyse du contenu « *est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (qualitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* ». Ainsi, l'analyse du contenu tente d'une part, de dégager la subjectivité de l'émetteur, et d'autre part, d'établir la pertinence pour le récepteur à détecter son objectivité (Negura, 2006). Ainsi, l'analyse du contenu dans notre recherche se répartit comme suit :

#### *a) Avant l'implémentation des TIC*

Les différents thèmes classés concernent :

- Les caractéristiques de l'activité des cadres fonctionnaires : ici, il s'agit de repérer les caractéristiques des activités de chaque profil de cadre d'une manière générale, c'est-à-dire le travail d'un Directeur, d'un Inspecteur, d'un Chargé d'études et d'un Chef de service. Il s'agit également d'identifier les tâches collectives et individuelles des cadres ; les tâches délicates et les tâches les plus fastidieuses.
- Les facteurs liés à l'activité des cadres fonctionnaires, notamment l'intérêt du travail, les compétences nécessaires aux cadres fonctionnaires pour réaliser leur travail, l'autonomie dans le travail et la charge de travail.
- Le ressenti des cadres fonctionnaires face aux conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs activités.
- Les attentes des cadres fonctionnaires face au projet des *TIC*.

#### *b) Après l'implémentation des TIC*

À ce stade, les thèmes classés sont :

- L'impact des *TIC* sur les dimensions de l'activité, c'est-à-dire l'influence des *TIC* sur l'autonomie des cadres fonctionnaires, leur efficacité dans la gestion de leurs activités, sur leurs compétences, leurs relations de travail et la place qu'ils occupent au sein leur Ministère. En d'autres termes, l'évolution du métier de cadre fonctionnaire dans l'Administration publique gabonaise, notamment le Ministère de l'*ENCP*.

#### **I-5.4. L'observation**

En complément aux entretiens, l'observation a permis d'analyser l'activité du cadre fonctionnaire. En effet, Leplat (1997) considère que l'analyse de l'activité d'un salarié s'attache aux aspects observables et aux mécanismes qui régissent son organisation à partir d'une régulation de l'activité. L'activité est une réponse de l'individu à l'ensemble des conditions internes (caractéristiques du travailleur) et externes (caractéristiques de l'environnement de travail) (Ibid.). En effet, l'activité est d'abord palpable, physique ou manuelle et donc observable ; elle est aussi représentative ou mentale donc inobservable (Leplat & Hoc, 19883). Dans ce cas, l'activité devra a priori être inférée à partir de plusieurs traces (Karnas, 2002). Ainsi, la méthode la plus utilisée pour obtenir des informations pertinentes à l'analyse de l'activité est l'observation. En effet, c'est une technique de recueil des données ayant pour fonction immédiate de retirer le maximum d'informations auprès d'un objet selon les objectifs visés (De Ketele & Roeriers, 2009). En psychologie du travail et des organisations, cette méthode de recueil des données peut faire appel à des techniques telles que les verbalisations simultanées et constructives par auto-confrontation au cours d'une recherche. Il s'agit d'observer les situations de travail afin d'en produire une image partagée avec l'ensemble des employés (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). C'est une méthode qui complète l'entretien et permet en général d'avoir des renseignements sur les comportements observables du sujet et donc uniquement sur un des aspects de l'activité. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes attelés à observer l'activité qui se fait (méthode d'observation dite de papier-crayon) en tachant de relever les différents indices pertinents de l'activité tels que la nature, la fréquence et les caractéristiques des activités effectuées par le cadre (seul, en équipe), l'usage des *TIC*, les problèmes rencontrés. Par ailleurs, nous avons

combiné à la méthode d'observation celle dite d'« étude de cas ». En effet, selon Hamel (1997, cité par Leplat, 2002, p. 8), la méthode de l'étude de cas « consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe ». Autrement dit, il s'agit d'observer la manière dont un contexte de travail donne sens à une thématique que l'on aborde dans le cadre de l'analyse du travail. Nous avons donc réalisé deux études de cas avant et après l'implémentation des *TIC* pour comprendre le système d'activité des cadres fonctionnaires dans ces deux contextes.

a) *Avant l'implémentation des TIC*

Dans cette première phase de la recherche, les observations concernent les conditions de travail des cadres fonctionnaires avant l'implémentation de *TIC* (cf. tableau 11).

Catégories de cadres fonctionnaires (observées)	Nombre	Durée des observations	Thèmes abordés
Inspecteur	1	7h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions physiques de travail.</li> <li>• L'organisation du travail du cadre fonctionnaire.</li> <li>• Les relations de travail.</li> </ul>
Directeur	1	6h00	
Chargé d'études	1	5h00	
Chef de service	1	8h00	
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>26h00</b>	

**Tableau 11.** *Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires observés (T1) (N=4)*

Ainsi, nous avons observé :

- Les conditions physiques de travail des cadres fonctionnaires, notamment l'état de leurs espaces de travail (la manière dont se caractérise leur espace de travail ? Comment sont les bureaux ? Quel est leur état ? Leur éclairage ?).
- L'organisation du travail du cadre fonctionnaire, notamment la manière dont se déroule l'activité non informatisée des cadres fonctionnaires, la manière dont s'opère la régulation collective du travail (coordination), l'identification des outils de travail à leur disposition et les activités qui se déploient, l'évaluation des difficultés ou des facilités qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur activité par rapport aux conditions de travail. Pour ce faire, nous avons suivi l'activité de 3 cadres fonctionnaires d'un service en étudiant plus spécifiquement la gestion d'un dossier administratif (le cheminement d'un dossier et son traitement lors duquel les différentes tâches sont réalisées, les différents outils sont mobilisés et les différents services et acteurs, qu'ils soient acteurs opérationnels, usagers,



hiérarchiques, etc., sont impliqués). Ce suivi d'activité nous a permis de mettre en évidence le système d'activité des cadres fonctionnaires.

- Les relations de travail, notamment la manière dont se déroule le réseau de communication dans le collectif des cadres fonctionnaires, la manière dont se caractérisent les échanges observables entre les cadres fonctionnaires et quel est le poids de l'interculturalité marquante et présente au sein du Ministère. Deux types d'échanges sont perceptibles : les échanges d'informations entre cadres fonctionnaires sur les dossiers dans un même service et ceux entre deux services distincts.
- L'autonomie dans le travail, le niveau et la nature de la charge du travail.

*b) Après l'implémentation des TIC*

Dans cette seconde phase de la recherche, les observations concernent les mêmes dimensions que la première phase (en dehors des conditions physiques de travail), les mêmes profils de cadres fonctionnaires (sauf celui d'Inspecteur de service) et dans la même direction.

Catégories de cadres fonctionnaires (observées)	Nombre	Durée des observations	Thèmes abordés
Directeur	1	8h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation du travail du cadre fonctionnaire après l'implémentation des <i>TIC</i>.</li> <li>• Les relations de travail après l'implémentation des <i>TIC</i>.</li> <li>• L'autonomie et la charge de travail.</li> </ul>
Chargé d'études	1	5h00	
Chef de service	1	7h00	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>20h00</b>	

**Tableau 12.** Synthèse des échantillons des cadres fonctionnaires observés (T2) (N=3)

Nous avons observé :

- L'organisation du travail informatisé des cadres. Il s'agissait de voir de quelle manière le travail des cadres se coordonne avec les *TIC*, quelles sont les reconfigurations du système d'activité du cadre fonctionnaire induites par les *TIC* à partir du suivi d'un dossier dans le même service jusqu'à la première phase de la recherche.
- La dimension relationnelle, notamment la façon dont les *TIC* modifient la configuration des réseaux de communication des cadres fonctionnaires et la façon dont les *TIC* impactent sur la dimension interculturelle dans les relations de travail.

Notre ambition, au travers de ces différentes méthodes, était de rendre compte le plus précisément et fidèlement possible de *l'activité réelle* de ces cadres, avec en point de mire, la compréhension de ses spécificités et de ses transformations : Que faisaient-ils ? Comment ? Avec qui et avec quels dispositifs technologiques ? Dans quels contextes (au bureau, en réunion...) ? Quelles étaient les difficultés rencontrées avec ces dispositifs et dans leur travail ? Que cherchaient-ils à faire ? Que faisaient-ils en plus ou que n'arrivaient-ils pas/plus/mal à faire avec ces outils ? Quelles étaient aussi les stratégies de régulation ou de détournement de l'outil ? Et enfin, comment vivaient-ils ces situations ?

## **I-6. L'approche quantitative**

Nous avons choisi de mettre en place un recueil de données quantitatives par questionnaire. Les outils de recueils validés que nous avons choisis répondent aux objectifs de la recherche, puisqu'ils prennent en compte les conditions de travail, ainsi que le ressenti psychologique des salariés : il s'agit du questionnaire de Dagenais-Desmarais élaboré en 2010 et celui de Karasek conçu en 1979. Nous avons eu recours au questionnaire mesurant le changement apporté par les *TIC* (APEC, 2011).

### **I-6.1. Échelles de mesure du stress professionnel (Karasek, 1979)**

Le questionnaire de Karasek permet d'évaluer les facteurs psychosociaux au travail (Niedhammer, Chastang, David & Degioanni, 2007). À l'origine, ce questionnaire présentait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique fait allusion à la charge psychologique du travail basée sur les caractéristiques et les spécificités de l'activité. La latitude décisionnelle concerne le pouvoir d'agir du salarié. Elle comporte les sous-dimensions d'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle, c'est-à-dire, la capacité pour le salarié à développer ses compétences, ses qualités et la possibilité d'agir sur son travail (la marge de manœuvre et la prise de décision). Karasek déclare que lorsqu'un salarié fait face à une forte demande psychologique et qu'il n'a pas assez de marge de manœuvre, il se trouve dans une situation à risque pour sa santé, c'est-à-dire en situation de « job strain ». Karasek a ajouté à ces deux dimensions, une troisième consacrée au soutien social ayant trait aux rapports sociaux au travail, puisque de bons rapports entre la hiérarchie et les collègues constituent un soutien émotionnel pouvant alléger

la pression organisationnelle. Le questionnaire de Karasek contient au total 29 items et a été validé en France par l'étude de *SUMER*<sup>42</sup>.

### **I-6.2. Échelles de mesure du *BEPT* (Dagenais-Desmarais, 2010)**

Le questionnaire de Dagenais-Desmarais mesure le *BEPT*. Il est à rappeler que même s'il n'y a pas de consensus théorique sur la mesure de ce concept, cette échelle de mesure prend en compte les dimensions de l'environnement de travail tous secteurs d'activité confondus. L'échelle de Dagenais-Desmarais met en lumière 5 dimensions pour mesurer le *BEPT* : l'adéquation interpersonnelle, le sentiment d'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement. Les 5 dimensions sont mesurées à l'aide de 5 items chacune (25 items pour l'ensemble du questionnaire) (cf. annexe 6).

Les échelles de mesure de « job strain » de Karasek et du *BEPT* de Dagenais-Desmarais n'ont pas encore été officiellement validées dans le contexte africain. En effet, les études sur le stress professionnel réalisées en Afrique ont souvent emprunté la version francophone validée du questionnaire. Or, nous savons que le contexte africain est différent. Pour ce qui est du *BEPT* dans la dimension de Dagenais-Desmarais, aucune étude n'a été réalisée en utilisant cette échelle de mesure dans le contexte africain. C'est pourquoi, puisque le contexte culturel devrait *a priori* être mis en avant lors de toute recherche scientifique, il nous a semblé opportun de valider ces échelles auprès de notre population d'étude. Nous avons procédé à des pré-tests sur les différents questionnaires sur un échantillon de cadres gabonais de 10 sujets pour évaluer sa compréhension et son adéquation au code culturel du pays. Ainsi, nous avons dû en conséquence transformer quelques questions ou items des questionnaires (cf. tableau 13 ci-dessous).

Les échelles de mesure de « job strain » de Karasek et du *BEPT* de Dagenais-Desmarais n'ont pas encore été officiellement validées dans le contexte africain. En effet, les études sur le stress professionnel réalisées en Afrique ont souvent emprunté la version officielle du questionnaire. Or, nous savons que le contexte africain est distinct de celui de l'Occident.

---

<sup>42</sup> L'enquête de SUMER est une enquête nationale transversale périodique menée en collaboration avec la DARES et la Direction des relations de travail (Inspection médicale du travail), le réseau de médecins inspecteurs régionaux du travail et de médecins du travail volontaires. Lors de la validation du questionnaire de Karasek, cette étude a mis en exergue 26 items en 2003, au lieu de 29 items de l'échelle d'origine ; le but étant de dresser une cartographie des expositions professionnelles dans le contexte français (Niedhammer, Chastang, David & Degioanni, op.cit.).

Questionnaire de Karasek	<i>Avant passation</i>	<i>Après Passation</i>
	1. Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles.	1. Mon travail me demande d'apprendre de nouvelles choses.
	2. Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications.	2. Mon travail me demande d'avoir un niveau élevé de qualification.
	9. Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habilités.	9. Dans mon travail, j'ai la possibilité de développer mes habilités.
	8. J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent dans mon travail.	8. J'influence très peu la façon dont les choses se déroulent dans mon travail.
	12. On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail.	12. Dans mon travail, on ne me demande pas de faire une quantité de tâches excessive.
	14. Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.	14. Je ne reçois pas souvent de demandes contradictoires de la part de mes collègues.
Question du BEPT	2. Je trouve mon travail excitant.	2. Je trouve mon travail stimulant.
	24. Je sens que je suis membre à part entière de mon Administration.	24. Je me sens comme un membre à part entière dans mon Administration.

**Tableau 13.** Reformulation des items des questionnaires après pré-tests (N=10)

### I-6.3. Le questionnaire sur le changement apporté par les TIC (APEC, 2011)

Nous utilisons le questionnaire élaboré par Bobillier-Chaumon & al., (2012) lors d'une étude réalisée auprès des cadres en collaboration avec l'APEC (cf. annexe 8). Ce questionnaire permet de mesurer les changements induits par les TIC. Le questionnaire s'organise autour de trois dimensions.

La première partie s'adresse au test d'usage ; elle se focalise sur les aspects de l'utilité, la qualité ergonomique, la fiabilité et la confiance des technologiques implémentés au cœur des différentes activités des cadres fonctionnaires. Ainsi, le fonctionnaire devait répondre par oui ou non (1 = oui ; 2 = non).

La deuxième partie du questionnaire est axée sur l'influence des outils technologiques sur l'environnement professionnel des cadres fonctionnaires. En effet, puisque nous voulons appréhender l'impact des TIC sur les différents niveaux de l'activité des cadres fonctionnaires, les items de cette partie ont été évalués sur une échelle de type Likert (1 = non, pas du tout ; 2 = plutôt non ; 3 = pas de changement ; 4 = plutôt oui et 5 = oui, tout à fait).

Ainsi, la première dimension de cette partie concerne l'impact des TIC sur le plan professionnel. Cette dimension contient 8 items évaluant l'autonomie, l'efficacité et l'efficacité des cadres fonctionnaires après la mise en place des technologies dans leur institution. À titre illustratif : « Sur le plan professionnel, diriez-vous que l'usage de ces

*technologies vous permet [...] »*. Les cadres fonctionnaires devaient entourer le chiffre correspondant à leurs réponses.

La deuxième dimension de cette partie évalue l'impact des technologies sur le plan personnel : « *Personnellement, diriez-vous que ces technologies vous conduisent [...]* ». Cette partie compte 6 items ayant trait à l'apport des technologies sur l'aspect individuel de l'activité.

Par ailleurs, la troisième dimension s'intéresse à la charge du travail induite par les *TIC*. Les cadres fonctionnaires devaient répondre à l'énoncé : « *En termes de charge de travail, diriez-vous que l'usage des technologies [...]* ». Ainsi, cette partie évaluait la charge que les outils technologiques ont entraînée dans l'activité des cadres fonctionnaires au sein du Ministère. En effet, s'inscrivant dans l'un des facteurs de qualité de vie au travail, c'est-à-dire sur la charge psychologique et cognitive au travail, elle compte 13 items. Les cadres fonctionnaires devaient entourer le chiffre correspondant à leurs réponses pour chaque item.

La dernière dimension avait pour objectif d'appréhender la manière dont les technologies peuvent impacter les relations au travail. Elle comporte 5 items. Les sujets devaient répondre à l'énoncé suivant : « *Concernant la dimension relationnelle de votre activité, diriez-vous que l'usage des technologies vous conduit/permet [...]* ». À cet effet, les cadres fonctionnaires devaient entourer le chiffre correspondant à leurs réponses pour chaque item.

Les 3 dernières dimensions s'attèlent à l'évolution des caractéristiques du rôle, des responsabilités et des compétences des cadres fonctionnaires au sein de leur Ministère et dans l'Administration publique d'une manière générale. Enfin, il s'agit également d'avoir une idée claire de la manière dont les technologies ont été implémentées dans le Ministère. Ces dimensions comportent respectivement 6 et 3 items chacune.

#### **I-6.4. Analyses statistiques**

Le traitement des données quantitatives a été mené avec le logiciel SPSS version 21.

Ainsi, selon le mode de calcul des dimensions du *BEPT*, nous avons effectué des analyses descriptives. À partir de la moyenne générale des réponses, nous les avons réparties en deux classes : fort et faible en coupant à la moyenne.

Pour le mode de calcul du stress professionnel, et selon la norme standard de calcul, nous avons au préalable calculé les médianes pour chaque dimension du questionnaire, pour être en mesure de situer les sujets dans les 4 quadrants qu'offre le mode de calcul du questionnaire du stress en milieu professionnel. Des analyses univariées par t de Student et par Chi 2 ont été menées selon le type de variable en présence. Des modèles multivariés par régression linéaire ont été menés.

## Résumé

Dans ce chapitre, nous avons explicité la méthodologie générale employée dans notre recherche. Nous inscrivant dans une approche longitudinale, nous avons aussi utilisé deux méthodes combinant les approches qualitative et quantitative. S'intéressant au phénomène étudié en profondeur, l'approche qualitative permet de mieux appréhender l'activité du cadre fonctionnaire, son organisation et son système d'activité dans lequel vont s'implémenter les TIC. Cette approche amène aussi à saisir les conditions physiques de travail dans lesquelles les cadres fonctionnaires réalisent leurs activités. Pour l'approche quantitative, il faut au préalable valider les échelles de mesure du *BEPT* et du stress professionnel avant de les faire passer auprès de notre population d'étude. Puisque les échelles de mesure du *BEPT* et du stress professionnel ont été construites dans un contexte socioculturel distinct de celui de notre recherche, il nous a semblé pertinent de vérifier la validité de la structure de ces échelles auprès de notre population d'enquête. De cette manière, les informations issues des données statistiques recueillies représenteront la réalité de la situation du travail des sujets interrogés et pourront être généralisables.

\* \* \*

## **Chapitre II. La situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des TIC**

Dans ce chapitre, nous allons présenter la situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des *TIC* (T1), c'est-à-dire les facteurs de *QVT*, le *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires avant l'informatisation du Ministère de l'*ENCP*. Il s'agit d'appréhender l'environnement de travail des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des *TIC*, notamment les facteurs de *QVT* liés aux conditions physiques de travail, à l'organisation et à l'activité. Il s'agit, en outre, d'appréhender le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires et leur état de santé. De cette manière, il nous sera plus aisé de saisir les éventuels changements de l'implémentation des *TIC* sur ces facteurs. Mais avant, nous allons rapidement présenter le contexte d'intervention. En effet, la construction du dispositif méthodologique résulte des hypothèses de recherche. Ce dispositif tient également compte des contraintes et des spécificités du contexte dans lequel nous avons réalisé notre recherche. En d'autres termes, la compréhension du contexte dans lequel nous avons mené cette recherche permet de cerner globalement la nature de l'organisation du travail dans l'Administration publique, d'une part, et dans le Ministère de l'*ENCP*, d'autre part.

### **II-1. Rappel des questions de l'étude 1 (T1)**

Pour appréhender les éventuels changements que peuvent apporter les *TIC* dans les facteurs de *QVT*, le *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires, il nous revient de présenter les caractéristiques de ces facteurs avant l'implémentation des *TIC* au Ministère. Il s'agit notamment de répondre aux interrogations :

- Quelles sont les caractéristiques de *QVT* liées aux facteurs ambiants de l'environnement du travail des cadres fonctionnaires ?
- Quelles sont les caractéristiques des facteurs de *QVT* liés à l'organisation du travail des cadres fonctionnaires ?
- Quelles sont les spécificités des facteurs de *QVT* liés à l'activité des cadres fonctionnaires ?
- Quel est le ressenti des cadres fonctionnaires concernant leurs conditions de travail et quel est leur niveau de bien-être psychologique, ainsi que leur état de santé ?

- Quelles sont les attentes des cadres fonctionnaires sur le projet des *TIC* ?

## **II-2. Présentation générale de la Fonction publique du Gabon et du Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste (ENCP)**

Préalablement à la présentation du Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste, il semble important de présenter la Fonction publique gabonaise dans son ensemble.

### **II-2.1. Présentation de la Fonction publique du Gabon**

Le décret de la loi n° 1/2005 (voir annexe 4) portant sur le statut général de la Fonction publique, dans son article 2, stipule que la Fonction publique est un organisme public dont l'ensemble des activités exercées par des agents publics, soumis à un régime du droit public, sont d'intérêt général, hormis certains agents d'autres organismes publics à titre personnel et ceux exerçant d'autres emplois. La Fonction publique a pour mission de fournir aux citoyens des services d'intérêt général, conformément aux politiques publiques arrêtées. Ces activités, regroupées en emplois, sont créées et gérées conformément aux textes envisagés. Ces emplois sont identifiés par catégorie, aux corps et aux grades minimums requis pour pouvoir y prétendre. Par ailleurs, selon la loi n° 01/2005, en son article 9, la Fonction publique est composée d'agents publics regroupés en deux grandes catégories : (a) les agents permanents ; (b) les agents non permanents. Les agents permanents sont des personnes nommées à un emploi permanent d'un service et titularisées dans un corps de la hiérarchie statutaire. Ils assurent à titre permanent, à temps plein ou partiel, une tâche relevant d'une mission de service public. Les agents non permanents sont recrutés en vertu d'un contrat à temps complet ou partiel, aux fins exclusives de remplacement d'agents permanents, leur mission consistant à répondre aux besoins exceptionnels et temporaires limités dans le temps. Autrement dit, les agents non permanents sont des vacataires et sont recrutés pour des emplois saisonniers ou occasionnels.

### **II-2.2. Le fonctionnaire et les collectivités locales**

La loi n° 8/1991 relative au statut général des fonctionnaires, définit le fonctionnaire comme toute personne occupant un emploi permanent dans la Fonction publique et participant au bon fonctionnement d'un service public de l'État. À ce titre, dans le secteur de la communication



par exemple, la loi n° 16/95 du 23 novembre 1995 fixant les statuts des fonctionnaires du secteur de la communication, précise que les fonctionnaires appartenant aux différents corps de chaque spécialité ont pour vocation d'occuper les emplois prévus à ce titre aux différents niveaux de leurs compétences. Les mises à disposition, les détachements et les changements de spécialités sont appréciés en tenant compte de l'ensemble du fonctionnement normal du service selon les lois et règlements. À ce titre, les corps sont regroupés par spécialités et subdivisés selon le niveau du fonctionnaire lors de son recrutement<sup>43</sup>. Pour ce qui est des collectivités locales, ce sont des Administrations qui assurent les responsabilités administratives de la vie en communauté (Mairie, police administrative, etc.). Elles contribuent à rapprocher l'Administration des citoyens. Ces Administrations, délocalisées dans différentes provinces du pays, sont sous le contrôle de l'État, notamment en matière de financement.

---

<sup>43</sup> Comme nous l'avons déjà abordé précédemment (cf. « II-4.2 Le « cadre » dans la Fonction publique gabonaise »), les corps de la Fonction publique sont repartis en ordre hiérarchique selon trois niveaux : A, B et C. La loi n° 8/91 du 26 septembre 1999 stipule que les catégories A et B représentent le niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire l'échelon 1, et un niveau hiérarchique inférieur, c'est-à-dire l'échelon 2. La catégorie C représente une hiérarchie unique. Pour la catégorie A1, le niveau de recrutement correspond à un niveau de l'enseignement supérieur après obtention d'un diplôme et 4 années d'enseignement supérieur ouvrant accès à un corps de la Fonction publique selon les conditions statutaires fixées. Pour la catégorie A2, elle correspond à un diplôme correspondant à 2 années d'enseignement supérieur au sortir d'une spécialisation ouvrant accès à un corps de la Fonction publique selon les conditions fixées par le règlement en vigueur des statuts particulier. La catégorie B1 correspond au niveau baccalauréat de l'enseignement secondaire, capacité en droit, ou diplôme équivalent sanctionné d'un diplôme de spécialisation dans les conditions fixées par les statuts particuliers. La catégorie B2 correspond au brevet d'études du premier cycle (B.E.P.C), assorti d'un diplôme de spécialisation selon les conditions fixées par les statuts particuliers. Enfin, la catégorie C correspond au niveau d'étude primaire élémentaire (C.E.P) sanctionné par un diplôme équivalent dans les conditions fixées selon les statuts particuliers.

## II-3. Présentation du Ministère de l'ENCP<sup>44</sup>



**Photo 1.** *Devanture du bâtiment abritant le Ministère de l'ENCP*  
(Cliché, Joseph Medzo-M'engone, 2012)

### II-3.1. Les attributions du Ministère

En application des dispositions de la loi n° 020/2005 du 3 janvier 2006 (voir annexe 5), portant sur les attributions et l'organisation, le Ministère de l'ENCP assure la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de l'économie numérique, de la communication et de la Poste. En effet, en matière d'économie numérique, le Ministère est chargé d'élaborer les politiques du secteur et veille à leur exécution. Il initie tous les projets de textes et veille à leur application selon les délais fixés. Dans la même optique, le Ministère de l'ENCP met en œuvre des stratégies et des plans d'action pour le développement d'un environnement numérique. Il favorise l'accès aux réseaux numériques pour tous les citoyens, assure un accès à Internet haut débit et le passage de l'ensemble du pays au numérique audiovisuel. Par ailleurs, le Ministère de l'ENCP a également pour fonction de mettre en œuvre les politiques visant à réduire la fracture numérique, le but étant de promouvoir la production et l'offre des contenus numériques *via* l'amélioration de la production et de la diffusion des contenus cinématographiques, audiovisuels, musicaux, ainsi que la sécurisation de la diffusion de l'écrit, du développement de la presse et la mise en place d'un statut de stockage des données.

---

<sup>44</sup> Depuis sa création, le Ministère de l'ENCP a connu plusieurs dénominations. Ces dénominations interviennent sur décision du Conseil des Ministres sur proposition du Chef de l'État ou du Premier Ministre, chef du Gouvernement. C'est ainsi que depuis les années 1990, il est sujet à plusieurs dénominations : Ministère des Offices des Postes et Télécommunications ; Ministère de la Communication, des Postes et des Technologies de l'Information ; Ministère de la Communication et de la Poste et enfin Ministère de l'Économie Numérique, de la Communication et de la Poste.

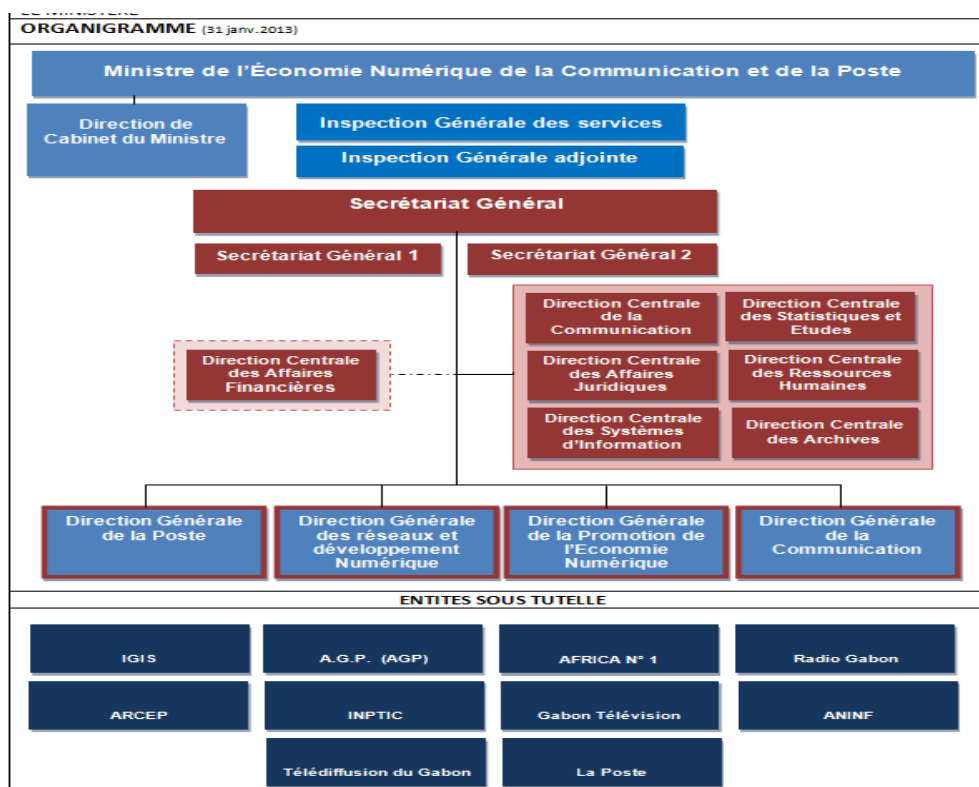
Sur un tout autre plan, le Ministère de l'*ENCP* veille également au développement des logiciels et assure la diversification des usages et des services numériques, tels l'e-commerce, l'e-administration, l'e-santé, l'e-éducation, etc. Par ailleurs, il lutte contre toutes les formes de cybercriminalité et accélère la compétitivité et la croissance des entreprises par le numérique. Dans cet optique, il dynamise la recherche et le développement dans le domaine des *TIC*, en œuvrant pour l'adaptation de l'organisation de l'État aux enjeux numériques par la mise en place d'une gouvernance transversale des systèmes de l'information de l'État. Enfin, le Ministère de l'*ENCP* assure le respect des résolutions et recommandations internationales sur la gouvernance.

En matière de communication, le Ministère de l'*ENCP* est chargé de promouvoir l'image du Gabon sur le plan régional, continental et international. Il élabore des politiques dans le secteur de la communication, de la publicité et de la cinématographie et veille à leur mise en exécution. De plus, il initie tous les projets de textes dans le secteur de l'économie numérique, de la communication et de la Poste et veille à leur application. Il délivre des agréments techniques d'usage des fréquences aux entreprises privées du secteur de la communication et délivre les autorisations d'exercice aux entreprises privées de cinématographie. Le Ministère de l'*ENCP* fixe également les conditions techniques d'usage des fréquences pour la diffusion des services de communication audiovisuelle par voie hertzienne terrestre, satellite ou par réseaux câblés. Enfin, il définit les conditions de gestion du spectre des fréquences radioélectriques du service de radiodiffusion.

Concernant le secteur de la Poste, le Ministère de l'*ENCP* est chargé d'élaborer les politiques dans ce secteur, initie des projets de textes et veille à leur application. Il veille au respect, par les opérateurs postaux, de leurs obligations en matière de secret de la correspondance et de la vie privée des usagers, ainsi qu'en matière de secret bancaire. Il veille également au respect, par les opérateurs du secteur de la Poste, des traités internationaux, au développement de la formation, de l'emploi, de la recherche, de l'innovation et de la compétitivité dans ce secteur. Enfin, il assure le respect, par les opérateurs postaux, des obligations liées à l'ordre public et à l'aménagement du territoire.

### II-3.2. L'organisation du Ministère

Le Ministère de l'ENCP est sous la supervision d'un Ministre. Il est constitué du Cabinet du Ministre, de l'Inspection générale des services, du Secrétariat général et des organismes et établissements sous tutelle (cf. figure 10) :



**Figure 10.** Organigramme du Ministère de l'ENCP du Gabon<sup>45</sup>

i) *Cabinet du Ministre* : en dehors du personnel proche du Ministre, c'est-à-dire du Conseiller, des Chargés d'études et de la Secrétaire particulière, le Cabinet du Ministre comprend l'Inspecteur général du service, l'Inspecteur général adjoint, le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint.

ii) *Administration centrale du Ministère* : elle comprend les Directions générales, la Direction du personnel, la Direction centrale des affaires financières, le Centre de documentation et des archives, le Service informatique, l'Inspection générale des services, le Service central du courrier et le Service d'accueil.

<sup>45</sup> Source : archives du Ministère de l'ENCP.

a) *Les Directions générales* assurent l'exécution de la politique du Ministère dans le secteur d'activité de leur compétence. Elles comprennent : la Direction générale de la communication, la Direction générale de la Poste, la Direction générale du développement des réseaux numériques, la Direction générale de la promotion de l'économie numérique.

b) *La Direction générale de la communication* assure, conformément à la réglementation, la coordination des activités spécifiques au secteur de la communication. Elle propose toute mesure visant à favoriser l'évolution du secteur et assure l'accès à tous les services publics à la communication. Elle prépare et suit l'exécution des politiques publiques en matière de communication. Outre ces fonctions, la Direction générale de la communication propose des fréquences à préempter pour le fonctionnement du service public de la radio et de la télévision. Ainsi, elle veille à la formation des personnes, gère les relations internationales dans le domaine de la communication et assure également la tutelle technique des établissements et organismes de ce secteur. La Direction générale de communication comprend la Direction de la communication, la Direction des ressources humaines et la Direction de la réglementation.

c) *La Direction générale de la Poste* assure l'exécution de la politique du Gouvernement en matière de Poste. En effet, elle est chargée d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre des politiques dans le domaine de la Poste. Elle facilite l'accès à tous les services publics de la Poste et forme le personnel. La Direction générale de la Poste propose et met à la disposition du secteur de la Poste le cadre juridique nécessaire à son fonctionnement. À ce titre, la Direction générale de la Poste comprend la Direction de la Poste, la Direction des organismes et sociétés, la Direction de la réglementation et la Direction des ressources humaines.

d) *La Direction générale du développement des réseaux numériques* élabore et fait exécuter les politiques en matière de déploiement et d'infrastructures des télécommunications ou des TIC. Elle garantit l'implémentation des technologies dans ce secteur. Ainsi, elle est chargée de généraliser l'accès aux technologies de communication telles que l'accès à Internet fixe et mobile. Elle comprend la Direction des infrastructures et des grands travaux, la Direction de la planification et de la programmation, la Direction de la réglementation des réseaux et la Direction des ressources humaines.

e) *La Direction générale de la promotion de l'économie numérique* assure l'exécution de la politique du Gouvernement dans son secteur. Ainsi, elle est chargée d'étudier et d'analyser le

contexte économique et commercial de l'économie numérique. Elle favorise l'accès aux réseaux numériques et élabore des principes de tarification des services du secteur. En outre, cette Direction est chargée de diversifier les usages et les services numériques. Ainsi, elle favorise l'usage numérique dans l'enseignement scolaire, conçoit les projets de technopole et adapte des formations aux besoins de l'économie numérique. Elle est chargée de promouvoir le télétravail et les services électroniques en ligne. Enfin, la Direction générale de la promotion de l'économie numérique adapte l'organisation de l'État aux enjeux numériques, aux politiques publiques dans le domaine des *PME* créateur de numérique en favorisant une gouvernance transversale des systèmes d'information de l'État. Cette Direction est composée de la Direction de la promotion, de la production et de l'offre des contenus numériques, de la Direction de la promotion des services numériques et la Direction de la gouvernance de l'Internet.

*g) La Direction des personnels et la Direction centrale des affaires financières* : selon le décret n° 035/PR/MCPEN du 16 février 2010 (cf. annexe 5) portant attributions et organisation du Ministère de l'ENCP, les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Direction Centrale des personnels et la Direction centrale des affaires financières sont fixés conformément aux dispositions des textes en vigueur.

*h) Le Centre de la documentation et des archives* est chargé de conserver l'ensemble des textes législatifs et des réglementations en matière de communication, de Poste et d'économie numérique. Elle approvisionne le centre en ouvrages, périodiques et autres documents intéressant les secteurs du département. Ainsi, elle collecte et conserve les thèses et mémoires relatifs au secteur de l'économie numérique, de la communication et de la Poste et met à la disposition des usagers toutes informations nécessaires à la recherche et au développement dans le domaine.

*i) Le Service de l'informatique* est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre le plan informatique du Ministère, ainsi que les projets et exploite les systèmes informatiques. Par ailleurs, ce service met en place une base de données, prépare, gère et coordonne les budgets des opérations d'informatisation du Ministère. Enfin, le service assure la gestion des fichiers, tient la comptabilité du matériel informatique et assure sa maintenance.

*j) L'Inspection générale des services* : les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Inspection générale des services du Ministère sont fixés conformément aux dispositions du

décret n° 378/PR/MFRAME du 26 mai 2006 susvisé. En application des dispositions de son article 8, l'organisation détaillée et le fonctionnement des services de l'Inspection générale des services sont fixés par décret.

*k) Le Service central du courrier et le Service d'accueil :* le Service central du courrier est chargé de recevoir, enregistrer et ventiler le courrier réceptionné, puis de le centraliser et l'enregistrer et enfin, d'expédier le courrier. Il tient à jour et classe les fichiers et cahiers d'enregistrement du courrier de départ et d'arrivée. Pour sa part, le Service d'accueil assure le renseignement et l'orientation des usagers, explique et diffuse auprès des usagers les informations sur les activités du Ministère. Il sert de relais entre les usagers et les services et assure le bon fonctionnement du standard téléphonique.

*l) Organismes et établissements sous tutelle :* le Ministère de l'ENCP exerce une tutelle technique sur des organismes et établissements publics créés ou à créer dans le domaine de l'économie numérique et de la communication et de la Poste. Autrement dit, il assure la tutelle des établissements suivants : Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication, Agence Nationale des Fréquences, Gabon télévision, Radio Gabon, Agence Gabonaise de Presse, Télédiffusion du Gabon, Centre Gabonais de la Cinématographie et de l'Audiovisuel, Institut Supérieur de l'Audiovisuel, Institut Supérieur des Postes, des Technologies de l'Information et de la Communication, Agence de Régulation des Télécommunications, Agence de Régulation des Postes, École Nationale des Postes et Télécommunications et Centre National d'Information.

Dans la présente recherche, les fonctionnaires travaillant dans ces établissements sous tutelle sont intégrés dans la population étudiée que nous avons présenté dans précédemment.

#### **II-4. Approche compréhensive de l'activité des cadres fonctionnaires avant le déploiement des TIC : approches qualitatives**

Dans cette partie, nous allons présenter l'activité des cadres fonctionnaires dans son ensemble, notamment ses caractéristiques, son organisation et le système d'activité qui en ressort. Nous mettrons en exergue les principales tâches qu'ils réalisent. Cette partie présente un double objectif. En premier lieu, nous allons chercher à comprendre l'activité des cadres fonctionnaires et les conditions (sociales, techniques, organisationnelles) d'exercice de leur

activité. En second lieu, nous allons éclairer et discuter, à partir de ces analyses, les résultats obtenus à partir des échelles de mesure de qualité de vie au travail (*BEPT*) et du stress.

#### **II-4.1. Caractéristiques des tâches réalisées par les cadres**

Le tableau 14 ci-dessous évoque les principales tâches des cadres en lien avec les fonctions exercées, leurs niveaux et leurs rôles hiérarchiques.

Le rôle des **Inspecteurs de service** est de contrôler le respect de la réglementation en vigueur en matière de communication dans les établissements de médias audiovisuels publics, parapublics et privés : « [...] *Mes missions..., je suis là moi, pour mener des enquêtes, je suis là pour faire faire ce qui doit être fait, corriger ce qui n'a pas été fait ou mal fait, et aider à la décision [...]* ». Leur travail reste essentiellement administratif (courriers, notes de service, interventions sur le terrain). À ce titre, lors d'interventions sur le terrain, l'Inspecteur veille au respect des normes en vigueur en matière de communication et rend compte à la hiérarchie (Ministre) : « [...] *La rédaction des PV<sup>46</sup> et des rapports, ce sont les tâches que je fais le plus souvent... là, je vais à l'intérieur du pays deux fois par an, maintenant [...]* ». Comme support de travail, ils se basent sur les textes et lois du Ministère dans leur domaine de compétence.

Les **DG & DGA** (Directeur général et Directeur général adjoint) assurent l'exécution de la politique du Ministère dans le secteur d'activité et la nature de leur compétence. Ils sont sous la supervision du Secrétariat général et adjoint, c'est-à-dire le Secrétaire général et son adjoint (le Secrétariat général et le Secrétariat général adjoint dépendent à leur tour de l'Inspection générale des services et du Cabinet du Ministre). Ayant un travail, pour la plupart, essentiellement administratif, ils coordonnent, orientent et encadrent les directives données par la haute autorité du Ministère à l'ensemble du personnel de leurs services respectifs selon la nature des activités à réaliser : « *Nous travaillons avec tous les services... moi, je suis là pour l'exécution de la politique du Gouvernement [...]* ».

---

<sup>46</sup> Les PV (procès-verbaux) correspondent ici aux comptes-rendus des interventions sur le terrain concernant la résolution d'une situation de travail problématique, qui nécessite l'intervention des inspecteurs auprès des directions et/ou établissements sous tutelles dans la capitale et à l'intérieur du pays. Il s'agit également, des comptes-rendus lors des contrôles sur le terrain en matière de la communication.



Caractéristiques des Interviewés	Profil de Directeur N=13	Profil d'Inspecteur N=3	Profil de Chargé d'études N=7	Profil de Chef de service N=5
<p>Réponses fournies à la question portant sur le travail réalisé.</p> <p>En gras sélection des énoncés significatifs</p>	<p>« En tant que Directeur général, j'exécute la politique du gouvernement [...] », « [...] nous veillons sur le bon fonctionnement des émetteurs sur toute l'étendue du territoire national ». « [...] ça signifie que nous recevons les courriers [...] le courrier nous vient du Chef du Ministère, c'est dans le cadre des ordres à exécuter, le plus souvent. En dehors de ça, c'est des courriers administratifs. Je m'occupe du management général, management des projets et j'élabore les stratégies de développement [...] »</p>	<p>« [...] moi, mes missions... euh..., je suis là moi, pour mener des enquêtes, je suis là pour faire faire ce qui doit être fait, corriger ce qui n'a pas été fait ou mal fait, et aider à la décision [...] », « [...] là, je vais à l'intérieur, donc deux fois par an, je peux me déplacer à l'intérieur du pays hein..., maintenant, sur place, je me déplace, chez le secrétaire, chez le collègue, chez le chef, etc. »</p>	<p>« [...] moi mon travail c'est un travail d'appui, de coordination d'étude [...] » ; « [...] travail de pilotage des politiques du ministère... vous comprenez que le travail d'un chargé d'études est très vaste [...] » ; « [...] la collecte des informations nous oblige à aller dans d'autres services et établissements sous tutelles pour avoir ces informations [...] » « [...] la recherche, aider les patrons à s'approprier un certain nombre de concepts dans les dossiers [...] » « [...] je mets en musique la politique du directeur général [...] »</p>	<p>« [...] bon mon travail, c'est le DG qui le programme [...] » ; « [...] nous faisons un travail d'ensemble et dans ce travail d'ensemble chacun donne son avis [...] » ; « [...] notre mobilité dépend de notre DG, c'est lui qui nous envoie sur le terrain [...] », « [...] nous travaillons avec d'autres services, mais nous mettons sur papier toutes les décisions qui peuvent être prises au sein de la Direction générale [...] »</p>
Analyse spécifique	<p>Dans l'ensemble du profil, les sujets dérivent leur travail à l'aide des qualificatifs qui renvoient directement à leur fonction proprement dite. Ici, c'est l'exécution du travail, provenant des ordres de la hiérarchie ; et rentrant dans la politique du Ministère, qui respecte, nettement la ligne de mire de la politique du Gouvernement, qui est mise en exergue. Les actions de leur activité préinscrites sont évoquées succinctement.</p>	<p>Dans ce profil de fonctionnaires, les sujets décrivent leur travail par les actions préinscrites en un ordre croissant, c'est-à-dire d'abord des actions les plus importantes et de celles qui suivent ces actions. Ces actions semblent être indépendantes, mais liées selon l'objectif final. Ils décrivent aussi les différents lieux de l'exécution de leurs actions. Ici, le profil a un travail de suivi, de contrôle dans les missions qui incombent au Ministère en matière de communication.</p>	<p>Les sujets du présent profil décrivent leurs fonctions sous forme de résumé, tout en énumérant des qualificatifs des actions qui la déterminent au sein de leur institution. Ensuite, les sujets donnent la chronologie ainsi que l'organisation des actions qui constituent le travail préinscrit de leurs fonctions. Ayant un travail très vaste, le profil a un statut de consultant et d'expert auprès de sa hiérarchie.</p>	<p>Les sujets du présent profil décrivent leur travail avec des qualificatifs qui ne déterminent pas leur véritable fonction. Les sujets prennent la hiérarchie en appui pour décrire leur travail. Par ailleurs, dans la description de leur travail, les sujets donnent l'organisation et la spécificité de leurs actions. Toutefois, le travail du profil rentre dans le cadre de l'exécution des ordres de la Direction générale de leur service (cela peut dépendre des services du Ministère).</p>
<p>Analyse comparative</p> <p>Légende :</p> <p>DG &amp; DGA= Directeur général et Directeur général adjoint ;</p> <p>INSP G &amp; A= Inspecteur général et adjoint et Inspecteur simple ;</p> <p>CS= Chef de service</p>	<p>Dans l'ensemble, les discours tenus par les sujets concernant leur travail réalisé semblent proches de ce qui est préinscrit par le ministère. L'usage de certains verbes comme « exécuter, veiller », et certains mots tels que « ordre, mission », font référence à la prescription pour décrire le travail de chaque profil. Par contre, le sens donné au travail varie selon les sujets. Certains, appartenant à des profils différents utilisent les qualificatifs qui renvoient nettement à leurs fonctions, et d'autres décrivent leur travail en prenant pour appui leur hiérarchie. Qu'à cela ne tienne, le travail reste d'une manière générale dans une dynamique d'exécution des ordres selon le niveau de profil et le service. L'organisation du travail semble être de type rigide selon le sens des actions donné par les sujets.</p>			

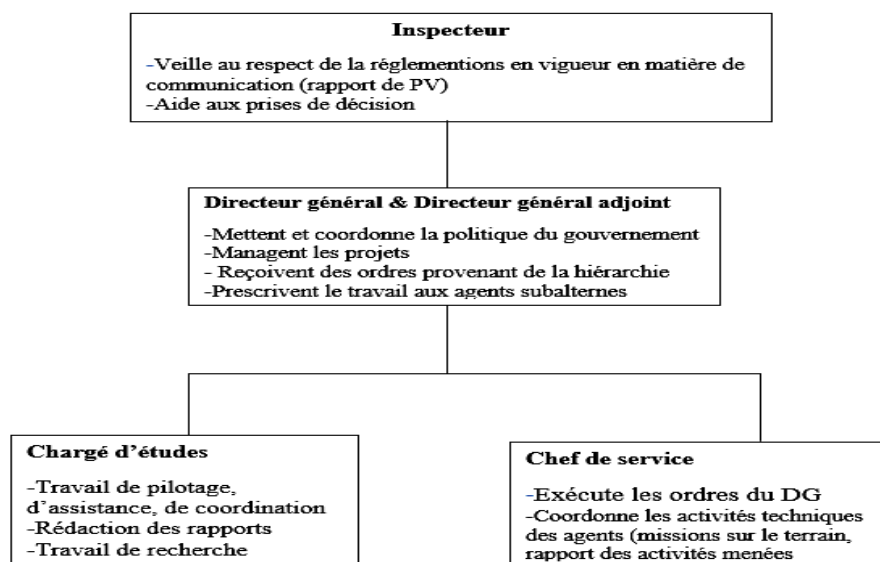
**Tableau 14.** Analyse des activités réalisées par les cadres interrogés (grille d'analyse reprise de Valléry & Leduc, 2005) (N=28)

Dans l'exercice de leur travail, les **DG & DGA** traitent les dossiers à partir des textes, arrêtés et lois en matière de communication. Le Ministère envoie un dossier émis par un usager au Secrétariat général qui le délègue à la Direction concernée avec les instructions. Par exemple, l'attribution d'une fréquence radio, les **DG & DGA** traitent le dossier selon les lois et la réglementation en vigueur statuant sur la conformité du droit d'émission d'une fréquence radio et la procédure à suivre pour l'usager. Le dossier peut être également une instruction venant du Gouvernement (la mise en exergue de la politique du Gouvernement en matière d'économie numérique, de communication et de Poste). À titre illustratif, l'instruction d'un dossier de réforme budgétaire dans le suivi des activités du Ministère : « [...] *Heu bah écoutez, par exemple, en ce moment, je travaille sur l'état des lieux des fonctions transverses au Ministère, c'est donc l'état des lieux qui s'inscrit dans une démarche de performance dans le cadre d'un projet de réforme de la gestion budgétaire de l'état pour le compte du Ministère* ». Par ailleurs, et selon les directions générales, les **DG & DGA** travaillent avec des usagers internes (personnels du Ministère, établissements sous tutelle ; dans le cadre des notes de service, la gestion des ressources humaines, par exemple, l'établissement de prise de service, de départ en congés et en retraite, etc.) et externes (Ministère de la Fonction publique, notamment lors de la transmission des dossiers des agents nouvellement recrutés dans le Ministère ; Ministère des Finances, par exemple par l'envoi des dossiers au service de la solde pour la régularisation des salaires des agents du Ministère, etc.).

Les **Chargés d'études** ont un travail transversal et constituent de véritables consultants en matière de recherche, de rédaction des rapports et lettres administratives : « [...] *Moi, mon travail en tant que Chargé d'études, c'est un travail d'appui, de coordination d'étude des travaux à caractère et à vocation centralisatrice, hein... on va dire ça comme... nous faisons un travail qui n'est pas fixe... vous comprenez que le travail d'un Chargé d'études est très vaste [...]* ». En effet, lorsque le Cabinet du Directeur reçoit des instructions de la hiérarchie en matière d'études et de recherche, le **DG** ou le **DGA** le transmet au Chargé d'études avec des consignes à suivre. Par exemple, la rédaction d'un rapport des activités annuelles du Ministère : « [...] *On est en ce moment sur la rédaction d'un rapport annuel des activités du Ministère [...]* ». Dans ce cas précis, le Chargé d'études consulte tous les services des Directions du Ministère pour obtenir des informations sur les activités annuelles réalisées dans ces services. Une fois le rapport établi, le Chargé d'études le transmet à sa hiérarchie (le **DG** ou **DGA**) pour consultation et vérification du contenu du rapport (si les instructions qu'il a données sont respectées dans le rapport, il le transmet au Cabinet du Ministre). Le travail du

Chargé d'études s'appuie également sur les textes, la réglementation et des archives en matière de communication et d'audiovisuel.

Les **Chefs de service** sont des assistants des Directions (ils dépendent des Directeurs, des Directions), suivent et exécutent leurs ordres concernant le service et donnent les leurs aux agents exécutants (agents dont ils coordonnent les tâches lors de la réalisation de leurs activités ; ces agents peuvent être les techniciens et les coursiers). En d'autres termes, ils ont pour hiérarchie immédiate, le *DG* et le *DGA* et coordonnent les activités des agents situés en dessous d'eux dans la hiérarchie. Leur travail peut être en même temps administratif et technique, c'est-à-dire sous forme d'interventions sur le terrain. C'est le cas du Chef de service de la Direction de la maintenance : « *Nous travaillons avec la Direction, il faut une synergie, car il y a une information qui peut passer par nous, et nous on rend compte à la Direction... par exemple, il faut aller à l'intérieur du pays pour aller arranger une panne de l'émetteur [...]* ». Les Chefs de service s'appuient sur les directives des *DG* ou *DGA* et les informent sur les missions confiées. Sur le plan administratif, les instructions du *DG* ou *DGA* peuvent contenir une recherche d'informations sur un dossier (par exemple, la mise à jour du listing des fonctionnaires en voie d'intégration dans le Ministère). Ainsi, les caractéristiques de l'activité des cadres fonctionnaires peuvent se présenter de la manière suivante :



**Figure 11.** Synthèse hiérarchique des activités des cadres fonctionnaires (N=28)

Dans les lignes qui vont suivre, nous allons décrire plus finement les tâches réalisées par les cadres fonctionnaires *via* le formalisme *MAD* (Scapin, 1988) et nous terminerons par une analyse détaillée de leurs activités.

#### **II-4.2. Description des tâches du cadre fonctionnaire**

Après analyse de nos entretiens, nous avons pu relever les caractéristiques des tâches de tous les profils des cadres fonctionnaires de notre population d'étude. Ainsi, par souci de concision et de clarté, et au regard des similitudes identifiées dans l'activité de chaque profil, nous avons synthétisé ces similitudes pour apporter une vue d'ensemble du travail réalisé pour des situations professionnelles qui pourraient être impactées par la mise en place des *TIC*. Le choix de combiner ces tâches s'explique par deux raisons : la première concerne le fait que les différentes catégories de cadres fonctionnaires ont des activités qui, pour certaines, sont communes et partagées (comme la gestion du courrier administratif). Plusieurs acteurs sont ainsi impliqués dans la procédure de gestion du courrier. La seconde raison est que ces activités seront affectées par le développement des technologies en étant instrumentées par les outils dédiés tels le téléphone (pour T1) et des outils de travail collaboratif (Logiciels de communication pour T2). Au travers des entretiens semi-directifs, la formalisation du travail prescrit des cadres fonctionnaires se présente sous forme de structure hiérarchique constituée des tâches dont ils sont amenés à exécuter. Le travail du cadre débute par la réception d'un courrier contenant l'objet final d'un dossier ou d'une recommandation de la hiérarchie dans le cadre de la mise en branle de la politique du Gouvernement (par exemple, les réformes en matière d'audiovisuel, de l'économie numérique, etc.). Le but du cadre est de traiter l'objet du dossier administratif. Dans ce traitement administratif du dossier, le cadre fonctionnaire prend connaissance des exigences du courrier sur le dossier pour planifier les tâches aux autres agents et autres Directions si nécessaire (T1). Par ailleurs, au cours du traitement du dossier, le cadre fonctionnaire peut soit réunir les agents dont il a la charge, soit leur donner des instructions pour le recueil des informations nécessaires au traitement du dossier (T2). Enfin, une fois le dossier traité, le cadre fonctionnaire le transmet à la hiérarchie pour approbation (T3). Cette structure d'organisation du travail prescrit est partagée par toutes les Directions du Ministère et constitue l'objet de leur travail. Puis que les cadres fonctionnaires travaillent selon les demandes des usagers et de la part de la hiérarchie, cette activité pouvant se répéter plusieurs fois par semaine selon l'afflux des dossiers à traiter. Cela comprend également les activités internes du Ministère, telles que les états généraux, les rapports des activités annuelles, etc. Ainsi, selon le formalisme *MAD*, la structure du travail prescrit des cadres fonctionnaires se présente comme suit :

**T1** : Réceptionner le courrier (ordre à exécuter ou courrier administratif).

**T2** : Traiter le dossier.

**T3** : Envoyer le dossier vers la hiérarchie.

(a) *T1 : Réception du courrier*

*Prérequis* : Recevoir le courrier par la secrétaire, qui explique sa provenance et son objet.

*Objectif* : Prendre connaissance des buts et/ou des recommandations du courrier.

ST1-1 : Recueillir les informations sur ce que le courrier définit comme activité à entreprendre (dans le cadre d'un ordre provenant de la hiérarchie).

SST1-2 : Donner des orientations ou des recommandations aux services de la Direction, si le courrier a un caractère administratif unique (note de service, note circulaire, etc.).

SST1-3 : Convoquer les agents au sein de la Direction dans les services habilités, sous forme de réunion interne.

(b) *T2 : Traiter le dossier*

*Prérequis* : Donner l'expertise sur le dossier que la hiérarchie lui demande de réaliser.

*Objectif* : En cas de besoin, réunir les agents qui constituent la clé de voûte du service pour mener à bien le travail à réaliser provenant de la hiérarchie. Ou, dans le cas contraire, charger la secrétaire de recueillir des informations sur le dossier auprès des agents habilités.

ST2-1 : Se déplacer à l'extérieur (autres administrations et à l'intérieur du pays) ou utiliser le téléphone pour contacter l'utilisateur externe.

SST2-3 : Poser sa signature pour clôture du dossier et envoi vers une autre Direction ou un autre service.

(c) *T3 : Envoi du dossier vers la hiérarchie*

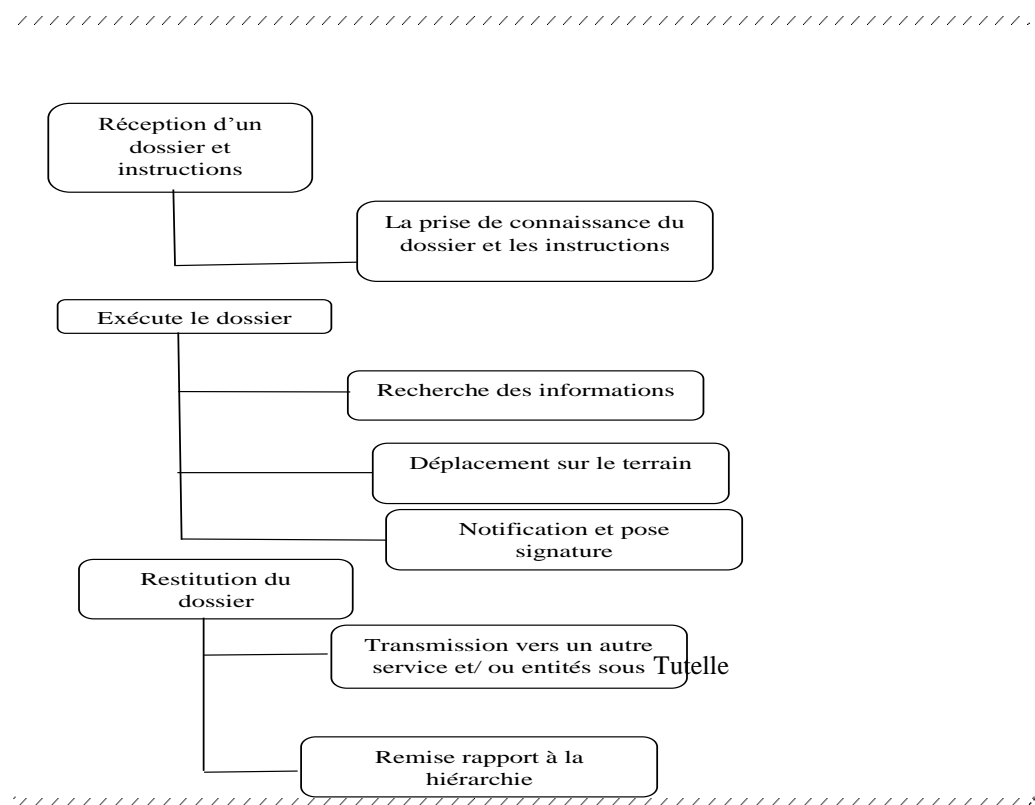
*Prérequis* : Après avoir réuni toutes les informations et les éléments nécessaires pour la constitution et/ou le bouclage d'un dossier, le cadre fonctionnaire doit pouvoir clôturer le dossier en signant et cachetant avant de le présenter à sa hiérarchie.

*Objectif* : Boucler le dossier et restituer à la hiérarchie.

ST3-1 : Présenter le dossier, suivre les explications et/ou les causes si le dossier n'est pas bouclé (en attente de la finition).

SST3-2 : Remettre le dossier à la hiérarchie et/ou le transmettre vers le service d'archives (cas du dossier clos).

En appui de la chronologie du formalisme *MAD*, la structure hiérarchique de ces tâches pourrait se présenter comme suit :



**Figure 12.** Arbre hiérarchique synthétisé des tâches des cadres fonctionnaires (T1) (N=28)

En se basant sur cet arbre hiérarchique, on peut observer que le cadre fonctionnaire réalise ses tâches en suivant un circuit prescrit préétabli : « [...] *Quand je travaille, je ne peux pas aller voir le Ministre ou le Secrétaire général, c'est brûler les étapes, c'est ne pas respecter la hiérarchie* ». Les étapes étant strictement respectées, le passage d'une tâche à une autre nécessite la finition de la tâche précédente. Ce procédé de travail entraîne une dépendance de la réalisation des tâches dans les services de la Direction. Par exemple, pour que le cadre se déplace sur le terrain, il faut qu'il ait réuni des informations au sein de sa Direction ou de son service (auprès de ses collaborateurs), en amont, avant d'aller à l'extérieur du Ministère, même si ce déplacement ne dépend pas des informations à recueillir dans l'enceinte de sa Direction. Ce processus de réalisation des tâches traduit un fonctionnement vertical du travail et une répartition hiérarchique des tâches du cadre fonctionnaire. À partir de ce mode de fonctionnement de la réalisation des tâches, nous allons dresser une analyse de l'activité du cadre fonctionnaire d'une manière générale.

#### **II-4.3. Analyse compréhensive de l'activité des cadres fonctionnaires**

D'emblée, de manière générale, lorsque qu'il y a un dossier que la hiérarchie demande de produire, de réaliser ou de traiter (le dossier peut être une demande d'un usager ou les orientations du Gouvernement), la hiérarchie, incarnée par le Ministre, valide le dossier (cas d'un usager) et/ou envoie des orientations et recommandations (dans le cadre de la production d'un dossier selon la ligne politique du Gouvernement), puis l'envoie à la Direction générale concernée. Ce dossier peut être sous forme de courrier ou de dossier physique : *« Nous recevons les courriers de l'Administration du Ministère et de l'extérieur du Ministère. Lorsque le courrier nous vient du chef du Ministère, c'est-à-dire le Ministre, c'est dans le cadre des ordres à exécuter, le plus souvent. En dehors de ça, c'est des courriers administratifs »*. À cet effet, la Direction concernée reçoit le courrier par le Secrétariat, qui est transmis au cadre fonctionnaire par la secrétaire. La secrétaire donne la provenance et l'objet du courrier. Ensuite, le cadre prend connaissance du contenu du courrier. Le but c'est d'avoir une idée globale de ce que le courrier recommande de faire. Une fois l'objectif du dossier cerné, le cadre fonctionnaire part à l'affut des informations (consultation des archives, étude des dossiers traités dans le même sens, etc.). En revanche, dans le cadre d'un courrier administratif (note de service, note circulaire ou d'information), le cadre peut soit diffuser l'information, soit appeler son adjoint pour le faire.

Une fois toutes les informations recueillies sur le dossier, le cadre fonctionnaire consulte les agents de son service. C'est au sortir de cette consultation que le cadre donne à son tour les orientations ou recommandations, si nécessaire, aux subalternes du service pour obtenir des informations primordiales à l'aboutissement du dossier. Par ailleurs, le cadre fonctionnaire va ensuite se déplacer vers l'extérieur pour rencontrer les acteurs qui sont susceptibles de réaliser le dossier, après avoir pris rendez-vous par téléphone (cas d'un usager externe partenaire, par exemple les Ministères des Finances et de la Fonction publique). Une fois tous les éléments réunis et ses orientations et recommandations auprès de ses collaborateurs préparées, il porte sa signature et présente le dossier au cours d'une réunion avec la hiérarchie. Ainsi, dans l'ensemble, les réunions, les échanges et les discussions se déroulent en présentiel, voire par téléphone. Les activités collectives se composent autour de missions confiées, de séminaires et de réunions au sein du Ministère.

Ci-dessous, la réalisation d'une étude de cas nous permet de mettre en exergue plus finement et clairement l'organisation et le système d'activité des cadres fonctionnaires.

a) *La gestion administrative du dossier d'une radio : étude de cas*

Nous avons suivi le traitement d'un dossier de création d'une radio du début jusqu'à son terme. Ce dossier, sous forme de demande d'attribution d'une fréquence, avait été déposé auprès du Ministre par un usager externe (un opérateur privé) pour créer sa propre station radio. Les observations se sont déroulées dans deux Directions du Ministère et dans un établissement sous tutelle (*ANINF*), notamment la Direction Générale de la Communication (*DGCOM*), la Direction de la Communication et la Direction des Fréquences et de l'Audiovisuel. Cette étude de cas a duré environ trois semaines. Les profils de cadres fonctionnaires concernaient le Directeur général de la communication et sont Chargé d'études, le Directeur de la Direction de la communication, le Directeur des fréquences et de l'audiovisuel et le Chef de service. Nous avons observé ces profils sans la présence de la hiérarchie immédiate des sujets. Cette étape de notre recherche nous a permis d'avoir une idée précise, en guise de complément de nos observations, de l'organisation et du système d'activité des cadres fonctionnaires. Le tableau 15 montre les étapes du traitement de ce dossier.

Cabinet du Ministre	1. Demande formulée par l'opérateur à Monsieur le Ministre de la Communication.
Direction Générale de la Communication ( <i>DGCOM</i> )	2. Transfert de la demande (après accord du Ministre, le Cabinet transmet le dossier à la <i>DGCOM</i> ). 3. Traitement administratif par la <i>DGCOM</i> (le Directeur Général transmet la demande à la Direction de la Communication pour examen par le service de l'Audiovisuel). 4. Dossier non conforme. 5. Notification des causes de non-conformité au demandeur.
Établissements sous tutelle	6. Transfert à l' <i>ANINF</i> (après examen du dossier à la Direction Générale de la Communication, celui-ci est ensuite envoyé accompagné d'une correspondance explicative signée par le Ministre à l' <i>ANINF</i> pour compétence). 7. Études techniques réalisées par l' <i>ANINF</i> . 8. Résultats étude technique défavorables ( <i>ANINF</i> ). 9. Notification des résultats de l'étude. 10. Pré-attribution d'une fréquence ( <i>ANINF</i> ). 11. Décision d'attribution de la fréquence (l' <i>ANINF</i> informe le Ministère de sa décision). 12. Transfert de la décision d'attribution de la fréquence ( <i>ANINF</i> ).
Conseil National de Communication ( <i>CNC</i> )	13. Délivrance de l'autorisation d'usage de fréquence et de l'autorisation provisoire d'émettre par le <i>CNC</i> (durée : 1 an). 14. Délivrance des copies de l'autorisation d'usage de fréquence et de l'autorisation provisoire d'émettre ( <i>CNC</i> ). 15. Transfert par le <i>CNC</i> au Ministère pour archivage.

**Tableau 15.** *Différentes étapes du traitement du dossier de création d'une radio (T1) (N=3)*

La spécificité de l'activité des cadres fonctionnaires est basée sur une organisation hiérarchique de l'exécution des tâches. Le dossier passe de service en service en suivant un schéma hiérarchique strictement structuré. Ce schéma hiérarchique émane des normes et de la culture organisationnelle du Ministère fondée sur une hiérarchisation des fonctions et des



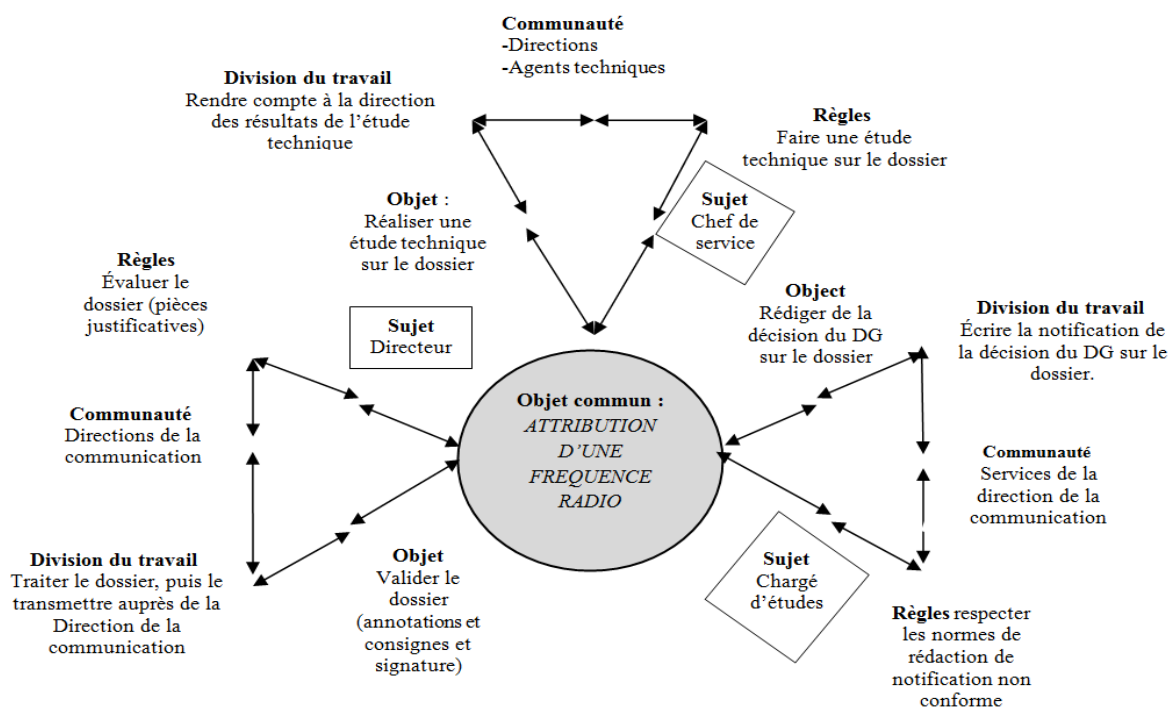
rôles pour chaque Direction et service. L'activité est partagée entre les Directions et les services, ce qui traduit une certaine lourdeur dans l'activité des cadres fonctionnaires. Le dossier provient d'abord de la hiérarchie du Ministère (le Ministre), puis est transmis dans les Directions et services du Ministère selon son objet. À cet effet, les Directeurs donnent des directives et les envoient aux services concernés pour le traitement du dossier. Les Chargés d'études et Chefs de service suivent les annotations et instructions données par les Directeurs et les mettent en exécution. Une fois la tâche qui leur incombe réalisée, les cadres fonctionnaire rendent compte à la hiérarchie immédiate des informations et les décisions prises par leur Direction et leur service sur le dossier. L'organisation du travail repose de ce fait sur une division stricte des tâches entre Directeurs, Chargés d'études et Chefs de service d'une Direction à une autre. Le tableau 16 décrit une séquence d'activité et les rôles pour chacun des cadres fonctionnaires impliqués dans le traitement du dossier d'attribution d'une fréquence radio. Il révèle que l'activité des cadres fonctionnaires (procédures administratives, traitement du dossier, transmission du dossier vers une autre Direction et un autre service) est prédéterminée à chaque niveau par la hiérarchie. La hiérarchie peut être considérée, dans ce cas, comme prescriptrice de l'activité des cadres fonctionnaires.

Cadres fonctionnaires	Objets/finalités de l'activité	Nature des activités réalisées	Supports utilisés
DGCOM	Après accord du Ministre, transfert du dossier vers une Direction et un service.	Écriture papier/gestion administrative (pose des annotations sur le dossier et signature).	Ordinateur / imprimante / papier / cachet / stylos / téléphone.
Chargé d'études	Rédaction de la lettre de notification du Directeur à la non-conformité du dossier au demandeur.	Saisie du rapport de notification, puis impression.	Ordinateur / papier / parafeur / imprimante.
Chef de service	Réalisation d'une étude technique sur le dossier.	Saisie du rapport de la situation technique du dossier (étude technique).	Bloc-notes / ordinateur / imprimante / parafeur / papier / stylos.

**Tableau 16.** *Séquence d'une activité des cadres fonctionnaires au cours du traitement d'un dossier d'attribution de fréquence (TI) (N=3)*

Le dossier de demande d'attribution, provenant du Cabinet du Ministre, comporte des annotations (date de dépôt et de réception du dossier, accord d'étude du dossier) et les consignes du Ministre (procédure à suivre, transfert du dossier dans la Direction ou le service compétent). Ces annotations structurent le travail et la coordination entre les cadres fonctionnaires, indiquant les tâches à réaliser. Les cadres vont s'appuyer sur ces consignes pour mener à bien le traitement du dossier. Ces procédures sont déterminantes pour d'autres Directions et services, puisqu'elles leur donnent la possibilité de s'imprégner des

renseignements et des informations à fournir sur le dossier avant de le transmettre à leur tour vers d'autres Directions et services du Ministère. Nous avons pu remarquer au cours de nos observations que l'activité des cadres fonctionnaires, très organisée, présente une sorte de rigidité, marquée par une prédétermination des rôles et des tâches pour chaque profil de cadres lors du traitement du dossier de demande d'attribution d'une fréquence radio. L'activité se déroule selon une division verticale très stricte, c'est-à-dire de la haute hiérarchie vers le plus bas de l'échelle des cadres fonctionnaires. À partir du traitement du dossier portant sur l'attribution d'une fréquence radio à un opérateur, nous allons mettre en exergue le système d'activité des cadres fonctionnaires qui se dégage.



**Figure 13.** *Système d'activité des cadres fonctionnaires (T1) (N=3)*

Trois profils de cadres fonctionnaires sont en interaction lors du traitement du dossier : le Directeur, le Chargé d'études et le Chef de service. De cette manière, plusieurs systèmes d'activités interagissent autour d'un objet partagé : l'attribution d'une fréquence radio. Cet objet commun entraîne les cadres fonctionnaires à évaluer le dossier afin de prendre une décision objective sur la délivrance ou non de la fréquence radio à l'opérateur privé (résultat final attendu). Le partage des informations sur l'objet final de l'activité dédiée à chaque profil de cadre fonctionnaire sur le dossier se fait sous forme écrite (au format papier) et la transmission du dossier entre différents profils de cadres se déroule au présentiel. Ce type de communication émane, outre du manque d'outils de communication, surtout de la prégnance

des cultures nationales importées dans la sphère extra-professionnelle basées sur l'oralité et le communautaire. En effet, le moyen de communication entre différents cadres fonctionnaires impliqués dans la gestion et le traitement du dossier est basé sur la communication orale.

Les cadres fonctionnaires se rendent dans les bureaux de leurs pairs pour transmettre les informations sur l'objet de leurs activités (rapport). Ils donnent ensuite des explications sur le travail, même si ce dernier est écrit. La réalisation de l'objet final se déroule dans une sphère où les règles, la division du travail et la communauté des cadres fonctionnaires sont spécifiques au profil et à la fonction occupée. Ce système d'activité propre aux cadres fonctionnaires se déroule dans un environnement où les conditions de travail sont atypiques. Il nous semble nécessaire de mettre en lumière les différents facteurs qui déterminent ces conditions de réalisation du travail.

#### **II-4.4. Analyse des conditions d'exercice de l'activité et appréciation générale des cadres fonctionnaires**

L'analyse des conditions de travail, grâce à la méthode des contraintes et des astreintes utilisée en psychologie ergonomique, nous a permis d'identifier d'une manière générale 3 grands facteurs de l'activité des cadres fonctionnaires : les facteurs ambiants, les facteurs liés à l'organisation et ceux liés à l'activité. Les facteurs ambiants déterminent les conditions physiques de réalisation de leurs activités, notamment l'espace de travail (bureaux, conditions hygiéniques, éclairage, etc.). Les facteurs liés à l'organisation concernent les procédures de travail, les outils utilisés, les moyens de communication mobilisés et les relations de travail. Enfin, les facteurs liés à l'activité se définissent autour de l'intérêt du travail, des compétences nécessaires, de l'autonomie dans le travail et du niveau de charge de travail. L'intérêt de faire ressortir ces facteurs se base sur le fait que le ressenti psychique et la santé des cadres fonctionnaires dépendent de ces facteurs (Anact, 2011 ; Cartron, De Conninck & Gollac, 2006 ; Gollac, 2005). Puisque nous voulons aussi appréhender le niveau du *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires, la mise en lumière de ces spécificités nous a semblé nécessaire. De cette manière, nous allons en outre recueillir le ressenti des cadres fonctionnaires vis-à-vis de ces facteurs de travail (cf. tableau 17).

Le tableau 17 présente les caractéristiques de l'environnement de travail des cadres fonctionnaires et leur ressenti face à ces conditions de travail. Nous allons présenter et décrire chaque facteur et exposer l'évaluation de ces facteurs par les cadres fonctionnaires.

<i><b>Facteurs ambiants</b></i>	<i><b>Facteurs organisationnels</b></i>	<i><b>Facteurs liés à l'activité</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaux climatisés ;</li> <li>- Chaises en cuir ;</li> <li>- Portes isolantes ;</li> <li>- Lumière correspondant à la pièce abritant le bureau ;</li> <li>- Absence de bureaux pour certains cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation du travail : hiérarchisée, claire, procédures de travail connues par tous, mais jugées comme pesantes ;</li> <li>- Outil de travail : manque d'outil de travail et dépendance avec les services voisins dans la réalisation du travail ;</li> <li>- Relations interpersonnelles : jugées bonnes et directes, présence de communautarisme ;</li> <li>- Moyens de communication : Essentiellement en présentiel et par téléphone (modérément) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu du travail : intéressant, mais peu diversifié ;</li> <li>- Compétences : travail correspondant globalement à la fonction et à l'expérience du cadre ;</li> <li>- Autonomie dans le travail jugée comme insatisfaisante ;</li> <li>- Charge de travail : varie selon les périodes, mais semble peu conséquente.</li> </ul>

**Tableau 17.** *Conditions de travail des cadres fonctionnaires (T1) (N=91)*

#### *II-4.4.1. Les facteurs ambiants*

À ce niveau, nous avons constaté que ces facteurs restent variables. Les Inspecteurs et les Directeur, par exemple, possèdent un espace de travail qu'ils jugent eux-mêmes convenable. Ils occupent des bureaux modernes, dotés d'équipements confortables et fonctionnels (chaises, tables...). Leurs bureaux sont également climatisés. Les portes isolantes évitent les bruits extérieurs et assurent une relative quiétude dans l'activité. Les sources naturelles et artificielles de lumière apportent également une bonne ambiance lumineuse. Les murs de leurs bureaux sont propres. On y trouve des entrées d'isolation pour renouveler l'air en cas de panne d'électricité.

Nous avons noté par ailleurs l'étroitesse de certains bureaux de Directeurs adjoints (cas de la Direction de la Poste) qui possèdent un espace juste suffisant pour installer leurs bureaux et le matériel informatique. Ils ne détiennent, par exemple, pas de chaises pour des visiteurs ou des usagers. Mais ces bureaux restent convenables quant à leur hygiène.

En ce qui concerne la catégorie des Chargés d'études, certains partagent leurs espaces de travail avec leur chef hiérarchique (Directeur) et bénéficient des mêmes conditions que celles de ces derniers. C'est le cas de la Direction générale de la communication et la Direction générale de l'économie numérique. Nous avons également remarqué que, par manque d'espace de travail dans certaines Directions, les Chargés d'études partagent souvent des bureaux avec des agents d'autres services du Ministère. C'est le cas du Chargé d'études de la Direction de la communication qui partage le même bureau que la Secrétaire de direction du développement des réseaux numériques. Un autre Chargé d'étude partage le bureau du Conseiller du Ministre.

Concernant le profil de Chef de service, nous avons pu remarquer à ce niveau que cette catégorie de cadres fonctionnaires est confrontée à des problèmes d'espace et elle doit travailler dans des conditions de promiscuité (cas du Chef de service de la Direction centrale du personnel qui travaille dans un espace réduit avec 2 agents et 3 secrétaires de direction). La plupart de leurs bureaux demeurent dans un état de vétusté et ne disposent pas de climatisation (Direction centrale du personnel, Direction générale des actualités parlées, etc.). À ce titre, pour ceux qui possèdent des bureaux, les facteurs d'ambiance laissent à désirer. L'installation électrique est somptuaire et dangereuse de telle sorte que parfois, les fils électriques pendent parfois au-dessus de leurs têtes. Au sein du Ministère, la majorité des Chefs de service ne possèdent pas de bureaux et travaillent dans l'espace dédié aux secrétaires de direction. Cette situation fait que leur présence au travail est très aléatoire (par les absences répétées, etc.)<sup>47</sup>.

#### *II-4.4.2. Les facteurs organisationnels*

Dans l'ensemble et comme nous l'avons montré précédemment, le travail des cadres fonctionnaires est caractérisé par des procédures connues, mais très lourdes et fastidieuses, propres à la culture administrative. Ainsi, l'équipement technologique est très faible. Le matériel est rudimentaire, c'est-à-dire des ordinateurs, imprimantes et papiers pour imprimer les dossiers. Dans certaines Directions, à l'exemple de la Maison des médias *RTG*, les photocopieurs restent chez la secrétaire de direction et les cadres doivent donc s'y rendre pour faire des photocopies. Par ailleurs, les logiciels de travail dont disposent les cadres fonctionnaires sont Excel et Word pour la saisie de textes et de tableaux. Pour les outils de communication tels que le téléphone, certains en possèdent, mais compte tenu des problèmes de lignes téléphoniques, l'usage de cet outil de communication reste problématique. Par contre, dans une situation d'urgence, ils utilisent leurs téléphones portables, pour communiquer avec les agents, recueillir des informations (par exemple, demander les causes d'une panne) afin de planifier une intervention rapide sur le terrain.

Il est à noter que certaines Directions n'ont ainsi aucun ordinateur à leur disposition. C'est le cas de la Maison de médias *RTG*<sup>48</sup> citée précédemment, où, de manière assez emblématique, même le Directeur des journaux télévisés ne possède pas de poste informatique. Il écrit

---

<sup>47</sup> Nous n'avons pas de chiffre concernant les absences répétées des cadres fonctionnaires. Mais au cours de notre recherche, nous avons remarqué un nombre d'absences considérable des cadres fonctionnaires sur leur lieu de travail. Les cadres fonctionnaires peuvent ainsi d'absenter une, deux, voire trois fois par semaine de leur poste de travail.

<sup>48</sup> Radio Télévision Gabonaise chaîne 2.

parfois au stylo bille certaines de ses activités (note de service, etc.) et les donne à la secrétaire pour la saisie. Dans l'ensemble, les cadres fonctionnaires jugent leur environnement technologique insuffisant pour faire un travail de qualité : « [...] *Nous, nous aimerions bien travailler, mais heu... vous-même vous voyez, est-ce que ça c'est un bureau d'un Directeur général adjoint ? Personnellement, je n'ai pas d'ordinateur, pas de papier et accessoires... et puis on va vous dire que c'est un problème de budget... non !* ». En outre, au cours de la réalisation de leurs activités, notamment dans les activités collectives, en raison de l'absence de technologies de communication (messagerie, visioconférence, etc.), les cadres fonctionnaires se déplacent souvent (dans les étages et services de leur immeuble ou dans ceux dissimulés dans la ville) pour chercher ou donner des informations, échanger des rapports, travailler sur des dossiers, recueillir des avis ou des signatures, etc. C'est un travail qu'ils considèrent comme étant très contraignant du fait qu'ils doivent chercher les moyens de déplacement qu'ils prennent souvent eux-mêmes en charge, et ce, du fait que la majorité d'entre eux n'ont pas de véhicule de fonction : « [...] *Vous savez, mon travail me demande d'aller dans d'autres Ministères et établissements, mais je n'ai pas de voiture de service, je suis obligé de payer moi-même mon taxi... heu et quand je le fais quand même, il y a le problème des embouteillages, ça démotive... on peut faire trois heures pour aller là à côté à la RGT2... donc parfois, quand la fin du mois est loin, je préfère garder mes 500 FCFA de taxi pour aller chez moi, au lieu de les utiliser pour mon travail [...]* ».

Caractéristiques des Interviewés	Profil de Directeur N=13	Profil d'Inspecteur N=3	Profil de Chargé d'études N=7	Profil de Chef de service N=5
<b>Réponses fournies à la question portant sur les conditions de réalisation de l'activité</b> <i>En gras sélection des énoncés significatifs</i>	<i>« [...] préparer le <b>déplacement</b> par voiture pour aller au <b>fin fond du pays</b>, parfois on fait des jours, vraiment c'est très compliqué. » ; « [...] il faut suivre le dossier, à la Fonction publique on peut amener <b>trente dossiers</b>, les trente n'ont pas un même diplôme [...] les dossiers prennent les différents chemins [...] et ce qui fait que les agents qui pensent qu'on a égaré leurs dossiers [...] » ; « [...] enfin, je veux dire aux ressources humaines où vous êtes obligé d'aller fouiller les dossiers d'un agent ou d'un collègue [...] »</i>	<i>« [...] Je peux vous dire les difficultés que nous rencontrons dans le quotidien lors de notre travail c'est le <b>déplacement</b> par exemple, les plus importantes sont celles qui nous obligent à aller à l'intérieur du pays [...] »</i>	<i>« [...] le plus difficile à réaliser c'est dans la maison parce que souvent, nous avons le matériel qui est vétuste, et quand ça tombe des difficultés, les agents viennent se plaindre et nous on ne sait pas vraiment ce qu'il faut faire. », « [...] il faut dire que la plus grande partie de mon travail est basée sur la recherche et la rédaction des rapports de recherche, séminaire, etc., et sans Internet, je vous jure que c'est infernal [...] »</i>	<i>« [...] les tâches plus contraignantes concernent des technologies. Vous allez voir que ça ne suit pas. Même Internet on n'en a pas, c'est à peine qu'on a le téléphone [...] nous avons vraiment du mal à bien travailler sans ces technologies [...] » « [...] c'est lorsqu'il s'agit de voir les tableaux, ceux qui partent on dirait qu'ils emmènent toujours des archives, alors celui qui arrive à chaque fois va demander les fichiers et on les refait, on va toujours faire ressortir les listes pour refaire ce qu'on avait déjà fait, et c'est pénible tout ça. »</i>
<b>Analyse spécifique</b>	<p>Dans ce profil, les sujets énumèrent leurs difficultés lors de la réalisation de leur activité par les qualificatifs qui concernent leur travail réel. Ici, les difficultés sont d'ordre gestionnaire des activités qui leur incombent.</p>	<p>Dans le présent profil, les sujets décrivent les difficultés auxquelles ils font face sous forme de résumé. Ils mettent en avant un seul élément qui constitue une barrière lors de la réalisation de leur travail. Ici, le terme qui domine est celui de « déplacement », sous toutes ses formes. D'abord, entre les services de leur établissement de travail, ensuite, lorsqu'il s'agit de réaliser leurs activités hors du Ministère.</p>	<p>Dans le présent profil, les sujets décrivent les difficultés qui émaillent leur quotidien lors de la réalisation de leur travail, par une mise en terre des conditions de réalisation de leurs activités. Ici, c'est les problèmes des outils de travail qui est mis en exergue.</p>	<p>Les sujets appartenant à ce profil, mettent en avant les matériels comme étant un élément primordial de leur travail. Le fait d'avoir peu de matériel pour effectuer leur travail constitue une source de contrainte et d'insatisfaction pour ces sujets.</p>
<b>Analyse comparative</b> Légende : <i>DG &amp; DGA</i> = Directeur général et Directeur général adjoint <i>INSP G &amp; A</i> = Inspecteur général et adjoint et Inspecteur simple <i>CS</i> = Chef de service	<p>Dans l'ensemble, le discours tenu par les sujets concernant les difficultés lors de la réalisation de leur travail semble concorder. En effet, les sujets, bien qu'ayant des profils différents, utilisent les mêmes qualificatifs pour désigner les éléments qui semblent entraver la réalisation de leur travail. Le qualificatif « déplacement », les verbes tels que « refaire, emmener » et le caractérisant « obligé » indiquent clairement leur contrariété face à certaines situations de travail. A l'opposé, tous les sujets n'expriment pas leur sentiment de la même manière. Certains mettent l'accent sur l'organisation de leur activité, tandis que d'autres s'appuient beaucoup plus sur les éléments matériels. En clair, les situations qui semblent être déplaisantes au vu du contenu des discours des différents sujets trouvent leur origine sur l'organisation du travail et les conditions de réalisation du travail.</p>			

**Tableau 18.**      *Caractéristiques des facteurs organisationnels(T1) (N=28)*

#### II-4.4.3 Spécificités culturelles dans les relations de travail

Au niveau des relations de travail, nous avons constaté que les cadres fonctionnaires entretiennent des relations professionnelles très atypiques, renforcées par les « *cultures nationales* » importées dans la sphère extra professionnelle (Fang, Punu, Myéné, Kota, Nzebi, Téké, Obamba).

<b>Observation de type papier-crayon</b>	Directions générales de la communication et l'IGIS (établissement sous tutelle).
<b>Éléments culturels issus de l'observation (type papier-crayon) sur les relations de travail. En gras, sélection des énoncés repérés.</b>	<b>Préférence de groupe d'appartenance (ethnique, régional et politique) ;</b> <b>Rapport de porte-à-porte ;</b> <b>Partage de l'espace de travail ;</b> <b>Présence des phénomènes sociaux informels (la tontine)...</b>
<b>Analyse spécifique</b>	Dans l'ensemble, on retrouve deux types de relations au sein d'un même service. D'abord, entre fonctionnaires ayant les mêmes fonctions. Le cordon de ce genre de relations reste celui de l'appartenance politique. Elles se font sur du présentiel (le collègue se rend chez l'autre, dans son bureau et vice-versa, partage des informations avec fluidité, etc.). Ensuite, avec d'autres membres du service, on note en quelque sorte une préférence ethnique (les observations nous ont permis de voir certains cadres fonctionnaires parler leur langue vernaculaire pour échanger des informations sur le travail). Les relations avec d'autres services se renforcent avec des liens ethniques, régionaux accompagnés des phénomènes importés dans la vie hors travail à l'exemple des tontines. Ces phénomènes jouent un rôle primordial dans les relations de travail. Les éléments de référence restent la solidarité, l'entraide, la confiance et la familiarité.

**Tableau 19.** Illustration des types de relations de travail des cadres fonctionnaires(T1) (N=28)

En effet, dans l'ensemble, on retrouve deux types de relations au sein d'un même service (par exemple, les activités collectives telles que les réunions, l'intervention sur le terrain comme pour le cas du dossier d'attribution d'une fréquence radio). La première forme de relations est celle entre fonctionnaires ayant les mêmes fonctions et origines ethniques. Elles se font sur du présentiel (le collègue se rend chez l'autre, dans son bureau et vice versa, partage des informations avec fluidité, etc.). La seconde forme de relations est celle avec d'autres membres du service. On note, en quelque sorte, une préférence ethnique (il n'est pas rare de voir des fonctionnaires parler leur langue vernaculaire pour échanger des informations sur le travail. Par exemple, nous l'avons remarqué lors de la remise d'une note de service provenant du Ministre portant sur l'autorisation de récolte d'informations par une tierce personne n'appartenant pas au Ministère ; le *DG* transmet cette information au Chef de service en langue vernaculaire). Les relations avec d'autres services se renforcent grâce aux liens ethniques et régionaux (à titre illustratif, dans la rédaction du rapport des activités du Ministère, le Chargé d'études du Secrétariat général se rend chez son collègue de la Direction du développement numérique pour échanger et obtenir des informations en langue



vernaculaire), renforcées par des activités informelles importées dans le domaine extra professionnel (par exemple, la tontine qui consiste à partager les biens n'ayant aucun lien avec les objectifs administratifs (argents, objets domestiques, etc.) entre groupes prédéterminés). Ces activités informelles jouent un rôle primordial dans les relations de travail. Les éléments de référence restent la solidarité, l'entraide, la confiance et la familiarité (lors de nos observations, nous avons par exemple assisté à une situation de travail entre le Chargé d'études de la Direction de la communication et son collègue Chargé d'études à la Direction du développement des réseaux numériques qu'il va aider sur la finition d'une saisie d'une note de service instruite par le Directeur).

#### *II-4.4.4 Les facteurs liés à l'activité*

Au niveau des facteurs liés à l'activité, le travail des cadres fonctionnaires semble intéressant, mais très peu diversifié. Ils disposent d'une faible autonomie lors de la réalisation de leur activité. En effet, comme nous l'avons démontré précédemment, le cadre fonctionnaire travaille selon les directives données par le Ministère sur l'objet du dossier. Le dossier est traité selon son objet en tenant compte des recommandations de la hiérarchie. En revanche, le cadre se fixe un rythme pour exécuter les ordres qui lui sont donnés dans le dossier. La charge de travail semble ne pas être conséquente et varie selon les périodes. En effet, dans les périodes de changement de Ministre ou lors d'événements spécifiques, la charge du travail reste assez conséquente « [...] *On a beaucoup de travail lors des événements spécifiques..., sinon ça va quand même* ». Les cadres déclarent qu'ils vivent cette fluctuation de charge de travail comme une autre sorte de pénibilité. Or, en même temps, cette situation leur est favorable puisqu'ils exercent des activités ayant trait à leurs besoins personnels « [...] *Quand je pense que demain, je n'ai rien à faire au bureau, je préfère aller faire mon clando*<sup>49</sup>[...] ». Cependant, la réalisation de certaines de leurs tâches demande aux cadres fonctionnaires une attention assez soutenue. L'exemple le plus emblématique de cette situation provient d'une séance de travail à la Direction centrale du personnel, concernant le recensement et la mise à jour du dossier de régularisation des salaires des cadres fonctionnaires du Ministère. Nous avons pu constater que ce travail demande la consultation des archives (parfois en mauvais état) et fouiller dedans prend du temps pour les cadres fonctionnaire : « [...] *Les tâches les plus contraignantes c'est lorsque les réformes touchent aux êtres humains, enfin je veux dire*

---

<sup>49</sup> Faire le clando ici, c'est faire le taxi informel. Il s'agit d'utiliser sa propre voiture en guise de taxi pour combler le temps d'inactivité au Ministère, mais aussi et surtout arrondir les fins du mois.

aux ressources humaines, où vous êtes obligé d'aller fouiller les dossiers, par exemple, d'un agent ou d'un collègue [...] ». S'ajoute la monotonie des tâches. Les cadres déclarent faire les activités dont leur contenu est peu enrichissant et qui sont répétitives : « [...] Nous c'est le travail administratif hein... c'est la même chose ». Par exemple, à la Direction des ressources humaines de la RTG2, lorsqu'il s'agit de la gestion des tableaux des agents du Ministère, le plus souvent, les cadres réalisent cette activité : « [...] À chaque fois, on a remarqué quand on change de Ministre de la communication, ceux qui partent, on dirait qu'ils emmènent toujours des archives ; alors, celui qui arrive à chaque fois va demander les fichiers et on les refait, on va toujours faire ressortir les listes pour refaire ce qu'on avait déjà fait, et c'est pénible tout ça [...] ». Les cadres fonctionnaires jugent ce travail comme étant contraignant. À partir des caractéristiques de ces différents facteurs, nous avons évalué le vécu et le ressenti des cadres fonctionnaires face à leur environnement global de travail. En effet, à la suite de la retranscription des entretiens et de l'analyse thématique, nous avons ainsi identifié les avis/ressentis plutôt positifs ou négatifs vis-à-vis de différentes dimensions de leur activité.

Le tableau 20 présente le ressenti et/ou le vécu des cadres fonctionnaires sur les conditions et la qualité de leur environnement social du travail, ainsi que leur mobilité au travail. Les analyses de ce tableau sont issues des entretiens semi-directifs. C'est une grille d'analyse qui avait pour but d'évaluer le ressenti des cadres fonctionnaires face à leurs conditions de travail, notamment, la qualité des relations de travail, la charge de travail et leur mobilité dans le travail.

Catégorie	Nombre de répondants	Conditions de travail		Interaction-communication		Charge de travail		Mobilité au travail	
		Vision négative	Vision positive	Vision négative	Vision positive	Vision négative	Vision positive	Vision négative	Vision positive
DG & DGA	13	1	12	1	12	2	11	3	10
Inspecteurs généraux	3	1	2	0	3	1	2	0	3
Chargés d'études	7	2	5	1	6	1	6	3	4
Chefs de service	5	4	1	1	4	1	4	3	2

**Tableau 20.** *Vécu et ressenti des cadres fonctionnaires (T1) (N=28)*

Comme l'indique ce tableau, les cadres exerçant les fonctions d'Inspecteur et de Directeur ont une très bonne appréciation de leurs conditions de travail. Il s'agit ici des éléments ambiants de leur environnement et le contenu de leur travail. Ainsi, la quasi-totalité de ces catégories de cadres fonctionnaires interviewés lors des entretiens affirme travailler dans des conditions de travail assez bonnes. Ils jugent l'environnement relationnel très bon et pensent que leur charge

de travail ne semble pas conséquente au point d'altérer leur bien-être au travail. Il est toutefois possible que cette charge augmente à certaines périodes, notamment quand il s'agit des périodes de séminaires ou de missions à l'extérieur du Ministère durant lesquelles le cadre doit prolonger son temps de travail. C'est le cas des Conseils des Ministres délocalisés et des demandes de la hiérarchie sur un dossier urgent à traiter. S'agissant de leur mobilité dans le travail, malgré quelques revendications de certains d'entre eux, la majorité la juge positivement, en ce sens que, malgré le fait de se déplacer dans les différents services, Ministères et établissements sous tutelle, parfois sans moyens de locomotion, cela ne constitue pas, selon eux, une situation à risque pour leur bien-être. Ce paradoxe pourrait s'expliquer par les comportements informels qu'ils affichent durant cette situation de travail. À ce titre, lors de nos observations, nous avons pu remarquer que les cadres fonctionnaires utilisent souvent leur mobilité dans le travail pour des besoins personnels. Par exemple, au cours d'une activité où le *DGA* de la Direction générale de la maintenance doit se rendre à la *RTG2* pour déposer un dossier, il va d'abord payer sa facture d'électricité. Cet usage du temps de travail aux fins personnelles explique ce ressenti positif malgré la difficulté de déplacement que nous avons pu relever. La vision positive des conditions de travail, des relations de travail et de la mobilité dans le travail est également présente chez les Chargés d'études.

Le profil de Chef de service ne partage pas ce ressenti positif, notamment au niveau des facteurs ambiants. Ce ressenti confirme notre constat, au cours de nos observations sur les conditions de travail de cette catégorie de cadres fonctionnaires, développé plus haut. Par ailleurs, ils affichent plutôt un ressenti positif au niveau des relations de travail. En ce qui concerne leur mobilité dans le travail, l'opinion des Chefs de service est partagée, quoique la majorité les juge positivement. Ce partage de ressenti positif/négatif émane des différentes Directions dans lesquelles ils travaillent et la nature de leurs activités. De là, les Chefs de service ayant une mobilité de travail (intervention technique sur le terrain, dépôt de rapports et dossiers à l'extérieur du Ministère, etc.) présentent un ressenti moins bon que ceux ayant des activités administratives (par exemple, déplacement dans l'enceinte du Ministère). Ce ressenti négatif provient du manque de transport (absence de voiture de service) lorsqu'il s'agit de se déplacer à l'extérieur du Ministère. Ainsi, au regard du ressenti partagé par différents profils de cadres fonctionnaires, nous les avons interrogés sur leurs attentes face au projet des *TIC* initié par les hautes autorités de l'État au sein de leur Ministère. En d'autres termes, nous voulons savoir comment les cadres fonctionnaires perçoivent l'arrivée des *TIC* dans leur établissement, notamment dans la gestion et la réalisation de leurs activités. L'intérêt ici est

d'avoir une meilleure compréhension des apports et/ou contraintes des *TIC* sur les différents domaines de leur environnement de travail.

#### **II-4.5. Les attentes des cadres fonctionnaires sur le projet des *TIC***

Selon le tableau 21 ci-dessous, les cadres restent majoritairement favorables à l'usage des technologies. Ils pensent que les *TIC* leur apporteront une meilleure efficience dans leur travail : « [...] *C'est comme vient de le dire mon collègue, je suis d'avis que la modernité du monde du travail passe par l'usage des TIC, donc, nous avons effectivement appris ce projet, et nous sommes contents, car le but premier même des TIC c'est nous permettre de bien travailler et d'être efficaces, donc nous avons une vision bonne du futur usage des TIC dans notre Ministère [...]* ». Les *TIC* leur mettront à disposition l'outil informatique, des logiciels de travail ayant un caractère collaboratif et rendront plus fluides leurs activités, c'est-à-dire que le délai de traitement des dossiers sera plus court. À ce niveau, les cadres fonctionnaires pensent que les *TIC* vont bonifier la qualité de leur travail, notamment le contenu de leurs activités. Par ailleurs, la mise en place des outils technologiques à caractères collaboratifs leur permettra de coordonner les différentes équipes de travail au cours du traitement de dossier. À titre illustratif, les logiciels de communication qui leur permettront de communiquer plus aisément, au lieu de se déplacer à pied souvent dans certains établissements sous tutelles relativement éloignés du Ministère. Au niveau des relations de travail, qui se caractérisent par un fort communautarisme, les cadres fonctionnaires attendent beaucoup des *TIC* pour leur permettre d'être en contact permanent, au cours de leurs activités, ce pour vaincre les difficultés de multiples déplacements dans l'enceinte du Ministère, qui leur prennent souvent du temps dans la réalisation de certaines de leurs activités. Ce qui fait que la réalisation d'une tâche pouvant prendre quelques heures, finit par prendre toute une journée de travail (exemple : le cas d'une activité concernant la rédaction du rapport des activités annuelles du Ministère : le Chargé d'études faisait quasiment le tour des Directions pour avoir des informations et archives). Dans ce genre d'activité, les cadres fonctionnaires attendent beaucoup des *TIC*.

Catégorie	Nombre de répondants	Perception négative sur le projet des <i>NTIC</i>	Perception positive sur le projet des <i>NTIC</i>
Inspecteurs	3	1	2
<i>DG &amp; DGA</i>	13	1	12
Chargés d'études	7	1	6
Chefs de service	5	1	4

**Tableau 21.** Les attentes des cadres sur le projet des *NTIC* (N=28)

Cependant, nous avons observé quelques inquiétudes de la part des cadres fonctionnaires seniors en fin de carrière, c'est-à-dire ceux âgés de plus de 55 ans. En effet, ils évoquent leur inquiétude vis-à-vis de l'inconnu, notamment concernant leur capacité à assimiler les *TIC* et surtout à les intégrer dans leur travail pour continuer à réaliser un travail dans lequel ils se reconnaissent : « [...] *Les TIC, c'est pour vous les jeunes [...]* ».

## Résumé

Les cadres fonctionnaires exercent des activités selon leurs fonctions et les missions qui leur sont assignées. L'organisation de travail apparaît particulièrement rigide et hiérarchisée. Les facteurs de travail qui définissent les conditions dans lesquelles ils réalisent leur travail sont appréciables selon le profil. La présence et la prégnance des « cultures nationales » définissent leur environnement psychosocial ; se caractérisant par des relations de travail de type communautaire où l'appartenance éthique et/ou régionale et le partage des activités informelles jouent un rôle prépondérant. Par ailleurs, dans l'ensemble, les cadres fonctionnaires font montre d'un ressenti plutôt positif face aux conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs activités. En outre, ils perçoivent le projet des *TIC* comme étant salvateur au regard des difficultés auxquelles ils sont confrontés dans la gestion et la réalisation des missions qui leur incombent.

Ci-dessous, nous allons présenter leur niveau de *BEPT* et leur état de santé selon les approches de Dagenais-Desmarais et de Robert Karasek. L'enjeu ici est d'être en mesure d'appréhender l'impact des *TIC* sur ces variables.

\* \* \*

### II-5. Approche subjective sur le vécu et le ressenti des salariés avant le déploiement des *TIC* : Approches quantitatives

Dans cette partie, il s'agit, d'une part, d'appréhender le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires *via* l'échelle de Dagenais-Desmarais (2010) ; et d'autre part, de saisir leur état de santé (stress professionnel) dans la dimension de Karasek (1979). Pour cela, nous avons effectué des analyses descriptives. Pour éclairer et expliquer ces résultats, nous nous baserons sur les analyses qualitatives que nous venons de réaliser sur les situations de travail des cadres

et sur les conditions d'exercice de leur activité. Mais auparavant, nous allons revenir sur la validation transculturelle de ces deux échelles.

### **II-5.1. Validation des outils dans le contexte culturel**

Concernant la validation des échelles de mesure de *BEPT* de Dagenais-Desmarais (2010) et de la santé (Karasek, 1978) dans le contexte culturel gabonais, nous l'avons débutée par un pré-test (l'administration individuelle des questionnaires auprès des cadres fonctionnaires). Nous avons ensuite utilisé les tests de fiabilité et de validité de ces échelles.

### **II-5.2. Administration individuelle des questionnaires auprès des cadres fonctionnaires**

La phase de l'administration individuelle nous a permis de savoir si les différents items des deux questionnaires étaient compréhensibles auprès de notre population d'enquête. Du fait que nous sommes arrivés au Ministère pendant la période où les activités des cadres fonctionnaires connaissent une fluctuation, nous avons réalisé cette phase en deux étapes, en accord avec nos sujets. Nous avons réuni 10 sujets représentant les caractéristiques socioprofessionnelles retenues, à savoir : 4 Directeurs, 2 Inspecteurs, 2 Chargés d'études et 2 Chefs de service. Chaque sujet était appelé à prendre connaissance de l'ensemble des items et à évaluer leur compréhension. Il leur avait été demandé de préciser si les différents items nécessitaient d'être reformulés ou non. Dans l'ensemble, le degré de compréhension fut très satisfaisant auprès de la population parente. Nous avons donc gardé tous les items des questionnaires initiaux. Après cette phase, les 10 cadres fonctionnaires devaient répondre au questionnaire pour nous permettre de réaliser le test de fiabilité et de validité du questionnaire.

### **II-5.3. Le test de fiabilité et de validité des questionnaires auprès de la population de l'étude**

Dans la littérature, la fiabilité d'un outil de recueil de données statistiques émane de son usage répétitif auprès d'une population parente, rapportant les mêmes résultats (Roussel, 2000, cité par Tessa, 2014, p.173). Dans ce contexte, l'alpha de Cronbach qui permet de mesurer la fiabilité *via* la cohérence interne d'une échelle de mesure permet de vérifier si cette échelle de mesure est suffisamment fidèle pour être utilisée dans un questionnaire. La particularité d'une échelle de mesure est que les sujets doivent répondre sur une échelle de type Likert (un choix

de réponse variant par exemple de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord). À cet effet, une échelle de mesure dite cohérente comporte des éléments qui convergent vers la même densité de réponse (Ibid.). En réalité, il existe plusieurs méthodes d'estimation de la cohérence interne d'une échelle de mesure (matrice de corrélation inter items, matrice de corrélation item-total et la méthode split-half).

Dans la présente recherche, nous avons choisi la méthode de matrice de corrélation inter items et l'alpha de Cronbach pour valider des échelles de mesure de Karasek et de Dagenais-Desmarais. Dans l'analyse exploratoire de cette phase de validation, l'alpha de Cronbach est fiable lorsqu'il est compris entre 0,60 et 0,80 ; et lorsqu'il est de 0,80 au cours d'une analyse confirmatoire (Tessa, op.cit.). Ainsi, un ensemble d'items ayant un alpha de Cronbach inférieur à 0,70 n'est pas fiable et il est recommandé d'éliminer un certain nombre d'items pour obtenir une cohérence interne acceptable (Nunnally, 1978). Le principe de validité se traduit par l'écart entre la mesure obtenue et la mesure standard, c'est-à-dire la vraie mesure (Bachelet, 2015). Dans une démarche méthodologique, il existe trois sortes de validité d'une échelle de mesure (Spek, 2003 ; Vallerand, Blais, Brière & Pelletier, 1984), parmi lesquelles la validité interne, la validité externe et la validité du construit/concept. Nous avons choisi la validité du construit qui mesure en réalité ce que l'on désire mesurer au cours d'une recherche scientifique.

Dans ce principe de validation des échelles de mesure, nous nous sommes basés sur l'analyse exploratoire puisque notre échantillon trop petit ne nous permettait pas de réaliser une analyse confirmatoire. À ce titre, nous avons réalisé l'analyse factorielle en composante principale (ACP) pour chaque échelle de mesure. Ce test statistique nous a permis de faire ressortir l'indice de *KMO* et le test de Bartlett<sup>50</sup>. La méthode d'extraction mise en exergue reposait sur le maximum de ressemblance pour chaque échelle de mesure. Pour effectuer ces tests statistiques, nous avons utilisé le logiciel *SPSS* version 21.

#### *II-5.3.1. Analyse factorielle exploratoire du questionnaire de Karasek*

Le tableau de corrélation inter items (cf. annexe) montre que dans l'ensemble, toutes les variables semblent corrélées. Certains items, en revanche, apparaissent plus corrélés que d'autres. Ces corrélations nous ont suggéré quelques associations. Par ailleurs, l'analyse factorielle en composante principale (ACP) (cf. annexe 3) avec rotation Varimax

---

<sup>50</sup> L'indice de *KMO* et le teste de Bartlett, est un test statistique de sphéricité qui mesure l'adéquation de l'échantillon sur une échelle de mesure basé sur une variable. Cet indice est fiable à partir de 0.70.

( $KMO=0,76$  ; le test de Bartlett=1599,84,  $p<0,000$ ) a été réalisée sur les réponses obtenues de nos sujets. La méthode d'extraction mise en exergue reposait sur le maximum de ressemblance et les résultats mettent en évidence 4 dimensions dont les valeurs propres sont largement supérieures à 1 (cf. tableau 22).

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,411	25,556	25,556	7,411	25,556	25,556	6,810	23,483	23,483
2	3,888	13,405	38,961	3,888	13,405	38,961	4,121	14,209	37,691
3	2,873	9,906	48,867	2,873	9,906	48,867	3,148	10,856	48,548
4	2,333	8,046	56,913	2,333	8,046	56,913	2,426	8,365	56,913
5	1,547	5,336	62,249						
6	1,274	4,393	66,641						
7	1,096	3,780	70,421						
8	0,984	3,392	73,813						
9	0,837	2,888	76,701						
10	0,789	2,721	79,421						
11	0,673	2,320	81,742						
12	0,658	2,268	84,010						
13	0,548	1,891	85,901						
14	0,512	1,766	87,667						
15	0,447	1,543	89,209						
16	0,417	1,439	90,648						
17	0,381	1,314	91,962						
18	0,374	1,289	93,252						
19	0,291	1,002	94,254						
20	0,273	0,943	95,196						
21	0,238	0,821	96,017						
22	0,227	0,781	96,798						
23	0,196	0,674	97,473						
24	0,174	0,602	98,074						
25	0,156	0,539	98,614						
26	0,130	0,448	99,062						
27	0,116	0,401	99,463						
28	0,092	0,316	99,779						
29	0,064	0,221	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

**Tableau 22.** Variance totale expliquée ( $N=91$ )

Ainsi, ces 4 dimensions représentent 56,91 % de la variance totale expliquée. Cette analyse factorielle explique en réalité que les dimensions présentes dans le questionnaire initial se confirment auprès de notre population d'étude. Le premier facteur explique 23,48 % de la variance et sature sur 8 items (l'autonomie décisionnelle). Le second facteur explique 14,20 % et sature sur 7 items, correspondant à la demande psychologique. Le troisième facteur



explique 10,85 % de la variance, saturant ainsi sur 5 items ayant trait au soutien social de la part des collègues. Quant au dernier facteur, il explique 8,36 % de la variance et sature sur 4 items correspondant au soutien social de la part de la hiérarchie.

Finalement cette phase exploratoire d'analyse factorielle en composante principale (ACP), montre que les 3 dimensions du questionnaire de Karasek représentent 4 dimensions dans le contexte gabonais, notamment au sein du Ministère de l'ENCP. En effet, les deux dernières dimensions concernent le soutien social et la part des collègues et de la hiérarchie. Nous les avons combinés, puisque le soutien social de la part de la hiérarchie représentait un alpha de Cronbach inférieur à 0,70. Nous obtenons ainsi les 3 dimensions telles que proposées par le questionnaire de Karasek avec 24 items sur 29, contrairement à la validation de l'enquête de SUMER, en contexte français (cf. tableau 23 et annexe 3).

Dimensions	Nombre d'items	Moyenne	Écart type	$\alpha$
Latitude décisionnelle	8	2,71	0,75	0,80
Demande psychologique	7	1,99	0,70	0,86
Soutien social de la part des collègues	5	3,16	0,57	0,71
Soutien social de la part de la hiérarchie	4			

**Tableau 23.** Structure du questionnaire  
après analyse factorielle en composante principale (ACP) (N=91)

#### II-5.3.2. Analyse factorielle exploratoire du questionnaire de Dagenais-Desmarais

Le tableau de corrélation inter items de l'échelle de mesure du BEPT laisse apparaître une corrélation très forte entre les variables. Ces corrélations indiquent donc les associations entre items (cf. annexe 3). L'analyse des ACP après rotation donne un indice de KMO de 0,85, le test de sphéricité de Bartlett (Khi-deux approximé) s'est avéré à 2262,19, soit  $p < 0,000$ . Les 5 dimensions ont toutes été confirmées avec tous les items, contrairement à l'échelle de Karasek (cf. tableau 24 ci-dessous).

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,742	34,967	34,967	8,742	34,967	34,967	4,361	17,443	17,443
2	4,063	16,251	51,218	4,063	16,251	51,218	4,228	16,914	34,357
3	3,504	14,016	65,234	3,504	14,016	65,234	4,215	16,862	51,218
4	2,390	9,561	74,795	2,390	9,561	74,795	4,030	16,120	67,338
5	1,954	7,814	82,609	1,954	7,814	82,609	3,818	15,271	82,609
6	0,562	2,249	84,859						
7	0,433	1,731	86,589						
8	0,376	1,504	88,093						
9	0,356	1,425	89,518						
10	0,323	1,292	90,810						
11	0,297	1,188	91,998						
12	0,247	0,989	92,988						
13	0,233	0,932	93,920						
14	0,207	0,827	94,747						
15	0,201	0,803	95,550						
16	0,173	0,690	96,240						
17	0,163	0,653	96,893						
18	0,132	0,527	97,420						
19	0,129	0,515	97,935						
20	0,110	0,440	98,375						
21	0,104	0,414	98,789						
22	0,096	0,382	99,171						
23	0,086	0,345	99,517						
24	0,068	0,271	99,788						
25	0,053	0,212	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

**Tableau 24.** *Variance totale expliquée (N=91)*

Le tableau 24 montre que les 5 dimensions représentent 82,60 % de la variance totale expliquée. Cette analyse factorielle indique que l'échelle de mesure de Dagenais-Desmarais se confirme auprès de notre population d'enquête. Le premier facteur explique 34,96 % de la variance et sature sur 5 items (adéquation interpersonnelle). Le second facteur explique 16,25 % de la variance et sature sur 5 items, correspondant au sentiment d'épanouissement dans le travail. Le troisième facteur explique 14,01 % de la variance et sature sur 5 items correspondant au sentiment de compétence au travail. Le quatrième facteur explique 9,56 % de la variance et sature sur 5 items, se rattachant à la reconnaissance perçue au travail. Et le

dernier facteur explique 7,81 % de la variance et sature également sur 5 items, se référant à la volonté d'engagement au travail. L'échelle de mesure du *BEPT* élaborée par Dagenais-Desmarais est validée auprès des cadres fonctionnaires du Ministère de l'*ENCP* sans le moindre item manquant. Ces résultats permettent de valider l'usage de l'échelle. Ainsi, nous obtenons l'ensemble des 5 dimensions du questionnaire.

Dimensions	Nombre d'items	Moyenne	Écart type	$\alpha$
Adéquation interpersonnelle	5	2,93	0,87	0,91
Sentiment d'épanouissement	5	2,82	1,01	0,98
Sentiment de compétence	5	3,19	0,91	0,92
Reconnaissance perçue	5	2,77	1,05	0,97
Volonté d'engagement	5	3,49	0,79	0,81

**Tableau 25.** *Structure du questionnaire BEPT après analyse factorielle en composante principale (ACP) (N=91)*

## Résumé

Le test de validité et de fiabilité nous a permis de vérifier la pertinence des échelles de mesure du *BEPT* de Dagenais-Desmarais et du stress professionnel de Karasek auprès de la population des cadres fonctionnaires du Ministère l'*ENCP*. Les analyses montrent que 24 items de l'échelle de mesure de Karasek ont été validés, dont 5 supprimés. Nous supposons que les 5 items supprimés, n'ayant pas été corrélés dans les 3 dimensions de l'approche de Karasek, ils ne trouvent pas sens dans le contexte culturel du Ministère l'*ENCP* à la fois administratif et national. S'agissant de l'échelle de mesure de Dagenais-Desmarais, les 5 dimensions présentes dans le questionnaire ont été validées auprès de cette même population de cadres fonctionnaires. En d'autres termes, tous les items du questionnaire initial ont été confirmés pour chaque dimension. Ce résultat témoigne de la bonne compréhension des cadres fonctionnaires du questionnaire de *BEPT* et sa pertinence dans la Fonction publique, partant dans la mode organisationnel.

\* \* \*

## II-6. Le ressenti des cadres fonctionnaires sur leur bien-être psychologique

Le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires a été mesuré à partir des 5 dimensions qu'offre l'approche de Dagenais-Desmarais. Il s'agit de l'adéquation interpersonnelle, le sentiment d'épanouissement au travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance et la volonté d'engagement au travail.

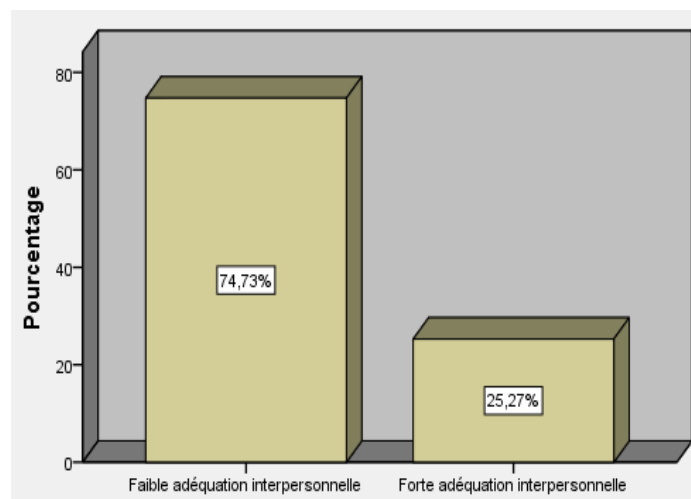
### II-6.1 Le *BEPT* des cadres fonctionnaire basé sur l'adéquation interpersonnelle

Le tableau 26 présente les scores attribués par les cadres fonctionnaires à leur bien-être psychologique basé sur l'adéquation interpersonnelle. Cette dernière correspond, pour rappel, à une congruence entre l'unité de travail et les valeurs, créant un rapprochement entre salariés et équipes de travail et donnant lieu à des activités informelles participant. Ainsi, nous avons codé les modalités de réponse de la forme initiale du questionnaire : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour une adéquation interpersonnelle faible et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour une forte adéquation interpersonnelle.

<b><i>BEPT</i> basé sur l'adéquation interpersonnelle,</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié).</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	7-15	68	74,70 %
Fort	16-18	23	25,00 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 26.** *Bien-être psychologique basé sur l'adéquation interpersonnelle (T1) (N=91)*

En faisant une somme des côtes des scores pour chaque individu, nous avons obtenu un score global pour la dimension. Puis, nous avons réparti les scores en deux catégories inférieure et supérieure à la moyenne générale des côtes des scores de la dimension (15). Nous considérons donc que les sujets ayant un score compris entre 7 et 15 représentent une adéquation interpersonnelle faible et les sujets ayant un score au-dessus de 15 correspondent à une forte adéquation interpersonnelle.



**Figure 14.** Répartition des scores du *BEPT* en fonction de l'adéquation interpersonnelle (TI), (N=91)

Comme le montre le graphique 1, les sujets ayant une faible adéquation interpersonnelle représentent plus de la majorité de l'échantillon, soit 74,73 % (68 sujets) au total contre 25,27 % (23 sujets) représentant une forte adéquation interpersonnelle. Nous avons comparé les deux pourcentages pour échantillon non apparié. Ainsi, la majorité des cadres fonctionnaires pensent que bien qu'il y ait une division de travail dont les procédures sont bien connues et les missions clairement définies, il apparaît cependant des insuffisances au niveau des outils de travail leur permettant de se rapprocher entre eux et de former des équipes de travail proches. Le matériel rudimentaire dans le Ministère ne leur permet pas de coordonner suffisamment leurs activités, leurs actions et ne participe pas à la réalisation de leurs activités informelles. Dans un environnement bureaucratique où le poids des « cultures » joue un rôle déterminant dans les rapports de travail, la cohésion des collectifs de travail et les outils de travail dont disposent les cadres fonctionnaires ne leur donnent pas la possibilité de renforcer leurs rapports de groupes dans différents services et établissements sous tutelle du Ministère.

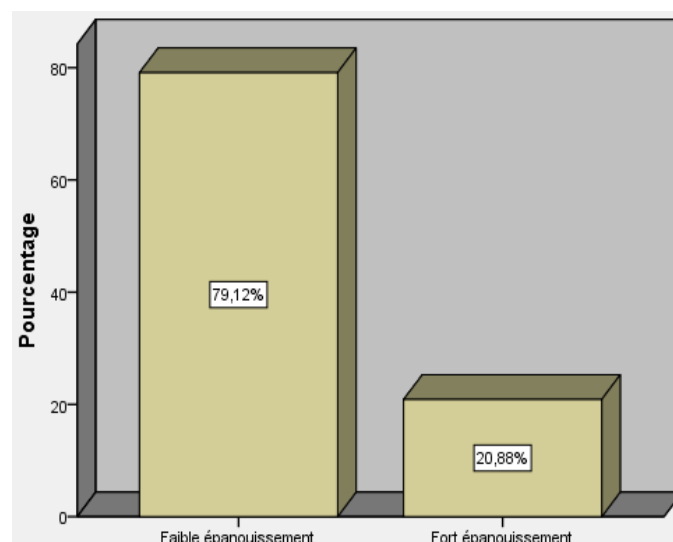
## **II-6.2. Le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires basé sur le sentiment d'épanouissement au travail**

Le tableau 27 ci-dessous présente les résultats relatifs au sentiment d'épanouissement au travail. Pour obtenir ces scores, les différentes réponses ont été codées : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible sentiment d'épanouissement et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort épanouissement. La somme des scores pour chaque sujet représente le score total de la dimension.

<b>BEPT basé sur le sentiment d'épanouissement,</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-13	72	79,12 %
Fort	14-16	19	20,88 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 27.** *Bien-être psychologique basé sur le sentiment d'épanouissement (T1) (N=91)*

Les scores ont été classés en deux classes : un score compris entre 5 et 12 indiquent un épanouissement faible, tandis que ceux ayant un score au-delà de 12 représentent un fort sentiment d'épanouissement au travail.



**Figure 15.** *Répartition des scores du BEPT en fonction du sentiment d'épanouissement au travail (T1), (N=91)*

Le graphique 2 montre que les cadres fonctionnaires présentant un faible sentiment d'épanouissement représentent 79,12 % (72 sujets) de l'échantillon. Ceux ayant un fort sentiment d'épanouissement totalisent un pourcentage de 20,88 % (19 sujets) de l'échantillon. La différence entre les moyennes est significative, ( $p < 0.005$ ). Ce résultat suggère que la plupart des cadres fonctionnaires pensent qu'ils réalisent un travail dont les procédures sont certes connues, mais moins enrichissantes et peu stimulantes à leurs yeux. Cela est dû, comme on l'a vu auparavant dans l'analyse des conditions d'exercice de l'activité, à la monotonie des tâches, aux procédures de travail très lourdes propres à la culture organisationnelle. Le manque de stimulation émane du fait que les cadres fonctionnaires déclarent travailler à un

rythme très variable où certaines périodes de travail les plongent parfois dans l'inactivité. Ainsi, les cadres fonctionnaires se disent parfois contraints de combler ces périodes d'inactivité par des activités extraprofessionnelles, comme l'indiquent les résultats issus des entretiens. Par ailleurs, les objectifs organisationnels, c'est-à-dire les missions qui leur sont confiées, sont insuffisamment en adéquation avec les moyens alloués pour l'exécution et le suivi de ces missions en tant que cadres fonctionnaires. Ces insuffisances concernent les accessoires de bureau, le matériel informatique et parfois l'espace de travail ; pourtant très importants à leur profil de cadre et à la nature de leur activité. En outre, ce résultat s'appuie également sur le poids de la culture nationale très pesante dans le Ministère. À ce titre, la fonction de cadre traduit une certaine ascension sociale importante. Le cadre devrait avoir un lieu de travail où il a la possibilité d'assouvir ses besoins personnels. Or, les insuffisances des facteurs de l'organisation (outils de travail, accessoires de travail, etc.) vont à l'encontre de cette possibilité.

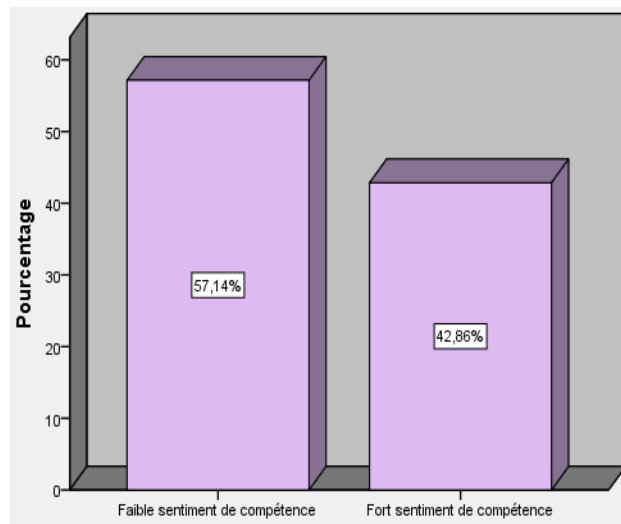
### II-6.3. Le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires selon le sentiment de compétence au travail

Comme le présente le tableau 28, les scores liés au sentiment de compétence au travail sont comprises entre 5 et 19. Les modalités de réponse ont été codées en couple, c'est-à-dire deux par deux. Ainsi, les réponses numériques de l'échelle de mesure du questionnaire « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » représentent un sentiment de compétence faible et celles de « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » représentent un fort sentiment de compétence.

<b><i>BEPT</i> basé sur le sentiment de compétence, Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</b>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-14	52	57,14 %
Fort	15-19	39	42,86 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 28.** *Bien-être psychologique basé sur le sentiment de compétence au travail (T1) (N=91)*

Les réponses ont été classées en deux classes *en coupant* à la moyenne. Ainsi, un score compris entre 5 et 13 présentent un faible sentiment de compétence ; tandis que ceux obtenant un score au-dessus de 13 présentent d'un fort sentiment de compétence dans leur travail.



**Figure 16.** Répartition des scores du BEPT en fonction du sentiment de compétence (T1), (N=91)

Le graphique 3 montre que les sujets ayant un faible sentiment de compétence représentent 57,14 % (52 sujets) de l'échantillon total. Par ailleurs, les sujets ayant un fort sentiment de compétence représentent 42,86 % (39 sujets). Après comparaison des moyennes, la différence entre les moyennes n'est significative au seuil de 5 % ( $p=0.1$ ). En réalité, dans l'ensemble, les sujets sont partagés à l'idée du faible ou du fort sentiment de compétence puisque l'écart entre les pourcentages n'est pas réellement significatif. Assurément, malgré un nombre majoritaire des sujets (52 sujets sur 91) présentant un faible sentiment de compétence dans leur environnement de travail, on compte un nombre (32 sujets) non négligeable de sujets se rapportant à un fort sentiment de compétence au travail. Ce résultat indique qu'en réalité, seules les conditions de travail ne peuvent déterminer les compétences en milieu organisationnel. Néanmoins, ces conditions de réalisation de travail, telles que les facteurs liés à l'organisation (outils technologiques) peuvent bonifier les compétences des travailleurs. À ce niveau, nous pouvons dire que les cadres fonctionnaires exprimant un fort sentiment de compétence sont ceux ayant probablement des outils de travail, certes rudimentaires, et un environnement sain. En parallèle, ceux rapportant un faible sentiment de compétence peuvent se justifier par l'insuffisance des conditions de travail telles que le manque d'espace de travail, ne leur permettant pas de travailler normalement afin d'atteindre en temps réel les objectifs fixés par leur établissement ministériel. Ce qui peut influencer leur sentiment de compétence au travail. En effet, puisque le sentiment de compétence, tel qu'il est défini par Dagenais-Desmarais, il s'agit aussi d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation à un temps précis tout en étant capable de faire le travail assigné. Les cadres fonctionnaires, bien qu'étant capables de faire leur travail, sont souvent ralentis par le manque de bonnes



conditions de suivi de leurs activités (bureaux adéquats pour travailler, etc.). Cette situation peut se traduire par un rendement rarement à la hauteur des objectifs fixés par leur Ministère.

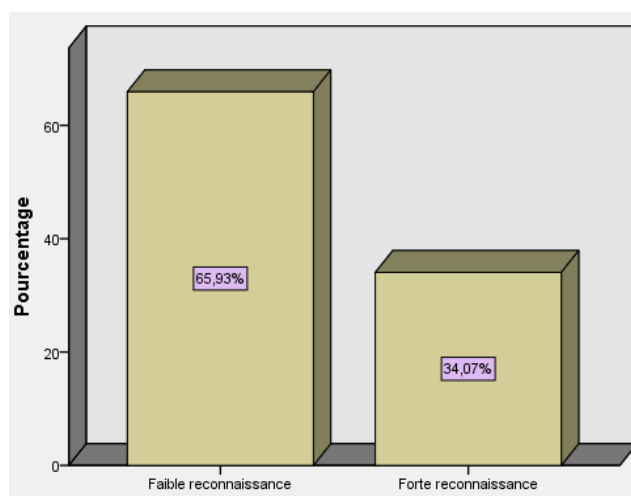
#### II-6.4. Le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires en fonction de la reconnaissance perçue au travail

Le tableau 29 présente les scores relatifs à la dimension de la reconnaissance perçue au travail du BEPT. Les modalités de réponses ont été codées comme suit de l'échelle de mesure : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour une faible reconnaissance perçue au travail et celles de « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour une forte reconnaissance perçue au travail.

<b><i>BEPT</i> basé sur la reconnaissance perçue, Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</b>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-12	60	65,93 %
Fort	13-18	31	34,07 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 29.** *Bien-être psychologique  
basé sur le sentiment de la reconnaissance perçue au travail (T1) (N=91)*

Les scores ont été classés en deux classes comme suit : les sujets ayant obtenu un score de 5 à 11 représentent une faible reconnaissance perçue au travail et ceux enregistrant un score au-delà de 11 traduisent une forte reconnaissance perçue au travail.



**Figure 17.** *Répartition des scores du BEPT en fonction de la reconnaissance perçue (T1), (N=91)*

D'une manière générale, les sujets déclarant avoir une faible reconnaissance perçue dans leur milieu de travail représentent 65,93 % (60 sujets) de l'échantillon total contre 34,07 % des sujets (31) enregistrant une forte reconnaissance perçue au travail. La différence des pourcentages est significative soit  $p < 0.05$ . Ce résultat stipule que les cadres fonctionnaires connaissent une faible reconnaissance perçue au travail ; faible reconnaissance qui émane de la quasi-absence des gratifications *via* des encouragements et félicitations de la part de la haute hiérarchie. En effet, la culture organisationnelle dans l'Administration publique au Gabon, notamment dans le Ministère de l'ENCP est basée sur les textes et les lois traduisant le principe du devoir. À ce titre, le cadre fonctionnaire doit être au service des usagers et doit mettre en exécution la politique du Gouvernement. Cette forme de rigidité impose au cadre fonctionnaire d'exécuter la politique du Gouvernement, puisqu'en amont, il a été nommé pour le faire. Ainsi, les encouragements et les félicitations de la part de la hiérarchie sont moins récurrents, voire presque inexistantes dans le Ministère.

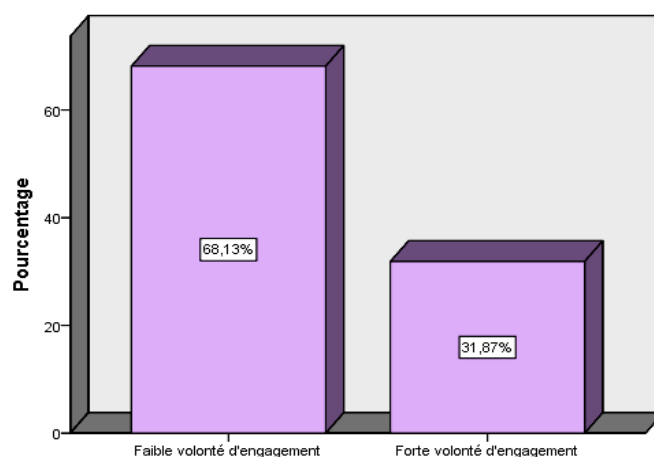
#### II-6.5. Le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires en fonction de la volonté d'engagement au travail

Le tableau 30 ci-dessous présente les côtes des scores des sujets concernant le *BEPT* basé sur la dimension de volonté d'engagement au travail. Pour obtenir ces scores, nous avons codé les 4 principales modalités de réponses proposées. Ainsi, les réponses numériques « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » représentent une faible volonté d'engagement et les réponses numériques « 3 = modérément d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » représentent une forte volonté d'engagement des sujets dans leur institution.

<b><i>BEPT</i> basé sur la volonté d'engagement, Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</b>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-15	62	68,13 %
Fort	16-18	29	31,87 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 30.** *Bien-être psychologique basé sur la volonté d'engagement au travail (T1) (N=91)*

Les scores ont été classés comme suit : les sujets ayant un score entre 5 et 14 traduisent une faible volonté d'engagement au travail et ceux ayant un score au-delà de 14 font preuve d'une forte volonté d'engagement au travail.



**Figure 18.** Répartition des scores du BEPT en fonction de la volonté d'engagement (T1), (N=91)

Le graphique 5 montre que 68,13 % des sujets (62) présentent une faible volonté d'engagement, contre 31,87 % des sujets (29) présentant une forte volonté d'engagement au travail. La différence des pourcentages est significative ( $p < 0.05$ ). Ce résultat reflète le fait que les cadres fonctionnaires font preuve, dans l'ensemble, d'une faible volonté d'engagement envers leur institution. Ce sentiment précaire de volonté d'engagement pourrait se justifier par les conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs activités. En effet, le manque d'outils de travail, de technologies de communication et de matériel informatique, de bonnes conditions de travail au sens large, fait que les cadres fonctionnaires s'impliquent moins dans les objectifs fixés par la haute autorité de l'État. Cela sous-entend que les insuffisances des caractéristiques organisationnelles (manque d'outils de travail) et de l'activité (variation de la charge de charge du travail, se caractérisant par l'inactivité et une faible autonomie dans le travail) ne semblent pas donner aux cadres fonctionnaires le désir de s'impliquer entièrement dans la poursuite dynamique des objectifs fixés par la hiérarchie. Nous allons vérifier si ce niveau du *BEPT* dépend des variables sociodémographiques retenues (le sexe, l'ancienneté, l'âge et la fonction occupée).

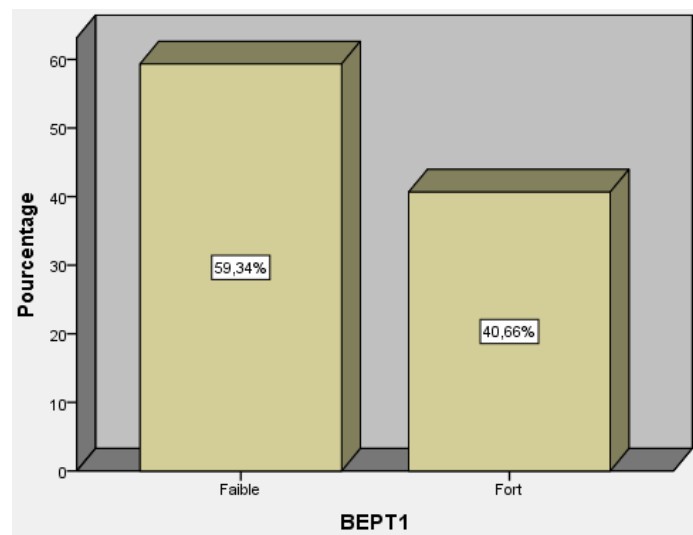
#### **II-6.6. Le niveau global du *BEPT* des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des TIC**

Le tableau 31 présente les résultats relatifs du niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires à partir du score global. Pour obtenir ce score, les différentes réponses ont été codées : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible niveau du *BEPT* et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort niveau du *BEPT*.

<b>Score global BEPT</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	17-24	54	59.34 %
Fort	25-35	37	40.66 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 31.** Bien-être psychologique des cadres fonctionnaire à partir du score global(T1) (N=91)

Le score global du *BEPT* a été classé comme suit : les sujets ayant un score entre 17 et 24 traduisent un faible niveau du *BEPT* et ceux ayant un score au-delà de 24 font preuve d'un fort niveau du *BEPT*.



**Figure 19.** Répartition du score global du *BEPT* (T1) (N=91)

Le graphique 6 montre que 59,34 % des sujets (54) présentent un faible niveau du *BEPT*, contre 40,66 % des sujets (37) présentant un fort niveau du *BEPT*. La différence des pourcentages est significative ( $p < 0.05$ ). Ce résultat reflète le fait que les cadres fonctionnaires font preuve, dans l'ensemble, d'un faible niveau du *BEPT* dans leur environnement de travail avant l'informatisation de leur Ministère.

## II-6.7. Le niveau du *BEPT* selon les variables sociodémographiques retenues

Partant sur le codage « faible et fort » des dimensions du *BEPT*, Les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative du niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires basé sur l'adéquation interpersonnelle entre les hommes et les femmes, ( $p = 0,917$ ).

Variables	Genre	Ancienneté	CSP	Age
Adéquation interpersonnelle	p=0,917	p=0,199	p=0,203	p=0,423
Sentiment d'épanouissement	P=0,28	p<0,05*	p=0,190	p=0,720
Sentiment de compétence	p=0,365	p=0,658	p=0,882	p=0,711
Reconnaissance perçue	p<0,05*	p<0,005*	p=0,585	p=0,883
Volonté d'engagement	p=0,864	p=0,501	p=0,235	p<0,05*

Test statistique Khi-deux bilatéral, (N=91)

\*p<0,05

**Tableau 32.** Synthèse du niveau du *BEPT* selon les variables sociodémographiques retenues (T1)

De même, il n'existe aucune différence significative du niveau du *BEPT* basé sur le sentiment d'épanouissement au travail entre les hommes et les femmes (p=0,285).

On ne relève également aucune différence significative entre le genre s'agissant du niveau du *BEPT* concernant le sentiment de compétence (p=0,365).

Par contre, il y a une différence significative du niveau du *BEPT* basé sur la reconnaissance perçue au travail entre les hommes et les femmes (p<0,05). Ce résultat signifie que les hommes et les femmes ne semblent pas être reconnus au travail de la même façon. Les hommes semblent avoir plus de reconnaissance que les femmes dans l'exercice de leurs fonctions. Il faut situer cette différence dans un environnement de travail où les cadres fonctionnaires de sexe féminin sont moins représentatifs et la plupart occupent des fonctions de second rôle, ce qui suggère que leur travail et leurs efforts sont souvent minimisés par rapport au travail de leurs supérieurs de sexe masculin. La culture nationale pourrait également jouer un rôle important au niveau du manque de reconnaissance dans un contexte où le rendement des femmes dans l'Administration publique est quelquefois minimisé au détriment de celui du sexe opposé.

Enfin, il n'y a pas de différence significative du niveau du *BEPT* entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la volonté d'engagement (p=0,86). Autrement dit, les hommes et les femmes ont un même niveau de volonté d'engagement auprès de leur institution.

De même, il n'existe aucune différence significative entre l'ancienneté et le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires basé sur l'adéquation interpersonnelle (p=0,199). Ce résultat

signifie que l'ancienneté ne semble pas jouer un rôle important sur le niveau du *BEPT* basé sur l'adéquation interpersonnelle.

Par contre, il apparaît une différence significative du niveau du *BEPT* basé sur la dimension de l'épanouissement dans le travail et l'ancienneté ; soit  $p < 0,05$ . Ce résultat indique que les cadres ayant une ancienneté se situant entre 6 et 10 ans rapportent plus un faible sentiment d'épanouissement dans le Ministère. Ce résultat pourrait s'expliquer du fait que la plupart de ces cadres fonctionnaires reviennent dans le secteur privé où les conditions de travail, notamment en termes d'outils de travail, sont largement supérieures au secteur public en question. Le fait de travailler dans un environnement où les conditions de travail semblent avancées et revenir ensuite travailler dans des conditions moins bonnes où la culture organisationnelle semble différente pourrait justifier ce niveau élevé du faible sentiment d'épanouissement.

En outre, il n'y a aucune différence significative du niveau du *BEPT* concernant le sentiment de compétence et la variable ancienneté ( $p = 0,658$ ). Les cadres fonctionnaires, peu importe leur ancienneté, rapportent le même niveau de sentiment de compétence. Par contre, nous observons une différence significative du niveau du *BEPT* ayant trait à la reconnaissance perçue au travail et l'ancienneté ( $p < 0,005$ ). À ce niveau, ce sont toujours les cadres fonctionnaires dont l'ancienneté varie entre 6 à 10 ans qui rapportent la plus faible reconnaissance perçue au travail. On a remarqué qu'il n'y avait pas de différence significative au niveau de l'ancienneté des cadres fonctionnaire et le niveau du *BEPT* basé sur la volonté d'engagement dans le Ministère ( $p = 0,501$ ). Ainsi, l'ancienneté ne semble pas influencer le niveau de l'engagement des cadres fonctionnaire envers leur organisation.

Pour la variable catégorie socioprofessionnelle, il n'existe aucune différence significative du niveau basé sur l'adéquation interpersonnelle ( $p = 0,23$ ), le sentiment d'épanouissement ( $p = 0,190$ ), de compétence ( $p = 0,882$ ), la reconnaissance perçue ( $p = 0,585$ ), la volonté d'engagement ( $p = 0,235$ ) et la fonction occupée. À ce niveau, la catégorie socioprofessionnelle ne semble pas jouer un rôle au niveau du *BEPT*.

Par ailleurs, c'est également le cas pour l'adéquation interpersonnelle ( $p = 0,423$ ), le sentiment d'épanouissement ( $p = 0,720$ ), de compétence ( $p = 0,711$ ), la reconnaissance perçue ( $p = 0,883$ ) et la variable âge. Par contre, nous observons une différence significative concernant la volonté d'engagement au travail et l'âge, soit  $p < 0,05$  ; signifiant que l'âge semble jouer un rôle sur la volonté des cadres fonctionnaire pour leur établissement ministériel. À ce niveau, ce sont les

cadres se situant dans la tranche d'âge de 46 à 55 ans qui présentent une faible volonté d'engagement au travail. Ce résultat pourrait se justifier par l'avancement en âge de la retraite des cadres fonctionnaires. Au Gabon, la date de la mise en retraite des fonctionnaires est fixée à 60 ans. Ce qui signifie que plus les cadres fonctionnaires avancent en âge de retraite, plus leur engagement au travail baisse.

Enfin, nous avons testé les liens du score global du *BEPT* (tableau 33 ci-dessous) avec les variables sociodémographiques retenues. Ainsi, pour la variable catégorie socioprofessionnelle, il n'existe aucune différence significative du niveau basé et le sexe ( $p=0,12$ ). Nous n'observons également aucune différence significative en ce qui concerne le niveau du *BEPT* et le l'ancienneté, soit,  $p=0,204$ . De même, il n'y a aucune différence significative en le niveau du *BEPT* et la catégorie socioprofessionnelle ( $p=0,571$ ). Enfin, il n'y a pas de différence significative entre le niveau du *BEPT* et l'âge ( $p=0,272$ ).

Variables sociodémographiques	Score global BEPT
Genre	$P=0.162$
Ancienneté	$P=0.204$
CSP	$P=0.571$
Age	$P=0.272$

*Test appliqué : analyse de régression multivariée*

**Tableau 33.** *Lien entre le score global du BEPT et les variables sociodémographiques retenues (N=91) (T1)*

## Résumé

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les cadres fonctionnaires rapportent un faible *BEPT* dans le Ministère. Les conditions de travail, marquées par une absence importante de technologies, dans lesquelles ils exercent leurs activités, ne leur semblent pas favorables pour leur bien-être psychologique dans le sens de Dagenais-Desmarais. Les cadres fonctionnaires rapportent de faibles scores sur les différentes dimensions du *BEPT* ; notamment l'adéquation interpersonnelle, le sentiment d'épanouissement, de compétence, de reconnaissance et de volonté d'engagement. Cependant, il apparaît quelques différences significatives entre les hommes et les femmes et la variable ancienneté et l'âge des dimensions « *reconnaissance perçue, sentiment d'épanouissement au travail et volonté d'engagement au travail* ».

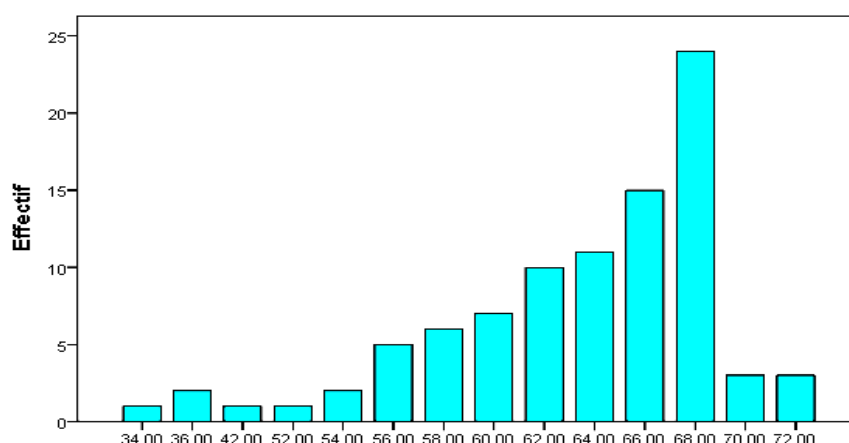
\* \* \*

## II-7. Indicateurs du stress professionnel de Karasek

Le tableau 34 présente les médianes des dimensions du stress professionnel avant la mise en place des TIC. Suivant le raisonnement du modèle de Karasek, les cadres fonctionnaires totalisant un score inférieur à 64 rapportant une faible latitude décisionnelle. À l'inverse, ceux dont le score est au-dessus de 64 font preuve d'une forte latitude décisionnelle. En outre, pour la demande psychologique, les cadres fonctionnaires ayant un score inférieur à 21 sont désignés comme ayant une faible demande psychologique, alors que ceux rapportant un score supérieur à 21 sont sujets à une forte demande psychologique. Enfin, s'agissant du soutien social, la médiane est de 29, ce qui signifie que les cadres fonctionnaires ayant un score inférieur à 29 ont un faible soutien social, alors qu'un score supérieur à 29 les désigne comme jouissant d'un fort soutien social dans l'environnement de leur travail<sup>51</sup>.

	Latitude décisionnelle	Demande psychologique	Soutien social
Médianes	64	21	29

**Tableau 34.** Médianes des trois dimensions du questionnaire de Karasek avant la mise en place des TIC (T1), (N=91)

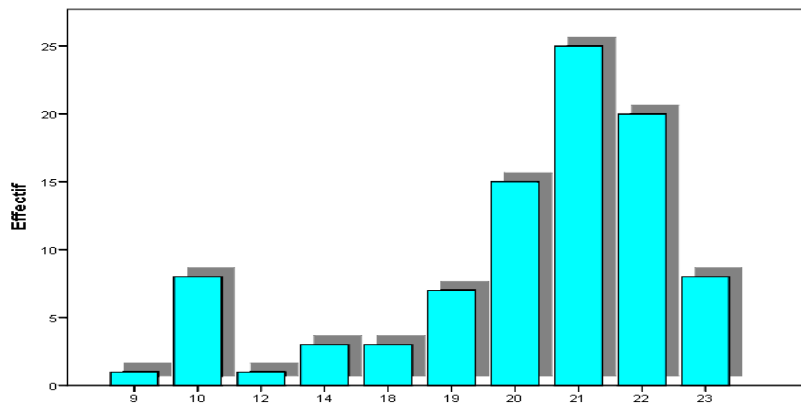


**Figure 20.** Répartition des scores en fonction de la latitude décisionnelle (T1), (N=91)

Le graphique 7 montre que la moitié des sujets a un score égal ou supérieur à 64 au niveau de la latitude décisionnelle. Sur l'ensemble des sujets, la médiane est égale à 64 et la moyenne des scores est égale à 62,94. Le score minimum est de 34 et le score maximum est de 72.

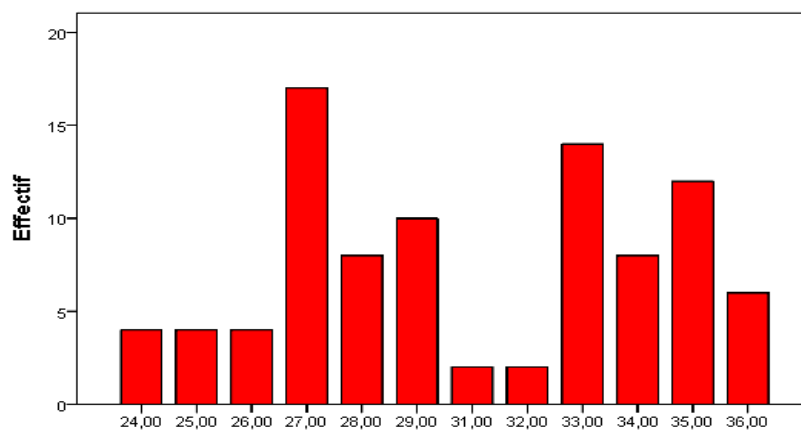
<sup>51</sup> En appui du principe de calcul dans la perspective de Karasek, les trois dimensions du questionnaire sont calculées de la manière suivante : latitude décisionnelle ( $4 \cdot q_4 + 2 \cdot (q_5) + 2 \cdot (q_9) + 2 \cdot (q_6) + 2 \cdot (q_2) + 2 \cdot (q_1) + 2 \cdot (q_7) + 2 \cdot (q_8)$ ) ; demande psychologique ( $q_{11} + q_{17} + q_{10} + (5 - q_{12}) + q_{18} + q_{16} + q_{14}$ ) ; soutien social ( $q_{19} + q_{20} + q_{22} + q_{23} + q_{24} + q_{25} + q_{27} + q_{28} + q_{29}$ ).





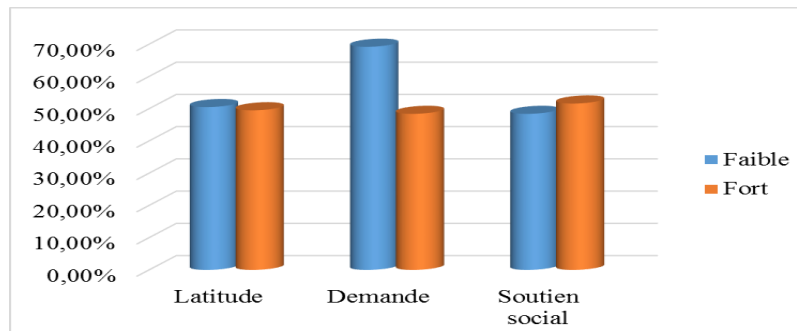
**Figure 21.** Répartition des scores en fonction de la demande psychologique (T1), (N=91)

Le graphique 8 ci-dessus montre que la moitié des sujets a un score égal ou supérieur à 21 au niveau de la demande psychologique. Sur l'ensemble des cadres fonctionnaires répondant, la médiane de la demande psychologique est égale à 21 et la moyenne des scores est de 19,53. Le score minimum est de 9 et le score maximum est de 23.



**Figure 22.** Répartition des scores en fonction du soutien social (T1), (N=91)

Au niveau du soutien social, le graphique 9 ci-dessus montre que les répondants ont un score égal ou supérieur à 29. Dans l'ensemble, la médiane du soutien social revient à 29 et la moyenne des scores des répondants est de 30,42. Le score minimum est de 24 et le score maximum est de 36.



**Figure 23.** Niveau de santé des cadres fonctionnaires avant l'informatisation du Ministère selon l'approche de Karasek (T1), (N=91)

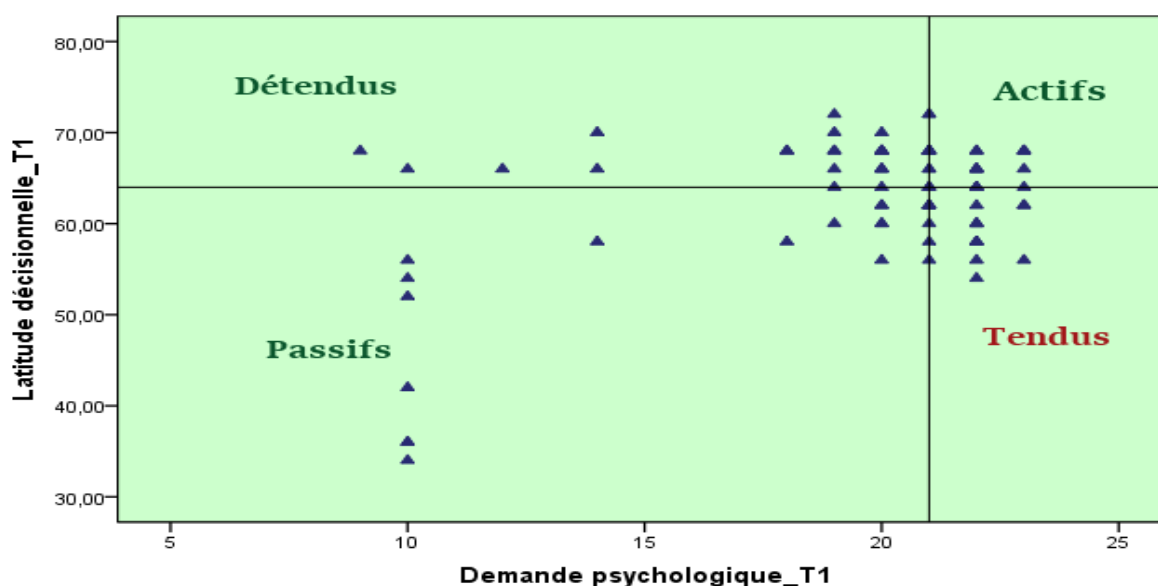
Dans l'ensemble, les cadres fonctionnaires considèrent que leurs conditions de travail ne constituent pas une menace pour leur santé psychologique puisque la plupart affirment avoir une faible demande psychologique et une faible marge de manœuvre lors de la réalisation de leurs différentes activités. Pourtant, la plupart d'entre eux se plaignent de certains facteurs d'organisation tels que les déplacements dans différents services et établissements sous tutelle et le manque d'outils modernes de travail capables de les accompagner dans la réalisation de leurs activités en tant que cadres fonctionnaires. Ils déclarent d'ailleurs vivre cette situation comme étant une contrainte. Ce paradoxe peut s'expliquer par les comportements issus de la culture nationale importés dans la sphère professionnelle que nous avons pu relever lors de nos observations. Les cadres fonctionnaires utilisent leur temps de travail et certains services de leur établissement au bénéfice de leurs propres besoins (ce que l'on appelle le Travail en Perruque<sup>52</sup>, Anteby, 2003). En plus, s'ajoute l'une des spécificités de la culture organisationnelle caractérisées par une forme de laxisme, notamment en ce qui concerne les normes informelles (le cadre fonctionnaire peut s'absenter de son lieu de travail pendant de longues périodes et n'est pas obligé d'en rendre compte à sa hiérarchie dès son retour, comme c'est le cas d'un cadre fonctionnaire occupant la fonction de Chef de service que nous avons suivi et qui s'est absenté durant une semaine pour des besoins personnels). Ces comportements font qu'en réalité, derrière les plaintes, se cache une certaine satisfaction. Ces comportements compensent le ressenti négatif qu'ils éprouvent en réalité face aux insuffisances de certains facteurs liés à l'organisation, laissant place finalement à une perception positive face à leurs différentes situations de travail dans l'expression de l'approche de Karasek.

<sup>52</sup> Le travail en perruque ou encore *Faire la perruque* est l'utilisation du temps de travail et/ou des outils de travail de l'entreprise par un employé pour effectuer des travaux qui ne correspondent pas à ceux pour lesquels il est payé. Cette activité répond généralement à des objectifs personnels, et elle est parfois connue et acceptée par l'employeur (Anteby, 2003).

Dans cet état passif des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek, les analyses qui vont suivre consistent à voir s'il apparaît des différences de perception des situations de travail entre les femmes et les hommes, leur âge et la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent dans le Ministère.

### II-7.1. Situation de travail des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek

Le graphique 11 ci-dessous présente les différentes situations de travail des cadres fonctionnaires dans leur environnement de travail selon la dimension de Karasek. Ainsi, le quadrant « tendus » correspond aux cadres fonctionnaires se situant dans une situation où les risques pour la santé au travail sont plus accrus. Les cadres fonctionnaires se situant dans le quadrant « actifs » sont ceux présentant une forte demande psychologique et une forte latitude décisionnelle. Par ailleurs, ceux situés dans le quadrant « passifs » ont une faible demande psychologique et une faible latitude décisionnelle. Enfin, le quadrant « détendus » représente les cadres fonctionnaires enregistrant une faible demande psychologique et ayant d'une forte latitude décisionnelle.



**Figure 24.** Cartographie de la situation de travail des cadres fonctionnaires selon la latitude décisionnelle et la demande psychologique avant l'implémentation des TIC (T1), (N=91)

### II-7.2 La perception des situations de travail selon le genre

Nous avons effectué des mesures sur les 3 dimensions du questionnaire de Karasek entre les hommes (N=68) et les femmes (N=23) (cf. tableau 35). Nous avons ainsi comparé les

moyennes des scores (*t* de Student). Ceci nous a permis de relever les différences entre les cadres fonctionnaires au niveau de la perception des situations de travail au sein du Ministère.

Sexe/Dimensions		N	M	$\sigma$	Min	Maxi	Différence des moyennes ( <i>t</i> -test)
Latitude décisionnelle	Homme	68	62,14	7,86	34	72	-2,560*
	Femme	23	65,30	3,74	58	72	
Demande psychologique	Homme	68	19,16	3,991	9	23	-1,997**
	Femme	23	20,65	2,721	10	23	
Soutien social	Homme	68	30,92	3,72	24	36	2,297**
	Femme	23	28,95	3,49	24	36	

N=nombre ; M=moyenne ;  $\sigma$ =Écart-type ; Min=minimum ; Maxi=maximum ; \* $p \leq 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$

**Tableau 35.** *Moyenne et écart-type des scores de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social selon le sexe avant l'implémentation des TIC (T1), (N=91)*

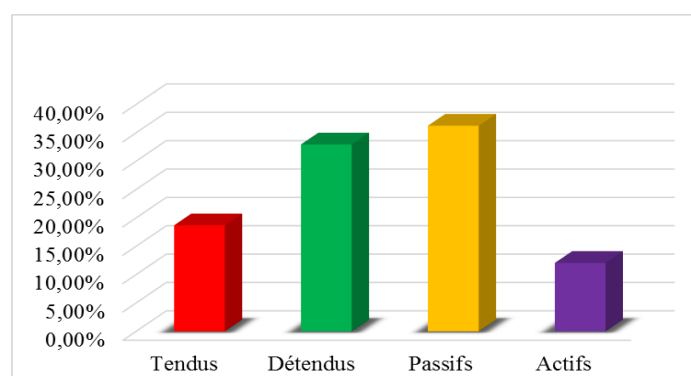
Comme l'indique le tableau 35, il y a une différence significative entre les hommes et les femmes au niveau de l'autonomie décisionnelle ( $p \leq 0,05$ ). Les femmes semblent avoir plus de marge de manœuvre que les hommes. Ce résultat pourrait s'expliquer par la place qu'occupent les femmes dans la gestion des activités du Ministère. En effet, dans la plupart des cas, elles occupent des places de second rôle dans les Directions du Ministère, la gestion des activités dans différentes Directions et services, notamment dans la préparation des dossiers, des comptes rendus, etc. De plus, le poids de la culture nationale pourrait également justifier cette marge de manœuvre importante des femmes puisqu'elles occupent une place importante dans la gestion des activités du foyer et la planification des actions en termes d'habileté et d'efficacité. Cette posture dans la sphère extraprofessionnelle se répercute dans le domaine professionnel lorsque celles-ci ont pour chef immédiat un homme. La délégation de gestion des dossiers et des tâches par leur chef immédiat fait que les femmes jouissent de plus d'autonomie dans la réalisation des activités.

En outre, les analyses montrent qu'il existe également une différence significative au niveau de la demande psychologique entre les hommes et les femmes ( $p < 0,01$ ). À ce niveau, c'est auprès des femmes qu'on observe une plus forte demande psychologique. La délégation des tâches et la gestion des dossiers justifient cette importante demande psychologique chez les femmes. Enfin, il y a une différence significative concernant le soutien social entre les hommes et les femmes ( $p < 0,01$ ). Les analyses montrent que les hommes rapportent un plus fort soutien social que les femmes. Cette situation peut s'expliquer par le nombre de femmes très inférieur à celui des hommes de la population des cadres fonctionnaires dans les différentes Directions et services. En effet, les interactions se déroulent souvent dans un contexte culturel où les relations entre le même sexe semblent beaucoup plus fluides qu'avec

le sexe opposé. Autrement dit, le soutien social entre les sexes se fait sous forme de cloisonnement, s'appuyant sur le communautarisme et l'ethnisme, ainsi que nous l'avons montré précédemment. À cet effet, puisque les cadres fonctionnaires de sexe féminin sont moins nombreux que ceux du sexe opposé, leur soutien social ne peut être plus important.

### II-7.3. Typologie des cadres fonctionnaires sur les différentes situations de travail

Le graphique 12 présente la typologie des situations de travail des cadres fonctionnaires. Ainsi, 18,70 % affirment être tendus, soit 17 cadres fonctionnaires, dont 12 hommes et 5 femmes. Par ailleurs, 32,96 % se disent passifs, c'est-à-dire les cadres fonctionnaires ayant une faible demande psychologique et une faible latitude décisionnelle. 12,08 % des cadres fonctionnaires pensent que leur situation de travail traduit une forte demande psychologique et en même temps leur procurent une marge de manœuvre importante. En revanche, la majorité des cadres fonctionnaires se disent détendus, soit 33 cadres fonctionnaires, dont 10 femmes et 23 hommes représentant un pourcentage de 36,26 % de l'échantillon.



*Figure 25. Pourcentage sur les perceptions des situations de travail avant l'implémentation des TIC (T1), (N=91)*

Pour vérifier notre postulat de départ (hypothèse sur la santé des cadres fonctionnaires) sur la perception des différentes situations de travail (santé des cadres fonctionnaires) entre les hommes et des femmes, l'âge, la fonction exercée et l'ancienneté, les tests de Khi-deux ont été réalisés. Les résultats montrent qu'il n'y pas de différence significative entre les hommes et les femmes au niveau de la latitude décisionnelle ( $p=0,6$ ).

Nous n'observons également aucune différence significative entre le genre pour la demande psychologique soit  $p=0,43$ . Autrement dit, les hommes et les femmes cadres fonctionnaires ont la même appréciation des situations de travail au sein du Ministère.

De même, il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne la variable « âge » pour la latitude décisionnelle ( $p=0,90$ ). Il n'apparaît aucune différence significative au niveau de la demande psychologique ( $p=0,94$ ).

Il en est de même pour la variable « catégorie socioprofessionnelle » pour la latitude décisionnelle soit  $p=0,64$ . Il n'apparaît aucune différence significative au niveau de la demande psychologique ;  $p=0,94$ . Ainsi, les Directeurs, Inspecteurs, Chargés d'études et Chefs de service perçoivent de la même manière les situations de leur travail.

Enfin, nous n'observons aucune différence significative au niveau de la latitude décisionnelle par rapport à l'ancienneté des cadres fonctionnaires ( $p=0,734$ ).

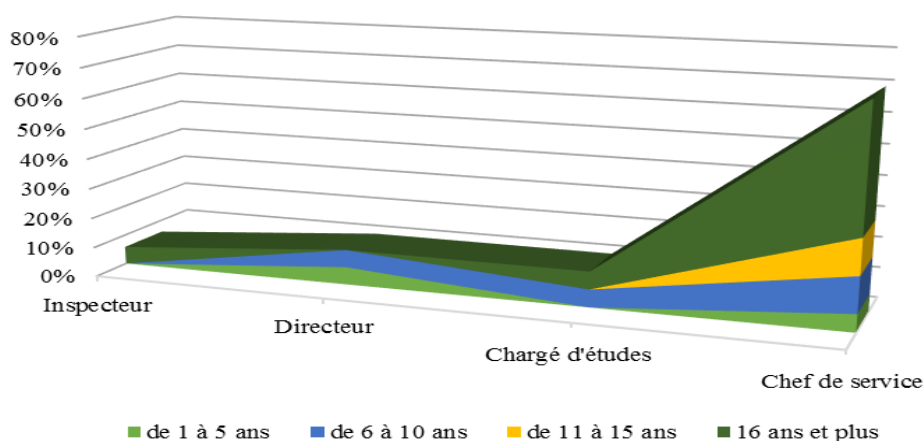
Au niveau de la demande psychologique également, nous n'observons aucune différence significative selon l'ancienneté soit  $p=0,687$ . Cela signifiant que la perception des cadres fonctionnaires sur leurs différentes situations de travail ne dépend pas du nombre d'années passées dans le Ministère.

#### **II-7.4. Les situations de stress au travail chez les cadres fonctionnaires**

Partant de la perception « faible-fort » des cadres fonctionnaires sur les facteurs qui déterminent leurs conditions de travail, nous avons effectué une comparaison des moyennes ( $t$  de Student). Les différences entre les moyennes de la dimension de l'autonomie décisionnelle chez les cadres fonctionnaires selon leur tranche d'âge, leur ancienneté et leur fonction (stressé et non stressé) sont significatives ( $t=-1,03$ ,  $p<0,05$ ). Ainsi, le score de cette dimension, associé à une demande psychologique forte, est source de stress. Dans cette démarche, 17 cadres fonctionnaires, représentant 18,68 % de l'échantillon global, déclarent être stressés. Parmi ces cadres fonctionnaire stressés, on dénombre 12 hommes et 5 femmes. Ainsi, les hommes paraissent plus stressés que les femmes, 70,58 % des sujets stressés étant des hommes. Ce résultat pourrait s'expliquer par leur nombre dans l'échantillon sélectionné.

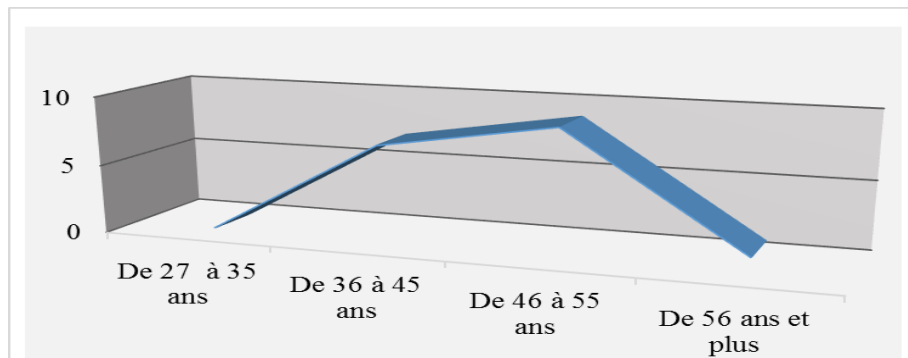
Au niveau de la variable « catégorie socioprofessionnelle », le graphique 13 montre que c'est la fonction de Chef de service qui est la plus exposée au stress. Elle représente 70,58 % des cadres fonctionnaires stressés, soit 12 sujets. La majorité des cadres fonctionnaires de cette catégorie socioprofessionnelle ont une ancienneté de 16 ans et plus. En d'autres termes, plus les cadres fonctionnaires exerçant les fonctions de Chef de service enregistrent une ancienneté importante dans le Ministère, plus ils sont exposés au stress selon l'approche de Karasek. Ce résultat témoigne des difficultés auxquelles fait face cette catégorie de cadres fonctionnaires

dans son travail. Ce résultat conforte celui issu des analyses qualitatives développées *supra*. En effet, la plupart des cadres fonctionnaires de cette catégorie manquent d'espace et d'outils de travail. Dans certains cas, ils sont obligés de rédiger d'abord au stylo les dossiers avant d'aller les saisir en informatique dans un service voisin. En outre, le manque manifeste d'outils de communication les oblige à se déplacer parfois à pied pour aller chercher et donner des informations dans certains établissements sous tutelle du Ministère ; établissements éparpillés dans la capitale. Cette situation amplifie leur charge de travail et justifie leur état de stress.



**Figure 26.** Répartition des pourcentages des cadres fonctionnaire stressés en fonction de la CSP et l'ancienneté (T1), (N=17)

Le graphique 14 présente le nombre de cadres fonctionnaires stressés en fonction de l'âge. Selon les résultats obtenus, nous remarquons que le stress évolue chez les cadres fonctionnaires d'une manière croissante, c'est-à-dire, des plus jeunes jusqu'à la tranche d'âge de 46 à 55ans. Par contre, pour les plus âgés, c'est-à-dire les cadres fonctionnaires ayant une tranche d'âge de 56 ans et plus, le stress diminue. Ce résultat pourrait se justifier par le fait que les cadres fonctionnaires les plus âgés disposent sans doute une expérience plus importante qui leur permet de relativiser ou de mieux aborder et traiter les facteurs stressseurs.



**Figure 27.** Répartition des cadres fonctionnaires stressés en fonction de l'âge (T1), (N=17)

## Résumé

Les résultats sur la perception des différentes situations de travail montrent que les cadres fonctionnaires les conçoivent positivement pour leur état santé psychologique. Ainsi, dans la plupart des cas, les cadres fonctionnaires semblent plutôt passifs. En effet, les conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs différentes activités ne semblent pas nuire à leur santé psychologique dans le sens de Karasek. Ainsi, il n'y a aucune différence significative entre les hommes et les femmes, les Inspecteurs, Directeurs, Chargés d'études et chefs de service, par rapport à l'ancienneté et l'âge dans la manière de percevoir les situations de travail dans le Ministère.

\* \* \*



### **Chapitre III. La situation socioprofessionnelle et psychosociale des cadres fonctionnaires après l'implémentation des TIC**

La deuxième étude de notre recherche a été effectuée après l'informatisation du Ministère de l'*ENCP*. Le projet d'information du Ministère avait pour but de mettre les *TIC* au service des cadres fonctionnaires afin de mieux chercher, partager et transmettre les informations entre les cadres fonctionnaires du Ministère avec ceux des établissements sous tutelle et d'autres Administrations et partenaires. En amont, les cadres fonctionnaires avaient été mis au courant du projet des *TIC* au sein du Ministère avant leur installation. Le projet étant très ambitieux dans son contenu, sa mise en place se fait au fur et à mesure des capacités de l'État et selon les capacités acquises par les cadres fonctionnaires et tous les agents des Administrations dans la gestion des technologies plus complexes. De ce fait, le caractère des technologies implémentées repose essentiellement sur les fonctions collaboratives pour permettre aux différents cadres fonctionnaires de réaliser leurs activités plus efficacement et rapidement. L'idée est de produire un service de qualité auprès des usagers internes et externes. Comme nous l'avons développé plus haut, le projet de la mise en place des *TIC* dans ce Ministère émane de grandes réformes dans l'Administration publique initiées par les plus hautes autorités de l'État. À ce titre, les cadres fonctionnaires, dans le processus d'accompagnement de l'usage des *TIC* implémentées, sont accompagnés par les formateurs sous forme de séminaires lors desquels ils sont appelés à apprendre et à comprendre le processus du changement de leur Ministère, le but étant de leur apporter le maximum de connaissances requises et nécessaires pour un bon usage des finalités des *TIC* mises à leur service. Ce processus de renouvellement des connaissances et de développement des compétences s'accommode avec la politique du Ministère sur le perfectionnement des cadres et la gestion de leurs carrières. Dans ce chapitre, les résultats de la deuxième étude de notre recherche seront présentés en tenant compte des méthodes utilisées. Il s'agit de saisir les changements apportés par l'informatisation du Ministère sur les conditions de travail (facteurs liés à l'organisation et à l'activité), le *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires. Cette logique nous amène, dans un premier temps, à présenter les outils technologiques implémentés au sein du Ministère (nature et finalité), ainsi que le ressenti des cadres fonctionnaires vis-à-vis de ces technologies. Dans un second temps, nous mettrons en exergue les changements causés par l'usage de ces *TIC* sur les conditions de réalisation du travail et leur impact sur le bien-être et la santé psychologique des cadres fonctionnaires.

Nature des technologies	Types de technologies implémentées	Principales fonctions	Finalités attendues dans l'activité des cadres fonctionnaires	Difficultés observées
Technologie de diffusion de l'information	Internet (Wimax administratif) <sup>53</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messagerie et messagerie instantanée entre différents cadres fonctionnaires ;</li> <li>- Navigation et consultation des pages Web d'autres Administrations ;</li> <li>- Échange de documents administratifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer, échanger et demander les dossiers des usagers internes et externes ;</li> <li>- Rechercher et partager les informations sur la rédaction des rapports, le traitement des dossiers (exemple : s'inspirer d'autres Administrations sur le plan régional et international).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connexion lente pour télécharger des documents lourds (format PDF ou documents scannés).</li> </ul>
	Groupware (Visioconférence, Webcam, Dropbox, Microsoft Skype, Cloud)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer les informations aux hiérarchies et entre cadres fonctionnaires ayant le même objectif concernant le traitement d'un dossier ;</li> <li>- Collaborer pour partager des fichiers, des dossiers et annotations sur les dossiers (rapports des activités du Ministère, dossiers usagers internes et externes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer et échanger lors du traitement d'un dossier administratif avec d'autres services et établissements sous tutelle (Microsoft Skype) ;</li> <li>- Accéder aux informations utiles sur les dossiers administratifs (réglementation, arrêtés, lois, etc.) et partager au sein d'un même service et d'une même direction (Dropbox, Cloud) ;</li> <li>- Communiquer et partager les disponibilités des cadres fonctionnaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise difficile de l'usage des logiciels du Groupware (visioconférence, Microsoft Skype, Cloud) ;</li> <li>- Accessibilité réduite lors des périodes de pointe (Dropbox, Cloud).</li> </ul>
	Réseaux sociaux communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook ;</li> <li>- Messenger ;</li> <li>- Blog.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discuter et mobiliser les cadres fonctionnaires dans le Ministère et les établissements sous tutelle à Libreville et à l'intérieur du pays selon l'objet de l'activité à réaliser en collaboration avec les agents de l'intérieur du pays (communiquer de vive voix grâce à Messenger et Facebook)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de connexion ;</li> <li>- Pannes d'électricité.</li> </ul>

**Tableau 36.** *Différentes technologies implémentées dans le Ministère (T2)*

<sup>53</sup> Cf. cartographie de l'ensemble des provinces du pays ayant bénéficiés l'implémentation de cette technologie dans les établissements publics en annexe 10.

### **III-1. Les outils technologiques implémentés dans le Ministère**

#### **III-1.1. Présentation**

Le tableau 36 présente les outils technologiques implémentés dans le Ministère. Ces technologies sont destinées aux cadres fonctionnaires pour leur permettre de fournir un travail de qualité à moindre coût, suivant les objectifs fixés par les autorités. Il s'agit de rendre le Ministère plus performant et efficace au service des usagers. La mutation apportée concerne la mise en place des technologies de communication, l'objectif étant de permettre aux cadres fonctionnaires de faire un travail de qualité en temps réel, tout en partageant l'information dans le cadre de la réalisation de leurs activités.

Parmi ces technologies, on compte un réseau de connexion Internet (Wimax administratif) totalement en Wifi et ayant pour vocation de couvrir de grandes zones. Il permet de se connecter au Wifi dans le Ministère à tout moment et renforce la connexion Internet en termes de capacité et de débit. Cette connexion à Internet a pour vocation de permettre aux cadres fonctionnaires, grâce à ses applications (messagerie instantanée, messages, mails) de partager et de diffuser les informations auprès de la hiérarchie, d'autres cadres fonctionnaires du Ministère et des différents partenaires (Ministère des Finances, Ministère de la Fonction Publique et le Conseil National de Communication.). En effet, au regard des difficultés rencontrées (multiples déplacements dans les services, établissements sous tutelle et d'autres Ministères) dans la réalisation de leurs activités, l'usage de cet outil technologique permet aux cadres fonctionnaires de chercher les informations, afin de produire un travail administratif innovant : « [...] *Heu, nous avons au niveau du Ministère, tous les cadres ont l'outil Internet, ce qui nous permet de communiquer entre nous et avec le monde de l'extérieur.* ». Par ailleurs, cet outil technologique a également pour but d'enrichir le contenu des activités individuelles et collectives des cadres fonctionnaires : « *Internet nous permet d'aller voir ce qui se passe à l'extérieur avec les organismes internationaux. Par exemple, il y a des sites où nous pouvons aller prendre directement des documents, que nous pouvons exploiter et qui nous aident dans notre travail en matière de l'objet de notre travail* ». En d'autres termes, l'usage d'Internet par les cadres fonctionnaires leur permet d'innover dans la manière de travailler et de produire l'objet de leur travail, selon leurs différentes Directions et services, en qualité et en quantité.

Outre Internet, les autorités ont également mis en place le Groupware (travail en groupe à distance) grâce aux logiciels tels que la visioconférence, la webcam, Microsoft Skype et le logiciel de partage des dossiers Dropbox et le Cloud. Le Groupware permet aux cadres fonctionnaires de collaborer et d'échanger des informations au cours du traitement d'un dossier administratif. Ces échanges concernent les annotations sur le dossier, les recommandations de la hiérarchie concernant le traitement d'un dossier interne (politique du Gouvernement, mise à jour des situations de congés, d'arrêt maladie, de mutation, etc.) ou externe (demande d'un usager, dossiers de suivi des situations des agents du Ministère, par exemple le suivi des dossiers des agents nouvellement recrutés à la solde pour régulation du salaire, etc.).

Il s'agit en outre pour les cadres fonctionnaires d'accéder aux informations utiles de leur Direction ou de leur service quant à la gestion et le traitement des dossiers provenant de la hiérarchie (c'est le cas de la Direction du développement des réseaux numériques). En effet, pour cause de manque de technologies telles que la *GEID*, grâce à Dropbox et au Cloud interne, les cadres fonctionnaires stockent et partagent les dossiers à partir de cet outil collaboratif, un mot de passe collectif étant créé pour permettre à chaque cadre fonctionnaire d'accéder aux dossiers et de recueillir l'information voulue. Les cadres peuvent également créer un espace agenda pour faire connaître leurs disponibilités pour une quelconque réunion interne, c'est-à-dire dans le service de la Direction.

Enfin, les réseaux sociaux communautaires rentrent dans le cadre de la réalisation des activités avec des cadres fonctionnaires, des agents (établissements sous tutelle) et des agents installés à l'intérieur du pays, du fait du manque de mise en place effective des technologies comme à Libreville. Il s'agit de communiquer lorsqu'il y a un problème technique ou administratif dont l'intervention des cadres fonctionnaires au sein du Ministère est nécessaire (cas de la Direction de la maintenance lors d'une panne des émetteurs d'une station radio provinciale à Mikoulongou). En attendant la procédure administrative écrite, le responsable à l'intérieur du pays peut ainsi dialoguer et expliquer les raisons de la panne, ainsi que les besoins pour y remédier afin de gagner du temps. Ces réseaux sociaux peuvent également faire office de partage de fichiers (Facebook, Messenger). À ce titre, nous avons observé le partage de notes de service et de documents de support à la rédaction d'un compte-rendu des activités rentrant dans le festival du film d'Ouagadougou entre cadres fonctionnaires de l'*IGIS* (l'Institut Gabonais de l'Image et du Son).

Lors de l'usage de ces différentes technologies, nous avons observé que les cadres fonctionnaires sont confrontés à de multiples difficultés. La première difficulté est d'ordre technique. Il s'agit des périodes où les capacités Internet ne répondent plus aux multiples connexions dans le Ministère. Cette difficulté se matérialise par une connexion très lente, lorsqu'il s'agit par exemple de télécharger et d'envoyer des dossiers : « [...] *Quand on partage, par exemple, la capacité est partagée au moment de pointe, des fois vous n'arrivez pas à vous connecter. Voilà, vous avez une connexion très lente alors que vous avez des dossiers à terminer, ça, c'est la difficulté qu'on a.* ». À ce titre, les cadres fonctionnaires peuvent mettre une demi-heure pour télécharger un dossier à transmettre aux collègues ou à la hiérarchie. Par ailleurs, lorsqu'il y a une panne d'électricité (ce qui est récurrent dans le Ministère), les cadres fonctionnaires ne peuvent avoir accès ni à Internet, ni à d'autres technologies. La deuxième difficulté est le manque de maîtrise des technologies. En effet, certains cadres fonctionnaires ne maîtrisaient pas encore totalement les différents outils technologiques implémentés. En effet, en réalité, la formation aux technologies ne recouvre pas les véritables besoins des fonctionnaires. Par exemple, au niveau du Groupware, certains étaient dans l'incapacité de rejoindre les groupes de travail virtuel constitués, et ce, par manque de maîtrise du dispositif ou parce qu'ils avaient oublié leur mot de passe (accès à Dropbox ou à leur poste informatique). C'est le cas d'un Chargé d'études à la Direction générale de l'économie numérique qui, durant deux jours, n'arrivait pas à ouvrir son poste informatique suite à l'oubli de ce code secret. L'intervention d'un informaticien fut nécessaire pour résoudre ce problème. Nous avons également observé que la visioconférence n'est quasiment pas maîtrisée par la majorité des cadres fonctionnaires. De ce fait, la Direction générale des réseaux et du développement numérique a initié des ateliers de formation sous forme de séminaires ou d'assistance interne au Ministère pour permettre aux cadres fonctionnaires d'apprendre à utiliser ces technologies.

### **III-1.2. Évaluation d'usage des différentes technologies implémentées**

Nous avons appréhendé l'évaluation que font les cadres fonctionnaires sur les technologies mises en place dans leur activité, notamment en termes de qualité ergonomique, de robustesse et de sécurité lors de la gestion de leurs différentes activités. Nous nous sommes entretenus avec les cadres fonctionnaires sur les usages qu'ils font des technologies dans le cadre de leurs activités. En effet, grâce à un questionnaire, nous les avons interrogés sur l'unité des technologies qu'ils ont reçues pour leurs activités et la facilité qu'ils avaient pour les utiliser.

Nous les avons également questionnés sur leur fiabilité et ainsi sur la sécurité de ces technologies. Ainsi, le cadre fonctionnaire devait répondre par oui ou non sur les dimensions. Nous pensons que ces paramètres peuvent conditionner l'acceptabilité ou l'acceptation définitive par les cadres fonctionnaires de ces technologies (cf. tableau 37).

		Réseaux sociaux communautaires	Wimax administratif	Groupware
<b>Utilité</b>	Oui	90,10 % (82)	91,20 % (83)	89,00 % (81)
	Non	9,90 % (9)	8,79 % (8)	11,00 % (10)
<b>Qualité ergonomique</b>	Oui	84,60 % (77)	87,91 % (80)	71,40 % (65)
	Non	15,40 % (14)	12,08 % (11)	28,60 % (26)
<b>Robustesse</b>	Oui	81,30 % (74)	92,30 % (84)	82,40 % (75)
	Non	18,70 % (17)	7,69 % (7)	17,60 % (16)
<b>Sécurité</b>	Oui	72,50 % (66)	76,92 % (70)	78,00 % (71)
	Non	27,50 % (25)	23,07 % (21)	22,00 % (20)
Effectif total		100,00 % (91)	100,00 % (91)	100,00 % (91)

**Tableau 37.** *Évaluation des cadres sur les logiciels de communication implémentés, (T2) (N=91)*

Dans l'ensemble, les cadres fonctionnaires font montre d'une bonne appréciation des technologies mises au service de leurs activités. À ce titre, au niveau des réseaux sociaux communautaires (Facebook, Messenger), 90,10 % des cadres fonctionnaires les déclarent comme étant utiles, notamment lorsqu'ils communiquent, dialoguent et partagent certains fichiers et documents avec des collègues à l'intérieur du pays et avec certains établissements sous tutelle (la Maison des médias *RTG2*, *IGIS*, etc.). Les fichiers, le plus souvent au format PDF, sont échangés au cours d'une discussion instantanée. Cette technologie de communication résout ainsi le problème de déplacement, souvent à pied, des cadres fonctionnaires à l'extérieur du Ministère pour chercher une simple information (par exemple, s'informer sur la sortie d'une attestation de prise de service et de départ en congé, etc.). Par ailleurs, nous avons observé que les cadres utilisent ces réseaux sociaux pour leurs propres besoins, notamment la planification des réunions et des activités informelles n'ayant aucun lien avec le contenu de l'objet de leurs activités. Par exemple, nous avons pu observer un Chargé d'études qui, en pleine rédaction du rapport d'un dossier, dialoguait avec un collègue concernant la planification du calendrier des versements des cotisations de la tontine.

Un autre exemple est celui du Directeur général adjoint de la Direction de la Poste qui dialoguait *via* Messenger avec sa fille, installée en Virginie aux États-Unis. Les cadres fonctionnaires utilisent également la fonction webcam de Facebook pour parler de vive voix avec les collègues à l'extérieur du Ministère. Ces comportements traduisent deux choses : d'une part, le poids de la culture nationale très pesante dans le Ministère qui détermine et

détourne certains usages à des fins personnelles. D'autre part, une utilisation des dispositifs pour d'autres finalités que celle prévue (notamment administratives), mais qui témoignent de l'appropriation et de l'acceptation des systèmes. En outre, 84,60 % des cadres fonctionnaires pensent que les réseaux sociaux communautaires sont faciles à utiliser au cours de leurs communications et échanges de fichiers et 81,30 % les déclarent fiables quant à la capacité de transférer certains documents et fichiers lourds et concernant les conversations vidéo avec la fonction webcam. Enfin, 72,50 % des cadres fonctionnaires pensent ne courir aucun risque lors de l'usage des réseaux sociaux communautaires, puisqu'ils leur permettent de communiquer et de partager en toute discrétion et dans l'intimité avec des collègues.

En ce qui concerne Internet, 91,20 % des cadres fonctionnaires jugent cette technologie utile, puisqu'elle leur permet d'enrichir le contenu de leurs activités, mais aussi de communiquer plus aisément. En effet, en allant chercher les informations et découvrir de quelle manière les autres Administrations exercent les activités similaires aux leurs, Internet apporte une valeur ajoutée à l'activité des cadres fonctionnaires. Dans le cadre de la connexion Internet (Wimax administratif), les cadres fonctionnaires peuvent ainsi collaborer avec tous les Ministères partenaires pour transmettre et chercher les informations, travaillant indirectement avec plus d'établissements publics, avec un accès direct à l'information utile (par exemple, les pièces à fournir pour des dossiers des agents fonctionnaires au niveau de la solde). Cette activité se faisait auparavant au présentiel, en ce sens que le Directeur général de la Direction centrale du personnel se rendait sur place pour avoir des informations sur le contenu des dossiers des agents dont il a la charge au sein de son établissement. La difficulté était que parfois, il ne trouvait pas son homologue sur place pour obtenir les informations nécessaires. Avec l'arrivée de la connexion Wimax, il lui suffit de se connecter sur le site du Ministère de la Fonction publique pour obtenir toutes les informations sur la constitution des dossiers des agents et relayer cette information auprès des agents de son Ministère. Ainsi, 87,91 % des cadres fonctionnaires trouvent Internet simple à utiliser, notamment lors de la navigation sur les pages Web (recherche des informations, etc.). De plus, 92,30 % le trouvent fiable sur les sites qu'ils consultent et 76,92 % le trouvent sécurisant lorsqu'il s'agit de se connecter sur les sites des Ministères de la sous-région et au-delà.

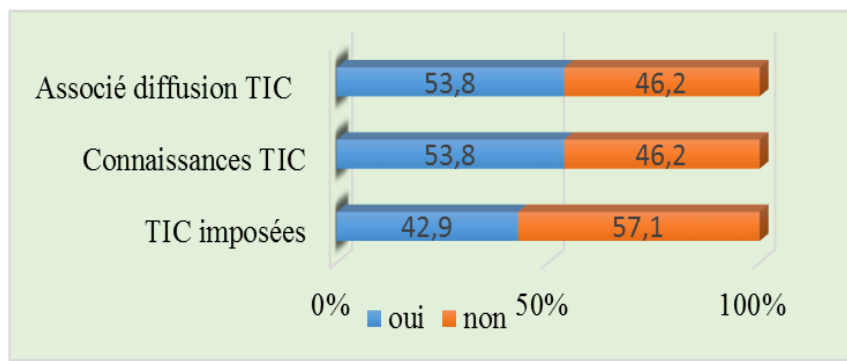
Concernant le Groupware, 89 % des cadres fonctionnaires le trouvent utile lors du partage et de l'échange des informations et des dossiers de travail. Les caractéristiques de l'activité des cadres fonctionnaires demandant une collaboration, les logiciels de communication du Groupware permettent aux cadres fonctionnaires de mieux collaborer, et ce, à distance au

cours de la réalisation de leurs différentes activités. Par exemple, à la Direction des réseaux et du développement numérique, le Directeur général, en pleine réunion avec le Ministre, transmet des informations d'un dossier sur Dropbox à ses Chargés d'études pour qu'ils le finalisent rapidement. Au cours de nos observations, nous avons également assisté au début d'une séance de travail dans cette même Direction à une visioconférence entre le Directeur général, ses Chargés d'études et le service de suivi du projet des *TIC* installé dans la Présidence de la République. Ce type de séance de travail, pourtant très important pour les cadres fonctionnaires, n'était pas possible avant la mise en place des *TIC*. Par ailleurs, 71,4 % des cadres fonctionnaires trouvent le Groupware facile à utiliser lorsque les cadres fonctionnaires échangent et collaborent concernant le traitement des dossiers et l'échange d'informations. En outre, 82,40 % le pensent fiable et 78 % le trouvent sécurisant, notamment par le partage de fichiers entre groupes de cadres fonctionnaires dans la plus grande discrétion qu'offrent certains des logiciels du Groupware aux activités des cadres fonctionnaires.

Il faut cependant être très circonspect sur ces évaluations, car d'une part, le statut particulier des cadres (qui doivent soutenir et relayer les décisions prises par leur Direction), et d'autre part, la très forte culture bureaucratique de cette Administration (caractérisée par une forte allégeance aux décisions qui peuvent y être prises) font que les avis des personnes interrogées ne sont sans doute pas aussi spontanés et libres que ce que nous aurions pu l'espérer. Ces résultats livrent néanmoins des tendances intéressantes sur les usages de ces *TIC*.

Dans ce processus d'évaluation des *TIC* implémentées, nous avons également interrogé les cadres fonctionnaires sur les conditions de diffusion de ces *TIC*. L'intérêt est que ce paramètre peut jouer un rôle primordial dans le ressenti psychologique et ainsi influencer la santé des cadres fonctionnaires. Le graphique 15 ci-dessous représente les points de vue des cadres fonctionnaires, notamment en ce qui concerne la diffusion des *TIC* au sein du Ministère.





**Figure 28.** Différents sentiments des cadres fonctionnaires sur la diffusion des TIC, (T2) (N=91)

Dans l'ensemble, 53,88 % des cadres fonctionnaires affirment que dans le processus de diffusion des *TIC* au sein de leur Ministère, ils ont été associés dans les études préalables de mise en œuvre des *TIC*. En effet, le désir pour les autorités de réformer les Administrations en général, et en particulier le Ministère de l'*ENCP*, émane aussi du constat des difficultés rencontrées par les cadres fonctionnaires et leur désir de voir leurs activités accompagnées par les technologies comme leurs pairs du secteur privé. Ainsi, sous la houlette du Ministère, chaque cadre fonctionnaire devait accompagner ces réformes et leur mise en place dans sa Direction respective. Ce processus de décentralisation des responsabilités a permis aux cadres fonctionnaires de participer à cette mise en place effective des outils technologiques dans leur Administration. En effet, de par la qualité de leurs activités administratives, les cadres fonctionnaires ont, en amont, explicité la nature de leurs besoins en termes d'outils technologiques. Ainsi, certaines Directions telles que la Direction générale de l'économie numérique ou la Direction générale des réseaux et du développement numérique ont œuvré avec l'*ANINF* pour la mise en place des *TIC* dans le Ministère. Concernant leurs capacités techniques à utiliser les *TIC* implémentées, 53,80 % des cadres fonctionnaires déclarent être capables d'utiliser ces technologies dans le traitement des dossiers administratifs et les associer à leur rôle de coordinateur des activités et de suivi dans le Ministère. Par exemple, la transmission des dossiers (annotations), la recherche de l'information (savoir rechercher les informations sur Internet, se connecter sur les sites pour récolter des informations, créer des groupes de travail partageant les mêmes objectifs de travail, former les groupes de discussion *via* des technologies telles que Skype, Messenger, etc.). Or, les résultats sur l'évaluation d'usage des technologies implémentées sont contraires à cette constatation. Ainsi, se pose donc la véritable problématique entre l'usage prescrit de la technologie et l'usage réel, c'est-à-dire ce que les cadres fonctionnaires attendent des *TIC* implémentées et l'usage qu'ils en font au cours de la réalisation de leurs activités. En effet, les cadres fonctionnaires se rendent

finalement compte que dans la réalité, au cours de leur l'activité, la technologie implémentée ne semble pas aussi simple à utiliser. Il semble donc y avoir une distance entre les usages prescrits et la pratique en situation de la technologie. Par ailleurs, 57,10 % de l'échantillon global des cadres fonctionnaires déclarent que les *TIC* implémentées ne leur ont pas été imposées par leur Administration.

À partir des déclarations des cadres fonctionnaires sur la gestion du développement des technologies dans le Ministère, nous allons aborder la partie dédiée à l'impact des technologies implémentées sur les facteurs liés à l'organisation du travail des cadres fonctionnaires.

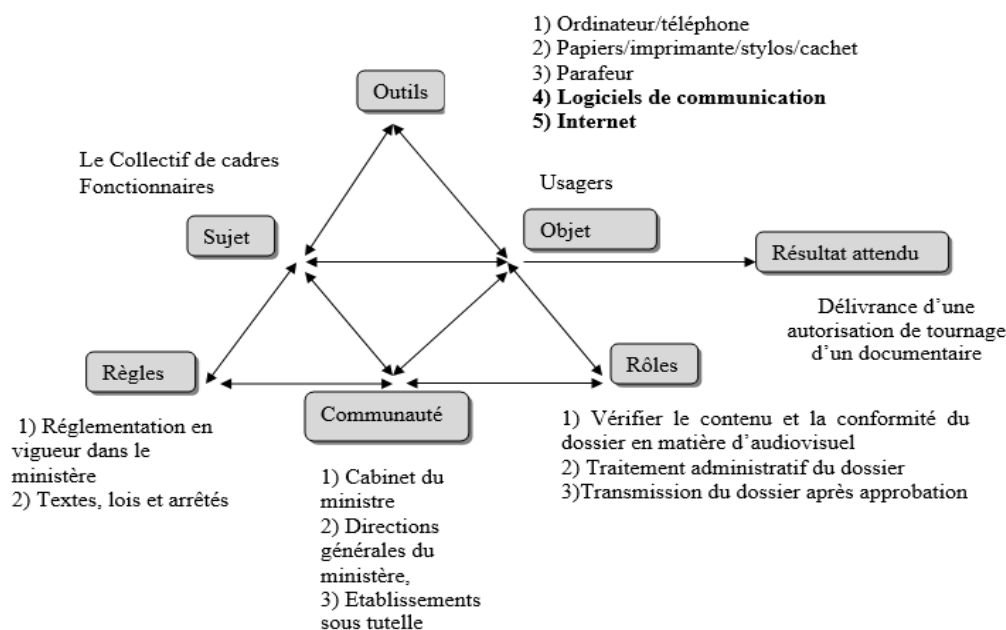
### **III-2. Impact des technologies sur le système d'activité des cadres fonctionnaires**

Dans cette partie, il s'agit de voir, à travers d'une étude de cas, de quelle manière s'organise le travail des cadres fonctionnaires avec les *TIC*, comment ces *TIC* reconfigurent leur système d'activité, quelles sont les difficultés et/ou contradictions auxquelles les cadres fonctionnaires font face lors de la réalisation de leurs activités avec l'usage des *TIC* ; et quels sont les stratégies ou les mécanismes de régulation qu'ils utilisent pour résoudre les dilemmes posés par les *TIC* dans la réalisation de la visée de leurs activités ? À ce niveau d'analyse, le principe « *activity-oriented* », développé par Mwanza (2002, cité par Assoumou-Bibang, 2013), en appui au modèle du système d'activité proposé par Engeström (1987), nous a permis de cerner le système d'activité des cadres fonctionnaires après l'implémentation des *TIC*. Le principe de contradictions internes permet l'identification des perturbations, d'innovations et de changements dans l'activité des cadres fonctionnaire. Nous nous sommes ensuite inspirés de la simulation duale, pour mettre en lumière les stratégies mises en œuvre par les cadres fonctionnaires pour résoudre les contradictions rencontrées dans leur activité en contexte technologique. L'importance ici est d'observer de quelle manière les technologies peuvent apporter le développement de l'activité des cadres fonctionnaires et participer à leur bien-être et santé psychologique dans leur environnement de travail.

#### **III-2.1. Le réseau des systèmes d'activité des cadres fonctionnaires**

Pour comprendre l'impact des technologies (les logiciels de communication) sur le système d'activité des cadres fonctionnaires, nous avons réalisé une étude de cas sur le traitement d'un dossier de demande de tournage d'un documentaire sur le territoire national par un usager externe, déposé au Cabinet du Ministre. L'objet du dossier était de délivrer ou non une

autorisation de tournage d'un court-métrage documentaire dont le sujet était la situation hydraulique des populations de Libreville et ses environs. En effet, ce documentaire avait pour but de médiatiser les difficultés auxquelles sont confrontées les populations face au processus d'alimentation et de distribution de l'eau. Dans ce cas précis, l'analyse retenue sur le système d'activité des cadres fonctionnaires est composée d'un sujet (le collectif des cadres fonctionnaires), d'un objet (le traitement du dossier de délivrance d'une autorisation de tournage d'un documentaire), d'outils (logiciel de communication et/ou Groupware, Internet), d'une communauté (Directions générales et établissements sous tutelle, formateurs internes), de règles (réglementation en vigueur en matière de communication, lois, textes et arrêtés) et de la division du travail (vérification du contenu et de la conformité du dossier selon les normes en matière d'audiovisuel, traitement administratif et transmission du dossier après approbation) (cf. figure 14).



**Figure 29.** Système d'activité des cadres fonctionnaire en contexte technologique (T2)

La mise en réseau des cadres fonctionnaires par les technologies implémentées et les logiciels de communication a entraîné une reconfiguration importante de l'activité, de son organisation, des règles d'exercice, de la communauté et des rôles ou de la division du travail. En effet, les logiciels de communication ont amené les cadres fonctionnaires à redéfinir leur organisation de travail. Au cours de l'exercice de leurs activités, les cadres fonctionnaires suivaient un schéma bien déterminé avant la mise en place des *TIC*. Par exemple, avant de recevoir un dossier de la part de la hiérarchie, le dossier au format papier devait suivre la

procédure administrative normale, c'est-à-dire le passage par toutes les étapes de la hiérarchie (le dossier passe d'abord chez le Secrétariat général du Ministère avant d'arriver à la Direction concernée).

Avec les logiciels de communication, le cadre fonctionnaire reçoit directement le courrier du Ministre sous forme électronique, portant les annotations sur le dossier à traiter et accompagné du dossier numérisé. Le cadre fonctionnaire, après avoir pris connaissance de l'objet du dossier, porte des annotations selon son domaine de compétences et le transmet à son tour à un autre cadre fonctionnaire issu d'une Direction ou d'un service compétent. À ce stade, les logiciels de communication ont régulé l'organisation du travail des cadres fonctionnaires. Dans cette régulation, ces cadres doivent pouvoir se coordonner et collaborer mutuellement en intégrant un logiciel de communication. Les règles sont ainsi redéfinies, selon le profil et la fonction exercée par le cadre fonctionnaire, puisqu'il doit pouvoir intégrer un logiciel de communication dans le processus de traitement du dossier.

### **III-2.2. Difficultés et contradictions rencontrées par les cadres fonctionnaires avec l'usage des *TIC***

L'analyse des modalités de traitement du dossier par les cadres fonctionnaires met en évidence deux grands problèmes. Le premier problème concerne la difficulté de numériser l'information provenant du traitement du dossier. Cette difficulté constitue un certain obstacle à l'aboutissement de l'objet final du dossier. Le second problème émane du fait que les *TIC* (logiciels de communication) permettent de mettre en forme et de diffuser les informations sur le dossier. En réalité, il n'y a pas de réel changement de la valeur de l'information fournie sur le dossier. En d'autres termes, l'information transmise ne gagne pas de valeur en tant que telle parce qu'elle est transmise au format numérique. Dans le traitement administratif de ce dossier, plusieurs systèmes d'activité interagissent autour d'outils communs (logiciels de communication), dont chaque fonctionnaire a un objectif spécifique selon la nature de ses fonctions et de ses compétences. Ces trois objectifs constituent également leurs principaux objectifs d'activité (cf. figure 15).

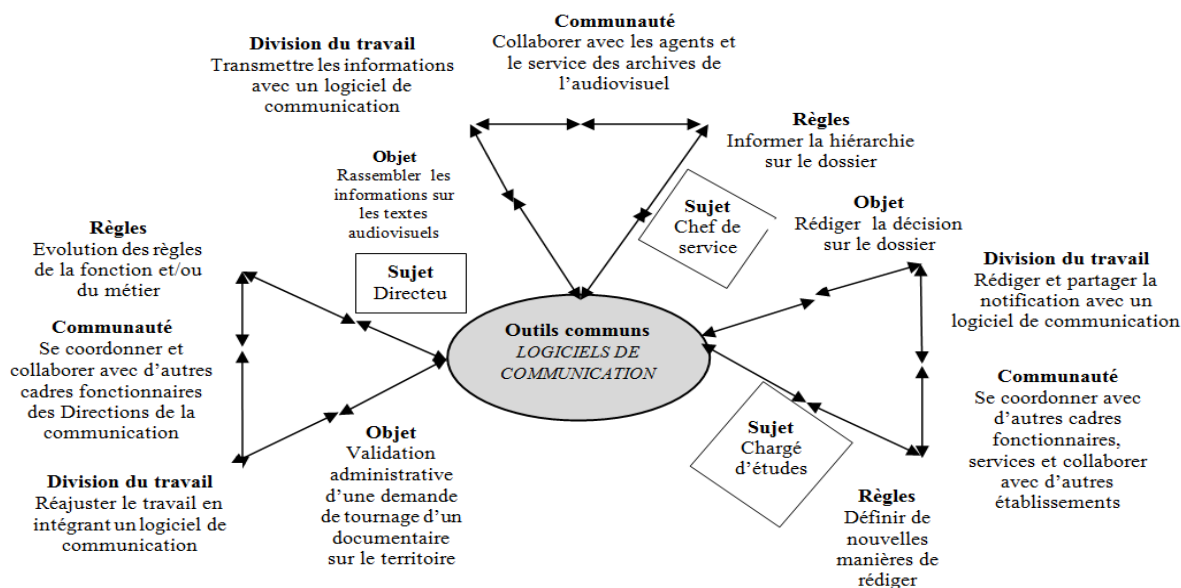


Figure 30. Système d'activité des cadres fonctionnaires avec les TIC (T2)

La mise en place des technologies au cœur de l'activité des cadres fonctionnaires a engendré plusieurs contradictions (Cf. tableau 38).

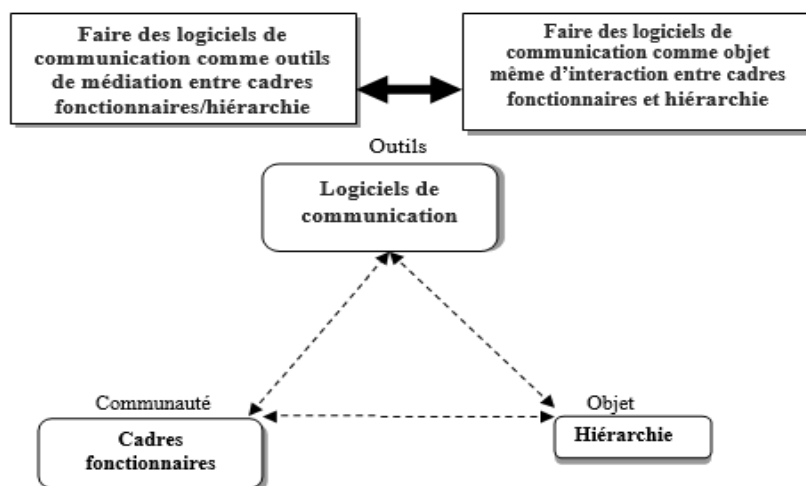
	Schématisation	Niveau de contradiction	Description
1		Primaire → pôle objet-organisation du travail	Quand l'organisation du travail ne permet pas une collaboration et/ou une interaction médiatisée entre cadres fonctionnaires.
2		Secondaire → sujet-communauté-objet	Le cadre fonctionnaire : prescripteur de l'activité et à la fois garant de la cohérence du collectif du travail.
3		Secondaire → logiciel de communication - règles-objet	Quand les règles ne permettent pas aux cadres fonctionnaires de faire un usage efficient des logiciels de communication pour le traitement du dossier administratif.

Tableau 38. Les contradictions du système d'activité des cadres fonctionnaire (T2)

- a) La **première contradiction** est le fait que l'usage des logiciels de communication ne rentre pas dans les textes officiels en matière d'organisation du travail du Ministère comme outil de médiation et de collaboration. Cette situation a conduit les cadres fonctionnaires à faire de l'usage des logiciels de communication un outil de médiation entre eux et la hiérarchie, et, dans le même temps, de faire de ces logiciels le principal objet de leur collaboration et de leurs interactions au cours du traitement du dossier (cf. figure 16). En effet, avant la mise en place des *TIC*, comme nous l'avons montré dans l'analyse du système d'activité avant l'implémentation des *TIC*, la coopération entre les

cadres se déroulait surtout au présentiel, de vive voix et de manière écrite, sous forme de courrier (objet de leur interaction). Cette manière d'interagir et de collaborer correspondait à la culture de leur Administration. Or, avec l'arrivée des logiciels de communication, les cadres fonctionnaires se trouvent dans une situation où ils devront choisir entre utiliser ces logiciels de communication pour échanger ou les considérer comme l'objet de leurs interactions au cours du traitement du dossier en renonçant aux courriers et aux relations interpersonnelles.

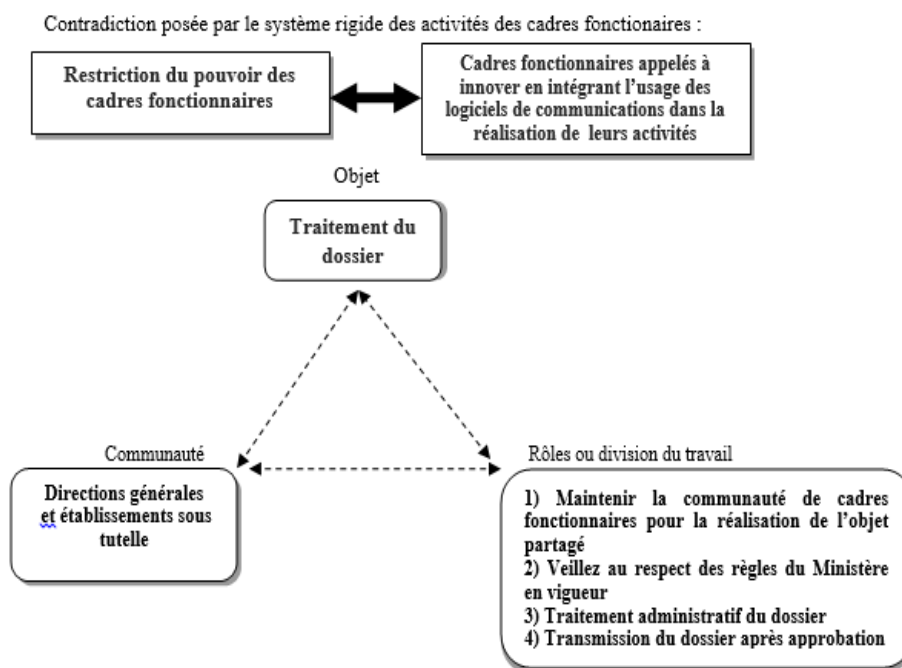
Contradiction posée par l'absence de prescription des logiciels de communication dans les textes :



*Figure 31. Contradictions émergentes vis-à-vis de l'outil (T2)*

- b) La **seconde contradiction** à laquelle les cadres fonctionnaires étaient confrontés provient du niveau de leur rôle. En effet, le souhait pour la hiérarchie de voir les cadres fonctionnaires intégrer les logiciels de communication dans la pratique et innover au cours de la réalisation de leurs activités avec ces logiciels de communication paraissait s'opposer aux contraintes administratives, c'est-à-dire les procédures administratives (procédures et normes hiérarchiques souvent écrites sous forme de courrier) et à la rigidité de leur système d'activité d'une manière générale (par exemple, le respect du passage du dossier entre cadres fonctionnaires du chef au subalterne des Directions, services et établissements sous tutelle impliqués dans le traitement d'un dossier), entraînant une certaine mise en cause de leur posture hiérarchique dans la procédure administrative. En effet, avant la mise en place des technologies au service de leurs activités et du fait que l'administration est le plus souvent écrite, les cadres fonctionnaires devaient coordonner les tâches de leurs collaborateurs d'une manière hiérarchique lors du traitement d'un dossier (cf. étude T1 : demande de création d'une radio). Avec les logiciels de

communication, ils doivent pouvoir collaborer entre eux et avec les établissements sous tutelle. Par ailleurs, les cadres fonctionnaires doivent également maintenir leur collectif pour le traitement du dossier, ce qui signifie que, outre leur rôle de coordinateur ou de prescripteur de tâches, suivant la politique du Ministère et durant le traitement administratif d'un dossier, les cadres fonctionnaires doivent en même temps coordonner les activités et le collectif des cadres. En d'autres termes, ils doivent non seulement répondre aux exigences de la hiérarchie, aux normes du Ministère en matière d'audiovisuel, mais également et surtout chercher à maintenir la cohérence du collectif de leurs collaborateurs engagés dans la réalisation du dossier avec l'utilisation des *TIC*.



*Figure 32. Contradictions émergentes vis-à-vis des rôles(T2)*

- c) Enfin, la **troisième contraction** apparaît au niveau des règles et les logiciels de communication au regard de l'objet de l'activité (traitement du dossier) qui traduit les écarts entre le prescrit et le réel de l'activité. En effet, les règles et procédures administratives de traitement du dossier ne prescrivent pas l'usage des dispositifs technologiques (logiciels de communication) dans le déroulement du traitement du dossier (par exemple, le traitement d'une demande d'autorisation de tournage d'un documentaire par un opérateur privé). Les règles et les procédures administratives exigent que le traitement du dossier administratif suive un schéma hiérarchique sous forme de papier où la présence physique du cadre fonctionnaire lors de la transmission du dossier reste

nécessaire. Ainsi, les cadres fonctionnaires peuvent s'assurer de l'évolution du traitement administratif du dossier dans les règles des procédures administratives normales. Dans ce cas, les cadres fonctionnaires sont en mesure, par exemple, de donner des informations de manière orale sur la conformité ou non du dossier, de discuter et de s'entraider (difficulté sur le dossier), et en même temps de donner les instructions à faire sur le dossier au service compétent. Il apparaît alors un dilemme entre l'obligation pour les cadres fonctionnaires de faire des logiciels de communication comme objet du traitement du dossier, tout en suivant des règles et procédures administratives préexistantes. Autrement dit, le cadre fonctionnaire doit pouvoir choisir entre concentrer du temps à l'intégration des logiciels de communication (apprentissage à l'usage des logiciels de communication grâce aux formateurs internes) dans ses pratiques afin de pouvoir traiter le dossier ou traiter le dossier selon les règles et procédures administratives préétablies en abandonnant les logiciels de communication (exemple : le passage du dossier de service en service au format papier) (cf. figure 18).

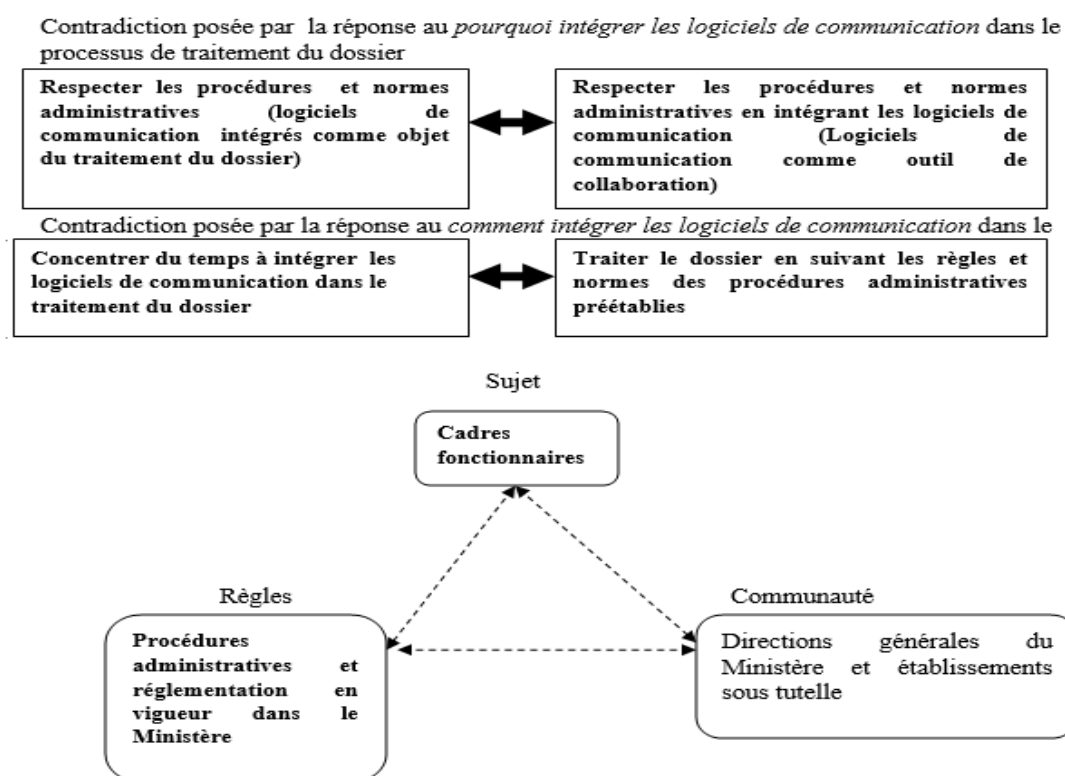
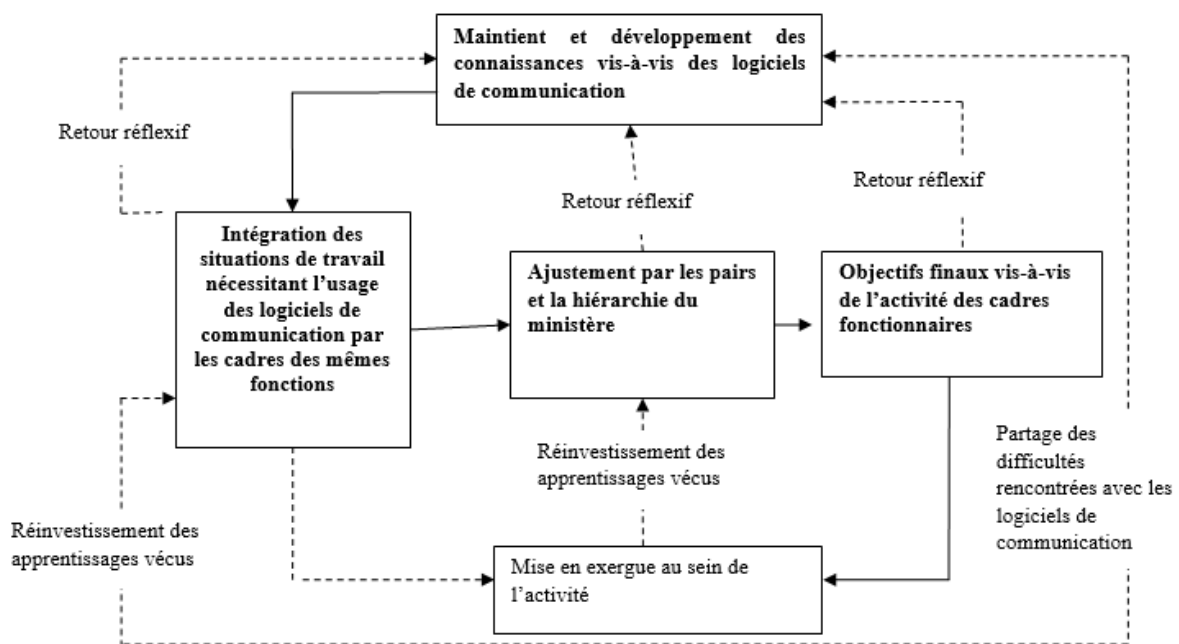


Figure 33. Contradictions émergentes vis-à-vis des règles (T2)



### III-2.3. Stratégies ou mécanismes de régulation utilisés par les cadres pour résoudre les dilemmes posés par les TIC

Les contradictions observées lors de la mise en place du traitement administratif du dossier portant sur la délivrance d'une autorisation de tournage d'un documentaire à un usager externe ont conduit les cadres fonctionnaires à contourner ces contradictions *via* une nouvelle forme de collaboration en dehors du cadre institutionnel. Les contradictions apportées par les TIC dans le système d'activité ont permis aux cadres fonctionnaires de mettre en place une stratégie collaborative, leur permettant de développer une activité et leur pouvoir d'agir dans la réalisation de leur activité, en participant au final à leur bien-être au travail. En effet, malgré le fait qu'ils soient face au dilemme posé par l'usage des logiciels de communication, les cadres fonctionnaires ont mis en place une stratégie se définissant en 4 grandes phases (cf. figure 19, en gras).



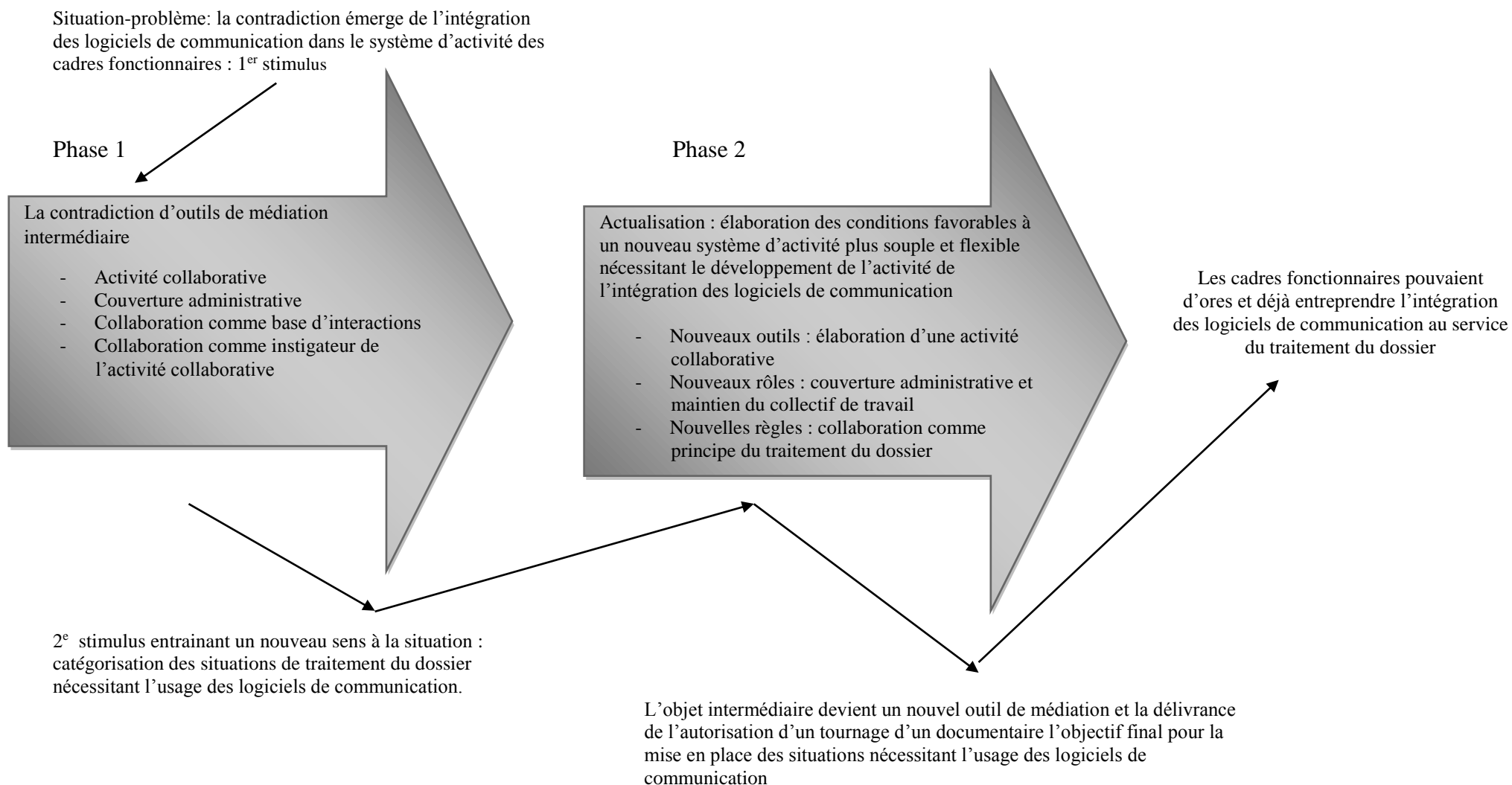
**Figure 34.** Stratégie collaborative mise en place par les cadres fonctionnaires (T2)

La première phase de cette stratégie consistait à maintenir les logiciels de communication dans le cadre du traitement du dossier, tout en développant les connaissances requises à l'usage de ces outils technologiques. La seconde phase consistait à l'intégration des logiciels de communication dans certaines situations du traitement du dossier nécessitant leur usage (par exemple, fournir l'information du dossier à la hiérarchie ou envoyer des annotations vers d'autres services et établissements sous tutelle) entre cadres fonctionnaires impliqués dans le traitement administratif du dossier. En d'autres termes, pour continuer à faire un « travail de

qualité », dans lequel ils se reconnaissent, les cadres fonctionnaires vont se libérer des règles ou encore des exigences des logiciels de communication. Ils vont donc choisir certaines situations dans le traitement administratif qui demande l'usage des logiciels de communication. De cette façon, ils dégagent des marges de manœuvre pour mieux exercer leur métier. La troisième phase était basée sur l'ajustement par les pairs et la plus haute autorité (Cabinet du Ministre). Enfin, la quatrième phase avait pour but la mise en place des objectifs globaux des logiciels de communication à intégrer dans le traitement du dossier.

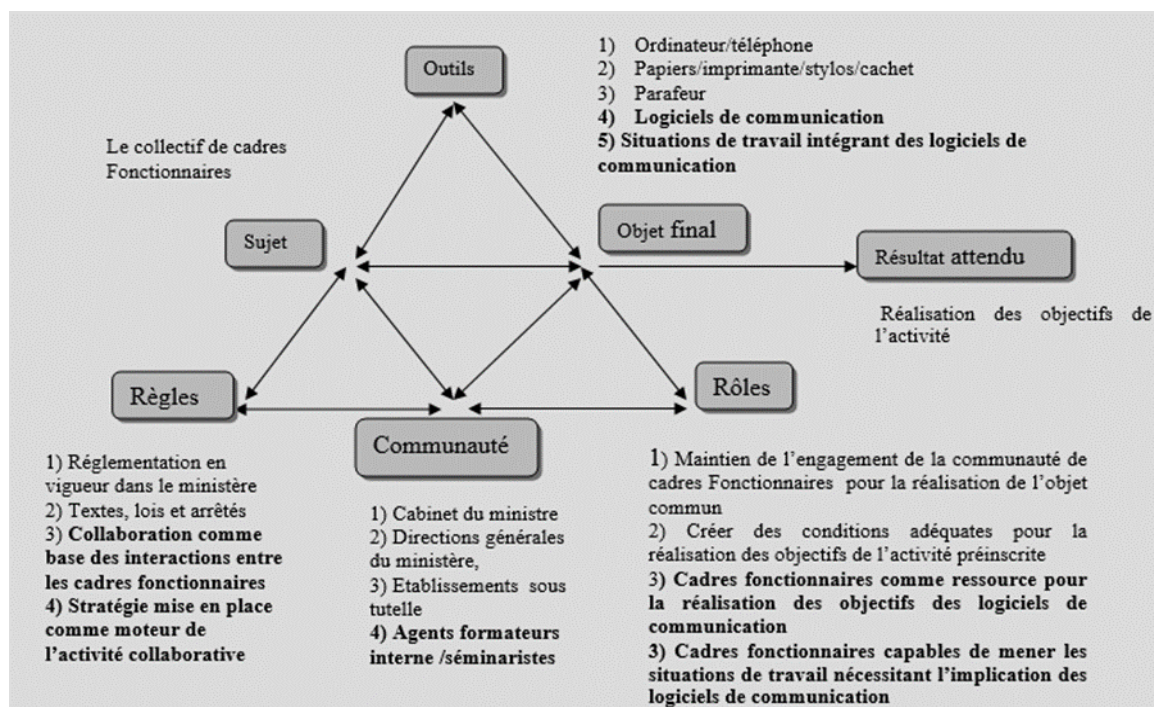
Les cadres fonctionnaires ont mis en place un processus les conduisant à résoudre les contradictions auxquelles ils étaient confrontés lors du traitement du dossier. Nous avons décrit ce processus en 5 grandes étapes en référence au principe de la simulation dual (Laintinen & Sannino, 2011, cité par Bibang-Assoumou, 2013, p. 37).

Selon ce principe, le processus mis en place par les cadres fonctionnaires se décline comme suit : *Étape 1*, stimulus (1) : contradiction émergente du désir pour les cadres fonctionnaires d'intégrer les logiciels de communication dans leur système d'activité au cours du traitement du dossier et difficulté apparente du fait de la non-prescription de ces outils technologiques dans la procédure et la réglementation en vigueur du traitement administratif du dossier dans le Ministère ; *étape 2*, phase (1) : contradiction émergente comme outil facilitant la médiation lors du traitement du dossier ; *étape 3*, stimulus (2) : repérage des situations procédurales du traitement du dossier nécessitant l'usage des logiciels de communication ; *étape 4*, phase (2) : élaboration des conditions favorables à un système d'activité plus souple et flexible ; *Étape 5* : transformation de l'objectif intermédiaire en outil de médiation et transformation profonde du système d'activité.



**Figure 35.** Différentes étapes de la résolution des contradictions (grille d'analyse reprise et adaptée de Bibang-Assoumou, 2013) (T2)

Suivant ce processus de résolution des contradictions émergentes lors de la mise en place des logiciels de communication par les cadres fonctionnaires, des transformations profondes sont apparues dans leur système d'activité traditionnel. En effet, le système d'activité initial, marqué par une rigidité, semble s'être progressivement amélioré par l'enrichissement des outils, des règles, des rôles et de la communauté au sein du Ministère, mettant progressivement en place un nouveau système d'activité plus souple (cf. figure 21 ci-dessous).



**Figure 36.** L'aspect du système d'activité des cadres fonctionnaires en contexte technologique (T2)

Cette activité médiatisée semble plus profitable à la qualité de leur travail et à leur bien-être, l'usage de technologies ayant entraîné l'émergence d'une activité plus flexible et plus souple dans laquelle les cadres fonctionnaires gagnent en marge de manœuvre pour exercer leur travail et valoriser leur métier dans une Administration en plein changement identitaire. En effet, comme nous l'avons dit *supra*, l'autonomie, la qualité du travail et du travail bien fait sont des facteurs clés du bien-être des salariés.

## Résumé

L'implémentation des technologies dans le Ministère a transformé l'organisation du travail des cadres fonctionnaires au travers d'une analyse de la conceptualisation proposée par Engeström (1987), que nous avons réalisée. En effet, avant la mise en place des technologies dans le Ministère, l'organisation du travail des cadres fonctionnaires paraissait particulièrement rigide, ces derniers ayant peu d'influence sur le déroulement et la réalisation de leurs activités. Les *TIC* ont vraisemblablement enrichi le système d'activité des cadres fonctionnaires, notamment en leur donnant l'opportunité de développer leur pouvoir d'agir afin de continuer à réaliser un travail à la hauteur de leur profession. Ainsi, les cadres fonctionnaires dérogeaient les contradictions émergentes au sein de leur système d'activité, en mettant en place une stratégie collaborative, en dehors du cadre institutionnel, favorable au développement de leur activité et à leur bien-être travail. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons aborder l'impact des technologies mises au service des cadres fonctionnaires sur les différentes dimensions de leurs activités. Il s'agit de la gestion de l'activité, de l'efficacité, de la charge du travail, des relations de travail, des compétences et du métier de cadre fonctionnaire dans le Ministère de l'*ENCP*.

\* \* \*

### III-3. Impact des *TIC* sur les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires

Pour apprécier la manière dont les cadres estiment l'impact des technologies sur leurs pratiques professionnelles et sur le déroulement de leur activité, nous nous sommes livrés à une analyse thématique de contenu sur la base des entretiens effectués après l'implémentation des *TIC*. Pour rappel, ces entretiens auprès de 28 cadres fonctionnaires cherchaient à déterminer l'apport des *TIC* sur la gestion de l'activité des cadres fonctionnaires et leur efficacité au travail. Il s'agissait aussi de déterminer l'impact des *TIC* sur l'autonomie des cadres fonctionnaires dans la réalisation de leurs activités ; observer, en termes de charge de travail, quelle est l'influence des *TIC* sur les relations de travail et quel peut être leur apport sur les compétences et le métier de cadre fonctionnaire dans le secteur public au Gabon, notamment dans le ministère de l'*ENCP*.

Thèmes abordés	Inspecteur N=3		Directeur N=13		Chargé d'études N=7		Chef de service N=5	
	Thème évoqué négati- vement	Thème évoqué positi- vement	Thème évoqué négati- vement	Thème évoqué positi- vement	Thème évoqué négati- vement	Thème évoqué positi- vement	Thème évoqué négati- vement	Thème évoqué positi- vement
Gestion de l'activité et Efficacité au travail	0 (0 %)	3 (100 %)	2 (15,38 %)	11 (84,62 %)	1 (14,28 %)	6 (85,72 %)	1 (20 %)	4 (80 %)
Autonomie dans le travail	1 (33,33 %)	2 (66,67 %)	1 (7,69 %)	12 (92,31 %)	0 (0 %)	7 (100 %)	1 (20 %)	4 (80 %)
Charge de travail	2 (66,66 %)	1 (33,34 %)	9 (69,23 %)	4 (30,77 %)	4 (51,14 %)	3 (42,86 %)	3 (60 %)	2 (40 %)
Relations de travail (avec la hiérarchie et les collègues)	0 (0 %)	3 (100 %)	2 (15,38 %)	11 (84,62 %)	1 (14,28 %)	6 (85,72 %)	0 (0 %)	4 (100 %)
Compétence et métier	1 (33,33 %)	2 (66,67 %)	1 (7,69 %)	12 (92,31 %)	0 (0 %)	7 (100 %)	2 (40 %)	3 (60 %)
NB. Le pourcentage entre parenthèses correspond à la proportion de cadres fonctionnaires répondant aux différents thèmes abordés au cours des entretiens semi-directifs, selon la catégorie socioprofessionnelle occupée. Les nombre mentionnés en haut de chaque pourcentage correspondent au nombre de cadres fonctionnaires ayant évoqué le thème négativement et positivement.								

**Tableau 39.** Nature du changement apporté par les TIC et perception des cadres fonctionnaires (N=28) (T2)

### III-3.1. Effet des TIC sur la gestion de l'activité et l'efficacité administrative

Les cadres fonctionnaires (100 % d'Inspecteurs ; 84,62 % de Directeurs ; 85,72 % de Chargés d'études et 80 % de Chefs de service) affirment que les technologies mises au service de leur activité participent à l'amélioration de leur efficacité : « *Je pourrais dire que les technologies que j'ai citées tout à l'heure participent pratiquement à 70 % de ce que je peux qualifier d'efficacité à mon poste de travail* ». En effet, cette efficacité provient du fait que les cadres fonctionnaires réalisent plus promptement les missions qui leur sont confiées, notamment la gestion administrative des dossiers des usagers (internes et externes), et ce, sans aucune difficulté. Dans leur posture de coordinateur des activités du Ministère, les technologies mises à leur service leur permettent d'atteindre les objectifs fixés par leur institution plus aisément sans se confronter au problème du matériel. À ce titre, les cadres fonctionnaires diffusent mieux l'information, à moindre coût, leur permettant de traiter un nombre de dossiers plus important qu'auparavant par la mise en place des technologies dans le Ministère. Par ailleurs, le fait d'utiliser les technologies permet aux cadres fonctionnaires d'être plus autonomes dans la gestion et la réalisation de leurs activités. De ce fait, ils affirment (66,67 % d'Inspecteurs ; 92,31 % de Directeurs ; 100 % de Chargés d'études et 80 % de Chefs de service), que les technologies leur permettent de mieux organiser leur travail, de prendre eux-mêmes des initiatives dans leur travail et d'acquérir une certaine

capacité d'action : « [...] Pour ce qui est de l'autonomie au travail, il faut dire que le fonctionnaire, dans un Ministère, il y a une orientation qui est fixée par le Gouvernement, et chacun a ses tâches et ses attributions et dans ce cadre-là, chacun doit se mouvoir tout en respectant les textes, mais il se meut en ayant toujours à l'esprit qu'il doit rendre compte à sa hiérarchie, et évidemment les nouvelles technologies nous aident à répondre plus promptement à la hiérarchie. Et de cette manière, la gestion de notre travail se fait d'une manière adéquate ».

Dans le travail manuel, la qualité du service et du travail rendu demandait du temps. À ce niveau, l'usage des technologies permet aux cadres fonctionnaires de réaliser plus rapidement, plus facilement et plus efficacement leurs différentes activités : « [...] Avant, comment ça se passait, vous avez par exemple un dossier, vous le rédigez manuellement et vous avez le support papier, et il fallait se ravitailler sur ce plan-là, il fallait avoir des papiers tout le temps pour travailler normalement. À l'époque, il fallait avoir des papiers Canson. Maintenant, avec l'ordinateur, une fois que vous avez tapé votre document, vous pouvez le modifier autant de fois que vous le désirez ». Dans cette optique, les cadres fonctionnaires considèrent les TIC comme salvateurs pour la qualité du travail rendu.

### **III-3.2. Impact des TIC sur la charge de travail**

À ce niveau, les cadres fonctionnaires affirment (66,66 % d'Inspecteurs ; 69,23 % de Directeurs ; 51,14 % de Chargés d'études et 60 % de Chef de service) que l'usage des TIC a apporté une charge supplémentaire de travail aux cadres fonctionnaires, notamment en termes de volume : « [...] Malgré l'augmentation des tâches à réaliser, il faut dire que les TIC ont apporté un plus dans le travail ; peu importe le domaine, on était limité à un nombre de dossiers par jour, avec les TIC ça va un peu vite [...] ». En effet, les cadres fonctionnaires produisent plus de dossiers qu'auparavant et le nombre de demandes de dossiers de la part de la hiérarchie a augmenté. Par ailleurs, avec l'usage des technologies, les activités destinées aux cadres agents exécutants, telles que la saisie des notes de service et des courriers, sont réalisés par les cadres fonctionnaires : « [...] Et avant de donner à la secrétaire, vous rédigez d'abord au Bic, mais avec l'ordinateur, vous le faites vous-même sans problème, sans pourtant écrire au Bic et donner à votre secrétaire ».

Outre la volumétrie des dossiers, l'usage des TIC a apporté une autre charge de travail aux cadres fonctionnaires : la charge cognitive, qui consiste pour les cadres fonctionnaires à aller chercher eux-mêmes des informations, par exemple sur Internet, pour enrichir le contenu du

travail rendu : « [...] *Internet, vraiment, vous ne pouvez pas imaginer. Là par exemple, comme je vous disais, nous allons préparer les états généraux de la communication, je vais chez Internet, je vais à Google, je vais voir tout ce qui se passe par exemple au Cameroun, au Niger, etc., donc vous avez un feedback, et cela enrichit votre travail.* ». En outre, les cadres fonctionnaires affirment travailler chez eux avec les technologies, étant souvent contactés par la hiérarchie durant des horaires en dehors du travail pour transmettre des informations sur les dossiers, voire les traiter et les envoyer à la hiérarchie : « *Le Ministre peut vous demander de fournir par mail des informations sur un dossier que vous travaillez et qui n'a pas été bouclé au bureau [...]* ». Les cadres fonctionnaires jugent cette situation non pas comme une contrainte, mais plutôt comme une charge de travail qui allège la volumétrie de leur activité : « *Moi, le fait de travailler chez moi avec les dossiers du travail, je ne vois pas ça comme une charge complémentaire de travail, c'est juste pour évacuer des trucs, et je me dis c'est normal, c'est le travail* ».

### **III-3.3. Impact des TIC sur les relations professionnelles**

Au niveau des relations professionnelles, les technologies ont plutôt apporté des bénéfices au collectif des cadres fonctionnaires. En effet, 100 % d'Inspecteurs ; 84,62 % de Directeurs ; 85,72 % de Chargé d'études et 100 % de Chefs de service affirment que les TIC ont amélioré leurs relations de travail : « *Je pense que l'Internet, par exemple, au lieu de compliquer les choses, est venu plutôt les simplifier [...]* ». En effet, les technologies, telles que les technologies de communication, permettent aux cadres fonctionnaires de renforcer leurs interactions et la communication, sans dégrader leurs relations de travail. Le poids de la culture dans les relations de travail fait que malgré le caractère d'isolement des technologies, les rapports de travail entre les cadres fonctionnaires ne sont pas dégradés. Les relations communautaires restent les mêmes avec l'usage des technologies. Le partage des informations qu'offrent les technologies renforce ces relations communautaires au sein du Ministère dont les traits fondamentaux restent le partage, la familiarité et l'entraide entre groupes homogènes partageant les mêmes valeurs et les mêmes activités.

Par contre, dans certaines situations de travail, nous avons pu observer que malgré le partage d'informations *via* les technologies de communication, les cadres fonctionnaires gardent certaines habitudes de travail issues de la culture organisationnelle. Par exemple, aller rendre compte de vive voix à la hiérarchie de l'objet final du dossier : « [...] *Même si vous recevez le dossier par la messagerie, vous devez aller rendre compte de ce dossier à la hiérarchie, même*



*si ce n'est pas sous forme de papier, mais vous devez aller rendre compte, expliquer au DG de ce qu'il en est du dossier, c'est comme ça chez nous ; enfin dans l'Administration, je ne sais pas si ça se passe comme ça chez les autres [...] ».* Ces habitudes de travail restent la spécificité de la culture à la fois administrative et nationale.

### **III-3.4. Impact des TIC sur les compétences et le métier de cadre fonctionnaire**

Sur les compétences et le métier, les cadres fonctionnaires déclarent (66,67 % d'Inspecteurs ; 92,31 % de Directeurs ; 100 % de Chargés d'études et 60 % de Chefs de service) que les technologies renforcent leurs compétences et valorisent leur rôle au sein du Ministère : *« Je pense que les TIC viennent nous aider dans notre travail, ils viennent renforcer nos compétences et valoriser notre métier de cadre, on ne dépend plus forcément de notre chef qui donnait des ordres [...] ».* En effet, l'usage des technologies permet au profil des cadres fonctionnaires d'asseoir son image professionnelle de par le pouvoir d'agir qu'il lui offre, en ce sens que le cadre fonctionnaire est un agent de prestige dont l'autorité trouve son origine dans le savoir-faire, sa capacité à répondre aux exigences et aux attentes de la haute autorité, c'est-à-dire celle du pouvoir exécutif. Dans cette optique, les technologies implémentées permettent aux cadres fonctionnaires de faire un travail qui valorise leur identité professionnelle dans l'Administration : *« Dans l'Administration de demain, ma fonction sera plus valorisante, plus moderne et parmi les meilleurs. Je pense qu'on aura retrouvé notre véritable valeur de cadre, tout comme ceux des entreprises... Il n'y aura plus de différence, on ne va plus envier ceux du secteur privé ».* Dans ce processus de reconnaissance, les cadres soulèvent l'importance de leur formation aux technologies : *« [...] Beaucoup d'entre nous ne savent pas encore manier l'ordinateur, ouvrir même l'ordinateur et préféreront écrire au Bic [...] ».* En effet, le passage du *« Bic à l'ordinateur ; du présentiel au logiciel de communication »* nécessite un apprentissage aux technologies qui contribue aussi à revaloriser la fonction du cadre-fonctionnaire.

### **III-3.5. Questionnaire sur le lien entre les TIC et les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires**

Outre les informations issues des entretiens semi-directifs, des analyses statistiques basées sur le questionnaire (Bobillier-Chaumon & al., 2012, APEC) ont été effectuées. Pour rappel, ce questionnaire d'une quarantaine de questions avait pour but d'évaluer l'impact des technologies sur les dimensions de l'activité développée précédemment (cf. tableau 40).

Model 1	Changement dans les statistiques		
	R <sup>2</sup> (%)	β	P
Sur le plan professionnel	0,739	-0,860	0,000
Sur le plan individuel	0,286	-0,535	0,000
Sur le plan relationnel	0,354	-0,595	0,000
Sur la charge du travail	0,659	-0,812	0,000
Sur les compétences	0,406	-0,637	0,000
Sur le plan identitaire	0,646	-0,804	0,000

*Test statistique appliqué : analyse de régression linéaire simple, N=91, p<0.001*

**Tableau 40.** *Impact des TIC sur les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires (T2)*

Les analyses de régressions linéaires simples sur les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires ont été réalisées. Ces analyses révèlent un effet positif des *TIC* sur les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires, notamment sur le plan professionnel ( $R^2=0,73$  ;  $p<0,001$ ). Il existe donc un lien significatif entre l'usage des *TIC* et le plan professionnel, indiquant que les *TIC* ont un impact de 73 % sur le plan professionnel. Ce résultat montre que l'usage des *TIC* permet aux cadres fonctionnaires de fournir un travail de qualité dans lequel ils font montre d'une marge de manœuvre importante. Avec les *TIC*, les cadres ont acquis plus d'efficacité, se matérialisant par une augmentation du nombre de dossiers administratifs traités. Sur le plan individuel ( $R^2=0,28$  ;  $p<0,001$ ), ce résultat indique que les *TIC* influencent la dimension individuelle de 28 % ; ce qui signifie que les *TIC* ont vraisemblablement permis aux cadres fonctionnaires de suivre et de mieux contrôler leur activité et d'organiser facilement et lucidement leur travail.

Sur le plan relationnel ( $R^2=0,35$  ;  $p<0,001$ ), il existe également un lien significatif entre les *TIC* et le plan relationnel. Ainsi, les *TIC* influencent positivement les relations de travail de 35 %. Les *TIC* ont permis aux cadres fonctionnaires de renforcer leur relation de travail. Les rapports de travail de type communautaire se sont renforcés avec l'usage des technologies. Sur la charge du travail ( $R^2=0,65$  ;  $p<0,001$ ), il existe un lien significatif avec l'usage des *TIC*. Les exigences des *TIC* induisent une charge de travail supplémentaire aux cadres fonctionnaires, notamment en termes de fréquence, de rythme et de concentration. De plus, les *TIC* leur demandent plus de concentration au cours de la réalisation de leurs activités. Nous allons vérifier dans le prochain chapitre si cette charge de travail constitue une source de menace pour la santé des cadres fonctionnaires. Sur les compétences et le métier, il existe un lien significatif entre l'usage des *TIC* et les compétences des cadres fonctionnaires, soit  $R^2=0,40$  ;  $p<0,001$ . Les *TIC* permettent aux cadres fonctionnaires de développer de nouvelles responsabilités (rôles), d'acquérir de nouvelles compétences dans l'exercice de leurs activités.

Sur le plan identitaire, il existe également un lien significatif entre et les compétences des cadres fonctionnaires. En d'autres termes, les *TIC* renforcent la dimension d'expertise dans leur activité et la posture qu'ils occupent en tant que coordinateurs des activités du Ministère. Et enfin, sur le plan identitaire ( $R^2=0,64$  ;  $p<0,001$ ), il existe un lien significatif entre l'usage des *TIC* et la dimension identitaire du cadre fonctionnaire. Dans cette optique, les *TIC* renforcent la dimension d'expertise dans leur activité et la posture qu'ils occupent en tant que coordinateurs des activités du Ministère.

Le second traitement statistique basé sur l'analyse de régression linéaire multivariée confirme l'explication du lien entre l'usage des outils technologique et les facteurs de l'activité combinés (cf. tableau 41). Ainsi,  $R^2=0,532$  démontre que la variable explicative « *TIC* » traduit 53 % de la variation de la variable facteurs d'activité. Ce lien est significatif ( $p<0,001$ ). Autrement dit, cette seconde analyse démontre que l'usage des *TIC* influence les facteurs de l'activité de 53 %. Ainsi, ces résultats vont dans le même sens que les informations issues des entretiens semi-directifs.

Model 1	Changement dans les statistiques					
	R <sup>2</sup> (%)	Variation de R	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig.Variation de F
Score global des dimensions de l'activité	0.532	0.532	19.288	5	85	0.000

*Test statistique appliqué : analyse de régression multivariée*

*a Valeurs prédites : (constantes), TIC,  $p<0,001$*

*b Variable dépendante : dimensions de l'activité*

**Tableau 41.** *Résultat de l'analyse de régression multiple prédisant les dimensions de l'activité, ((T2) (N=91))*

## Résumé

Les analyses qualitatives et quantitatives nous ont montré que l'implémentation des *TIC* dans le ministère de l'*ENCP* a véritablement transformé les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires d'une manière positive. Avec les *TIC*, les cadres fonctionnaires fournissent un travail de qualité, efficient. A *contrario*, cet usage a entraîné une charge de travail supplémentaire. Les *TIC* ont également renforcé « les collectifs » de cadres fonctionnaires, en leur donnant la possibilité d'être plus proches, de développer leurs habilités et leurs expertises, sources de la valorisation de leur identité professionnelle dans l'Administration publique au Gabon. Dans les prochaines pages, nous allons cerner l'impact des *TIC* sur le *BEPT* et la santé (en termes de stress professionnel) des cadres fonctionnaires.

\* \* \*

### III-4. Impact des *TIC* sur le bien-être et la santé psychologique des cadres fonctionnaires

#### III-4.1. Liens entre le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires et l'usage des *TIC*

Le tableau 42 ci-dessous représente les scores attribués par les cadres fonctionnaires concernant leur *BEPT* basé sur l'adéquation interpersonnelle après la mise en place des *TIC*. Ainsi, tout comme avant la mise en place des *TIC*, nous avons codé les modalités de réponse de la forme initiale du questionnaire : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour une adéquation interpersonnelle faible et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour une forte adéquation interpersonnelle. Les sujets ayant une moyenne de 5 à 18 traduisent une adéquation interpersonnelle faible et les sujets ayant une moyenne au-dessus de 18 font preuve d'une forte adéquation interpersonnelle.

<b>BEPT basé sur l'adéquation interpersonnelle</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié).</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-18	32	35,16 %
Fort	19-20	59	64,84 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

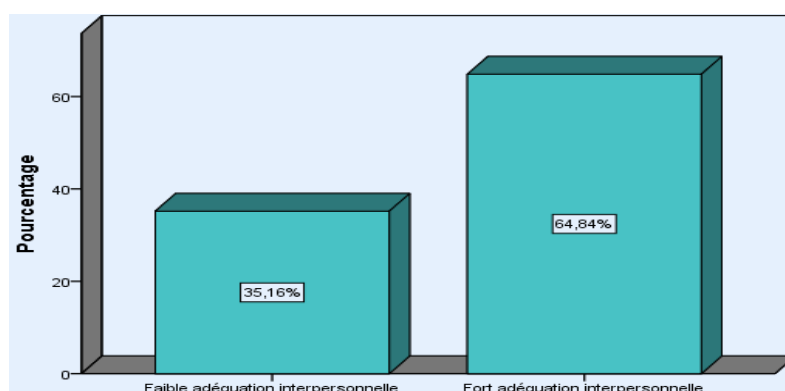
**Tableau 42.** Répartition des scores du BEPT en fonction de l'adéquation interpersonnelle (T2), (N=91)

Le graphique 16 ci-après montre que les sujets totalisant un score entre 19 et 20 représentent 64,84 % de l'échantillon total contre 35,16 % de ceux rapportant un score compris entre 5 et 18. La comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié confirme une différence significative du niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires,  $p < 0,05$ .

Par ailleurs, les analyses de régression linéaire<sup>54</sup> confirment un lien d'explication ( $R^2=0,268$ ) significatif,  $p < 0,05$ . Ce qui signifie que l'usage des *TIC* est lié au score d'adéquation interpersonnelle. En d'autres termes, les *TIC* ont permis aux cadres fonctionnaires de retrouver une congruence entre l'objet de leur travail et les valeurs qu'ils partagent dans leur Administration. De ce fait, les *TIC* ont donné la possibilité aux cadres fonctionnaires de se rapprocher dans le cadre de la réalisation de leurs activités. Par exemple, les cadres fonctionnaires peuvent communiquer, partager les informations sans se déplacer dans différents services et établissements de leur Ministère dans la capitale et à l'intérieur du pays. En effet, avant la mise en place des technologies, le partage des informations entre services des Directions du Ministère situées en dehors du Ministère constituait un problème majeur. Le partage des informations se faisait soit par téléphone (lorsqu'il était actif), soit par courrier. Avec les logiciels de communication, il se fait d'une manière fluide, avec un délai très court, favorisant le bon déroulement et le suivi des activités, c'est-à-dire donnant lieu à un travail collaboratif. Aussi, les *TIC* ont vraisemblablement permis aux cadres fonctionnaires de réaliser des activités informelles entre groupes de travail (à titre illustratif, le Chargé d'études qui va dans le bureau de son collègue pour lui donner des astuces sur la gestion du tableur Excel ou produire des cartes de visite de ses collègues, etc.). En dehors des procédures et missions de travail déjà bien connues, les *TIC* ont renforcé le travail collectif et collaboratif se traduisant par un rapprochement des groupes des cadres fonctionnaires partageant les mêmes activités et les mêmes valeurs. En un mot, la culture du métier de cadre fonctionnaire basée

<sup>54</sup> Voir le détail des analyses de régression linéaire du *BEPT* dans l'annexe 5

sur la communication orale, la cohésion des groupes de travail, les comportements communautaires (produits de la culture nationale) présents dans leur lieu de travail ont été renforcés par les *TIC*.

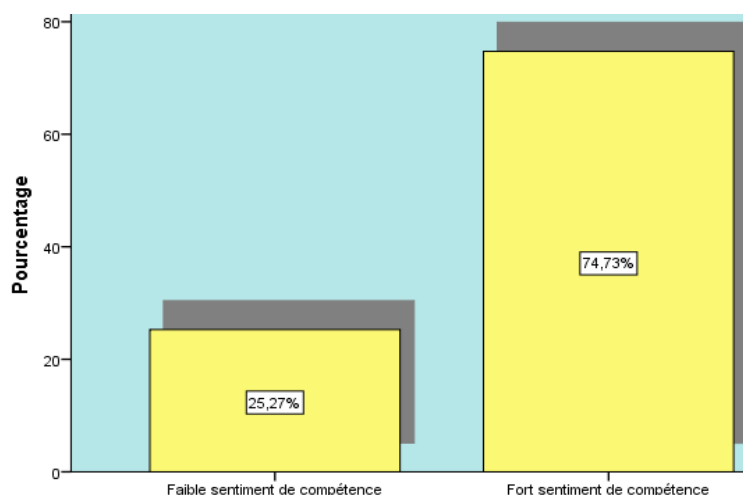


**Figure 37.** Répartition des scores du BEPT basé sur l'adéquation interpersonnelle avec les TIC (T2), (N=91)

Le tableau 43 présente les scores assignés par les sujets à leur *BEPT* basé sur le sentiment de compétence. Nous avons codé le questionnaire : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible sentiment de compétence, et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'épanouissement. Les sujets ayant un score compris entre 5 et 18 rapportent un faible sentiment de compétence, tandis que ceux ayant un score au-dessus de 18 rapportent un fort sentiment d'épanouissement.

<b>BEPT basé sur le sentiment d'épanouissement</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié).</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-18	23	25,27 %
Fort	19-20	68	74,73 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 43.** Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment d'épanouissement (T2), (N=91)



**Figure 38.** Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment d'épanouissement (T2), (N=91)

Dans l'ensemble, ce sont les cadres fonctionnaires ayant un score au-dessus 18 qui sont au-dessus de la moyenne. Ils totalisent 74,73 % de l'échantillon global contre 25,27 % des cadres fonctionnaires rapportant un faible sentiment d'épanouissement au travail. L'écart entre les deux pourcentages est significatif ( $p < 0,001$ ) ; ce qui indique que la majorité des cadres fonctionnaires ont un fort sentiment de compétence après la mise en place des *TIC*. Ce résultat collabore avec les analyses de régression linéaire simple réalisées qui démontrent un lien d'explication ( $R^2 = 0,319$  significatif,  $p < 0,05$ ). Ainsi, les *TIC* sont liées au sentiment d'épanouissement au travail. En effet, après l'implémentation des *TIC*, les cadres fonctionnaires font montre d'un fort sentiment d'épanouissement dans le Ministère. Elles ont apporté un enrichissement du contenu de leurs tâches de travail, ce qui leur donne le sentiment d'accomplir un travail stimulant, plus significatif, en lien avec les objectifs de l'organisation et leurs désirs personnels. Par exemple, le fait d'aller chercher les exemplaires des dossiers dans les sites d'autres Administrations des pays voisins, voire au-delà, réalisant des activités similaires aux leurs, explique cette stimulation. Ainsi, pendant les périodes d'inactivité, et au lieu de rentrer chez eux et/ou de s'occuper des activités extraprofessionnelles dans leur lieu de travail, les cadres fonctionnaires utilisent ce temps à faire des recherches sur Internet, à comparer la plus-value de leur travail avec d'autres Administrations ayant les mêmes activités, et même à découvrir les différentes possibilités que leur offrent les outils technologiques et les logiciels de communication. Bien qu'amplifiant relativement leur charge de travail, les *TIC* leur donnent des possibilités en adéquation avec la finalité de leur travail et leurs besoins personnels en tant que cadre fonctionnaire, dans une culture où l'assouvissement des besoins personnels et familiaux

demeure pesant. À titre illustratif, les cadres déclarent utiliser les applications Internet (Skype, etc.) pour communiquer avec leurs proches où réaliser les activités scolaires des enfants au bureau (copies, impression des documents, etc.).

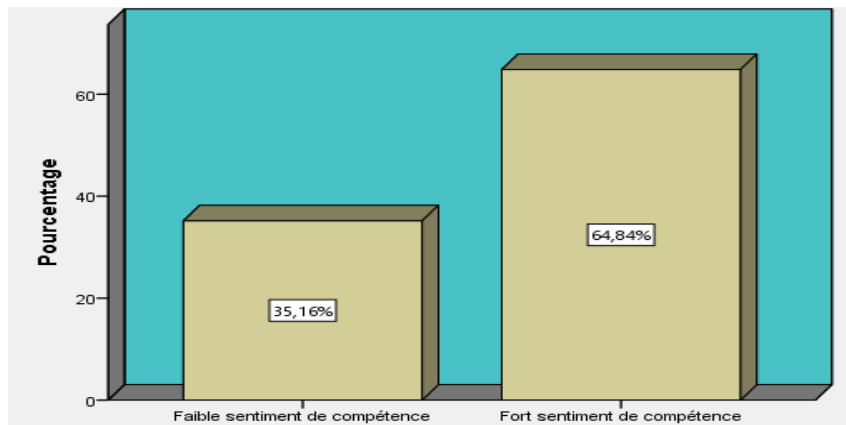
Le tableau 44 ci-dessous présente les scores relatifs au sentiment de compétence au travail. L'échelle de mesure a été codée : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible sentiment de compétence, et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment de compétence. Les sujets ayant un score inférieur à 18 traduisent un faible sentiment de compétence, alors que ceux rapportant un score au-dessus de 18 présentent un fort sentiment de compétence dans leur environnement de travail.

<b>BEPT basé sur le sentiment de compétence</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-18	32	35,16 %
Fort	19-20	59	64,84 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 44.** Répartition des scores du BEPT basé sur le sentiment de compétence (T2), (N=91)

Comme l'indique le graphique 18, après la mise en place des *TIC*, les sujets ayant un score au-dessus de 18 représentent 64,84 % contre 35,16 % de sujets rapportant un score inférieur ou égal à 18. La différence est significative, soit  $p < 0,05$ . Ce résultat est conforté par des analyses de régression linéaire simple, qui montrent un lien d'explication ( $R^2 = 0,328$ ) significatif ;  $p < 0,005$ . Ces analyses linéaires suggèrent que l'usage des *TIC* influence le sentiment d'épanouissement au travail de 32 %. L'usage des *TIC* est venu renforcer les capacités productives des cadres fonctionnaires dans l'atteinte des objectifs fixés par leur Administration. Le problème de manque d'outils de travail qui ralentissait le traitement des dossiers, diminuant ainsi leur production annuelle, s'est vu pallié par la mise en place des *TIC*. Le traitement des dossiers jusqu'à leur terme en un temps record (jadis quasi impossible) donne un fort sentiment de compétence aux cadres fonctionnaires. L'identité professionnelle du cadre fonctionnaire étant basée sur la capacité à produire dans les temps, les finalités des *TIC* renforcent cette capacité.





**Figure 39.** Répartition des scores du BEPT basée sur le sentiment de compétence (T2), (N=91)

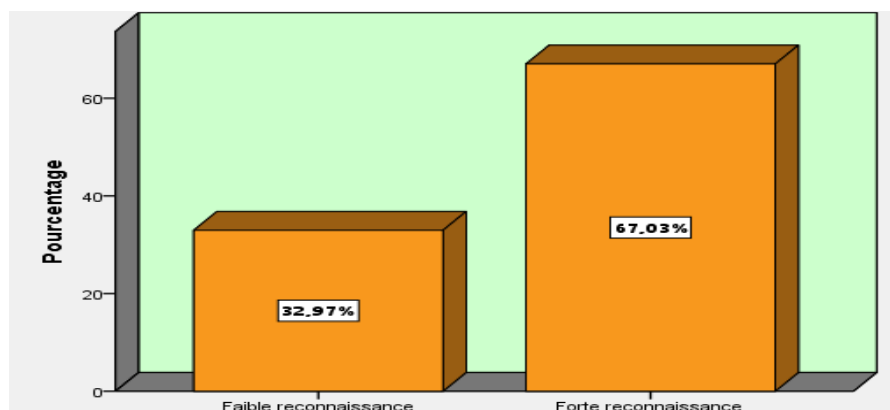
Le tableau 45 présente les scores que se sont attribués les sujets de leur BEPT basé sur la reconnaissance perçue au travail. L'échelle de mesure étant codée : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour une faible reconnaissance perçue au travail et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour une forte reconnaissance perçue au travail. Les sujets rapportant un score inférieur à 18 traduisent une faible reconnaissance perçue au travail, alors que ceux ayant un score au-dessus de 18 représentent une forte reconnaissance perçue au travail.

<b>BEPT basé sur la reconnaissance perçue</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-18	30	32,97 %
Fort	19-20	61	67,03 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 45.** Répartition des scores du BEPT basé sur la reconnaissance perçue (T2), (N=91)

Le graphique 19 montre qu'il y a 67,03 % de sujets rapportant une forte reconnaissance perçue au travail, soit plus de la moitié de l'échantillon global. Les sujets ayant un faible sentiment de reconnaissance au travail totalisent 32,97 %. La différence est significative, soit  $p < 0,05$ . Pour voir le lien de cette forte reconnaissance perçue au travail et l'usage des TIC, les analyses de régression linéaire simple ont été réalisées. Ces analyses confirment un lien d'explication ( $R^2 = 0,255$ ) significatif ;  $p < 0,05$  ; indiquant que l'usage des TIC influence de 25 % le BEPT basé sur la reconnaissance perçue au travail. En effet, les cadres fonctionnaires

pensent avoir davantage de retours positifs de la part de la hiérarchie et de leurs pairs après l'implémentation des *TIC*. Du fait qu'ils produisent un travail à forte valeur ajoutée et avec rapidité et efficacité en utilisant les *TIC*, les cadres fonctionnaires reçoivent des encouragements et des félicitations de leurs responsables et de leurs collègues de travail (c'est le cas, par exemple, de la Direction générale de la communication, lors du bouclage d'un dossier d'attribution d'autorisation de réalisation d'un documentaire par un usager externe du pays).



**Figure 40.** Répartition des scores du BEPT basée sur la reconnaissance perçue (T2), (N=91)

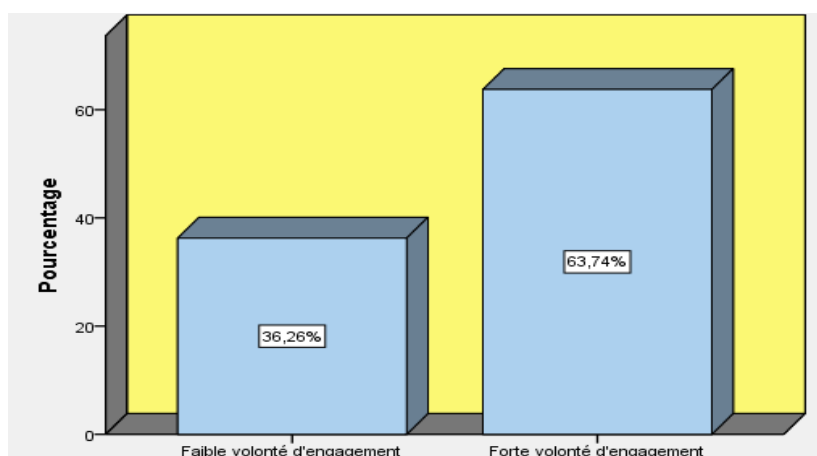
Le tableau 46 présente les scores relatifs à la volonté d'engagement au travail. Après avoir codé l'échelle de mesure : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible engagement, et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort engagement. Les sujets ayant un score entre 5 et 18 font preuve d'une faible volonté d'engagement, tandis que ceux ayant un score au-dessus de 18 font preuve d'une forte volonté d'engagement.

<b>BEPT basé sur la volonté d'engagement</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	5-18	33	36,26 %
Fort	19-20	58	63,74 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 46.** Répartition des scores du BEPT basé sur la volonté d'engagement (T2) (N=91)

Le graphique 20 montre que les sujets ayant un score au-dessus de 18 représentent 63,74 % de l'échantillon global contre 36,26 % des sujets ayant une faible volonté d'engagement au travail. La différence des pourcentages est significative, soit  $p < 0,05$ .

En d'autres termes, la plupart des sujets manifestent une forte volonté d'engagement après la mise en place des outils technologiques. Par ailleurs, les analyses de régression linéaire simple démontrent un lien d'explication ( $R=0,345$ ) significatif soit  $p < 0,005$ . Ce résultat indique que l'usage des *TIC* influence la volonté d'engagement au travail des sujets de 34 %. La finalité des *TIC* implémentées dans le Ministère ayant pour vocation de réaliser un travail de qualité, les cadres fonctionnaires s'investissent plus dans l'atteinte des objectifs fixés par leur institution. Les outils de travail et les logiciels de communication qui leur ont été donnés leur offrent une opportunité d'atteindre dans les temps les buts de leur organisation. Ainsi, les cadres fonctionnaires déclarent avoir un fort désir d'implication dans leur activité afin d'atteindre ces objectifs.



**Figure 41.** Répartition des scores du *BEPT* basée sur la volonté d'engagement (T2), (N=91)

Au regard de ces résultats, nous avons effectué une autre analyse de régression linéaire multivariée de la variable du *BEPT* dans l'ensemble (score global). Ce second traitement statistique tend à vérifier que les *TIC* participent ou non au *BEPT* ; c'est-à-dire, que les cadres fonctionnaires utilisant les outils technologiques et/ou certains logiciels de communication au cours de la réalisation de leur travail jouissent d'un fort *BEPT*. Le résultat des analyses de régression linéaire multiple sur cette hypothèse est présenté dans le tableau 47 ci-après :

<b>Model 1</b>	Changement dans les statistiques					
Score global BEPT	<b>R<sup>2</sup>(%)</b>	<b>Variation de R</b>	<b>Variation de F</b>	<b>ddl1</b>	<b>ddl2</b>	<b>Sig.Variation de F</b>
	0,556	0,309	0,182	14	76	0.007

*Test statistique appliqué : analyse de régression multivariée*

a. Valeurs prédites : (constantes), TIC,  $p < 0.01$

b. Variable dépendant : BEPT

**Tableau 47.** *Résultat de l'analyse de régression multiple prédisant le BEPT (T2) (N=91)*

$R^2$  montre que les variables explicatives (*TIC*) représentent 30 % de la variation de la variable *BEPT* et que le lien d'explication ( $R^2=0,309$ ) est significatif ( $p < 0,01$ ). Ainsi, l'usage des outils technologiques par les sujets au cours de la réalisation de leurs activités participe à leur *BEPT* à hauteur de 30 %. Ce résultat indique que l'arrivée des *TIC* dans le Ministère de l'Économie Numérique et de la Poste a amélioré l'état du *BEPT* d'une manière générale au sens de Dagenais-Desmarais.

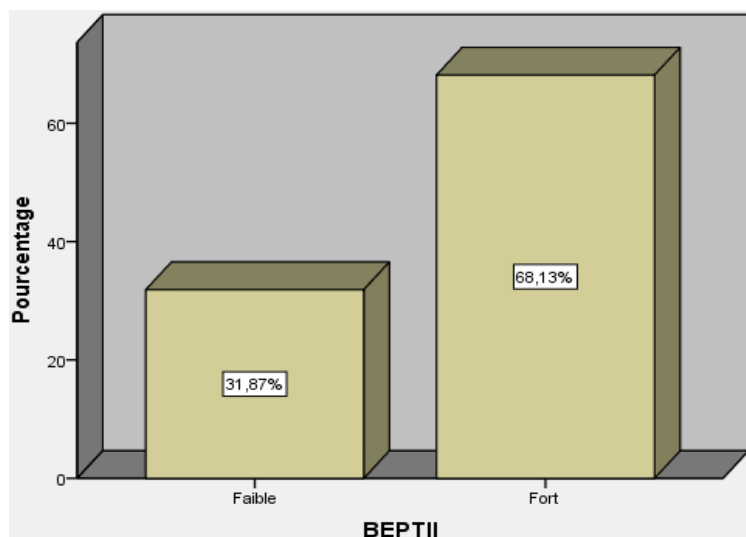
### **III-4.2. Le ressenti psychologique des cadres fonctionnaires après l'implémentation des TIC**

Le tableau 48 présente les scores que se sont attribués les sujets de leur niveau de *BEPT*. L'échelle de mesure étant codée : « 1 = en désaccord » et « 2 = quelque peu en accord » pour un faible niveau de *BEPT* et « 3 = modérément en accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort niveau de *BEPT*. Les sujets rapportant un score inférieur à 59 traduisent un faible niveau de *BEPT*, alors que ceux ayant un score au-dessus de 59 représentent un fort niveau de *BEPT*.

<b>Score global BEPT</b> <i>Test statistique : analyses descriptives (calcul de score et comparaison des pourcentages pour échantillon non apparié)</i>	Score	Effectifs	Pourcentage
Faible	26-59	29	31,87 %
Fort	60-68	62	68,13 %
<b>Total</b>		91	100,00 %

**Tableau 48.** *Répartition du score global du BEPT (T2) (N=91)*

Le graphique 21 montre qu'il y a 68,13 % de sujets (62) rapportant un fort niveau de *BEPT*. Les sujets (29) ayant un faible niveau de *BEPT* totalisent 31,87 %. La différence est significative ( $p < 0,05$ ). Pour voir l'évolution du *BEPT* des cadres fonctionnaires en fonction des variables sociodémographiques retenues, les analyses de *Khi-deux* ont été réalisées.



**Figure 42.** Répartition du score global du *BEPT* (T2) (N=91)

### III-4.3. Le ressenti psychologique des cadres fonctionnaires en fonction des catégories socioprofessionnelles retenues

Les liens entre *BEPT* des cadres fonctionnaires, sexe, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté et âge ont été testés.

Variables sociodémographiques	Score global BEPT (T2)
Genre	p=0,113
Ancienneté	p=0,403
CSP	p=0,955
Age	p=0,508

Analyses : *Khi deux*, (N=91)

**Tableau 49.** Niveau du *BEPT* selon les catégories sociodémographiques retenues(T2) (N=91)

Les résultats indiquent qu'il n'y a pas de différence significative du niveau de *BEPT* entre le genre ( $p=0,113$ ). Ce résultat signifie que les hommes et les femmes rapportent le même niveau de *BEPT* après l'informatisation du Ministère.

De même, il n'apparaît aucune différence significative du niveau de *BEPT* entre la catégorie socioprofessionnelle ( $p=0,955$ ). Dans cette substance, les Inspecteurs, les Directeurs, les Chargés d'études et les Chefs de service rapportent le même niveau de *BEPT* après la mise en place des *TIC* dans le Ministère.

De plus, il n'existe aucune différence significative au niveau du *BEPT* selon l'ancienneté dans le Ministère ( $p=0,403$ ) ; ce qui signifie que l'ancienneté n'influence pas le niveau du *BEPT* après la mise en place des technologies.

Enfin, il n'y a pas de différence significative du niveau du *BEPT* selon l'âge des cadres fonctionnaires ( $p=0,508$ ). Ainsi, le niveau du *BEPT* après l'implémentation des *TIC* ne dépend pas des tranches d'âges des cadres fonctionnaires.

## Résumé

Les résultats montrent une amélioration du niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires en contexte technologique. En effet, après implémentation des outils technologiques dans le Ministère, les cadres fonctionnaires présentent un ressenti psychologique relativement et positivement élevé. Les scores pour chaque dimension que compose le *BEPT* selon Dagenais-Desmarais paraissent plus élevés. De plus, les analyses de régression linéaire simple et multiple ont montré un lien très significatif entre l'usage des technologies implémentées et le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires. Ce qui revient à dire que l'usage des technologies dans le Ministère participe positivement au *BEPT* des cadres fonctionnaires. Par contre, dans l'ensemble, il n'apparaît pas de différence significative sur le niveau du *BEPT* par la différence de sexe, d'âge, d'ancienneté ou de fonction. De ce fait, il nous revient de voir si l'informatisation du Ministère a un impact sur la santé des cadres fonctionnaires dans la dimension de Karasek (1979).

\* \* \*

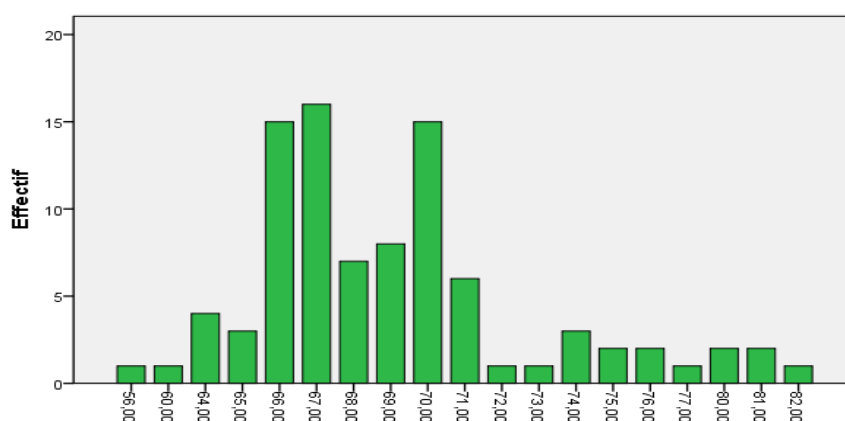
### III-5. Indicateur du stress professionnel de Karasek

Dans cette partie, nous allons présenter l'état de santé psychologique des cadres fonctionnaires après la mise en place des technologies au sein de leurs activités selon l'approche de Karasek. Le tableau 50 présente les médianes des scores sur les situations de travail attribués par les cadres fonctionnaires durant cette phase.

	Latitude décisionnelle	Demande psychologique	Soutien social
Médianes	68	24	28

**Tableau 50.** Médianes des trois dimensions du questionnaire de Karasek (T2), (N=91)

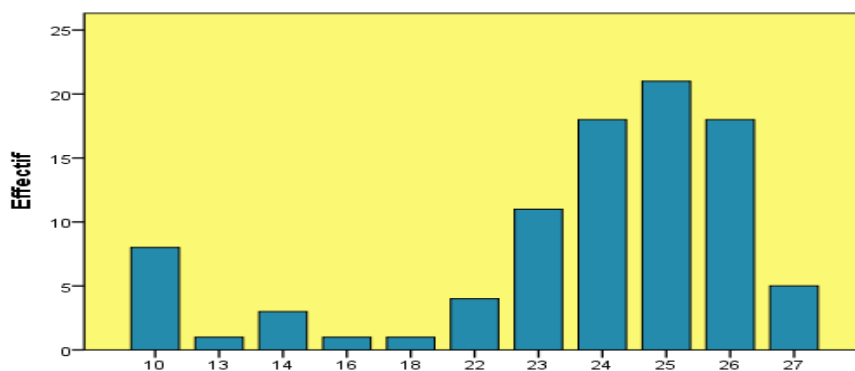
Suivant l'approche de Karasek, les cadres fonctionnaire qui totalisent un score inférieur à 68 présentent une faible latitude décisionnelle. Ceux ayant un score supérieur à 68 ont une forte latitude décisionnelle. En outre, s'agissant de la demande psychologique, les cadres fonctionnaires obtenant un score inférieur à 24 font preuve d'une faible demande psychologique. À l'inverse, ceux rapportant un score supérieur à 24 sont enclins à une forte demande psychologique. Pour le soutien social, la valeur de la médiane est 28 ; signifiant que les cadres fonctionnaires rapportant un score inférieur à 28 ont un faible soutien social, alors qu'un score supérieur à 28 les désigne comme ayant un fort soutien social. Le graphique 22 montre que la moitié des sujets totalise un score égal ou supérieur à 68 au niveau de la latitude décisionnelle. En effet, sur l'ensemble des sujets, la médiane est égale 68 et la moyenne des scores est égale à 69,04. Le score minimum est de 56 et le score maximum est égal 82.



**Figure 43.:** Répartition des scores en fonction de la latitude décisionnelle (T2), (N=91)

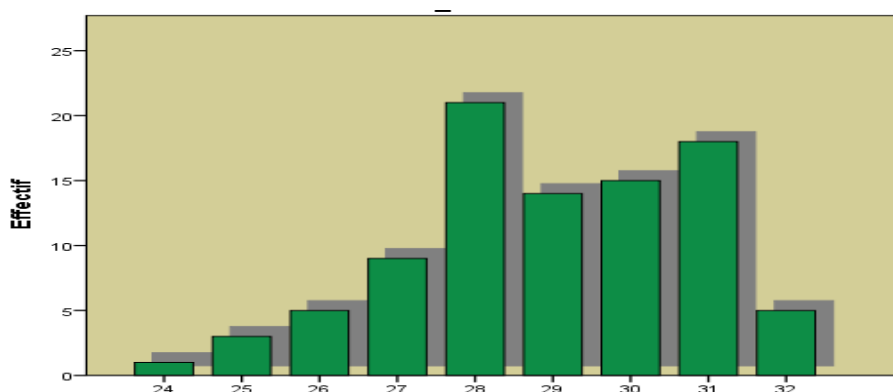
Le résultat issu du graphique 23 montre que la plupart des sujets ont un score égal ou supérieur à 24 en ce qui concerne la demande psychologique. La moyenne des scores pour

l'ensemble des sujets est égale à 22,75. Le score minimum est de 10 et le score maximum est de 27.



**Figure 44.** Répartition des scores en fonction de la demande psychologique (T2), (N=91)

Pour ce qui est du soutien social, le graphique 24 montre que les sujets ont un score égal ou supérieur à 28. La moyenne des scores des sujets est de 29,37. Le score minimum est de 24 et le score maximum est de 32.

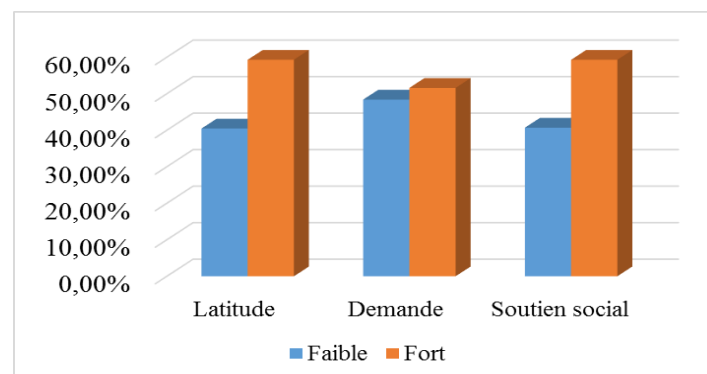


**Figure 45.** Répartition des scores en fonction du soutien social (T2), (N=91)

Le graphique 25 montre la situation professionnelle des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek après l'informatisation du Ministère. Ainsi, dans le contexte technologique, les cadres fonctionnaires jugent leurs différentes situations de travail favorables à leur santé psychologique. En effet la majorité d'entre eux déclare avoir une forte marge de manœuvre et une demande psychologique moindre, accompagnée d'un fort soutien social dans leurs rapports de travail. En effet, la forte autonomie décisionnelle des cadres fonctionnaires émane de l'apport des *TIC* dans la réalisation de leurs différentes activités. En effet, elles leur donnent vraisemblablement l'opportunité d'enrichir le contenu de leur travail autrefois impossible « [...] Si on a un dossier et qu'on n'a pas des informations sur ce dossier, on se connecte sur Internet tout de suite pour avoir ces informations-là. On fait du



*bleach making [...] »*. En d'autres termes, l'usage des technologies permet au cadre fonctionnaire de colorer son travail, sinon de l'embellir. En outre, malgré les exigences des technologies (charge cognitive, amplification du volume de travail), les cadres fonctionnaires pensent ne pas avoir une charge de travail conséquente. Cette minimisation de la charge de travail pourtant palpable (« [...] *Et puis vous avez l'apparition d'autres tâches de travail, il faut par exemple saisir et réfléchir [...] »*) se justifie par les comportements culturels dans les rapports de travail : l'entraide. Les cadres fonctionnaires ont contourné les exigences des TIC, en termes de charge de travail en s'aidant mutuellement (lors de nos observations et entretiens, nous avons pu observer le Directeur qui attend son Chargé d'études pour envoyer les dossiers par messagerie à la hiérarchie ; le Chargé d'études qui saisit les données sur un tableur Excel avec un autre Chargé d'études ; le Ministre qui demande au Secrétaire général du Ministère de parler en langue vernaculaire à un Directeur pour lui donner un coup de main sur un dossier complexe, etc.). De la sorte, la charge de travail est amoindrie implicitement par cette attitude d'entraide. Par ailleurs, le caractère d'isolement des TIC relevé par les cadres fonctionnaires (« [...] *Les technologies ont tendance à nous isoler [...] »*) conduit les cadres fonctionnaires à utiliser certaines de leurs fonctionnalités en faveur de leurs comportements de travail, propres à la culture organisationnelle et nationale : fort soutien social. Par exemple, ils utilisent les réseaux sociaux pour discuter entre eux de leurs activités informelles, etc.



**Figure 46.** Niveau de santé des cadres fonctionnaires selon l'approche de Karasek (T2), (N=91)

Ainsi, il s'agit à présent, d'investiguer les différences entre la perception positive des situations de travail par les cadres fonctionnaires selon Karasek selon le genre, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge et l'ancienneté. Ils nous permettent également de dresser une cartographie de la situation de stress des cadres fonctionnaires après l'informatisation du Ministère.

### III-5.1. Comparaison des indicateurs de stress selon le genre

Le tableau 51 présente les moyennes sur les dimensions du questionnaire de Karasek entre les hommes (N=68) et les femmes (N=23). Le résultat indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes au niveau de l'autonomie décisionnelle ( $t=0,639$  ; soit  $p=0,593$ ). Ce résultat peut s'expliquer du fait que les *TIC* ont apporté plus de marge de manœuvre aux hommes, puisque ces derniers réalisent certaines activités informelles destinées auparavant à certains agents subalternes. En effet, le fait que les cadres fonctionnaires fassent des recherches sur Internet pour enrichir le contenu de leurs activités leur donne plus de pouvoir de décider la manière dont ils doivent réaliser certaines de leurs tâches. Avec les outils technologiques et les logiciels de communication, les hommes réalisent aussi certaines activités jadis déléguées à la gente féminine (secrétaires et adjointes au Directeur), telles que la recherche dans les archives (par exemple, les modèles de courriers administratifs) ou consulter un dictionnaire pour enrichir son texte et le saisir. Ces activités étaient auparavant considérées comme ennuyeuses : « [...] *Le fait, par exemple, de ne pas avoir besoin de recourir à votre secrétaire pour faire un travail... et derrière vous avez une autonomie, le travail ne passe plus comme avant* ». Avec les technologies de communication telles qu'Internet, les hommes s'approprient ces activités, puisque cet outil technologique leur permet de les réaliser avec plus de facilité et d'apprentissage.

Pour la demande psychologique, on observe une différence significative entre les hommes et les femmes ( $t=-1,909$  ; soit  $p<0,05$ ). Les femmes sont donc plus exposées à la demande psychologique que les hommes. En effet, malgré le fait que les hommes fassent certaines activités qui leur étaient destinées, les femmes pensent toujours que leur charge de travail est importante. Ce résultat peut trouver une explication dans la gestion des outils nouvellement introduits dans leurs activités. Les femmes trouvent que les exigences des outils technologiques (maîtrise des fonctionnalités des *TIC*, recherche de la documentation, etc.) constituent une charge de travail supplémentaire dans leur travail : « *La charge se trouve du fait qu'il y a un ajout des petites tâches de travail, de recherche sur Internet [...]* ».

En revanche, il n'apparaît aucune différence significative pour le soutien social ( $t=-0,663$  ; soit  $p=0,422$ ). Cette évolution du soutien social chez les femmes se justifie par la proximité que leur offrent les logiciels de communication entre elles. En effet, peu nombreuses et dispersées dans différentes Directions du Ministère et des établissements sous tutelle, les *TIC* leur donnent la possibilité de se rapprocher et de communiquer plus fréquemment *via* les mails, Skype, Yahoo Messenger. Cette proximité virtuelle renforce leur

interaction au travail et compense les rapports de porte-à-porte qui caractérisent un des éléments de la culture nationale présente dans leur lieu de travail ; ce qui ne leur était pas facile puisque les traits culturels dominants sont la cohésion des groupes, la familiarité et les rapports au présentiel. Les logiciels de communication leur permettent de se rapprocher *via* la visioconférence et d'entretenir les rapports, rentrant dans leurs habitudes de travail.

*Test statistique appliqué : comparaison des moyennes pour échantillon Independent*

SEXE/Dimensions		N	M	$\sigma$	différence des moyennes (t-test)
Latitude décisionnelle	Homme	68	69,41	3,95	0,639
	Femme	23	69,34	3,02	
Demande psychologique	Homme	68	22,26	5,16	-1,909*
	Femme	23	24,17	2,592	
Soutien social	Homme	68	29,20	1,679	-0,663
	Femme	23	29,86	2,288	

\* $p < 0,05$

**Tableau 51.** *Moyenne et écart-type des scores de la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social selon le sexe (T2), (N=91)*

### III-5.2. Indicateur de stress des cadres fonctionnaires en fonction des catégories socioprofessionnelles retenues

Les liens entre situation de travail au regard de la variable sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle ont été investigués.

Variables	Genre	Ancienneté	CSP	Age
Latitude décisionnelle	$p=0,290$	$p=0,238$	$p=0,468$	$p=0,948$
Demande psychologique	$p < 0,05^*$	$p=0,602$	$p=0,885$	$p=0,726$

*Test de Khi deux bilatéral, (N=91), \* $p < 0,05$*

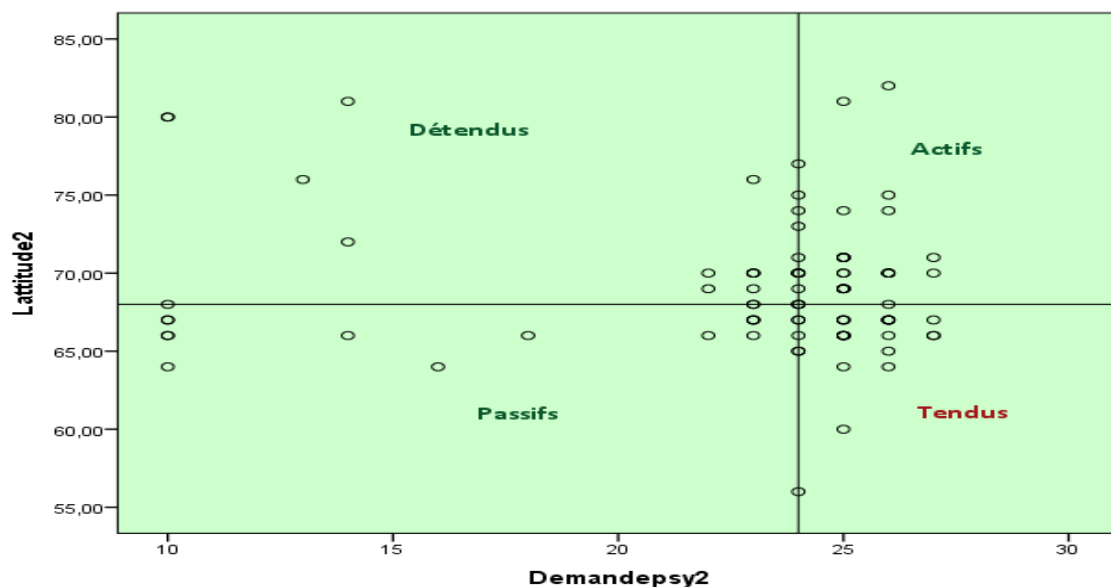
**Tableau 52.** *Indicateur de stress selon les catégories sociodémographiques retenues (T2) (n=91)*

Les résultats confirment qu'il n'y pas de rapport significatif au niveau de la latitude décisionnelle entre les hommes et les femmes ( $p=0,290$ ). Pour la demande psychologique, on observe un rapport significatif entre les hommes et les femmes ( $p < 0,05$ ). Ce résultat confirme que ce sont les femmes qui sont plus exposées à la demande psychologique. En outre, pour ce qui est de la variable catégorie socioprofessionnelle, on n'observe aucun lien au niveau de la latitude décisionnelle, soit  $p=0,512$ . Pour la demande psychologique, la catégorie socioprofessionnelle ne semble pas jouer de rôle ( $p=0,885$ ). Ainsi, les Directeurs, Inspecteurs, Chargés d'études et Chefs de service perçoivent de la même manière les situations de leur travail après la mise en place des *TIC*. De même, il n'y a pas de différence

significative au niveau de l'ancienneté pour la latitude décisionnelle ( $p=0,238$ ). Au niveau de la demande psychologique, l'ancienneté ne semble pas jouer de rôle, soit  $p=0,602$ . Enfin, il n'y a pas de différence significative au niveau de la variable âge en ce qui concerne la latitude décisionnelle ( $p=0,948$ ). Il n'apparaît également aucun lien significatif au niveau de la demande psychologique ( $p=0,726$ ).

### III-5.3. Situation de travail des cadres fonctionnaires après l'implémentation des TIC

Le graphique 26 ci-dessous présente la situation de travail des cadres fonctionnaires après la mise en place des technologies. Il représente une vue panoramique de la manière dont les cadres fonctionnaires apprécient les différentes situations de travail dans leur Ministère.

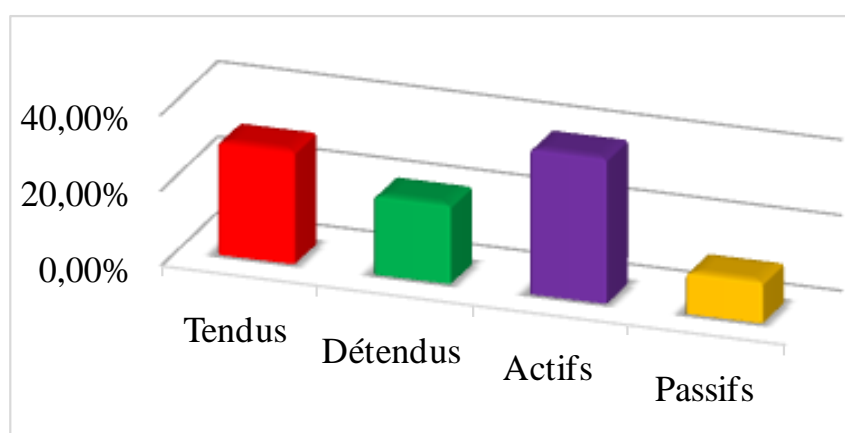


**Figure 47.** Cartographie de la situation de travail des cadres fonctionnaires selon le modèle de Karasek (T2), (N=91)

La cartographie des situations de travail présente les 4 différents quadrants. Ainsi, les cadres fonctionnaires se trouvant dans le quadrant « tendus » sont dans une situation où les risques pour leur santé au travail sont plus accrus. En outre, les cadres fonctionnaires placés dans le quadrant « actifs » enregistrent une forte demande psychologique et une forte latitude décisionnelle. Dans le quadrant « passifs », ce sont des cadres fonctionnaires qui présentent une faible demande psychologique, ainsi qu'une faible latitude décisionnelle. Et enfin, le quadrant « détendus » concerne les cadres fonctionnaires ayant une faible demande psychologique et une forte latitude décisionnelle.

### III-5.4. Typologies des cadres fonctionnaires sur les différentes situations de travail après l'implémentation des TIC

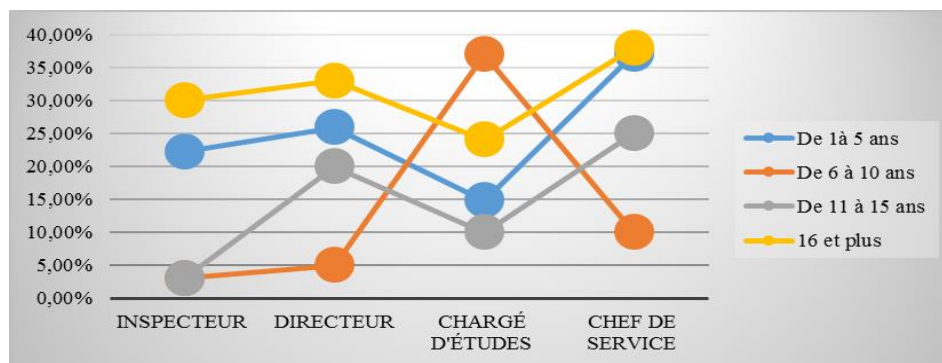
Le graphique 27 ci-dessous présente la perception des différentes situations de travail après la mise en place des technologies selon l'approche de Karasek. Ainsi, 29,96 % des cadres fonctionnaires déclarent être tendus, soit 15 hommes et 12 femmes. Par ailleurs, dans le quadrant des « passifs », on y trouve 10,98 % représentant 10 cadres fonctionnaires. Le quadrant des « détendus » représente 20,87 %, soit 19 cadres fonctionnaires. Le pourcentage le plus important est celui des « actifs », puisqu'il représente 38,48 % de l'échantillon global, soit 35 cadres fonctionnaires.



*Figure 48. Pourcentage sur les perceptions des situations de travail (T2), (N=91)*

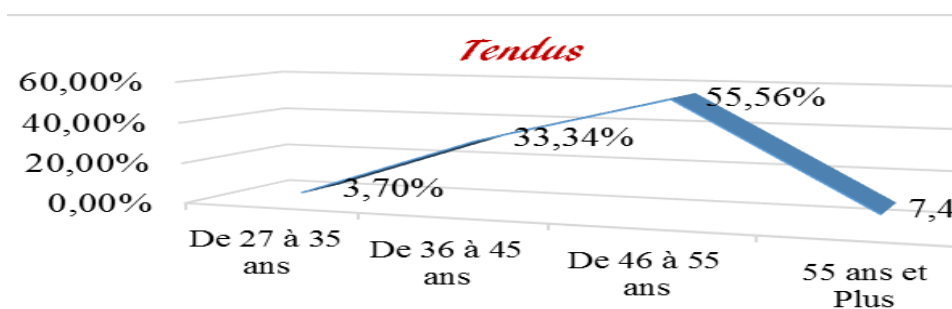
Le graphique 28 présente la proportion des cadres fonctionnaires stressés selon la variable de la catégorie socioprofessionnelle et celle de l'ancienneté. Ainsi, dans le contexte technologique, bien que légèrement en baisse, ce sont les Chefs de service qui sont les plus nombreux avec 10 sujets, soit 37,04 % des cadres fonctionnaires tendus. La situation de stress chez cette catégorie de cadres fonctionnaires peut s'expliquer par la nature de leur activité, ainsi que développée dans la première étude. L'autre cause pourrait être les facteurs ambiants. En effet, la mise en place des TIC ne résout pas l'épineuse problématique du manque d'espace de travail chez cette catégorie de cadres fonctionnaires. Par ailleurs, on note une augmentation considérable du pourcentage des catégories socioprofessionnelles Directeurs et Inspecteurs, qui enregistrent respectivement 25,92 % et 22,22 % de sujets stressés. L'explication pourrait être l'usage des TIC, notamment les petites tâches supplémentaires, telles que saisir des textes, faire des recherches sur Internet, etc. On note également un nombre non négligeable de sujets stressés chez les Chargés d'étude, soit 14,82 % des cadres fonctionnaires stressés. Cette catégorie, dont la fonction se base sur la recherche et la rédaction, se voit réclamer un travail

de qualité par leur hiérarchie immédiate avec l'arrivée des *TIC*. L'usage des technologies de communication telles qu'Internet ont vraisemblablement apporté une charge cognitive et quantitative complémentaire à la gestion de leurs activités. Ainsi, dans l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, ce sont les cadres fonctionnaires enregistrant une ancienneté de 16 ans et plus qui sont majoritaires ; hormis dans la catégorie des Chargés d'études qui, elle, compte plus de sujets stressés ayant une ancienneté entre 6 et 10 ans.



**Figure 49.** Pourcentage des cadres fonctionnaires stressés selon la CSP et l'ancienneté (T2), (N=27)

Le graphique 29 présente la proportion des cadres fonctionnaires stressés selon la variable « âge ». Dans cette seconde phase, nous remarquons également que le stress évolue chez les cadres fonctionnaires d'une manière croissante. C'est-à-dire, des plus jeunes jusqu'à la tranche d'âge de 46 à 55 ans. Par contre, pour les plus âgés, c'est-à-dire les cadres fonctionnaires ayant une tranche d'âge de 56 ans et plus, le stress diminue.



**Figure 50.** Pourcentage des cadres fonctionnaires stressés selon l'âge (T2), (N=27)

### III-5.5. Liens entre différentes situations de travail et l'usage des *TIC*

Nous allons à présent vérifier si la latitude décisionnelle et la demande sont influencées par l'usage des technologies implémentées. Pour ce faire, les analyses de régression linéaire

multivariées ont été réalisées. Les résultats du tableau 53 montrent qu'il existe un lien ( $R^2=0,268$ ) significatif,  $p<0,001$  ; indiquant que l'usage des outils technologiques et les différents logiciels de communication influencent la latitude décisionnelle de 26 %. De même, il existe un lien d'explication ( $R^2=0,74$ ) significatif ( $p<0,001$ ), indiquant que les l'usage des technologies explique la variation de la variable « demande psychologique » de 74 %.

Modèle 1	R <sup>2</sup> (%)	Changement dans les statistiques	
		Variation de F	Sig. Variation de F
Latitude décisionnelle	0,268	3,357	0,000
Demande psychologique	0,742	15,636	0,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), *TIC* ;  $p<0.001$   
b. Variable dépendante : Stress professionnel

**Tableau 53.** *Analyses de régression linéaire multiple sur les situations de travail (T2) (N=91)*

## Résumé

La perception des cadres fonctionnaires sur les différentes situations de leur travail semble positive. En effet, malgré la mise en place des technologies dans le cœur de leurs activités, les cadres fonctionnaires pensent que leurs situations de travail ne constituent pas un obstacle pour leur état de santé psychologique. Il ressort des analyses que les technologies ont apporté une demande psychologique supplémentaire et une grande marge de manœuvre aux cadres fonctionnaires dans l'exercice de leurs différentes activités. La cartographie montre que la majorité des cadres fonctionnaires se situe dans le quadrant des « actifs » selon l'approche de Karasek. Ce qui voudrait dire que les technologies, certes apportent une charge de travail aux cadres fonctionnaires, mais en parallèle, leur donnent plus de pouvoir d'agir dans la réalisation des tâches qui leur incombent. À ce titre, ce sont les femmes qui semblent avoir une charge de travail en légère augmentation. A l'opposé, parmi les cadres fonctionnaires stressés (très peu dans l'échantillon), ce sont les Chefs de service qui semblent le plus touchés par le stress au travail. Et ce stress évolue par ordre croissant pour l'ancienneté et l'âge des sujets.

\* \* \*

## Chapitre IV. Comparaison des situations socioprofessionnelles et psychosociales des cadres fonctionnaires avant et après l'implémentation des TIC

Cette partie présente les résultats issus de la comparaison du bien-être psychologique et la santé au travail mesurées dans les deux temps, et ce, dans le but de saisir l'influence des outils technologiques mis au service des activités des cadres fonctionnaires au sein de leur institution sur ces variables.

### IV-1. Comparaison du niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires avant et après l'implémentation des TIC

Des comparaisons des moyennes pour échantillons appariés ont été réalisées. Les résultats du tableau 54 montrent une différence significative entre les dimensions définissant le *BEPT* avant et après l'implémentation des technologies dans le Ministère.

	Test échantillons appariés				
	Différences appariées		<i>t</i>	<i>ddl</i>	<i>P</i>
	<i>M</i>	<i>ET</i>			
Adéquation interpersonnelle T1 & T2	-1,18	1,94	-5,82	90	0,000
Épanouissement dans le travail T1 & T2	-16,83	2,98	-53,84	90	0,000
Sentiment de compétence T1 & T2	-16,23	3,27	-47,25	90	0,000
Reconnaissance perçue T1 & T2	13,89	2,60	50,77	90	0,000
Volonté d'engagement T1 & T2	-14,92	2,51	-56,54	90	0,000

M = moyenne ; ET= écart type ; test statistique appliqué : test t pour échantillon apparié,  $p < .001$

**Tableau 54.** Différence des moyennes entre le niveau du *BEPT* d'avant et après l'implémentation des TIC, ( $N=91$ )

Il y a une différence significative de la dimension adéquation interpersonnelle entre T1 et T2 ( $t=-5,826$  ;  $p<0,001$ ). Ainsi, cette différence significative de la dimension interpersonnelle est plus importante après l'implémentation des *TIC*. Cela signifie que les *TIC* ont apporté plus de cohésion des équipes de travail, en rapprochant plus les cadres fonctionnaires exerçant les mêmes activités.

Il apparaît également une différence significative de la dimension du sentiment d'épanouissement dans le travail entre T1 et T2 ( $t=-53,848$  ;  $p<0,001$ ). Les *TIC* ont ainsi permis aux cadres fonctionnaires de s'épanouir davantage dans la réalisation de leurs activités. En effet, l'usage des *TIC* leur permet d'enrichir le contenu de leur activité, leur



donnant davantage le sentiment de faire un travail plus stimulant et en même temps significatif.

Au niveau de la dimension du sentiment de compétence, il existe une différence significative entre T1 et T2 ( $t=-41,256$  ;  $p<0,001$ ). Cette différence significative traduit l'idée que les cadres fonctionnaires manifestent davantage un fort sentiment de compétence après la mise en place des *TIC*. Cela voudrait dire que les *TIC* ont permis aux cadres fonctionnaires de traiter plus de dossiers et à moindre coût. Les délais de traitement des dossiers ont été raccourcis, leur permettant d'atteindre plus aisément les objectifs fixés par leur établissement ministériel.

Il apparaît également une différence significative pour la dimension de reconnaissance perçue au travail entre T1 et T2 ( $t=50,775$  ;  $p<0,001$ ). Ce résultat indique que les cadres fonctionnaires font montre dans l'ensemble d'un sentiment de reconnaissance perçue au travail plus fort en situation technologique. Car avec les *TIC*, les cadres reçoivent davantage des retours positifs et de félicitations pour la qualité de leur travail réalisé avec les technologies.

Et enfin, il y a une différence significative de la dimension de volonté d'engagement au travail entre T1 et T2 ( $t=-56,544$  ;  $p<0,001$ ). Les cadres manifestent plus une volonté d'engagement envers les objectifs fixés par leur Ministère, puisque le caractère et la fonction des *TIC* leur permettent de réaliser plus facilement et plus aisément leur travail.

Par ailleurs à partir du score global du niveau de BEPT des cadres fonctionnaires, les résultats du tableau 55 montrent qu'il y a une différence significative entre le niveau de *BEPT* des cadres fonctionnaire avant et après l'implémentation des *TIC* ( $p<0,001$ ).

BEPT1 - BEPTII	Test échantillons appariés				
	Différences appariées		t	ddl	P
	M	ET			
	-,27473	,61583	-4,256	90	,000

M = moyenne ; ET= écart type ; test statistique appliqué : test t pour échantillon apparié,  $p<.001$

**Tableau 55.** Différence des moyennes du score global du BEPT avant et après l'implémentation des *TIC* (T2) (N=91)

Finalement, ces résultats indiquent que le niveau du *BEPT* augmente significativement et positivement dans le contexte d'usage des technologies.

#### IV-2. Comparaison des indicateurs du stress professionnel avant et après l'implémentation des *TIC*

Les analyses statistiques basées sur la comparaison des moyennes pour échantillons appariés des dimensions de l'approche de Karasek indiquent qu'il y a une différence significative entre la latitude décisionnelle avant et après l'implémentation des technologies ( $p < 0,001$ ), signifiant que l'usage des technologiques influence positivement la marge de manœuvre chez les cadres fonctionnaires. En effet, avec les technologies, les cadres font montre d'une plus grande autonomie dans la réalisation de leur travail. En outre, il y a une différence significative entre la demande psychologique T1 et T2 ( $p < 0,001$ ). Ce résultat indique que la demande psychologique des cadres fonctionnaires est plus importante en situation technologique. À cet effet, les *TIC* demandent plus de concentration et de vigilance aux cadres fonctionnaires, ce qui leur demande de fournir un effort cognitif considérable contrairement avant leur mise en place. Idem pour le soutien social ( $p < 0,001$ ). Le soutien social après la mise en place des *TIC* semble plus important avec la mise en place des *TIC*. Puis que comme nous l'avons démontré plus haut, les *TIC* ont permis aux cadres fonctionnaires de renforcer leurs liens et leur relations de travail. Ces résultats suggèrent que la mise en place des technologies au sein des activités des cadres fonctionnaires influence d'une part leur marge de manœuvre, et d'autre part leur demande psychologique au travail (cf. tableau 56).

			Test échantillons appariés		
	Différences appariées		<i>t</i>	<i>ddl</i>	<i>P</i>
	<i>M</i>	<i>ET</i>			
Latitude 1-Latitude 2	-67,54	4,379	-147,12	90	0,000
Demande 1- Demande 2	-21,44	4,66	-43,82	90	0,000
Soutien 1-Soutien 2	-27,89	3,46	-76,70	90	0,000

*M*=moyenne ; *ET*=Écart-type ; test statistique appliqué : test *t* pour échantillon apparié ( $N=91$ ),  $p < 0.01$ .

**Tableau 56.** Différence des moyennes des indicateurs de santé au travail selon Karasek ( $N=91$ )

## Résumé

À l'issue de la comparaison des situations socioprofessionnelles et psychosociales des cadres fonctionnaires avant et après l'implémentation des *TIC*, les résultats montrent une différence significative des variables *BEPT* et santé en T1 et T2. En effet, la comparaison des moyennes des différentes dimensions de la variable *BEPT* montre une évolution significative des scores que les cadres fonctionnaires attribuent aux dimensions après la mise en place des technologies. Le niveau du *BEPT* des cadres apparaît dans ce cas plus positif et plus élevé qu'avant l'informatisation du Ministère. S'agissant de la variable santé (en termes de stress), les cadres fonctionnaires ressentent une plus grande latitude d'action dans leur conduite professionnelle, mais aussi une demande psychologique (en matière d'exigences, de sollicitations) légèrement en hausse, certainement due aux contraintes d'usage et à l'apprentissage de ces nouveaux dispositifs.

\* \* \*

## Chapitre V. Discussion générale de la recherche

Cette étude avait pour but d'investiguer l'impact des technologies sur les facteurs de qualité de vie au travail, le bien-être psychologique et la santé des cadres fonctionnaires du Ministère de l'*ENCP* au Gabon. Dans ce chapitre, nous allons confronter les différents résultats obtenus dans la partie empirique en lien avec le cadre théorique de notre recherche, dans le but de confirmer ou d'infirmer les principales hypothèses de recherche.

### **V-1. Une variabilité de l'environnement physique de travail et un système d'activité particulièrement rigide avant la mise en place des TIC**

Dans cette phase, les analyses effectuées ont révélé que les cadres fonctionnaires occupant des fonctions importantes disposent d'espaces de travail relativement confortables (grandeur, hygiène, éclairage, etc.), notamment les Inspecteurs, Directeurs et Chargés d'études. Les observations et les entretiens ont montré que c'est la catégorie de Chef de service qui est la plus concernée par les espaces de travail les moins confortables. Ensuite, les tâches administratives se déroulaient essentiellement selon un mode analogique, c'est-à-dire quasiment sans supports et médiations informatiques. Il s'agissait surtout de la gestion de dossiers à caractère administratif où les sujets, selon leurs fonctions, devaient réaliser et/ou coordonner les activités attendues et prédéterminées. L'origine de ces dossiers provenant soit d'un opérateur privé (usager externe), soit des demandes du Ministère (usagers internes), soit des réformes émises par la plus haute autorité de l'État (réformes administratives, suivi des activités annuelles du Ministère, réformes budgétaires, réformes de la politique de l'économie numérique, de la communication et de la Poste, etc.). Par ailleurs, en nous référant au modèle de système d'activité développé par Engeström (1987), les analyses ont montré que dans la gestion de leurs activités, les sujets réalisaient leurs tâches en suivant un schéma organisationnel prédéterminé, structuré et particulièrement rigide où chaque étape de réalisation de l'objet du dossier est recommandée et/ ou indiqué par la hiérarchie. Ce résultat témoigne de l'organisation de cet établissement qui s'appuie sur l'une des anciennes formes d'organisation de type bureaucratique. Allant dans le même sens que Crozier et Friedberg (1999), ce résultat signifie que le fonctionnement du Ministère de l'*ENCP* est centralisé et composé de strates fonctionnelles et hiérarchiques. Ainsi, cet aspect bureaucratique et centralisé donne lieu à la prescription des tâches par la hiérarchie, se traduisant par une passivité des cadres fonctionnaires dans l'exécution des tâches qui leur sont assignées (prise de décision, etc.). Cette manière de gérer et de réaliser le travail dans cet établissement nous a

permis de constater au travers de nos entretiens et observations que le système d'activité des sujets se présentait particulièrement rigide là où les cadres fonctionnaires avaient de très faibles marges de manœuvre. Dans cet optique, ce constat se conforte avec les travaux de Merton (1968), selon lesquels l'organisation de type bureaucratique, dont se basent encore la plupart des organisations publiques des pays en voie de développement tels le Ministère de l'ENCP du Gabon se caractérise par une application stricte et 'rigoriste' des règles. À cet effet, le respect des procédures préétablies lors de la réalisation des tâches réduit significativement les marges de manœuvre des cadres fonctionnaires. Les sujets disposent donc d'une faible autonomie dans l'exercice de leur activité et la réalisation de leur tâche. Cela appauvrit aussi le contenu et le sens du travail pour ces employés qui ne peuvent apporter un semblant de subjectivité dans leur pratique professionnelle. Les observations nous ont d'ailleurs permis de remarquer que le contenu de ce travail apparaissait assez pauvre et désincarné, marqué par la monotonie et la répartition des tâches ainsi que le poids de la prescription de la tâche. Mais cela s'explique aussi par la nature même de l'activité administrative qui se base sur l'application stricte de règles et de principes préétablis, auxquels il est très difficile de déroger. L'environnement technologique enfin était assez faible, voire dans certaines situations inexistant pour certaines catégories de fonctionnaires : au mieux des ordinateurs à partager avec les logiciels bureautiques standards, au pire de simples accessoires de bureau (papiers, parafeurs, stylos, téléphone, etc.).

Les résultats qualitatifs, au travers des observations, ont montré que les relations interpersonnelles de travail étaient marquées par un ancrage culturel très fort. Au cours de leurs activités, les cadres fonctionnaires entretenaient des relations de type communautaire basées sur l'appartenance ethnique/régionale dont les traits principaux reposent sur l'entraide, la familiarité et la cohésion des groupes. Les personnes mobilisent directement ces réseaux d'entraide culturels (par du porte-à-porte) dans la gestion des affaires courantes. Ce type de relation professionnelle est par ailleurs renforcé par des activités informelles développées dans la sphère extra-professionnelle, par exemple la tontine (partage de biens d'une manière rotative entre groupes déterminés). Ce résultat remet d'ailleurs en cause les travaux de Darbon (2004) qui soulignait un individualisme dans les Administrations publiques africaines.

Nous avons pu également observer certains comportements organisationnels marqués par l'usage du matériel de travail et des accessoires de bureau à des fins personnelles et claniques (Travail en perruque).

De plus, les sujets disposaient d'une mobilité pour mener leurs activités (déplacements sur le terrain vers des établissements partenaires et sous tutelle dans la capitale et à l'intérieur du pays). À ce propos, s'agissant des déplacements dans la capitale, pour la recherche et la transmission des informations, les sujets affirmaient vivre cette situation comme une source de pénibilité. C'est d'ailleurs pour cette raison que les sujets avaient plutôt un avis favorable vis-à-vis des nouveaux outils de travail dans la mesure où ils pouvaient réduire ces déplacements astreignants par la collaboration médiatisée distante.

Finalement, ces résultats semblent plutôt confirmer nos deux premières hypothèses dans cette phase de notre recherche selon lesquelles « *nous nous attendions à constater une rigidité dans l'organisation des activités des fonctionnaires* » et « *nous pensions observer une faible autonomie des fonctionnaires dans la réalisation de leurs activités et une charge de travail conséquente liée au manque d'outils de travail innovants* ».

## **V-2. Activité analogique : faible niveau du *BEPT* et de stress des cadres fonctionnaires**

Après appréciation des facteurs qui déterminent la *QVT* des sujets, nous avons examiné le niveau de *BEPT* dans la dimension de Dagenais-Desmarais (2010) et le stress professionnel de Karasek (1979). Ces deux variables, en lien avec les conditions de travail, nous ont apporté des résultats très intéressants. Les résultats ont montré que les sujets manifestaient un niveau de bien-être psychologique relativement faible avant la mise en place des technologies. Ce ressenti psychologique des sujets témoigne de la qualité des éléments organisationnels déterminants du *BEPT*. En effet, comme nous l'avons dit *supra*, l'organisation du travail dans cette Administration s'accorde encore avec un modèle organisationnel bureaucratique et contraignant. La lourdeur de ce système bureaucratique se trouve accentuée par le manque d'outils de travail permettant aux employés d'atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. L'absence des outils de travail tels que les *TIC* ralentit les sujets à réaliser promptement leurs activités professionnelles et à remplir correctement et avec efficacité les responsabilités qui leur incombent dans le Ministère. Par ailleurs, dans une culture organisationnelle où le devoir fait valoir ses droits (Levesque, Blais et Hess, 2004 a), la reconnaissance du travail, les retours et signes de reconnaissance positifs et stimulants demeurent sinon proscrits, du moins rares dans le collectif de travail des sujets. Cette situation traduit le manque d'implication des cadres fonctionnaires dans l'atteinte des objectifs attendus par la hiérarchie du Ministère.

En d'autres termes, les sujets présentaient dans l'ensemble un faible niveau du *BEPT* au sens de Dagenais-Desmarais. Cela voudrait dire que les facteurs organisationnels, dans ce

contexte très faible en outils technologiques ne sont pas propices à la cohésion de leur collectif, à la coordination de leurs activités et à un travail collaboratif, leur permettant de se sentir épanouis, compétents, suffisamment reconnus pour travail qu'ils accomplissent. Ces insuffisances organisationnelles se matérialisent par un manque d'implication de la part des fonctionnaires aux objectifs globaux du Ministère. Ainsi, 73,74 % des cadres fonctionnaires affirmaient avoir une faible adéquation interpersonnelle, 79,12 % présentaient un faible sentiment d'épanouissement au travail, 57,14 % rapportaient un faible sentiment de compétence, 65,93 % se sentaient moins reconnus dans leur travail et 68,13 % s'impliquaient moins dans les objectifs du Ministère.

Par ailleurs, les résultats ont révélé qu'il y avait une différence significative de la dimension de la reconnaissance perçue au travail entre les hommes et les femmes. Ici, les femmes semblent être moins reconnues que les hommes. La place des femmes dans le Ministère explique ce manque de reconnaissance. En effet, les femmes (moins nombreuses dans la population des cadres fonctionnaires), occupent souvent des seconds rôles, ce qui fait que leurs efforts au travail sont souvent attribués au premier rôle de leurs fonctions. Ce manque de reconnaissance de la gente féminine dans le Ministère nous laisse penser au statut culturel des femmes Africaines, en général et en particulier Gabonaises dans le monde du travail. Les hommes dans cet établissement ministériel portent encore, mais sans le montrer ouvertement, un stéréotype très marqué sur les femmes où la reconnaissance du travail de la femme s'apparente plus au domaine privé et domestique, c'est-à-dire aux tâches ménagères. Même si les femmes ont acquis certaines des hautes fonctions dans le Ministère, la suprématie masculine y demeure implicitement. Le travail des femmes est donc minimisé au détriment de celui des hommes. D'ailleurs, les travaux de Coquery-Vidrovitch (2013) viennent légitimer ce constat, qui soutient l'idée que les femmes Africaines, malgré leur émancipation sur le plan professionnel, trainent toujours cette image culturelle de « femme et tâches ménagères ». Par ailleurs, les résultats ont montré qu'il n'y avait aucune différence significative entre la catégorie socioprofessionnelle, l'âge et l'ancienneté dans le ressenti psychologique des cadres fonctionnaires au travail.

Ce résultat confirme partiellement notre hypothèse selon laquelle *« nous nous attendons à constater que les fonctionnaires présentent un faible bien-être psychologique dans leur environnement de travail. Ce faible bien-être psychologique sera ressenti selon le sexe, l'âge, la fonction exercée, ainsi que l'ancienneté »*.

Le deuxième objectif dans cette phase de recherche, était de cerner chez les cadres fonctionnaires du Ministère de l'*ENCP* les facteurs organisationnels susceptibles de générer le stress professionnel. En nous référant au modèle de Karasek (1979), concernant la perception des situations, notamment la latitude décisionnelle, la demande psychologique et le soutien social, liés aux variables sociodémographiques retenues, les résultats ont indiqué qu'il y avait pas de différence significative entre les hommes et les femmes, les Inspecteurs, les Directeurs, les Chargés d'études, les Chefs, l'ancienneté, et l'âge dans la manière de percevoir les situations de travail. Ce résultat est diamétralement opposé aux études réalisées dans le contexte des pays du nord, notamment celles de Niedhammer, Tek, Starke & Siegrist (2004) ; Wilkins & Beaudet (1998), qui ont montré l'existence d'une différence significative entre ces variables.

La perspective théorique de Karasek nous a ensuite permis de dresser une cartographie et une typologie des sujets. Les situations actives représentaient 12,08 % de cadres fonctionnaires, celles des passifs 36,26 % ; 32,96 % représentait les situations détendues et 18,70 % de cadres fonctionnaires les jugeait tendus, c'est-à-dire source de stress. Dans l'ensemble, les déclarations des sujets face à leurs situations de travail les situent dans le quadrant « passifs » selon Karasek. En d'autres termes, au cours de l'exécution de leurs tâches, les sujets déclaraient ne pas avoir de demande psychologique conséquente dans un contexte très pauvre en technologies, mais manifestaient un faible pouvoir d'agir. Les exigences de leur environnement de travail, en termes de charge de travail, ne semblaient pas être au-dessus de leur marge de manœuvre.

Pourtant, certains auteurs tels que Quinn & Spreitzer (1997, cité par Lamti, 2013 p.216), ont montré que les organisations de types bureaucratiques concourent à l'atteinte du bien-être et la santé des travailleurs. L'explication de nos résultats s'appuie sur la dimension interculturelle qui se manifeste par des comportements communautaires pouvant jouer un rôle de médiation. Dans cette optique, les résultats ont montré que les sujets disposent d'un grand soutien social important provenant de leur hiérarchie et de la part de leurs collègues. Les études réalisées sur l'approche de Karasek (Lamti, op.cit.), dans le continent africain, viennent renforcer ces résultats. En effet, lors de sa recherche à Tunis, cet auteur a montré que les sujets, notamment les enseignants, rapportaient un fort soutien social de la part de la hiérarchie et entre collègues. Ce fort soutien social traduit, dans notre recherche, un communautarisme clanique et ethnique. La dimension interculturelle fait que, comme nous l'avons déjà dit précédemment, les cadres fonctionnaires manifestent une étonnante solidarité dans la



réalisation de leurs activités. Cette situation amoindrit en quelque sorte les revers des conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs activités.

En partant du profil ‘stressé’ et ‘non stressé’, les résultats ont montré que 27 cadres fonctionnaires jugent leurs situations de travail comme stressantes. À ce titre, le facteur âge montre une évolution croissante de l’exposition aux situations stressantes des plus jeunes aux plus âgés, c’est-à-dire de 27 ans jusqu’à 55 ans. Puis au-delà de 56 ans, le stress baisse. Ce résultat montre que ce sont les jeunes qui sont les plus exposés au stress dans le Ministère de l’ENCP. À notre sens, cela pourrait s’expliquer par le fait que leur intégration à la Fonction publique, notamment dans le Ministère de l’ENCP, semble leur apporter des difficultés liées à leur métier. Ainsi, ces jeunes éprouvent des difficultés à trouver une place, à obtenir des tâches à responsabilités alors que tout est verrouillé par les employés les plus anciens et le système clanique et communautaire, mais aussi déception, frustration par rapport à leurs ambitions personnelles et aspirations professionnelles, de se retrouver dans une Administration au système bureaucratique très verrouillé. Se pose aussi la question de la formation qui ne leur permet sans doute pas de faire face aux demandes et aux exigences physiques d’une activité administrative. Comme dans la plupart des établissements publics au Gabon, le recrutement se fait souvent sans exigence de formation au préalable, mais souvent basé sur le clanisme et le communautarisme (Nfoule Mba, 2011). Ainsi, il n’est pas rare de retrouver les cadres fonctionnaires, avec de simples diplômes universitaires non professionnalisant. Par ailleurs, beaucoup de cadres fonctionnaires âgés de 46-55 ans viennent du secteur privé et intègrent le Ministère pour leur reconversion professionnelle. De ce fait, le passage du privé au Ministère de l’ENCP, où les conditions de travail sont moins bonnes, semble être vécu par les cadres fonctionnaires comme une source de pénibilité, notamment de stress. Aussi, les résultats ont montré que la majorité des cadres fonctionnaires stressés occupent les fonctions de Chef de service, soit 70,58% des sujets stressés. Ce résultat peut s’expliquer par les mauvaises conditions physiques de travail auxquelles cette catégorie des cadres fonctionnaires fait face dans le Ministère, notamment le manque de l’espace de travail, de matériel de bureau, etc. Les résultats qualitatifs ont d’ailleurs révélé que cette catégorie de cadres fonctionnaires ne possède parfois pas de bureau de travail, et le peu d’entre eux en disposant travaillent dans une promiscuité absolue. Ces résultats confirment partiellement notre hypothèse selon laquelle « *nous nous attendons notamment à ce que les salariés qui ont peu de marge de manœuvre dans leurs activités, qui disposent d’un faible soutien social ou qui ont des environnements de travail (physiques et matériels) inadaptés ou contraignants* ».

*soient les plus exposés à un mal-être psychologique. Ce mal-être psychologique varie selon le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle ».*

## **Résumé**

Les investigations que nous avons entreprises dans cette première partie de la recherche nous ont permis d'identifier les éléments physiques de l'environnement de travail des cadres fonctionnaires. De même, ces investigations nous ont ensuite donné la possibilité d'investiguer non seulement la nature et l'organisation de leurs activités, mais aussi à appréhender le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires et leur état de santé psychologique en termes de stress professionnel. À l'issue de ces investigations, l'environnement physique des cadres fonctionnaires varie selon la fonction exercée et leur système d'activité semble particulièrement rigide. Les cadres fonctionnaires présentaient ensuite, un faible niveau de *BEPT* et de stress professionnel avant l'informatisation dans leur établissement ministériel.

\* \* \*

### **V-3. Usage des *TIC* et flexibilité du système d'activité**

Rentrant dans la deuxième phase de la recherche, notamment après la mise en place des *TIC*, il s'agissait d'abord d'appréhender l'impact des *TIC* sur le système d'activité des sujets. Il apparaît que la mise en place des *TIC* a entraîné l'émergence d'un système d'activité des sujets particulièrement souple et flexible. En effet, le modèle théorique de système d'activité (cycle du développement expansif du système d'activité, Engeström, 1987), complété par la grille d'analyse du principe de la simulation dual (Laintinen & Sannino, 2011, cité par Bibang-Assoumou, 2013, p.37), nous a permis de constater que l'introduction des *TIC* a suscité un certain nombre de conflits ou encore de contradictions dans le système d'activité des sujets. Ces contradictions les ont poussés à mettre en place des mécanismes de régulation propices à un nouveau système d'activité plus adapté. L'arrivée des technologies et les transformations socio-organisationnelles qui en découlent ont donc provoqué une série de tensions dont les sujets se sont saisis pour en faire des sources d'innovation et de développement de leur activité (Clot, 2012). Ce résultat rejoint les travaux des auteurs (Reix, 2000 ; Bobillier-Chaumon 2003, 2011 ; Résous & Metzger, 2006 ; Amossé et al. 2010), qui ont démontré que les *TIC* modifient la structure organisationnelle de l'activité des salariés.

Ensuite, dans ce processus de développement de l'activité, et prenant pour appui l'approche de l'acceptation située des technologies de Bobillier-Chaumon & Dubois (2003), les *TIC* ont

permis aux cadres fonctionnaires de gagner en autonomie dans la réalisation du travail. À cet effet, les analyses ont montré que l'usage de *TIC* participe positivement de 73 % à l'autonomie des cadres fonctionnaires. Mais en parallèle, le volume de travail a augmenté de 65 %, se matérialisant par un rythme plus important dans le traitement des dossiers et par l'augmentation des demandes de la part de la hiérarchie sur la production opérationnelle des sujets. Nous avons pu observer que l'usage *TIC* réclamait davantage de concentration, notamment lors des activités de recherche par les sujets concernant le désir d'embellissement du contenu de leurs activités. D'ailleurs, plusieurs études (Arnaudo, Magaud-Camus, Sandret, Coutrot, Floury, Guignon, Hamon-Cholet & Waltisperger, 2004 ; Assadi & Denis, 2005 ; Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2002 ; Brenner, Fairris & Ruser, 2004 ; Senk, 2010 ; Gomez & Chevallet, 2011 ; Helmersen, Jalalian, Moran, Norman, 2001 ; Joling & Kraan, 2008 ; Kimble, Grimshaw & Hildreth, 1998 ; Saintive, 2000), ont démontré que l'usage des *TIC* est l'une des source de l'augmentation de la charge du travail. Sur le plan de la gestion de leurs activités justement, l'usage des *TIC* a permis aux cadres fonctionnaires de bonifier le contenu de leurs activités et de gagner en efficacité, soit un apport de 28 %. Les *TIC* ont également permis aux cadres fonctionnaires d'améliorer et de renforcer la dimension interculturelle (avec d'autres groupes claniques), dans leurs relations de travail, en leur apportant un peu plus de cohérence dans « leurs collectifs », de mieux communiquer et d'échanger, soit un apport de 35%. Sur les compétences et métiers, l'usage des *TIC* implémentées a amélioré les compétences des cadres fonctionnaires, développant leurs responsabilités et renforçant la dimension de leur expertise dans la gestion de leurs différentes activités de 40 %. Enfin, sur le plan identitaire, les analyses ont montré que l'usage des *TIC* participe à la valorisation du métier et des fonctions de cadre fonctionnaire dans le Ministère de 64 %. En effet, au même titre que son homologue dans le secteur concurrentiel et grâce aux outils technologiques, le cadre dans le Ministère de l'*ENCP* conforte son statut de décideur et d'innovateur dans la gestion des activités administratives du Ministère. Ainsi, notre hypothèse selon laquelle « nous nous attendons à constater d'une part, des conséquences des *TIC* sur l'organisation et le système d'activité de base des fonctionnaires et d'autre part, des conséquences variées des *TIC* sur les différentes dimensions de l'activité des fonctionnaires (personnelle, relationnelle, professionnelle et identitaire) » a été confirmée.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux proposés par Bobillier-Chaumon & al. (2011, réactualisés en 2012), le Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion (Puyricard), Benraïss, Boujena & Tahssain (2005) ; Keese (2004); Taskin (2010), qui ont

montré l'apport des technologies dans ces différentes dimensions de l'activité des salariés, notamment les cadres tous secteurs d'activité confondus.

#### **V-4. Une évolution significative du *BEPT* et un état de santé psychologique stable en contexte technologique**

Outre leur caractère, les *TIC* semblent avoir amélioré le niveau du *BEPT* des cadres fonctionnaires selon les dimensions identifiées par Dagenais-Desmarais. Ainsi, 64,84 % de cadres affirment que l'usage des *TIC* va de pair avec une plus forte adéquation interpersonnelle et que cela conduit à un plus fort sentiment d'épanouissement au travail (74,73 %), de compétence (64,84 %), de reconnaissance par la hiérarchie, ainsi que par leurs pairs, soit 67,03 %. Aussi, 63,74 % des cadres fonctionnaires indiquent vouloir davantage s'engager en faveur des orientations politiques et organisationnelles fixées par leur établissement. En d'autres termes, la mise en place des technologies a permis aux sujets de se rapprocher entre eux, de produire un travail de qualité, innovant dans lequel ils sont reconnus et reçoivent plus souvent des encouragements et félicitations. Les outils technologiques, le retour positif de la part de leurs chefs et au sein du collectif leur procurent l'envie de s'impliquer davantage dans l'atteinte des objectifs fixés par le Ministère. Par contre, les résultats nous ont indiqué qu'il n'y a pas de différence significative du niveau de *BEPT* selon le sexe, l'âge, la CSP et l'ancienneté. Avec les technologies, les femmes semblent curieusement reconnues au travail au même titre que les hommes. Ce résultat soulève une question, celle de savoir si le bon usage des *TIC* par les femmes au sein de leur activité, c'est-à-dire la capacité qu'elles ont à utiliser les outils technologiques implémentés dans la gestion de leurs activités, inhibe en quelque sorte leur statut socioculturel dans cette administration. En effet, la modernisation du travail dans la Fonction publique au Gabon, partant du Ministère de l'*ENCP*, via l'introduction des technologies, semble-t-elle changer l'image de la femme où les principes socioculturels jusqu'alors paraissaient hostiles à son égard ? En tout état de cause, nos résultats ont montré que les femmes, au même titre que les hommes, semblent avoir le même niveau du sentiment de reconnaissance au travail en contexte technologique. Cela infirme partiellement notre seconde hypothèse selon laquelle « *l'usage des TIC aura des effets positifs sur le BEPT des cadres fonctionnaires en fonction de l'âge du sexe, de l'ancienneté et de la CSP* ».

Le fort bien-être psychologique des cadres fonctionnaire témoigne l'état de leur santé psychologique dans la dimension de Karasek. En effet, de la posture de « passifs » avant la

mise en place des technologies, les cadres fonctionnaires sont devenus « actifs », après l'informatisation de leur Ministère. Cela suggère qu'ils jugent leurs différentes situations de travail positives malgré le brusque passage d'une activité analogique à une activité digitalisée. Certes, il y a eu changement, mais ce changement ne constitue pas une menace pour leur santé psychologique au travail. Cela corrobore avec les résultats sur les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires développés précédemment. En effet, le statut « actifs » des cadres fonctionnaires se justifie par le fait que les *TIC* leur ont apporté davantage de marge de manœuvre, mais en retour, elles leur ont induit une charge supplémentaire. Ainsi, dans cette seconde phase de la recherche, selon le principe de l'approche de Karasek, les situations actives représentent 38,48 % ; les situations passives 10,98 % ; celles dites détendues représentent 20,87 % et les situations tendues représentent 29,96 %. Les résultats ont montré également un fort soutien social des cadres fonctionnaires de la part de la hiérarchie et entre collègues en contexte technologique. Ce résultat légitime les analyses précédentes en rapport avec l'apport des *TIC* sur la dimension relationnelle de l'activité des cadres fonctionnaires.

De plus, en partant du principe stressé et non stressé, comme dans la première phase de la recherche relative à la période avant l'implémentation des *TIC*, les résultats ont montré que le stress évolue des plus jeunes aux plus âgés. Ainsi, la catégorie la plus exposée aux situations stressantes de travail demeure celle de Chef de service. Ce résultat indique en réalité que l'implémentation des *TIC* n'a pas résolu certaines difficultés auxquelles cette catégorie de cadres fonctionnaires était confrontée, notamment le problème de l'espace de travail. Par ailleurs, la majorité des cadres fonctionnaires stressés enregistrent une ancienneté de 16 ans et plus.

En clair, après l'implémentation des *TIC*, la majorité des sujets est passée du statut passif à celui d'actif dans la conception du modèle théorique de Karasek. Les résultats ont démontré cependant qu'il n'apparaît pas de différences significatives entre les variables sexe, âge, *CSP* et ancienneté au niveau de la perception des différentes situations de travail, ce qui infirme notre troisième hypothèse selon laquelle « *les conditions de réalisation et d'exercice de l'activité médiée impacteront la santé des cadres fonctionnaires en fonction de l'âge, du sexe, de l'ancienneté et de la CSP* ».

Pourtant, nombreux sont les travaux menés dans le contexte des pays industriellement riches (Gollac, 2009 ; Caroly, 2007 ; Saintive, 2000 ; Albert, 2009 ; centre d'analyse stratégique, 2012 ; Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier, 2013; Késous & Metzger, 2006), qui ont

montré que l'usage des technologies est souvent l'une des sources des risques psychosociaux dans le monde du travail. Or, les résultats de cette étude montrent que la majorité des cadres fonctionnaires est à l'abri de tels risques, malgré l'implémentation des technologies dans leur Ministère. D'une part, l'explication de ces résultats trouve son sens dans le rôle prépondérant que jouent les spécificités culturelles dans les rapports de travail : le soutien social. Les cadres fonctionnaires font preuve d'une cohésion sociale étonnante, accompagnée d'une solidarité dans la réalisation de leurs activités. Cette solidarité se traduit par une entraide entre cadres fonctionnaires lors de la gestion des tâches de travail jugées très contraignantes. Cet apport du communautarisme dans la gestion des activités constitue pour eux une sorte de pierre angulaire de leur bien-être au sein de leur établissement. En effet, les comportements communautaires importés dans la sphère extraprofessionnelle, propres à la culture nationale, constituent une sorte d'échappatoire pour les cadres fonctionnaires face aux situations de travail stressantes. Les comportements, tels que le travail en perruque, influencent la perception des situations de travail à première vue stressantes. Puisque, le cadre fonctionnaire trouve satisfaction au travail en perruque, il va donc percevoir positivement les différentes situations de son travail. Autrement dit, parce que le cadre fonctionnaire assouvit ses besoins personnels-d'ordre ethnique, clanique et familial dans son travail- les conditions de travail, malgré qu'elles soient hostiles à sa santé psychologique, sont finalement bien perçues par ce dernier. D'ailleurs, on retrouvait ce travail en perruque dans l'usage même des technologies où le système était employé à des fins personnelles (claniques, ethniques et familiales); ce qui démontre aussi une plutôt bonne appropriation de ces technologies. Les comportements culturels deviennent, à ce moment-là, une médiation entre l'usage des TIC et leur impact sur la santé des cadres fonctionnaires. Ce constat confirme notre hypothèse selon laquelle « *nous nous attendons à ce que la dimension interculturelle joue un rôle dans la médiation de l'usage et les impacts des TIC sur le bien-être psychologique et la santé au travail des cadres fonctionnaires* ».

Ce résultat va dans le même sens que les études de Levesque, Blais & Hess (2004 b) réalisés sur les employés gabonais, qui ont montré l'importance des comportements altruistes de types communautaires adoptés par les employés au cours de la réalisation de leurs activités pour leur bien-être. Les études de Ntsame Sima, Desrumaux, Lemoine, Tessa Moudjiegout (2012), ont aussi montré le rôle important que joue la culture (Gabonaise) dans la détresse et le bien-être psychologique au travail. D'autres auteurs, tels que Boussougou-Moussavou (2003), ont démontré que la culture nationale joue un rôle modérateur dans le concept de satisfaction au

travail au Gabon. Ainsi, les employés Gabonais expriment leur satisfaction au travail selon les dimensions de leur vie hors travail, tels que subvenir aux besoins de ses enfants, de ceux de ses frères et sœurs, de sa maman et de son père, etc. La satisfaction au travail est basée, dans ce cas, sur la capacité du salaire à pouvoir satisfaire ces besoins. Les études de Boulingui (2009) viennent aussi conforter cette idée puisque cet auteur a montré que la satisfaction professionnelle au Gabon serait liée à la satisfaction dans la vie extra professionnelle. C'est-à-dire que si les salariés sont satisfaits dans leur vie privée (en prenant en compte l'aspect culturel), ils le seront aussi au travail.

En définitive, les résultats de notre recherche ont franchi le premier pas vers la compréhension des concepts de bien-être psychologique et de la santé au travail dans le secteur public au Gabon. Ils ont pu mettre en évidence l'originalité de la perception des conditions de travail et du ressenti psychologique des sujets interrogés. Cette originalité émane des caractéristiques socioculturelles importées dans la vie extraprofessionnelle, qui semblent jouer un rôle prépondérant dans le collectif de travail dans ce secteur d'activité.

Notre recherche met en évidence le rôle de la culture à la fois nationale et organisationnelle sur le ressenti et la santé psychologique dans le monde du travail dans les pays du Sud, en particulier au Gabon. La caractéristique principale du collectif des fonctionnaires est la cohésion sociale qui se définit par le communautarisme. À cet effet, dans le collectif des cadres fonctionnaires, on découvre en réalité l'existence des « collectifs », qui constituent un bouclier de ce collectif. La particularité ici c'est que la cohérence du collectif de travail dans son ensemble dépend de l'existence de ces méta-collectifs. La préférence ethnique régionale, voire politique renforce profondément les relations de travail, à tel point que le travail, les conditions de l'environnement de travail et les tâches contraignantes sont partagées et réalisées collectivement dans « les collectifs » partageant les mêmes valeurs, les mêmes intérêts et les mêmes activités au sein du collectif d'une manière générale. Ce communautarisme dans la réalisation des tâches et de l'activité, minimise très concrètement les exigences de travail à première vue hostiles pour leur bien-être et leur santé. Dans ce cas, ces « méta-collectifs » deviennent une ressource face à la demande psychologique, aux exigences physiques, aux agents de stress ; en un mot, aux facteurs déclencheurs des risques psychosociaux (Clot, 2006) tels que l'usage des outils technologiques, des logiciels de communication dans leur environnement de travail.

Finalement, le ressenti psychologique et la santé dans ce secteur d'activité sont intimement liés aux valeurs culturelles pesantes et présentes dans les collectifs des cadres fonctionnaires.

Ainsi, puisque la qualité du *process* dans le Ministère est influencée par la culture nationale, les comportements culturels de la place occupent une place de choix dans la manière de définir le bien-être et la santé des fonctionnaires. Cette idée ouvre de nouvelles réflexions avec comme question principale l'investissement, sinon la prise en compte du contexte socioculturelle pour comprendre et traiter l'épineuse problématique du bien-être et de la santé au travail. L'idée est de mettre en place des propos théoriques capables d'intégrer dans les modèles existants la variable culturelle dans la manière de concevoir la qualité de vie, le bien-être psychologique et la santé au travail dans le contexte des organisations africaines en pleine mutation technologique, notamment au Gabon. Cela rejoint la pensée de Wisner (1987) dans son approche anthropotechnologique où la prise en compte des caractéristiques socioculturelles demeure nécessaire dans le cadre du transfert des technologies vers les pays en voie de développement, plus particulièrement en Afrique subsaharienne. D'ailleurs, d'autres auteurs (Geslin, 2002 ; Mutabazi, 2008) confortent cette idée lorsqu'ils ont montré que la considération des formes sociales dans le management et l'appropriation des objets techniques dans les organisations africaines demeurent primordiales pour la performance et l'efficacité organisationnelle de ces pays, et en toile de fond, leur développement. De même, notre recherche va dans le même sens que des travaux réalisés dans les contextes africains axés sur la détresse et le bien-être au travail (Györös & al., 2012), travaux selon lesquels les valeurs culturelles seraient l'effet modérateur entre les conditions psychosociales du travail et le bien-être des travailleurs.

## **V-5. Apports, enjeux de terrain et limites de la recherche**

La mouvance des réformes dans l'Administration publique, matérialisée par l'implémentation des outils technologiques communément appelés *TIC*, commence dans le courant des années 1985 au sortir de la conférence de Luxembourg. Il s'agissait de trouver les solutions face aux difficultés que connaissait ce secteur d'activité, en optant pour une Administration moderne, efficace et performante. Ce désir s'est propagé dans la plupart des pays africains tel le Gabon, en mettant en place une politique de faire de l'Administration un véritable pôle d'excellence et d'innovation grâce à l'introduction des *TIC* comme nouveaux outils de travail pour les fonctionnaires.

Dans cette recherche, nous avons choisi une approche longitudinale, axée sur une méthode mixte afin d'appréhender les potentielles conséquences des *TIC* sur les facteurs qui déterminent la *QVT*, mais aussi le *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires dans



l'Administration publique au Gabon. L'analyse des résultats nous a donné l'opportunité d'atteindre nos objectifs et nous ouvre les pistes d'une réflexion sur la problématique du changement organisationnel et du bien-être.

### **V-5.1. Apports théoriques**

De prime abord, sur le plan théorique, l'un des principaux apports de cette recherche repose sur le fait que, dans le contexte des pays du Sud, communément appelés pays en voie de développement, tels que le Gabon, la question du bien-être et de la santé dans les organisations publiques ne semble pas être, de nos jours, une priorité en matière de recherche. En effet, dans l'immense littérature du domaine de la psychologie du travail et des organisations, le constat est d'autant plus frappant qu'il n'existe, à notre connaissance que très peu d'études<sup>55</sup> réalisées dans l'Administration publique au Gabon. Par ailleurs, à notre connaissance, il n'existe quasiment pas d'études traitant la question du changement des organisations publiques et de la santé des fonctionnaires. Ainsi, les résultats de notre recherche nous ouvrent des perspectives pour l'établissement d'un modèle théorique intégrant la variable culturelle comme effet modérateur entre le bien-être et la santé psychologique au travail.

### **V-5.2. Apports méthodologiques**

La problématique de la *QVT* et du bien-être en contexte organisationnel, comme nous l'avons dit dans le chapitre II, séjourne dans un vaste canevas théorique dans lequel on distingue deux grands angles d'évaluation des concepts de *QVT* et du bien-être dans les organisations : la tradition nord-américaine basée sur les besoins et la tradition européenne basée sur les ressources (Althaus, Kop & Grosjean, 2015). La plupart des travaux réalisés se sont appuyés sur l'une ou l'autre de ces traditions. L'originalité de notre recherche est la combinaison de

---

<sup>55</sup> Comme nous l'avons montré plus haut, parmi les études qui se sont intéressées à l'Administration publique au Gabon, nous pouvons citer celles de J.A Boussougou-Moussavou: « Effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle, 2014 », « Perception entre la vie privée et la vie professionnelle : le cas des enseignants gabonais du second degré, 2012 » ; « Enquête sur la satisfaction au travail des cadres d'entreprise et d'administration publique, 2003 » ; J.B Boulingui : « Impact des interférences entre la vie privée et la vie au travail sur la satisfaction professionnelle chez les enseignants du second degré, 2009 », « La perception et le vécu que les Gabonais ont de la retraite et son impact sur la relation vie travail/vie hors travail : cas des agents de l'Administration publique et privée, 2011 » ; Murielle Nadia Ntsame Sima, Pascale Desrumaux, Claude Lemoine, Tessa Moudjiegout : « le rôle de l'assertivité dans la détresse et le bien-être psychologique : une application aux enseignants Français et Gabonais, 2012 », Manon Levesque, Marc R. Blais & Ursula Hess : « Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain : quand le devoir oblige ? 2004a », « Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez les enseignants africains, 2004b ».

ces deux traditions afin de comprendre et surtout d'appréhender la *QVT*, le bien-être et la santé dans l'Administration publique au Gabon, en pleine mutation technologique, et issue d'un contexte socioculturel atypique. Cette position hybride nous a permis d'aborder ces concepts d'une manière exhaustive pour être en mesure, au regard des résultats obtenus, de les contextualiser dans la manière de les définir et de les évaluer.

En outre, le second apport méthodologique qui mérite d'être souligné ici est la combinaison des méthodes qualitative et quantitative dans une approche longitudinale que nous avons mise en exergue. L'approche qualitative, basée sur les entretiens, nous a permis d'avoir accès au sens que donnent les cadres fonctionnaires aux facteurs qui déterminent leur *QVT*. Les observations ont complété cette approche *via* des attitudes d'observation des informations, inaccessibles dans les discours des sujets interrogés, issues des situations de travail au sein du collectif des cadres fonctionnaires. Ainsi, pour enrichir la pertinence de ces informations, nous avons eu recours à des échelles de mesure sur le *BEPT* et la santé au travail. Cette démarche méthodologique est légitime d'une part, par la qualité des informations reçues, et d'autre part, par le sens que nous donnons à ces résultats sur le plan théorique. Par ailleurs, parmi les études traitant l'impact des technologies sur le bien-être et la santé des travailleurs, rares sont celles qui ont adopté l'approche longitudinale. Les études se sont réalisées dans un contexte où la technologie est déjà implémentée. Ici, l'intérêt méthodologique émane aussi du fait d'avoir suivi les sujets avant et après l'informatisation de leur activité, pour appréhender non seulement son évolution ou son développement, mais aussi et surtout de mesurer de quelle manière leur état de bien-être et leur santé peut évoluer.

Enfin, un dernier enjeu important concerne la validation transculturelle des échelles de mesure de *BEPT* et de santé que nous avons utilisées dans cette recherche. La validation de ces échelles de mesure nous a permis d'évaluer les situations de travail dans la réalité du contexte dans lequel s'est déroulée cette recherche. Cette validation nous a permis également de vérifier la compréhension et la légitimité de ces échelles dans le contexte gabonais.

### **V-5.3. Enjeux de terrain**

À partir de nos résultats, le premier enjeu de terrain de cette recherche est de permettre aux responsables de la plus haute autorité de l'État de répondre promptement aux manquements que cette recherche fait ressortir, notamment l'amélioration des conditions physiques de travail, où l'espace de travail demeure un véritable problème. Par ailleurs, les résultats ont mis en évidence l'importance de la culture nationale au sein du collectif des cadres fonctionnaires

dans la réalisation de leurs activités. Cela voudrait dire que la culture nationale définit en même temps le collectif et les relations de travail dans cet établissement. Elle occupe, de ce fait, une place primordiale dans la manière dont les cadres apprécient et attribuent du sens aux situations de leur environnement de travail. Par conséquent, la question du ressenti psychologique et de la santé, et donc la question du bien-être au travail dans ce Ministère, devrait être traitée en prenant en compte ces paramètres vitaux pour les cadres fonctionnaires. En d'autres termes, le Ministère du Travail et la Direction des ressources humaines du Ministère de l'*ENCP* devront prendre en compte ces éléments susceptibles de maintenir la vitalité du collectif des cadres fonctionnaires, nécessaires à leur efficacité, à leur bien-être et à leur santé (Clot, 2012).

Le second intérêt appliqué de cette recherche repose sur le fait que ces résultats ont pu montrer la difficulté des cadres fonctionnaires à utiliser les fonctions des technologies implémentées dans le Ministère. Nous avons observé, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, la difficulté pour certains cadres fonctionnaires d'utiliser Internet et ses dérivés, notamment les logiciels de communication, au cours de leurs activités. Cela se justifie d'ailleurs du fait du brusque passage d'une activité analogique à une activité fortement médiée, du stylo à l'ordinateur, sans formation préalable. Ce constat soulève la question de la formation des cadres fonctionnaires, voire de tous les agents de l'Administration publique, à l'usage des technologies professionnelles, pour donner une congruence entre la qualité, les finalités des technologies mises au service des agents de l'État et la capacité de ces agents à les utiliser. Cela doit passer par des formations approfondies à long terme davantage que de simples séminaires de quelques jours au cours desquels les cadres n'ont pas toujours le temps de mieux se former à l'usage des technologies implémentées pour produire leur travail autrement.

#### **V-5.4. Limites de la recherche**

Comme toutes recherches scientifiques, la présente recherche comporte quelques limites d'ordre théorique et méthodologique. Dans un premier temps, sur le plan théorique, nous avons eu recours aux modèles théoriques issus de la théorie de l'activité, notamment du système d'activité d'Engeström élaboré en 1987, propice à l'appréhension de l'impact des technologies en milieu organisationnel. En effet, à partir de la conception des psychologues russes Vygotsky et Leont'ev du développement de l'enfant, le modèle théorique d'Engeström va au-delà de l'apprentissage individuel et introduit l'idée de la manière de comprendre le

collectif, en intégrant le concept de communauté, le lien aux règles pour les sujets, puis aux rôles ou à la division du travail. Ainsi, ce modèle théorique donne une place prépondérante à l'aspect historico-culturel, s'intéressant au niveau situationnel relié à « l'avant » pour comprendre les activités psychologiques et cognitives des individus issus d'un même collectif de travail. En d'autres termes, c'est ce qui se passe en situation, c'est-à-dire ici et maintenant. Dans cette manière de comprendre l'activité, le collectif des cadres fonctionnaires permet de mieux saisir par la suite les changements organisationnels marqués par la mise en place des artefacts, et donc des technologies.

Cependant, la difficulté de ce modèle théorique réside dans le fait qu'il n'est pas aisé de comprendre si l'aspect historico-culturel dans le développement de l'activité considère l'histoire culturelle de l'individu en tant qu'acteur dans le processus de la réalisation d'une activité. En d'autres termes, la question que l'on est tenté de se poser est de savoir si cette approche théorique considère le contexte culturel dans lequel l'activité des salariés se déroule.

Le second modèle théorique sur lequel nous nous sommes basés est l'approche de l'acceptation technologique située de Bobillier-Chaumon & Dubois élaborée en 2009. S'inscrivant également au niveau situationnel, cette approche met en avant les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires touchées par l'introduction des technologies, notamment la dimension personnelle, organisationnelle, collective et relationnelle, et la dimension identitaire et socioprofessionnelle. L'approche met en avant d'une part, la culture organisationnelle et d'autre part, les spécificités socioculturelles des travailleurs dans les relations au sein d'un même collectif. Cependant, l'une des limites de cette approche est qu'elle ne rend pas compte, en temps réel la complexité des processus psychologiques entre les salariés et la technologie utilisée ; et les différentes dimensions de l'activité qu'elle met en valeur n'ont pas de frontière délimitées, ce qui fait que les déterminants de ces différentes dimensions sont imbriquées (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009).

Par ailleurs, l'approche de l'anthropotechnologie élaboré par Wisner en 1997 intervient dans le cadre du transfert de technologies. Cette approche, comme nous l'avons montré, considère pour tout transfert de technologies dans les pays en voie de développement, les ergonomes devraient *a priori* concevoir des technologies à la mesure de la réalité psychosociale de ces pays. Wisner donne ainsi naissance à l'idée d'adaptation des systèmes de travail aux salariés autochtones. Cette interculturalité technologique s'appuie sur les travaux réalisés dans le

management des organisations des pays du Sud par Mutabazi en 2008. En effet, cet auteur part du constat que les politiques organisationnelles des sociétés multinationales installées en Afrique manquent souvent d'empathie et de reconnaissance de la culture africaine dans la gestion. Ce management a souvent pour effet colossal le dysfonctionnement organisationnel. Le modèle de Wisner constitue un appui fondamental pour comprendre l'aspect conditionnel de l'intégration des technologies par les cadres fonctionnaires au sein de leurs activités. Par contre, cette approche dans la présente recherche ne nous permet pas de faire le lien entre l'aspect ergonomique qu'elle soulève et la perception des cadres fonctionnaires de leurs conditions de travail ; d'où la nécessité d'une intervention anthropologique (Geslin, 1999).

Les autres modèles théoriques auxquels nous avons eu recours pour saisir l'impact des technologies sur le bien-être et la santé psychologique des cadres fonctionnaires, concernent le modèle théorique du *BEPT* de Dagenais-Desmarais et du stress professionnel de Karasek. Bien qu'en identifiant les facteurs organisationnels qui peuvent déterminer le *BEPT*, le modèle théorique du *BEPT* se concentre trop sur la dimension subjective des travailleurs pour définir leur *BEPT*. Comme nous l'avons démontré dans le chapitre II, le *BEPT* est une appréciation subjective de l'individu où ce dernier tente d'exprimer le meilleur de lui à travers des expériences vécues dans son travail. Or, les expériences vécues dans un environnement de travail peuvent évoluer, c'est-à-dire qu'elles peuvent être positives à un moment donné et négatives à un autre moment. Autrement dit, cette approche ne prend pas en compte l'état psychologique du travailleur pour apprécier son ressenti à travers ses expériences vécues à un temps donné.

Pour ce qui est de l'approche de Karasek, le stress est considéré comme la résultante de la relation entre l'individu et sa situation de travail. En effet, comme nous l'avons spécifié dans le chapitre II, le modèle de Karasek stipule que le stress apparaît lorsqu'il y a une décadence, c'est-à-dire un déséquilibre entre les exigences psychologiques de l'environnement de travail, telles la charge de travail, les contraintes organisationnelles (la quantité du travail, le temps de réalisation du travail, l'interruption des tâches, etc.), et le pouvoir d'agir des travailleurs pour faire face à ces exigences, c'est-à-dire la possibilité pour les travailleurs de contrôler leur travail, notamment l'organisation de leurs tâches, la participation aux prises de décisions dans l'organisation et la mise en exergue de leurs compétences selon la fonction qu'ils occupent. Ce modèle constitue une référence dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, il semble très général et ne décrit pas l'environnement psychosocial professionnel des salariés (Kristensen, 1995 ; Althaus, Kop & Grosjean, 2013). Par ailleurs, ce modèle théorique ne

prend pas en compte les différences individuelles et les stratégies de « coping » (Van Wassenhove, 2014). Sachant que les capacités psychologiques individuelles sont intimement liées aux valeurs et aux spécificités culturelles de l'individu, cette approche théorique ne nous a pas permis de mettre en exergue la valeur de la culture nationale présente dans le Ministère sur la perception des cadres fonctionnaires concernant leurs différentes situations de travail.

Sur le plan méthodologique, il est important de souligner que notre recherche présente également quelques limites. D'une part, notre faible échantillon ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus d'une part, avant la mise en place des technologies, et d'autre part, après l'information du Ministère. En effet, sur un ensemble de plus de 164 cadres fonctionnaires que compte le Ministère dans lequel nous avons réalisé notre recherche, seuls 91 cadres fonctionnaires ont vraiment fait l'objet de notre recherche, ce qui voudrait dire que certains établissements sous tutelle, dans la capitale et à l'intérieur du pays, ne sont pas concernés par les données de notre recherche.

D'autre part, la validation des échelles de mesure du *BEPT* et du stress professionnel de Karasek n'est pas validée sur le plan national avec un maximum de sujets, pour appréhender véritablement sa validité dans le contexte gabonais. Nous nous demandons si la validation de ces échelles de mesure sur le plan national, avec un échantillon plus conséquent, donnerait les mêmes résultats que notre échantillon composé de 91 sujets. Cette situation nous a d'ailleurs conduits à considérer différemment les médianes dans les calculs de l'échelle de Karasek, c'est-à-dire avant et après l'informatisation du Ministère.

Par ailleurs, nous avons eu recours à l'observation de type papier-crayon qui présente certaines limites. En effet, ce type d'observation ne permet pas d'exploiter certaines situations de travail complexes, telle l'observation par vidéo, que nous n'avons pas eu l'occasion d'utiliser par manque de moyens matériels. Par ailleurs, le fait que les cadres fonctionnaires aient reçu une lettre de recommandation de la part de la hiérarchie leur recommandant de nous accueillir et de nous permettre d'aller au bout de notre recherche, peut également biaiser la qualité des informations recueillies auprès d'eux. Aussi, le projet de la mise en place des technologies dans le Ministère émane des grandes lignes politiques des dirigeants du pays. Cette situation peut entraîner les cadres fonctionnaires à cacher leur véritable perception des situations de travail, ce dans le but de ne pas remettre en cause la politique du Gouvernement et éviter de recevoir des sanctions. En effet, nous avons pu remarquer que les cadres

fonctionnaires étaient souvent retissant dans leurs réponses concernant certains aspects de leur organisation.

Enfin, la nature des technologies implémentées pourrait également se présenter comme une limite. En ce sens que, la mise en place progressive du projet de l'implémentation des technologies dans les Administrations publiques de l'État ne nous a pas permis de réaliser notre recherche en présence des technologies telles que l'intranet administratif ou l'e-administration qui font partie du projet des *TIC* initié par les autorités du pays. En outre, nous avons réalisé notre étude longitudinale en 8 mois et 2 semaines, la seconde étude réalisée après l'informatisation du Ministère ayant eu lieu 7 mois après. Nous nous demandons si les résultats, notamment en ce qui concerne le *BEPT* et la santé des cadres fonctionnaires, seront les mêmes après une période transitoire supérieure à 7 mois. Pour ces mêmes échelles de mesure, il apparaît une autre limite qui est celle de l'absence d'échelle de mesure axée sur la désirabilité sociale qui peut influencer les réponses des cadres fonctionnaires sur leur *BEPT* et leur santé au travail.

## **CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**



Cette recherche, réalisée auprès d'une population de cadres fonctionnaires du Ministère de l'*ENCP* du Gabon, avait pour but d'appréhender l'impact des *TIC* sur les facteurs de *QVT*, de *BEPT* et du stress professionnel. Nous nous sommes inscrits dans une approche longitudinale englobant une démarche méthodologique mixte d'évaluation du bien-être et des risques psychosociaux. Cette spécificité méthodologique avait pour but de cerner les conditions de travail et leurs impacts sur le ressenti et la santé psychologique au travail. Nous avons cerné les caractéristiques organisationnelles et psychosociales des travailleurs du Ministère de l'*ENCP* « **avant** » et « **après** » la mise en place des *TIC*. Dans cet objectif, nous nous sommes appuyés sur des approches théoriques issues de la psychologie du travail et des organisations et l'ergonomie du travail, mais aussi les travaux qui se rapportent aux concepts de *QVT*, du bien-être et la santé psychologique au travail. À partir des postures épistémologiques présentées dans la littérature, nous avons démontré que l'usage des technologies dans le monde du travail est souvent pointé du doigt comme l'une des principales causes de détérioration des conditions de travail dans les pays de l'hémisphère nord, tous secteurs d'activité confondus. Ces travaux nous ont permis de montrer que les exigences des changements organisationnels, marqués par l'avènement des technologies, réclament le plus souvent davantage d'efforts cognitifs aux salariés et donc une charge de travail supplémentaire avec des conséquences en terme de pénibilité. En d'autres termes, l'environnement psychosocial au travail, se présentant comme contraignant psychologiquement et socialement, serait fortement lié à la détérioration de la santé des travailleurs. À ce propos, de nombreux travaux (Centre d'analyse stratégique, 2012 ; Bobillier-Chaumon 2003, 2011 ; Résous & Metzger, 2006), ont montré l'influence des facteurs organisationnels sur l'activité et la santé des salariés. D'autres études (Boussougou-Moussavou, 2003, Boulingui, 2009 ; Levesque, Blais & Hess, 2004a) ont pu mettre en exergue les spécificités culturelles dans les pays en voie de développement comme déterminantes dans les organisations de ces pays.

À partir de constats, nous avons formulé notre problématique de recherche orientée vers les facteurs de *QVT* liés à l'organisation, à l'activité, au *BEPT* et à la santé des cadres fonctionnaires au travail. Nous avons donc formulé nos hypothèses en deux temps, suivant la méthode à laquelle nous avons eu recours. Les hypothèses du premier temps (avant la mise en place des technologies, T1) visaient à vérifier le lien entre les facteurs de *QVT* liés aux éléments ambiants, à l'organisation, à l'activité et les variables sociodémographiques sur le niveau du *BEPT* et l'apparition du stress professionnel en référence aux modèles théoriques

de « Bottom up » de Dagenais-Desmarais (2010) et Karasek (1979). Les hypothèses du second temps (après l'informatisation du Ministère T2), visaient, quant à elles, à cerner d'une part, l'impact des *TIC* sur le système et les dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires ; et d'autre part, l'impact des *TIC* sur le niveau de *BEPT* et le stress professionnel en fonction des variables sociodémographiques retenues.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à des méthodologies mixtes de recueil des données à savoir des questionnaires validés dans le contexte culturel, les entretiens semi-directifs et les observations de type papier-crayon.

L'analyse des données montre (T1), que les cadres fonctionnaires exerçaient leur activité selon la fonction occupée dans leur institution. Leur activité analogique semblait particulièrement pauvre, monotone, avec des procédures de travail lourdes ancrées dans une culture organisationnelle de type bureaucratique, débouchant sur un système d'activité particulièrement rigide. Les analyses ont également montré que la « culture nationale » se présentait comme principal facteur qui détermine les relations de travail des cadres fonctionnaires avant l'implémentation des *TIC*. À cet effet, les cadres fonctionnaires étaient plutôt favorables à l'arrivée des *TIC* dans leur établissement pour pallier les difficultés auxquelles ils faisaient face dans leur environnement de travail. Au niveau du *BEPT*, nous avons constaté au travers des analyses statistiques que les cadres fonctionnaires présentaient un niveau de *BEPT* relativement faible selon ses dimensions, notamment adéquation interpersonnelle, sentiment d'épanouissement, sentiment de compétence, reconnaissance perçue et volonté d'engagement. Aussi, les analyses ont montré une différence significative entre les hommes et les femmes sur la dimension de la reconnaissance perçue au travail. En effet, dans l'exercice de leurs activités, les hommes semblaient être davantage reconnus au travail que les femmes. Par contre, les analyses n'ont montré aucune différence significative entre le niveau de *BEPT* en référence à l'adéquation interpersonnelle, du sentiment d'épanouissement, du sentiment de compétence, de la volonté d'engagement et de l'âge, du sexe et de l'ancienneté.

Les facteurs de *QVT* ne semblent pas porter atteinte à la santé des cadres fonctionnaires. En effet, au sens de l'approche de Karasek, nous en avons déduit qu'une faible latitude décisionnelle et une forte demande psychologique sont source de stress chez les cadres fonctionnaires. Les analyses ont révélé que les cadres fonctionnaires présentaient une faible latitude décisionnelle et une faible marge de manœuvre au travail. Aussi, les cadres

fonctionnaires faisaient montre d'un fort soutien social de la part de la hiérarchie et des collègues. Ainsi, il n'y avait pas de différence significative entre les variables sociodémographiques retenues.

Après la mise en place des *TIC* (T2), les analyses ont montré que les *TIC* ont littéralement changé le système d'activité des cadres fonctionnaires. Ainsi, leur système d'activité, qui paraissait particulièrement rigide avant l'informatisation du Ministère, s'est progressivement transformé en un système d'activité plus souple et flexible. Les *TIC* ont également impacté sur les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires, notamment sur le plan professionnel, individuel, relationnel, sur la charge du travail, sur les compétences et métiers et sur le plan identitaire de la fonction de « cadres fonctionnaire » dans la Fonction publique au Gabon, notamment le Ministère de l'*ENCP*. Enfin, les résultats ont montré que les *TIC* ont amélioré le niveau de *BEPT* des cadres fonctionnaires et que ces derniers perçoivent positivement leurs situations de travail. De ce fait, il n'y avait pas de différence significative entre le niveau de *BEPT*, de stress et les variables sociodémographiques retenues. Par ailleurs, les résultats ont pu montrer le rôle de médiateur de la culture entre l'usage des *TIC*, le *BEPT* et la santé psychologique au travail (en termes de stress professionnel).

Cette recherche confirme l'idée, développée dans la littérature, tels que nous avons dit *infra*, l'usage des technologies apporte des transformations sur les pratiques des salariés, renforce leur capacité de production, mais augmente leur charge de travail. Ces technologies permettent aux employés de mieux communiquer, d'échanger et de réaliser un travail collectif, collaboratif à forte valeur ajoutée. Les technologies sont donc favorables à la flexibilité des organisations (Rubery & Grimshaw, 2001 ; Duncan, 1995, Terry, 2000). De même, les résultats de cette recherche corroborent à l'idée que les technologies s'accordent avec l'efficacité organisationnelle (Tidd, Bessant & Pavitt, 2006 ; Aubert & Dussart, 2002 ; Roux, 2001).

Notre recherche confirme également la place importante de la culture dans les organisations des pays en voie de développement Africains tels que le Gabon, notamment dans les rapports au travail. Les spécificités culturelles définissent l'identité des cadres fonctionnaires, et en même temps, elles conditionnent les usages des technologies et surtout représentent une ressource face à leurs exigences.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de repérer l'originalité de l'environnement psychosocial dans la Fonction publique gabonaise, notamment dans le Ministère de l'*ENCP*. Cette originalité est liée à des caractéristiques socioculturelles dans la gestion des activités administratives, le ressenti psychologique et la perception qu'ont les cadres fonctionnaires concernant leurs différentes situations de travail. Néanmoins, il semble pertinent d'approfondir ces résultats en poursuivant une étude auprès d'une population de fonctionnaires plus large, notamment, auprès des Ministères ayant reçu des technologies, afin d'avoir une idée panoramique de l'impact des *TIC* sur les activités réalisées dans ce secteur d'activité, et ce en incluant plus de catégories socioprofessionnelles. Ceci nous permettra non seulement de faire des comparaisons entre toutes les catégories socioprofessionnelles, mais également entre les différents établissements ministériels. Aussi, il pourrait être intéressant d'inclure une échelle de mesure de la désirabilité sociale pour mesurer la présence et l'ampleur d'un biais de désirabilité sociale dans les réponses des sujets (Levesque, Blais & Hess, 2004b). En outre, le caractère exploratoire que nous avons adopté pour valider les échelles de mesure du *BEPT* de Dagenais-Desmarais et du stress professionnel de Karasek demande à être confirmé sur le plan national, c'est-à-dire dans tous les établissements ministériels de la capitale et à l'intérieur du pays, *via* la méthode confirmatoire, afin de renforcer la légitimité de ces échelles dans le contexte gabonais.

Les analyses des résultats entreprises nous ont montré des liens significatifs entre la nature des *TIC* implémentées et les différentes dimensions de l'activité des cadres fonctionnaires. De ce fait, il nous semble aussi pertinent d'approfondir ces analyses avec des technologies plus complexes tels les *ERP*, l'intranet administratif et l'e-administration, pour véritablement mesurer l'impact de telles technologies sur les mêmes variables mises en exergue dans cette recherche. Au niveau de la méthodologie, des techniques telles que des entretiens d'explication et la méthode de verbalisation (simultanée et consécutive par auto-confrontation) pourront ainsi être employées pour enrichir la pertinence des résultats. Des analyses statistiques plus complexes, de type équations structurelles, pourraient ainsi être utilisées pour formaliser non seulement un modèle de *BEPT*, mais aussi et surtout celui du stress professionnel ; modèles dans lesquels la variable culturelle pourra être incluse comme variable modératrice dans la manière de concevoir la problématique du changement organisationnel, du bien-être et de la santé dans les pays du Sud, notamment au Gabon. Ce qui nous permettra de faire ressortir une échelle de mesure présentant un certain nombre d'items qualifiant la culture nationale en contexte organisationnel.

Par ailleurs, il semble aussi pertinent de chercher à comprendre si les variables du *BEPT* et du stress professionnel entretiennent des liens significatifs, c'est-à-dire si le fait d'avoir un niveau élevé de *BEPT* favorise un bon état de santé psychologique dans l'Administration publique au Gabon. Ces éléments pourront ainsi être inclus dans le modèle du changement organisationnel, du bien-être et de la santé psychologique en contexte africain que nous souhaitons mettre en place.

La présente recherche nous a amenés à entreprendre et à participer à une analyse organisationnelle approfondie du travail dans la Fonction publique. Elle nous a permis de comprendre les facteurs organisationnels et psychosociaux susceptibles de définir le bien-être et la santé des travailleurs dans ce secteur d'activité. Cette recherche fait partie de quelques travaux au Gabon qui se sont focalisés sur les conditions de travail, la qualité de vie, le bien-être et la santé psychologique au travail des agents de l'État.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aballéa, F. (2014). Organisation, gestion productive et santé au travail : collection, le travail en débats, *Série de colloques et de congrès* (pp. 3-16), Éditions OCTARES.
- Abang-Sako, A. (2010). *Approche cognitive de la relation entre l'image de soi et la satisfaction professionnelle dans les groupes d'appartenance : Cas des fonctionnaires du ministère du travail, de l'emploi et de la prévoyance sociale du Gabon*. Thèse de Doctorat, Université Lumière Lyon 2.
- Abdallah, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 245 (246), pp.81-89.
- Abdelkader, R. (2006). *L'impact des TIC sur les entreprises*. Thèse de doctorat, Université de saïda.
- Abert, E. (2009). *Nouvelles technologies et la souffrance au travail*. Consulté le 10 octobre 2011 sur : [http://www.lesechos.fr/24/11/2009/LesEchos/20558-048-ECH\\_le-travail-fait-il-plus-souffrir-qu-avant--.htm](http://www.lesechos.fr/24/11/2009/LesEchos/20558-048-ECH_le-travail-fait-il-plus-souffrir-qu-avant--.htm).
- Addicott, R., McGivern, G., & Ferlie, E. (2006). Networks, organizational learning and knowledge management: NHS cancer networks. *Public Money and Management*, 26 (2), 87-94. Doi : 10.1111/j.1467-9302.200600506.x.
- Adenot, P. (2012). De l'orchestre au logiciel. *Réseaux*, 2 (172), pp.146-172. Doi : 10.3917/res.172.0146.
- Agence Européenne de sécurité et de santé au travail. (2014). *Stress au travail et risques psychosociaux*. Consulté le 06 juin 2014 sur : <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/index.html>.
- Agence Wallonne des Télécommunications. (2013). *La plateforme ICT de la Wallonie*. Consulté le 22 octobre 2013 sur : [www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu,fr,gui,080,010](http://www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu,fr,gui,080,010).
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29 (1), pp. 243-260. Doi: 10.7202/008833ar.
- Alsène, E. (2007). ERP systems and the coordination of the entreprise. *Business Process Management Journal*, 13 (3), pp.417-432. Doi: 10.1108/14637150710752326.
- Althaus, V., Kop J-L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: towards a meta-model. ». *Le travail humain*, 76 (2), pp.81-103. Doi : 10.3917/th.762.0081.
- Amegee, M. (2002). *Le contrat de travail à l'épreuve des NTIC : le temps effectif du travail et le lien de subordination sont-ils remis en cause ?* Consulté le 14 juillet 2012 sur : <http://www.droit-technologie.org>.
- Amherdt, C. H. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Les Éditions Demos.
- Amossé, T., & Delteil, V. (2004). L'identité professionnelle des cadres en question. *Travail et emploi*. (99), pp.63-79. Consulté le 24 février 2014 sur : [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/99\\_2808.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/99_2808.pdf)
- Amossé, T., Guillemot, D., Moatty, F., & Rosanvallon, J. (2010). Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation. *Rapport de recherche*. Centre d'Étude et de l'Emploi (CEE).
- ANACT. (2010). *Sondage sur les TMS au travail, rapport d'analyse*. Consulté le 5 janvier 2013 sur : [http://www.anact.fr/web/publications/m\\_08ENQUETE](http://www.anact.fr/web/publications/m_08ENQUETE).

- ANACT. (2011). *La qualité de vie au travail*. Consulté le 25 octobre 2013 sur : <http://www.anact.fr/>.
- Anandhis, S., Bharadwaj, A.S., Sundar, G., Benn, R., & Kansynski.F. (2011). Information technology effects on firm performance as meserred by tobin's q. *Management Science*, 45 (7), pp. 1008-1024.
- Angé, C. (2011). Introduction, Empreinte de l'hypertexte. *Les Cahiers du numérique* (7), pp. 9-14. Consulté le 16 mars 2012 sur : [www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2011-3-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2011-3-page-9.htm).
- Anrès, J. (2010). *Les Français ne peuvent plus se concentrer au travail*. Consulté le 24 mars 2012 sur : [http://www.sciforma.com/fr-fr/actualites/sciforma\\_communique\\_presse\\_12minutes](http://www.sciforma.com/fr-fr/actualites/sciforma_communique_presse_12minutes)
- Anteby, M. (2003). La "Perruque" en usine : Approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, 45 (4), p. 453-471.
- APEC/Céreq. (2011). *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*. Paris, Agence pour l'emploi des cadres. Consulté le 25 juin 2015 sur : [https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etu\\_des\\_apec/la\\_promotion\\_au\\_statut\\_de\\_cadre\\_des\\_professions\\_intermediaires/26faefaa6f5020d835f8b4f349f51f8c.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etu_des_apec/la_promotion_au_statut_de_cadre_des_professions_intermediaires/26faefaa6f5020d835f8b4f349f51f8c.pdf).
- Aristote. (1997). *Éthique à Nicomaque*. Paris, France : Librairie philosophique, J. VRIN.
- Arnaudo, B., Magaud-Camus, I., Sandret, N., coutrot, T., Floury M.-C., Guignon, N., Hamoncholet, S., & Waltisperger, D. (2000). L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. *Premières Synthèses*, 52 (1), Dares.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., & Weill-Fassina, A. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social. Consulté le 28 juillet 2013 sur : [www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_RPS\\_Gollac\\_Bodier.pdf](http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_RPS_Gollac_Bodier.pdf).
- Askenazy, P.O (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau du productivisme*, Seuil.
- Assadi, A., Denis, J. (2005). Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? In *Le travail avec les technologies de l'information*, Kessous, E., Metzger, J.M, (pp. 135-155), Paris, Hermès.
- Aubert, B. A., & Dussart, A. (2002). *Systèmes d'information inter-organisationnels*. CIRANO.
- Audier, F. (2000). La transmission du statut dans la fonction publique. *Économie et statistique*, 337 (1), 121-133. Doi : 10.3406/estat.2000.7499.
- Autissier, D., & Lahlou, S. (1999). Les limites organisationnelles des TIC : émergence d'un phénomène de saturation cognitive. In *Communication à la 4ème Conférence de l'AIM. ESSEC, Cergy-Pontoise, Actes* (pp. 121-130).
- Awortwi, N. (2014). Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public : le cas du Mozambique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, (76), pp. 757-782.

- Azar-Exbrayat, S. (2002). Un intranet documentaire au service de l'utilisateur : conception et mise en place. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, (39), pp.190-201. Doi : 10.3917/docs.394.0190.
- Azzouz, M., & Bidan, M. (2013). Le rôle de la formation dans l'acceptation de l'intranet 2.0: le cas d'un établissement bancaire français. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195 (196), pp. 164-196. Doi : 10.391/vse.195.0164.
- Bachelet, R. (2015). *Analyse & traitement de données : fidélité et validité*. Consulté le 22 octobre 2015 sur : <http://docslide.fr/documents/methodologie-validite-et-fiabilite-558468b35cf6d.html>.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), pp.309-328. Doi: org/10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A.B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort–reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), pp.884-891. Consulté le 22 mars 2012 sur : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2648.2000.01361.x/pdf>.
- Banat-Berger, F. (2002). Le dossier numérique au ministère de la Justice. *Document numérique* (6), pp.61-80. Doi : 10.3166/dn.6.1-2.61-80.
- Barbier, J-M. (2011). *Vocabulaire d'analyse des activités*. Paris, PUF.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.
- Bartikowski, B. (1999). *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*. Marseille, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, p.8. Consulté le 07 mai 2014 sur : [www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/542.pdf](http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/542.pdf).
- Bathelot, B. (2010). L'encyclopédie du marketing. Définitions du glossaire Marketing. *Business & MD*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Batime, C., & Weber, E. (2007). La formation ouverte et/ou à distance, un levier pour des dispositifs de formation en mutation. *Vie sociale* (4), pp.127-150. Doi : 10.3917/vsoc.074.0127.
- Baujard, C. (2007). Management de la formation e-learning des entreprises. *Revue française de gestion*, (8), 21-34. Doi : 10.3166/rfg.177.21-34.
- Beaudouin V., Cardon D., & Mallard A. (2001). De clic en clic : Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprises. *Sociologie du travail*, 43 (3), pp.309-326. Doi : 10.1016/S0038-0296(01)01157-8.
- Beauré, A. (2010). *Théorie de l'activité. Application au domaine des TICE*. Consulté le 24 mai 2013 sur : <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article77>.
- Béguin, P., & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1 (2), pp.27-49. Consulté le 5 juillet 2014 sur : <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>
- Bell, D. (1979). The Social Framework of the Information Society in M. Dertouzos & J. Moses, (Eds), *The Computer Age. A Twenty-Year View*, MIT Press, Cambridge, pp.163-211.
- Ben Fadhel, O. (2005). L'impact socio-organisationnel des technologies des NTIC. *Revue Francophone de Management* (12), pp.10.
- Benach, J., Gimeno, D., Benavides, F. G., Martinez, J. M., & del Mar Torné, M. (2004). Types of employment and health in the European Union. *The European Journal of Public Health*, 14(3), 314-321.



- Benrabah, H. (2012). Les nouvelles technologies et risques psychosociaux des actifs dans l'espace universitaire. *Revue européenne du droit social* (11), pp.39-49. Consulté le 24 juin 2013 sur : <http://www.revueeuropeenne-du-droitsocial.ro/reviste/nr15/nr15.pdf#page=39>.
- Bérard, D. (2002). *Impact des TIC sur le travail et son organisation*. Consulté le 22 février 2011 sur : <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Berard.pdf>.
- Beretta, S. (2002). Unleashing the integration potential of ERP systems, the role of process-based performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 8 (3), pp. 254-277. Doi : 10.1108/14637150210428961.
- Berghmans, C. (2010). *Stress au travail - Des nouveaux outils pour les ressources humaines : Des nouveaux outils pour les ressources humaines*. Dunod.
- Besseyre des horts, C-h., & Isaac, H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*, 168 (9), pp.243-263. Doi : 10.3166/rfg.168-169.243-263.
- Bibang-Assoumou, H. (2013). Processus d'intégration du microordinateur XO dans une école primaire gabonaise : Analyse sous l'angle de la théorie de l'activité. *Revue internationale du CRIRES : innover dans la tradition de Vygotsky*, 1 (1), pp.33-49. Consulté le 12 juillet 2015 sur : <http://ojs.crires.ulaval.ca/index.php/ric/article/view/10>.
- Bigot, J., & Mahieu, f. (2010). *Souffrance au travail : Organisation du travail en cause et possibilité de résilience*. Consulté le 14 avril 2015 sur : <http://ethique.perso.sfr.fr/Jeanne%20Bigot.pdf>.
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail : l'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : la Dispute.
- Bingi, P., Sharma, M.K., & Jayanth, K. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information Systems Management*, 16 (3), pp.7-14.
- Blain, A-F. (2009). *Présentation des ERP*. Consulté le 18 octobre 2013 sur : <http://wwwfablain.developpez.com/tutoriel/presentation-generale-erp-sap/>.
- Bloomfield B.P., & Coombs, R. (1992). Information Technology, Controle and Power: The Centralization and Decentralization, Debate Revisited. *Journal of Management Studies*, 29 (4), pp.459-484. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00671.x.
- Bobillier Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier, E. (2014). Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In E. Fadier (Ed), *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris : Elsevier Masson.
- Bobillier Chaumon, M.E., Vacherand-Revel, J. & Sarnin, P. (2010). *Perceptions of managers. on the uses of ICT: what implications for what types readjustments professionals*. Communication présentée à la Conferinta Nationala de Psihologia Muncii, Industriala si Organizationala "Al. Rosca". Bucarest, Roumanie.
- Bobillier-Chaumon, M. E., & Eyme, J. (2011a). *Le cadre décadré : quand les TIC désarticulent le travail*. In F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds), In Actes du 46° Congrès International de la Société d'Ergonomie de Langue Française. L'ergonomie à la croisée des risques. [SELF, 2011], Paris, France (Actes disponibles sur Clef USB 8 pages).
- Bobillier-Chaumon, M.E. (2003). Évolutions techniques et mutation du travail : émergence de nouveaux modèles de l'activité. *Le travail humain*, 66 (2), pp.161-192. Doi : 10.391/th.662.0161.

- Bobillier-Chaumon, M.E. (2011b). *Les incidences des technologies sur le métier des cadres : analyse de terrains* (Rapport de recherche APEC n°6). Université Lyon 2-Laboratoire GRePS/APEC.
- Bobillier-Chaumon, M.E. (2015, à paraître). Acceptation située des TIC dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage. In CM.E. Bobillier-Chaumon & M. Dubois. *Numéro spécial Psychologie du travail et des organisations*. « TIC et activités professionnelles : quels usages, quelles incidences ?
- Bobillier-Chaumon, M.E., & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelle articulation possible entre acceptabilité et acceptation ? *Travail Humain* 72 (4), 355-382. Doi : 10.3917/th.724.0355.
- Bobillier-Chaumon, M-E. (2012). L'objet technique, possible instrument de développement de l'activité ? De la notion d'usage à une vision métier. In M.F Dessaigne, V. Pueyo & P.Beguín (Eds.), *Actes du 47° de la SELF*. Innovation et Travail : sens et valeurs du changement (p.20-25). Lyon, France.
- Bobillier-Chaumon, M-E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies dans l'activité : questions et perspectives pour la psychologie du travail*. Synthèse de travaux en vue de l'obtention du diplôme D'habilitation à Diriger Recherches en psychologie du travail. Université Lumière Lyon 2.
- Bocquet, R., & Brossard, O. (2008). Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, pp. 411-446. Doi : 10.3917/rru.083.0411.
- Boisard P., Cartron, D., Gollac, M., & Valeyre, A. (2002). *Temps et travail : l'intensité du travail*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Boitier, M. (2002). L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction de gestion, 7<sup>e</sup> colloque de l'AIM.
- Boltanski, L. (1979). Les systèmes de représentation d'un groupe social : les " cadres ". *Revue française de sociologie*, 631-667. DOI : 10.2307/3321222.
- Boltanski, L. (1979). Les systèmes de représentation d'un groupe social : les « cadres ». *Revue française de sociologie*, 20 (4), pp.631-667.
- Bonneau, C. (2010). Le web participatif et pratiques d'innovation en organisation : des valeurs transmissibles ? In Proux, S., Milleran, F., Rueff, J. (Eds) : *le web relationnel : mutation de la communication ?* Presses de l'Université du Québec.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres : fin d'une figure sociale*. La Dispute.
- Bouffartigue, P., & Gadea, C. (2000). *Sociologie des cadres*. Éditions repères.
- Boukef, N. (2005). *Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : Usages, intérêts et limites*. Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine.
- Boulingui, J. B. (2009). Impact des interférences entre la vie privée et la vie au travail sur la satisfaction professionnelle chez les enseignants du second degré. *ITINERIS "Plus"*, 7(7), pp.1-18. Consulté le 11 mars 2013 sur : <http://afrilib01.uhasselt.be/bitstream/0/33638/1/Boulingui%20Itineris%2012009.pdf>
- Boulingui, J. B. (2011). La perception et le vécu que les cadres Gabonais ont de la retraite et son impact sur la relation vie au travail/vie hors travail : cas des agents de l'administration publique et privé. *Revue ivoirienne des arts et de la culture*, 1(1), pp.55-77. Consulté le 13 février 2016 sur : <http://afrilib.odinafrica.org/bitstream/0/33644/1/Boulingui%20SANKOFA%201.pdf>

- Bourdeau, J. (1999). La question de l'interactivité et les formules pédagogiques de présentation en télé présentation interactive. In J.P. Bédard., & D. Grégoire (Dir.). *Actes du 16e colloque AIPU*. Montréal : HEC.
- Bourdon, J., & Schafer V. (2012). Présentation : l'histoire de l'internet. *Le Temps des médias*, (18), pp.5-14. Doi : 10.3917/tdm.018.0005.
- Bourgeois, F. (2006). *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*. ANACT, Lyon.
- Bourson, C., Persson, S., & Trébucq, S. (2013). L'irrationnel dans l'organisation du temps de travail. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19 (48), p.221-241. Doi : 10.3917/rips1.048.0221.
- Boussougou Moussavou J.A (2014). Effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle. *Annales de l'UOB, n°19*, Presse Universitaire du Gabon. Consulté le 2 février 2016 sur : <http://pug-uob.org/pdf/annales/numeros/Annales19.pdf>.
- Boussougou-Moussavou, J. A. (1999). La satisfaction au travail est-elle universelle ? *Psychologie et Culture*, 1 (1 & 2) : pp.71-87.
- Boussougou-moussavou, J.A (2012). Perception de l'interférence entre vie privée et vie professionnelle : le cas des enseignants gabonais du second degré, In *Cahiers du CERLESHS, t. XXVII* (43), pp. 205-228.
- Boussougou-Moussavou, J-A. (2003). Enquête sur la satisfaction au travail des cadres d'entreprise et d'administration publique. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 9 (3-4), pp.25-64.
- Boutet, A., & Chauvin-Blottiaux.C. (2008). *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : quelles démarches, quelles méthodes*, ANACT.
- Boydens, I. (2001). Déploiement coopératif d'un dictionnaire électronique de données administratives. *Document numérique* (5), pp.27-43. Doi: 10.3166/dn.5.3-4.27-43.
- Bradburn, N. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bradford, M., & Doug, R. (2001). Does your ERP system measure up? *Strategic Finance*, 83 (3), pp. 30-35.
- Brangier, E., & Bornet, C. (2011). Persona: A method to produce representations focused on consumers' needs. *Human Factors and Ergonomics in Consumer Product Design: Methods and Techniques*, Taylor and Francis, 37-61.
- Brangier, E., & Valléry, G. (2004). Aspects psychologiques et organisationnels des nouvelles technologies de l'information et de la communication. In E. Brangier. A. Lancry, & C.Louche (Eds). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Nancy, pp.213-250.
- Brenner M.-D., Fairris D., & Ruser J. (2004). Flexible Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation. *Industrial Relations*, 43 (1), pp. 242-264.
- Bressol, E., (2004). Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des travailleurs, *Rapport au Conseil économique et social*. Les éditions des Journaux officiels, n° 10.
- Briole, A., Craipeau, S., & Faguet-Picq, B. (1996). *Travail coopératif : impacts socio-organisationnels des applications de groupware dans les entreprises*. Rapport de première phase, CNET, INT-Evry.
- Brouste, P., & Cotte, D. (1999). Les tablettes d'Ourouk. *Le Knowledge Management*. Paris: Ourouk, n° 5.
- Bryson, A., Dale-Olsen, H. and Barth, E. (2009). How Does Innovation Affect Worker Well-being? *Scottish Journal of Political Economy*, 29 (1), pp.1351- 1408.

- Bryson, A., Forth, J. and Kirby, S. (2005). High-Performance Practices, Trade Union Representation and Workplace Performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 53 (3), pp.451-491.
- Bué, J., Cezard, M., Hamon-Cholet, S., & Vinck, L. (1999). De l'intensification du travail, *Santé et travail*, (27), pp.24-27.
- Bunel, M., Dayan, J-L., Desage, G., Perraudin, C., & Valeyre, A. (2008). *Formes d'organisation du travail et relations de travail*. Consulté le 21 février 2016 sur : <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/formes-dorganisation-du-travail-et-relations-de-travail>.
- Buschman, T. J., & Miller, E. K. (2007). Top-down versus bottom-up control of attention in the prefrontal and posterior parietal cortices. *Science*, 31 (5820), pp.1860-1862. Doi : 10.1017/S0143814X00003846.
- Cacaly, Lecoadic, Y., Poart, P-D, Sutter & Eric (2004). *Dictionnaire de l'information*. 2e édition. Paris Armand Colin. P. 274.
- Cail, F. (2008). Le point sur le travail informatisé, Hygiène et sécurité du travail. *Cahiers des notes documentaires*, (37-213), pp.65-69.
- Campoy, A. V., & Freire, E. (2005). ITC in the post-genomic era? Priceless. *Biophysical chemistry*, 115(2), 115-124.
- Carlson, H.C. (1980). A Model of Quality of Work Life as a Developmental Process. In W. W. Bruke, & L.D Goodstein, *Trends and issues in OD: Current theory and practice*, pp. 83-123. Goodstein. San Diego, Ca : University Associates.
- Caroly, S. (2007). Les mutations du travail face aux défis technologiques : quelles incidences sur la santé ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. Doi : 10.4000/pistes.2993.
- Caroly.S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. HDR. Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Carr, N. (2004). *Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Harvard MA.
- Cartron, D., & Gollac, M. (2006). Fast-work et maltravail, in Ph. Askenazy, D. Cartron D., F. de Coninck, M., & Gollac (coord.). *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, pp. 227-237.
- Cartron, D., de Coninck, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail* (pp. 552-p). Octarès. Consulté le 01 juin 2012 sur : <http://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/294/files/2012/09/Organisation-et-Intensit%C3%A9-du-travail.pdf>.
- Centre d'analyse stratégique (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Direction Générale du travail. Consulté le 14 janvier 2013 sur : [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic\\_web\\_light\\_final28022012.pdf.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf).
- Centre d'analyse stratégique, Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. La Documentation française.
- Centre d'analyse stratégique, Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. La Documentation française.
- Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP). (2009). *La qualité de vie au travail : L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail*. Consulté le 05 mai 2014 sur : [http://www.clipp.ca/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Ainventair](http://www.clipp.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Ainventair)

[e-systemique-de-qualite-de-vie-au-travail-isqvt&catid=44%3Abilans-de-connaissances&Itemid=62&lang=fr](http://www.ugtr.ca/revue_travail/Articles/2005Laila-BENRAISSOthman_BOUJENA-Loubna_TAHSSAINVol3Num2pp915-933.pdf)

- Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion (Puyricard), Benraïss, L., Boujena, O., & Tahssain, L. (2005). *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?* CEROG. Consulté le 22 mai 2013, sur : [http://www.ugtr.ca/revue\\_travail/Articles/2005Laila-BENRAISSOthman\\_BOUJENA-Loubna\\_TAHSSAINVol3Num2pp915-933.pdf](http://www.ugtr.ca/revue_travail/Articles/2005Laila-BENRAISSOthman_BOUJENA-Loubna_TAHSSAINVol3Num2pp915-933.pdf)
- Ceruzzi, P-E. (2012). Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté. *Le Temps des médias*, 18, pp. 15-28. Doi : 10.3917/tdm.018.0015.
- Cezard, M., & Hamon-Cholet, S. (1999). Travail et charge mentale, *Première synthèses, MES-DARES*, (27-1).
- Champy-Remoussenard, P. (2005). Les théories de l'activité entre travail et formation. *Savoirs*, 8 (2), 9-50. Doi : 10.3917/savo.008.0009.
- Chapron, B. (2006). *Évaluation des systèmes d'information pour une optimisation du management des forces de vente : Glossaire*. Consulté le 10 octobre 2013 sur : [www.systemesdinformation.fr/glossaire.html](http://www.systemesdinformation.fr/glossaire.html).
- Chaumier, J. (2006). *Document et numérisation : enjeux techniques, économiques, culturels et sociaux*. (pp. 120), ADBS Editions: Paris.
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work Employment Society*, 28 (4), pp.589-610. Doi : 10.1177/0950017013500112.
- Chevallet, R., & Moatty, F. (2012). Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, p.103. Consulté le 14 avril 2015 sur : <http://cgt-usd76.fr/wp-content/uploads/2014/07/rapport-sur-les-tics-2012.pdf#page=104>
- Chokri, E. & Charki H-M. (2014). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la « relation client. *La Revue des Sciences de Gestion* (229), pp.121-127.
- Chtioui, T. (2009). Understanding the impact of ERP Standardization on Business Process Performance. *International Journal of Business*, 14(2), pp.151-162.
- Clergeau, C., & Pihel, L. (2010). Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ? In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 102 (4), pp. 4-13. Doi : 10.3917/geco.102.0004.
- Clot, Y. (2004). Le travail entre fonctionnement et développement. *Bulletin de psychologie*, 57 (1), pp. 5-12.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie* (1), pp.165-177. Doi : 10.3917/nrp.001.0165.
- Clot, Y. (2008). Le travail et le pouvoir d'agir. *Le travail humain*. Paris PUF.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable?* Armand Colin.
- Clot, Y., (1999). *La fonction psychologique du travail*, 5e éd., 2006. Paris : PUF
- Clot, Y., (2010). *Le travail à cœur : pour finir avec les risques psychosociaux*. Paris : la Découverte.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller. (200). Entretiens en auto confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1). Doi : 10.4000/pistes.3833.



- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (2), pp.63-79. Doi : 10.3917/rimhe.006.0063.
- Cohen, C. (1998). Comparer deux proportions, deux moyennes : apparié ou non apparié ? Paramétrique ou non paramétrique ? *Sang Thrombose Vaisseaux*, 10(6), pp. 377-83. Doi : 10.1684/stv.2010.0542.
- Commission européenne (2008). *Définition de l'E-Learning*. Consulté le 22 octobre 2013 sur : [www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu.fr.gui.080.010](http://www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu.fr.gui.080.010).
- Comtet, I. (2006). L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique. *Revue française de gestion* (168-169), pp.287-301 Doi : 10.3166/rfg.168-169.287-301.
- Comyn-Wattiau, I., & Akoka, J. (2003). *Les bases de données*, PUF, Que sais-je ?
- Cooper, C.L. (1998). *Theories of organizational stress*. Oxford University Press, Oxford.
- Copans, J. (2001). Afrique noire : un État sans fonctionnaires ? *Presses de Sciences Po*, 20 (4), pp.11-26. Doi : 10.391/autr.020.0011.
- Coquery-Vidrovitch, C. (2013). *Les Africaines : Histoire des femmes d'Afrique noire du XIXe au XXe siècle*. Desjonquères Editions.
- Cottin, S. (2013). Extraqual : l'extranet de la qualité et de la simplification du droit. *Revue française d'administration publique* (146), pp.313-323. Doi : 10.3917/rfap.146.0313.
- Cotton, P., & Hart, P. (2003). Occupational well-being and performance: A review of organizational health research. *Australian Psychologist*, 38 (2), pp. 118-127.
- Coutanceau, R., & Bennegadi, R. (2016). *Stress, burn-out, harcèlement moral : De la souffrance au travail au management qualitatif*. Dunod.
- Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?* (Doctoral dissertation, Université Victor Segalen-Bordeaux II).
- Coutrot, T., & Wolff, L. (2005). L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique. Paris : Centre d'études et d'Emploi. Consulté le 01 mars 2016 sur : <http://www.cee-recherche.fr/>.
- Crozier, M & Friedberg, E. (1999). *L'auteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- Cucchi, A. (2014). De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à « distance » équipé, par Laurie Marraud. *Systèmes d'information & management*, 18 (4), pp. 126-128. Doi : 10.3917/sim.134.0126.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. In F. Daniellou (Ed.), *l'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*, (pp.183-200). Toulouse : Octarès.
- Darbon, D. (2004). Pour une socio-anthropologie de l'administration en Afrique II : retours méthodologiques à propos d'un article de Jean-Pierre Olivier de Sardan. *Politique africaine* (96), pp. 163-176.
- Dares. (2003). *Les facteurs psychosociaux au travail*. Consulté le 09 juin 2014 sur : <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/4632/1/2010-081.pdf>.
- Darwin, C. (1872). *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux. [The expression of emotions in man and animals]*. Paris: Riveages.

- Datchary, C. (2008). Gérer la dispersion : un travail collectif. *Sociologie du travail*, 50 (3), pp. 396-416.
- Daubas-Letourneux, V., & Thebaud-Mony, A. (2003). Organisation du travail et santé dans l'Union européenne. *Travail et Emploi* (96), pp.9-35.
- Davezies P. (2008). *Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plates-formes logistiques, Enquête exploratoire, Université Lyon 1 pour la CRAM Rhône Alpes*. Consulté le 12 avril 2012 sur : [http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2008\\_Voice\\_picking.pdf](http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2008_Voice_picking.pdf)
- Davezies, P. (1999). Évolutions des organisations et atteintes à la santé. *Travailler*, (3), 87-114.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & médecine*, 50 (9), pp.1317-1327. Doi : 10.1016/S0277-9536(99)00388-3.
- De Ketele, J.M., & Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'information : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interview et d'étude de document*. De Boeck Supérieur.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le travail humain*, 58 (1), pp. 1-16.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2010). *Travail, usure mentale : de la psychologie pathologique à la psychodynamique du travail*. Bayard Éditions (nouvelle édition).
- Demont, E. (2011). *La psychologie : histoire, concepts, méthodes, expériences*. Sciences humaines.
- Denis, B. (2003). Conception du cahier des charges d'un produit multimédia de formation ou d'information. Chapitre 1.2 : Mass-médias, self médias et inter médias : des rôles différents pour l'apprenant. *Notes de cours DESS en Technologie de l'Éducation et de la Formation*, Université de Liège et de Namur.
- Denis, F., & Miclet, L. (2006). *Intelligence artificielle : les systèmes experts*. Laboratoire d'Informatique fondamentale, Marseille. p.11.
- Dereau, F. (2001). *NTIC et processus de décision dans les réseaux de PEMI-PMI*, ANACT, pp. 44.
- Desbetes, D., Leroy, L., & Liebert, A-G. (2008). *La Gestion Électronique des documents*. Consulté le 20 mars 2014 sur : [http://observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/2\\_GED.pdf](http://observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/2_GED.pdf).
- Desmarais, C., & Khedhaouria, A. (2006). Favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève.
- Desrumaux, P., & Lemoine, C. (2012). Qualité de vie au travail, bien-être, épuisement professionnel et le harcèlement moral au travail, In J-L.Bernaud, C.Lemoine (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- Dewett, T. (2003). Understanding the relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations, *Creativity. Research Journal*, 15(2-3), pp.167-182. Doi:10.1207/S15326934CRJ1504\_10.
- Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), pp.29-48. Doi : 10.7202/1008024ar.

- Diambounambatsi, J. (2015). *Privatisation et emploi au Gabon : analyse de la politique de privatisations sur l'emploi et sa structure de trois entreprises publiques rendues privées au Gabon* (Doctoral dissertation, Université Rennes 2).
- Diehl, B., & Doublet, G. (2010). *Orange : Le déchirement : France Télécom ou la dérive du management*. Éditions Gallimard.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, (95), pp. 542–575.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. In E. Diener (Ed.). *The science of well-being* (pp. 11–58): New York: Spring.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40 (1–2), pp. 189–216. Doi: 10.1023/A:10068591176.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2 (3), pp. 222–235. Doi:10.5502/ijw.v2i3.4.
- Dolan, S., Carrière, J., & Gosselin, E. (2013). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan Morin Editeur, 509.
- Donna, k., & Griffin, R-W. (1991). Health and well-bieng in the workplace: a review and sunthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), pp. 357–384.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10 (1), pp. 79–86.
- Dreyfus, J-M. (2000). Vous perdez-vous dans le World Wide Web ? *Revue d'histoire* (68), pp.131-133. Doi : 10.2307/3772188.
- Dubas, K. M., & Brennan, I. (2002). Marketing implications of webcasting and extranets. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (4), pp.223-228. Doi : 10.1108/02634500210431612.
- Ducray, L. (2015). Retour d'expérience d'implantation de quatre outils de rationalisation productive (ERP) sous l'éclairage de la théorie de la régulation sociale, *RIMHE. Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2 (16), pp. 94-113. Doi : 10.3917/rimhe.016.0094.
- Dumas, M ; Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 8(74), pp.71-95. Doi : 10.3917/mav.074.0071.
- Duncan, N.B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure. *Journal of management information system*, 12(2), pp.37-57. Doi : 10.1080/074222.1995.11518080.
- Dupuis, G., & Martel, J.P. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, (77), p. 333-368.
- Durand, J. P. (2001). Travail informationnel et flux tendu. *Ouvertures sociologiques*, pp.99-112. Doi : 10.3917/dbu.duran.2001.01.0099.
- Edmond, D., & Ter Hofstede, A. H.M. (2000). A reflective infrastructure for workflow adaptability. *Data & Knowledge Engineering*, 34 (3), p.271-304. Doi : 10.1016/S0169-023X(00)00018-5.
- Ekaterina, M. (2010). *Les réformes dans la Fonction publique : une revue de littérature économique internationale*. Rapport de recherche.
- Ellis, C.A., Gibbs, S.J., and Rein, G. (1988). Design and Use of a Group Editor, Rep. STP-263-88. *MCC Software Technology Program*, Austin, Tex.



- Ellsworth, P., & Scherer, K. R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R.J. Davidson, K.R. Scherer, & H.H. Goldsmith (Eds), *Handbook of affective sciences* (pp.572-595). New York : Oxford University Press.
- Emeriat, A-M. (2012). *De la souffrance au bien-être au travail : contribution à la compréhension du bien-être psychologique des soignants à l'hôpital*. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon2
- Emerson, E. (1985). Evaluating the impact of deinstitutionalization on the lives of mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*, 90 (3), p.277.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Cambridge, Univ Press.
- Engeström, Y., & Middleton, D. (1998). *Cognition and communication at work*. Cambridge University Press.
- Engeström, Y., R. Miettinen., & Punamäki-Gitai, R. L. (1999). *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge Univ Press.
- Evrard. Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches. *Revue Française du Marketing* (144-145), pp. 53-65.
- Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres !* Éditions d'Organisation.
- Felio, C. (2011). Risques psychosociaux et TIC : discours de cadres, *VIIème colloque international EUTIC*, Bruxelles, novembre 2011. Consulté le 11 novembre 2013 sur : [http://comptrasec.u-bordeaux.fr/sites/default/files/pdf\\_book/EUTIC-FELIO-Risques-psychosociaux-TIC.pdf](http://comptrasec.u-bordeaux.fr/sites/default/files/pdf_book/EUTIC-FELIO-Risques-psychosociaux-TIC.pdf)
- Ferchaud, B. (2001). Rencontres de l'INTD intranet : conception, réalisation, usages. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, (38), pp.220-221. Doi : 10.3917/docsi.383.0220.
- Fermanian, J. D. (2011). *Le temps de travail des cadres*. Consulté le 21 février 2013, sur : [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ip671.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ip671.pdf)
- Fernandez, G. (2009). *Soigner le travail. Itinéraire d'un médecin du travail*, Toulouse, érès
- Filippi, M., & Triboulet, P. (2006). Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles. *Économie rurale* (296), pp. 20-35.
- Fleury, M. J., & Grenier, G. (2004). Historique et enjeux du système de santé mentale québécois. *Rupture. Revue transdisciplinaire en santé*, 10 (1), pp.21-38.
- Folcher, V., & Bationo-Tillon, A. (2011). De l'interaction homme-machine à l'activité médiatisée : apports et limites de la réalité augmentée en situation de visite muséale. *Revue Interactions Humaines Médiatisées*, 12 (2), pp.1-24.
- Folcher, V., & Rabardel, P. (2004). Hommes-Artefacts-Activités : perspective instrumentale. In P. Falzon (Eds). *L'ergonomie*, PUF, pp. 251-268.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1986). Stress processes and depressive symptomatology. *Journal of abnormal psychology*, 95(2), pp.107-113.
- Foucher, R. (2004). La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée. *Psychologie Québec*, 21, 36-38. Consulté le 08 mai 2014 sur : [http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/PsyQc\\_Dossier\\_Sante\\_Nov04.pdf](http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/PsyQc_Dossier_Sante_Nov04.pdf).
- Fournier, J-S., Montreuil, S., Brun, J-P., Bilodeau, C & Villa, J. (2010). *Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : étude de cas dans le secteur des services*. Consulté le 14 octobre 2013 sur : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-668.pdf>.

- France. Centre d'analyse stratégique, Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. La Documentation française.
- FSchooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (2004). Occupational Self-Direction, Intellectual Functioning, and Self-Directed Orientation in Older Workers: Findings and Implications for Individuals and Societies<sup>1</sup>. *American Journal of Sociology*, 110 (1), pp.161-197. Doi : 10.1086/385430.
- Galliano, D., Roux, P. & Soulié, N. (2006). Dynamiques d'adoption des TIC et densité des espaces. Quelles spécificités pour les firmes rurales françaises ? *Économie rurale* (293), pp. 4-19.
- Gauthier, B., Réseau Circum Inc. (2003). *Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation*, Québec, Rencontre de l'APRM-Québec, 15 avril 2003, 4ème fiche. Consulté le 07 mai 2014 sur : [http://circum.com/textes/satisfaction\\_aprm\\_20030415.pdf](http://circum.com/textes/satisfaction_aprm_20030415.pdf)
- Geslin, P. (1999). *L'apprentissage des mondes. Une Anthropologie appliquée aux transferts des technologies*, p.254, Toulouse. Octarès, La maison des sciences de L'homme.
- Geslin, P. (2002). Les formes sociales d'appropriations des objets techniques, ou le paradigme anthropotechnologique. *Ethnographiques.Org*. Consulté le 14 janvier 2016 sur : <http://www.ethnographiques.org/>.
- Gillot, D. (1998). Pour une politique de la famille rénovée. In *Informe del Primer Ministro para la conferencia nacional sobre la familia*.
- Goffe, R., et Jones, J. (2000). Quel est le ciment de l'entreprise ? In *Havard Business Review. Le management des homes* (pp. 1-50).Paris : Editions Organisation
- Goguelin, P. (1998). *Étude du travail, évolution méthodes et techniques perspectives*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. Formes et effets. *Revue économique*, (56), pp.195-216. Doi : 10.3917/reco.562.0195.
- Gollac, M. (2009). *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail*. Rapport étape remis au ministre du travail. Octobre 2009. Paris : DARES/DREES.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius [L'intensification du travail]. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 (1), pp.54-67. Doi : 10.3406/arss.1996.3194.
- Gomez, P-Y. (2010). Libre des entreprises et ordre managérial : la fabrique de la société libérale, dossier Liberté/liberté. *Cahier français* (354), pp. 83-86.
- Gomez, P-Y., & Chevallet, R. (2011). Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail : hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale. *Revue française de gestion* (214), pp. 107-125.
- Gosselin, H., Issindou, M., Ploton, C., Fantoni-quinton, S & Bensadon, A. C. (2015). Rapport du groupe de travail " Aptitude et médecine du travail. *Rapport à la ministre des Affaires sociales, de la santé et des droits des femmes et au ministre du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2014-142R*, Mai.
- Gouvernement du Québec. (2003). *Centre d'étude sur l'emploi et la technologie : lexique*. Consulté le 10 octobre 2013 sur : [www.cetech.gouv.qc.ca/lexique/index.asp?lettre=t](http://www.cetech.gouv.qc.ca/lexique/index.asp?lettre=t).
- Granjon F., Lelong, B., & Metzger, J.L. (2009). *Inégalités numériques. Clivages sociaux et modes*, Paris, Hermès/Lavoisier.
- Green, F. (2004 ). Work intensification, discretion and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal* 30 (4), pp. 615–24.
- Griffin, R.W., & Donna, K. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and sunthesis of literature. *Journal of Management*. 25 (3), pp. 357-384.

- Groleau, C. (2002). « Structuration, situated action and distributed cognition: Rethinking the computerization of organizations ». *Systèmes d'Information et Management*, 7 (2), pp. 13–36.
- Groleau, C., & Mayère, A. (2009). Médecins avec ou sans frontière : contradiction et transformation des pratiques professionnelles. *Sciences de la société*, 76, pp. 102-119.
- Grosjean, V. (2005). Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention. *Hygiène et Sécurité au travail, CND* (198), pp.29-40. Consulté le 15 mars 2012 sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND%202223>
- Guilbert L., Lancry A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain* (70), pp. 313-342. Doi : 10.3917/th.704.0313.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *@ctivités*, 2 (2), pp. 24-42
- Guillaud, Hubert. (2012). Notre surcharge informationnelle en perspective. *Le Monde Blogs*. Consulté le 21 juin 2015 sur : <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2012/03/28/notre-surcharge-informationnelle-en-perspective/#xtor=RSS-32280322>.
- Guillemot, D., & Kocoglu, Y. (2010). Diffusion des outils dabs les entreprises françaises. *Réseaux*, 28 (162), pp. 168-197.
- Guillet, L. (2008). *Stress, modèles et application*. Colloque National de la Recherche dans les IUT. Consulté le 18 mars 2014 sur : <http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/129.pdf>
- Guyot, B. (2006). Troisièmes rencontres internationales sur l'intranet et les NTIC, Journées intracom06. *Documentaliste-Sciences de l'information* (43), pp. 148-149.
- Haas, V., & Kalampalikis, N. (2010). Triangulation méthodologique à partir de l'énigme du don de sperme. In E. Masson & E. Michel-Guillou (Eds). *Les différentes facettes de l'objet en psychologie sociale*. Le cabinet de curiosité (pp. 59-73). Paris L'Harmattan
- Hacker, W., & Meyer, P. (1981). Optimisation des exigences cognitives dans le travail. *Le Travail Humain*, pp. 195-209.
- Hammar, N., Alfredsson, L., & Johnson, J. V. (1998). Job strain, social support at work, and incidence of myocardial infarction. *Occupational and Environmental Medicine*, 55 (8), pp. 548-553. Doi:10.1136/oem.55.8.548.
- Hammat, S., Radocchia, N. (2001). *NTIC, Flexibilité et transformation du travail : le cas de France Télécom*. Mémoire de DESS Universités de Metz et Nancy 2.
- Hamon-Cholet, S. (2004). La charge mentale : fardeau ou aiguillon ? In J. Bué, T Coutrot, & I. Puech (coord.), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès, pp. 89-100.
- Hamon-Cholet, S., Rougerie, C. (2000). La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés. *Économie et Statistique*, 9 (339-340), pp.243-255.
- Hanson, J. (2003). Inciter les assistants à utiliser les nouvelles technologies dans les activités d'acquisition et d'enseignement de savoirs dans une université professionnalisée : le rôle de la reconnaissance et de la rétribution, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* (15), pp. 153-169. Consulté le 12 mars 2012 : [www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2003-3-page-153.htm](http://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2003-3-page-153.htm).
- Haubold, B. (2010). *Les risques psychosociaux : analyser et prévenir les risques humains*. Éditions Eyrolles.
- Haughey, M., & Anderson, T. (1998). *Networked Learning: The Pedagogy of the Internet*. Toronto: McGraw Hill Ed.

- Heath, C., Knoblauch, H., & Luff, P. (2000). «Technology and social interaction: the emergence of workplace studies». *British Journal of Sociology*, 51 (2), p.299-320.
- Hellemans, C. (2013). Risques psychosociaux et capacité de travail des travailleurs âgés : validation du VOW/QFT. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19 (1), pp.89-109.
- Helmersen, P., Jalalian, A., Moran, G., & Norman, F. (2001). Impacts of Information Overload. Eurescom. Consulté le 22 mars 2015 sur : <http://www.eurescom.eu/services/eurescom-study-programme/list-of-eurescom-studies/studies-launched-in-1999/p947-impact-of-information-overload/d1-impacts-of-information-overload.html>
- Henri, I., Campoy, E., & Kalika, M. (2005). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Revue de management & avenir*, pp. 149-168.
- Hoeffel, O. (2010). *La qualité de vie au travail*. Consulté le 14 mai 2012 sur : [http://www.novequilibres.fr/wp-content/uploads/livre-blanc\\_tout-savoir-sur-la-qvt\\_edition-2.pdf](http://www.novequilibres.fr/wp-content/uploads/livre-blanc_tout-savoir-sur-la-qvt_edition-2.pdf)
- Hoeskstra E., Hurrell J., Swanson N., & Tepper, A. (1996). Ergonomic job task, and psychosocial risk factors of work-related musculoskeletal disorders among teleservice center representatives. *International Journal of Human Computer Interaction*, 8 (4), pp. 421-431.
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1991). Life stressors, personal and social resources, and depression: A 4-year structural model. *Journal of abnormal psychology*, 100 (1), pp. 31-38. Doi: 10.1037/0021-843X.100.1.31.
- Holtham, C., & Courtney, N. (2001). Developing managerial learning styles in the context of the strategic application of information and communications technologies. *International Journal of Training and Development*, 5 (1), pp.23-33. Doi: 10.1111/1468-2419.00119.
- Hubault, F. (1995). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. *@ctivités*, 1 (1), pp.34-53.
- Huet, J.M., De Pompignan, D & Batt, J. (2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique, *L'Expansion Management Review*, (149), pp.113-121. Doi: 10.3917/emr.149.0113.
- Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche. (2002). *Préparer l'entrée du Gabon dans la société de l'information*. Rapport de projet du gouvernement du Gabon.
- Institut national de la statistique et des études économiques (20003). *Cadres dans la fonction publique*. Consulté le 11 novembre 2014 sur : [www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/pcs2003/n4\\_335a.hm](http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/pcs2003/n4_335a.hm).
- Isaac, H. (2006). *L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise* 168 (9), pp. 243-263. Lavoisier.
- Jameux, C., & Khedhaouria, A. (2009). Créativité organisationnelle et usage de l'intranet chez Schneider Electric. *Systèmes d'information & management* (14), pp. 109-122. Doi : 10.3917/sim.093.0109.
- Jauregui, M., & Schnall, P. L. (2009). Work, psychosocial stressors and the bottom line. *Unhealthy Work*. Amityville, NY: Baywood Publ.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78 (10), pp. 1336-1342. Consulté le 14 août 2012 sur : <http://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.78.10.1336>

- Johnson, J. V., Hall, E. M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 271-279. Consulté le 02 mars 2013 sur: <http://www.jstor.org/stable/40965667>.
- Joling C., Kraan K. (2008). *Use of technology and working conditions in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Jovanovic, S. (2010). GED : *l'impact sur l'organisation*. Consulté le 09 août 2013 sur : <http://www.indexel.net/article/ged-l-impact-sur-l-organisation.html>.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1991). *Foundations of hedonic psychology: Scientific perspectives on enjoyment and suffering*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kang, J., Oh, H., Song, J., & Chun, H. (2012). Moving to the diversification of the Gabonese economy Lessons learned from Korea. Knowledge Sharing Program. Consulté le 13 mars 2012 sur: [https://www.kdevelopedia.org/Resources/economy/moving-diversification-gabonese-economy--04201210090122014.do?fldIds=TP\\_ECO|TP\\_ECO\\_EA#.VwZqovmLSHs](https://www.kdevelopedia.org/Resources/economy/moving-diversification-gabonese-economy--04201210090122014.do?fldIds=TP_ECO|TP_ECO_EA#.VwZqovmLSHs)
- Karasek R.A., & Theorell T. (1990). *Healthy Work: stress, productivity and reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp.285–308. Doi : 10.2307/2392498.
- Kargne, H. (2004). *TIC, décentralisation administrative et bonne gouvernance*. Projet d'appui des volontaires des Nations Unies à la décentralisation, Mali.
- Karnas, G. (2002). *Psychologie du travail*. Presses universitaires de France.
- Keese, A. (2004). L'évolution du « leader indigène » aux yeux des administrateurs français : Léon M'Ba et le changement des modalités de participation au pouvoir local au Gabon, 1922-1967. *Afrique & histoire*, 2 (1), pp. 141-170. Consulté le 29 janvier 2016 sur : [www.cairn.info/revue-afrique-et-histoire-2004-1-page-141.htm](http://www.cairn.info/revue-afrique-et-histoire-2004-1-page-141.htm).
- Kekeella, J. (1998). *L'administration publique dans les pays africains comme production des sociétés locales*. Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- Kenyon, S. (2008). Internet use and time use: the importance of multitasking. *Time & Society* 17 (2–3), pp. 283–318.
- Kernaghan, K., Borins, S. F., & Marson, D. B. (2001). *L'administration publique de l'avenir* (24). Institute of public administration of Canada.
- Kessous, E., & Metzger, J.L. (Eds) (2006). *Le travail avec les technologies de l'information*. Hermès: Lavoisier.
- Keyes, C.L.M. (2005). Mental Illness and/or Mental health? Investing Axios of the complexe State Model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73 (3), pp. 539-548.
- Keys, C.L.M, Shmotkin, D., & Ryff, C.D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social Psychology*. 82 (6), pp. 1007-1022. Doi 10.1037/0022-3514.82.6.1007.
- Kierman, W.E., & Knutson, K. (1990). Quality of work life. In Schalock R.L., Begab, M.J. *Quality of life: Perspectives and issues*, Washington, DC, xii: American Association of Mental Retardation.



- Kimble, C., Grimshaw, D.J., & Hildreth, P.M. (1998). The role of contextual clues in the creation of Information Overload: Matching Technology with Organisational Needs. *Proceedings of 3rd UKAIS Conference*, University, McGraw Hill, Lincoln, pp. 405- 412.
- Kiziah, J.E. (2003). Job satisfaction vs work fulfillment: Exploring positive experience a work. *Dissertation Abstract Internationnal*. 64 (10), pp.526.
- Kohl, M.L. et C. Schooler. (1982). « Job conditions and personality: A longitudinal assessment of reciprocal effects». *American Journal of Sociology*, vol. 87, pp. 1257-1286.
- Kraut, R-E., & Johnston, R-E. (1979). Social and emotional messages of smiling: An ethological approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (9), pp.1539–1553. Doi: 10.1037/0022-3514.37.9.1539.
- Kristensen T.S. (1995). The Demand-control-support Model: methodological challenges for future research. *Stress Medecine*, (11), pp.17-26. Doi: 10.1037/0021-843X.95.2.107.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française.
- Lacroix, J. (1968). L'humanisme de Marx selon Adam Schaff. *Revue Internationale de Philosophie*, 22 (85-86), pp. 379-386.
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21 (2). Consulté le 11 décembre 2012 sur : [http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2000\\_LaGuardiaandRyan\\_Personalgoals-French.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French.pdf).
- Lahlou, S. (2007). L'activité de réunion à distance. *Réseaux* (144), pp. 59-101. Doi : 10.3917/res.144.0059
- Lalaude, M., Gautheron, A., Bertrand, P., Soual, L. & Bescon, A. (2008). Découvrir la gestion de contenu. *Documentaliste-Sciences de l'Information* (45), pp. 44-55. Doi : 10.3917/docs.453.0044.
- Lamti, A. (2013). *Conditions de travail, qualité de vie et santé psychologique chez les enseignants des collèges dans le Grand Tunis* (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- Lamti, A. (2013). *Conditions de travail, qualité de vie et santé psychologique chez les enseignants des collèges dans le Grand Tunis*. Thèse de doctorat au conservatoire national des arts et metiers-CNAM).
- Lapassat, G., Drubay, M., Gouré, F., Jager, A., Lemarié, Y., Michel, N., Soulier, M. (1997). Les outils de gestion de processus workflow. *Rapport final « Workflow »*, pp. 13.
- Larousse. (2012). *Définition de l'activité*. Consulté le 02 mai 2014 sur : [www.larousse.fr/dictionnaires/francais](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais)
- Lasfargue, Y., & Mathevon, P. (2008). *Qualité de vie et santé au travail*, Toulouse : OCTARES Éditions.
- Laval, F., & Abdallah, T-D. (2007). L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. *Management & Avenir* (13), pp. 124-148. Doi: 10.3917/mav.0130124.
- Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and Coping Process*. New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*, 1(3), pp.141-169. Doi : 10.1002/per.2410010304.

- Le Deuff, O. (2012). Le réseau personnel de gestion des connaissances et la redéfinition du travail. *Terminal*, (110), pp. 39-54.
- Le Pallec, A. (2005). Article pour la rubrique : Réponse à l'éditeur, *Staps*, 1 (67), pp. 131-138. Doi : 10.3917/sta.067.0131.
- Leduc, S., & Valléry, G. (2012). *Les risques psychosociaux*, P.U.F. « *Que sais-je ?* », p. 43.
- Legault, M. J., & Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie. *Pistes*, 8 (1), pp. 1-35. Consulté le 1er janvier 2014 sur : <http://r-libre.telug.ca/172/1/LegaultBelarbi-Basbous-PISTES.pdf>.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique* (84), pp. 809-820.
- Légeron, P. (2015). *Le stress au travail : un enjeu de santé*. Odile Jacob.
- Lehu, J-M. (2004). L'encyclopédie du marketing. *Définitions du glossaire Marketing, Business & MD*, Paris : Editions d'Organisation.
- Lénart, M., & Vignaud, D. (2005). Journée d'étude ADBS. *Documentaliste-Sciences de l'Information* (42), pp. 210-216. Doi: 10.3917/docs.423.0210.
- Lent, R-w. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on well-being and psychological Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (4), pp. 485-509. Doi : 10.1017/CB09781139136983.
- Leont'ev, A. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Consulté le 11 avril 2012 sur : <http://www.marxists.org/archive/leontev/works/1978/index.htm>.
- Lépine, V. (2002). Une entreprise sidérurgique aux prises avec le groupware : apports d'une étude empirique. *Les Enjeux de l'information et de la communication* (202), pp. 65-74.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*, Paris, PUF, le travail Humain.
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (4-2). Consulté le 01 mars 2016 sur : <http://pistes.revues.org/3658>.
- Leplat, J., & Hoc, J-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3 (1), pp. 49-63.
- Leplège, A., & Coste, J. (2001). *Mesure de la Santé Perceptuelle et de la Qualité de Vie : méthodes et applications*. Éditions Estem, Paris.
- Lerner, D. J., Levine, S., Malspeis, S., & D'Agostino, R. B. (1994). Job strain and health-related quality of life in a national sample. *American Journal of Public Health*, 84 (10), pp. 1580-1585. Consulté le 12 mars 2012 sur: <http://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.84.10.1580>.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004 a). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36 (3), p. 190. Doi : 10.1037/h0087229.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004 b). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain : quand le devoir oblige ?. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36 (4), p.321. Doi : 10.1037/h0087240.
- Licoppe, C ; Proulx, S., & Cudicio. (2010). L'émergence d'un nouveau genre communicationnel dans les organisations fortement connectées : les « questions rapides » par messagerie instantanée. *Études de communication*. Doi : 10.4000/edc.1661.

- Licoppe, C., (2008). Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité. *Sociologie du Travail* (50 (3), pp. 287-302.
- Linhart, D. (2009). Modernisation et précarisation de la vie au travail. *Papeles del CEIC, International Journal on Collective Identity Research*, (1), 4. Consulté le 24 janvier 2015, sur : <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/DialnetModernisationEtPrecarisationDeLaVieAuTravail-3098902.pdf>
- Llosa S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « tétraclasse. *Décisions marketing* (10), pp. 81-88.
- Loke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Marwin, D. Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1297-1343.
- Loriol, M. (2008). Première partie: Les formes sociales de construction du stress, In Marie Buscatto, M., Loriol, M., & Weller, J. M. (2008). *Au-delà du stress au travail*, ERES « Clinique du travail pp. 15-22. Doi : 10.3917/eres.welle.2008.01.0015.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), 182-225. Doi : 10.1016/0001-8791(91)90009-B.
- Lourel, M. (2006). Rapports au travail, contrôle et santé dans les centres de gestion de la relation–client. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12 (1), 39-51.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research* (46), pp. 137–155.
- M'bah, J-F. (1979). *Le tribalisme, survivance et/ou adaptation de l'idéologie dominante au Gabon*. Thèse de doctorat, Université Paris Descartes (Sorbonne).
- Mabert, V, A., Ashok S., & Venkataramanan M.A. (2001). Une enquête concernant les ERP dans les entreprises industrielles américaines. *Revue française de gestion industrielle*, 19 (4), pp. 5-13. Consulté le 14 janvier 2013 sur : <http://www.rfgi.org/numeros.php>.
- Makanga Bala, M-P. (2010). *Le Gabon et la question de la société de l'information. Approche spatiale des réseaux et des enjeux géopolitiques des technologies de la communication*. Thèse de doctorat, université Michel de Montaigne Bordeaux III.
- Mallet, C. (2004). L'appropriation d'une TIC par des utilisateurs, un nouveau paramètre pour la gestion de projet. *Doctoriales du GDR TIC & Société*, pp.25-67.
- Marois-c. (2013). Historique des TIC, l'évolution des technologies de communication et les spécificités des TIC, *Arts et Lettres, profil communication*, Cégep de Sherbrooke.
- Marquet, P. (2011). E-Learning et conflit instrumental. *Recherche et formation*, (68), pp. 31-46. Consulté le 22 avril 2013 sur : <http://rechercheformation.revues.org/1499>.
- Marx, K. (1849). *Travail salarié et capital*. Hamburg.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, 50 (4), pp. 370-396. Doi: 10.1037/h0054346.
- Mass, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Can J Public Health*, 89 (5), pp. 352-57. Doi: <http://dx.doi.org/10.17269/cjph.89.1014>.
- Maussion, C. (2002). Il n'est pas temps de légiférer sur l'Intranet. *Libération*, 18 novembre.
- Mazzucchelli, T., Rees, C., & Kane, R.T. (2009). Group behavioral activation and mindfulness therapy for the well-being of non-clinical adults: A preliminary open trial. *The Cognitive Behaviour Therapist*, (2), pp. 256-271.



- McGregor, L., & Little, B.R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), pp. 494-512. Consulté le 12 janvier 2013 sur : <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>.
- McNurlin, B. (2001). Will users of ERP stay satisfied? *MIT Sloan Management Review*, winter, (p.13). Consulté le 02 mars 2013 sur : <http://sloanreview.mit.edu/>.
- Medzo-M'engone, J. (2009). *Influence de la perception des normes subjectives sur l'absentéisme au Gabon : étude comparative entre le secteur public et privé*, Mémoire de maîtrise, Université Omar Bongo.
- Ménard, J., Brunet, L. (2011). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques*. Doi : 10.1016/j.prps.2010.10.003.
- Merton, R.K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press, pp.25-38.
- Meyssonier, F., & Pourtier, F. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? *Comptabilité-Audit1*, Tome, (12), (pp.45-364). Doi: 10.3917/cca.121.0045.
- Michaelson, J., Abdallah, S., Steuer, N., Thompson, S., & Marks, N. (2009). *National accounts of well-being: Bringing real wealth onto the balance sheet*. London : New Economics Foundation.
- Millot, S. (1998). *L'enquête de satisfaction : outil de dialogue avec le client*. Paris, AFNOR.
- Mintzberg, H. (1984). Manager au quotidien. Les éditions d'Organisation.
- Monaco, L. (2002). *L'Afrique politique 2001*. Réformer des États africains. Éditions Karthala.
- Monneuse, D. (2014). Le silence des cadres : Enquête sur un malaise, Vuibert.
- Montreuil, E. (2014). *Prévenir les risques psychosociaux-2e édition : Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*. Dunod.
- Morin E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal, Canada : Ga tan Morin.
- Morin, E., Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail, *Gestion* (32), pp-3136. Doi: 10.3917/riges.322.0031.
- Moscarola J., Chaaboudi, A., & Triki. A. (2010). Usage d'un ERP (Enterprise Resource Planning) et processus de gestion : cas d'une entreprise agroalimentaire. *La Revue des Sciences de Gestion* (243-244), pp. 143-151. Doi : 10.3917/rsg.243.0143.
- Moumbe, G.J. (2005). *Diffusion des TIC et performance des entreprises camerounaises : Cas des EMF de la ville de Yaoundé*. Mémoire de DEA, Université de Yaoundé II SOA.
- Munro, L., Rodwell, J., & Harding, L. (1998). Assessing occupational stress in psychiatric nurses using the full job strain model: the value of social support to nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 35 (6), pp. 339-345. Doi: 10.1016/S0020-7489(98)00049-2.
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burnout) : un problème réel. *Reflets. Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 7 (1), pp. 165-191. Doi : 10.7202/026343ar.
- Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire, In Davel, E., Dupuis, J-P. & Chanlat, J-F (Eds) : *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de L'université de Laval et Télé-université (UQAM).
- Nadler, D.A., & Lawler, E.E. (1983). Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics*, 11 (3), pp. 20-30. New York : Guilford. Doi : 10.1016/0090-2616(83)90003-7.

- Nasse, P., Légeron, P., & Bertrand, X. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Consulté le 15 juin 2012, sur : [http://www.sophrologue-caen.fr/uploads/1/1/2/6/11269098/rapport\\_lgeron.pdf](http://www.sophrologue-caen.fr/uploads/1/1/2/6/11269098/rapport_lgeron.pdf)
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Sociologies, Théories et recherches*. Consulté le 21 août 2015, sur : <http://sociologies.revues.org/993>.
- Nfoule Mba, F. (2011). *La haute fonction publique au Gabon : modalités d'émergence de la classe dirigeante Gabonaise*, Éditions l'Harmattan.
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., Levy, D., David, S., & Degioanni, S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *Travailler* (17), pp. 47-70. Doi: 10.3917/trav.017.0047.
- Niedhammer, I., Tek, M. L., Starke, D., & Siegrist, J. (2004). Effort–reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social science & medicine*, 58 (8), pp. 1531-1541. Doi: 10.1016/S0277-9536(03)00346-0.
- Norman, D. A. (1991). Cognitive artefacts, in J. Carroll (Ed.) *Designing Interaction. Psychology at the Human Computer Interface*, (pp17-38).Cambridge, Cambridge Univ. Press.
- Nossereau, H. (2006). *Santé au travail ou santé du travail ?* Consulté le 06 juin 2014 sur : [www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Santeautravail.doc](http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Santeautravail.doc)
- Ntsame Sima, M.N., Desrumaux, P., Lemoine, C., Tessa Moudjegout (2012). Le rôle de l'assertivité dans la détresse et le bien-être psychologique : une application aux enseignants français et gabonais, In P. Sarnin, R.Dongo Kouabenan, M-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (Eds), *santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp-141-152), AIPTLF, l'Harmattan.
- Numérik. (2013). ANNINF : des services centraux et déconcentrés, *Journal d'information de L'agence Nationale des Infrastructures Numériques et des Fréquences*, (1), pp.8-34.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed., New York : McGraw-Hill.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal Adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3), pp. 248-290. Consulté le 14 juillet 2014 sur: <http://online.sagepub.com/search/results>.
- Office québécois de la langue française. (2013). *Le grand dictionnaire terminologique*. Québec. Consulté le 10 octobre 2013 sur <http://www.granddictionnaire.com/>.
- Organisation mondiale de la santé (1946). Préambule à la constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la conférence internationale sur la santé. New York, 19-22 juin 1946, signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 états et centré en vigueur le 7 avril 1948. *Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé* (2).
- Orlikowski, W.J. (2003). L'utilisation donne sa valeur à la technologie. *Les Echos*, l'Art du management : le Facteur humain.
- Paquienséguy, F. (2011). Multimédia et web 2.0 : entre pratiques éditoriales et industries créatives. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 12 (2), pp. 3-10.
- Parker, S., Wall, T. (1998). Job and work design: Organizing work to promote well-being and ectiveness. *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA.
- Pascal, A. (2006). *Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage - L'expérience KMP-*, Thèse de doctorat, université de Metz.

- Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. *L'année psychologique*, 92(4), pp.545-557.
- Peaucelle, J. L. (2007). La malléabilité organisationnelle des TIC. *Revue française de gestion*, 172 (3), pp. 105-116. Doi : 10.3166/rfg.172.105-116
- Pelletier, F. (1998). *La GED, générateur des gains à tous les niveaux, le magazine de la GED*. Consulté le 22 mai 2012 sur : <http://www.mosarca.com/acro/ged99.pdf>.
- Peng, Y., Kou, G., Shi, Y., & Chen, Z. (2008). A Descriptive Framework for the Field of Data Mining and Knowledge Discovery. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 7 (4), pp. 639-682. Doi: 10.1142/S0219622008003204.
- Perez, D. (2012). *Quelles les répercussions du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le contenu et l'organisation du travail dans les entreprises ?* Consulté le 12 décembre 2013 sur : <http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/>.
- Picard, R. (2007). Les impacts humains des changements organisationnels autour des TIC. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (9-2). Consulté le 23 février 2016 sur : <http://pistes.revues.org/2962>.
- Pierre, P. (2002). Le difficile croisement des cultures en entreprise. *Communication et organisation*. Doi : 10.4000/communication organisation.2712.
- Pomian, J. (2011). Serious game : apprendre en jouant ? *Quaderni* (6), pp. 121-126. Consulté le 2 juillet 2013 sur : <http://quaderni.revues.org/332>.
- Porcher, J. (2003). Bien-être et souffrance en élevage : conditions de vie au travail des personnes et des animaux. *Sociologie du travail*, 45 (1), pp.27-43. Doi : 10.1016/S0038-0296(02)01303-1.
- Prax, J-Y., Larcher, S. (2004). *La gestion électronique documentaire*. 3<sup>e</sup> édition, Dunod : Paris.
- Préau, M., & Morin, M. (2005). L'évaluation psychosociale de la qualité de vie des personnes infectées par le VIH, *Pratiques psychologiques*, 11(4), pp.387-402. Doi : 10.1016/j.prps.2005.09.005.
- Rabardel, P. (1995). *Les Hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Rabardel, P. (2009). Des motifs et des buts, *premier colloque international de didactique professionnelle : « l'expérience »*, Dijon, France.
- Rallet, A. (2003). Aux sources des transformations de coordination, *Colloque DARES*, Paris, France.
- Ray, D. (2001). *Mesurer et développer la satisfaction client*. Paris, Ed. D'Organisation.
- Redouane, El-A. (2008). De l'intégration du Système d'Information à la vision transversale de l'organisation. *Systèmes d'information & management* (13), pp. 61-93. Doi : 10.3917/sim.084.0061.
- Reix, R. (1997). Flexibilité, in Y. Simon, & P. Joffre (Eds), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, p.1411.
- Reix, R. (2000). *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, collection Gestion, 3<sup>e</sup> édition, Paris.
- Rey, A. (1992). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Le Robert.
- Ripon. A. (1983). *La qualité de vie de la vie de travail*. Paris PUF.
- Rive, M., Noët, F., Carmes, M., Millet, L., Meyer, F., Noguier, M., Raymond, P. & Boustany, J. (2013). L'information, un défi pour les collectivités territoriales. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(4), 44-59. Doi: 10.3917/docs.494.0044.

- Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*. Consulté le 22 septembre 2013 sur : [http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1663/INRS-NS\\_267.pdf?sequence=1](http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1663/INRS-NS_267.pdf?sequence=1).
- Roberts, C.B. (1996). The impact of information technology on management of system design. *Technology in Society*, 18 (3), pp.333-355.
- Robin, J (2010). *Les Français ne se concentrent plus au travail*. Consulté le 25 décembre 2014 sur : <http://www.sciforma.com/fr-fr/page?id=839>.
- Rochet, O. (2003). TIC, transformation de l'entreprise et conduite du changement, *Colloque DARES*, Paris, France.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Romando, M. (1970). *L'organisation administrative du Gabon de 1843 à nos jours*. Thèse de doctorat de droit public. Faculté de droit et de sciences économique de Paris.
- Rossi, E., Chardon, N., Freud, Z., Munari, A., Evequoz, G., Rechsteiner, S., & en Suisse, I. (2003). *Chef de projet*. Consulté le 21 février 2012 sur : [ftp://ftp.geneve.ch/oofp/competence\\_manuel.pdf](ftp://ftp.geneve.ch/oofp/competence_manuel.pdf).
- Rouat, S. (2010). *Les processus individuels et organisationnels de construction de la santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et analyse de dispositifs organisationnels*. Thèse de Doctorat, Université Lyon 2/GRePS.
- Rouban, L. (2010). *La fonction publique*. La Découverte.
- Roustang, G. (1977). Enquête sur la satisfaction au travail : ou analyse directe des conditions de travail ? *Revue Internationale du Travail*, 115 (3), pp. 295-310.
- Roux, P. (2001). Dynamiques organisationnelles, interactions localisées et innovation technologique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1), pp.75-96. Doi : 10.3917/rru.011.0075.
- Rubery, J., & Grimshaw, E. D. (2001). Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi. *Revue internationale du Travail*, 140(2), pp. 207-237. Doi : 10.1111/j.1564-913x.2001.tb00437.x.
- Ruzé, E. (2011). Changement organisationnel et implémentation des TIC : pourquoi faire attention aux dimensions économiques de la gestion du savoir dans le cas des ERP ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 2 (188), pp. 38-56. Consulté le 23 mars 2013 sur : [www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2011-2-page-38.htm](http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2011-2-page-38.htm).
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57 (6), p. 1069. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069.
- Saintive, B. (2000). Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation. *Réseaux*, 18 (104), pp. 119-137.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14 (3), pp. 245-261. Doi:10.1080/02678370010025568.
- Sarnin, P. (2012). Les approches de la santé psychique au travail. In M-E. Bobillier-Chaumon, P. Sarnin (Eds). *Manuel de psychologie du travail et des organisations : les enjeux psychologiques du travail*. Bruxelles : DEBOECK.
- Scapin D.L., Pierret-Goldbreich, C. (1989). MAD : une méthode analytique de description des tâches, *colloque sur l'ingénierie des interfaces homme-machine, Sophia-Antipolis*.
- Scapin, D. and Pierret-Golbreich C. (1989). Towards a method for Task Description: MAD. In L. Berlinguet and D. Berthelette (Eds). *Work with display units* 89. Elsevier, Amsterdam.



- Scapin, D. L. (1988). *Vers des outils formels de description des tâches orientés conception d'interfaces*. Consulté le 04 janvier 2016 sur : <https://hal.inria.fr/inria-00075662/document>.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57 (2), pp. 173-203.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37 (3), pp. 407-422. Doi : 10.1111/j.1744-6570.1984.tb00519.x.
- Schnall, P. L., Landsbergis, P. A., & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual review of public health*, 15(1), 381-411.
- Schoenaers, F., & Zune, M. (2001). Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social. *Revue de gestion des ressources humaines* (42).
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu et l'histoire culturelle du concept d'activité. *@ctivités*, 4 (2), pp. 122-133.
- SCIFORMA. (2010). Les nouveaux temps du travail, consulté le 12 mars 2014 sur : <http://deuxiemecarriere.typepad.com/files/synth%C3%A8se-etude-sciforma-psnext-sur-la-gestion-du-temps.pdf>
- Sedkaoui, S. (2014). L'efficacité des TIC et l'atténuation de la pauvreté : quelle stratégie pour l'Afrique ? *Marché et organisations* (20), pp. 19-39. Doi: 10.3917/maorg.020.0019.
- Seligman M., Steen T.A., Park N., & Peterson C. (2005). Positive psychology progress. Empirical validation of interventions, *American Psychologist*, 60 (5), pp. 410-421. Doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York : McGraw-Hill.
- Selye, H. (1976). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Senk, P. (2010). *Syndrome de désordre attentionnel (SDA – Attentionnel Disorder Syndrom) – Multiactivité*. Consulté le 14 mai 2013 sur : <http://plus.lefigaro.fr/tag/concentration>.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), p.27. Doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27.
- Siegrist, J. (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work. *Progress in Theories of organizational stress*, pp. 190-204.
- Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir* (3), pp.340-365. Doi: 10.3917/mav.036.0340.
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., & Dong-Jin, L. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, (55), pp. 241-302.
- Slye, H. (1936). *What's the stress?* Consulté le 12 mars 2012 sur: [www.stress.org/what-is-stress](http://www.stress.org/what-is-stress).
- Soh, C., & Sia, S.K. (2004). An Institutional Perspective on Sources of ERP Package Organisation Misalignments. *Journal of Strategic Information Systems*, 13 (4), pp. 375-397. Doi: 10.1016/j.jsis.2004.11.001.
- Soh, C., Sia, S.K. & Tan, B.M. (2003). Misalignments in ERP implementation: a dialectic perspective. *International Journal of Human Computer* (16), pp. 80-100. Consulté le 14 novembre 2012 sur :

<http://www3.cis.gsu.edu/dtruex/courses/CIS8670/Articles/Soh-MisalignmentinERP%20Implementation-EngineeringMngt-2009.pdf>

- Southerton, D. (2007). Time pressure, technology and gender: the conditioning of temporal experiences in the UK. *Equal Opportunities International* 26 (2), pp. 113–28.
- Spek, A. L. (2003). Single-crystal structure validation with the program PLATON. *Journal of Applied Crystallography*, 36 (1), pp. 7-13. Doi: 10.1107/S0021889802022112.
- Sprangers, M. A., & Schwartz, C. E. (1999). Integrating response shift into health-related quality of life research: a theoretical model. *Social science & médecine*, 48 (11), pp. 1507-1515. Doi : 10.1016/S0277-9536(99)00045-3.
- Stellman, J. M. (2000). *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail* (2). International Labour Organization.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress*. Consulté le 22 avril 2013 sur : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.215.58&rep=rep1&type=pdf>
- Stora, J-B. (2010). *Le stress*, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ? p.128.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge, Cambridge University Press, p. 203.
- Szoniecky, S., Hachour, H., & Bouhai, N. (2012). Générateur hypertextuel pour l'interprétation des médias sociaux dans une topologie sémantique. *Les Cahiers du numérique*, 7 (3), 93-121.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202 (3), pp. 61-76. Consulté le 3 mai 2012 sur : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-61.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-61.htm).
- Taylor, James R., Groleau, C., Heaton, L., & van Every, E. (2001). *The Computerization of Work: A Communication Perspective*, Sage Publication.
- Terrade, F., Pasquier, H., Reerinck-Boulanger, J., Guingouain, G., & Somat, A. (2009). L'acceptabilité sociale: la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain*, 72(4), 383-395.
- Terry Anthony Byrd, D. E. T. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167-208. Doi : 10.1080/07421222.2000.11045632.
- Tessa-Moudjegout. (2014). Evaluation et efficacité des agents du service public : élaboration d'une grille d'évaluation à la direction générale de la statistique du gabon. In R. Nguetsa, R. Mokoukolo, N. Achi, & A. Belhaj, (Sous la direction), *Psychologie du travail et développement des pays du Sud* (p. 147-160). Paris : L'Harmattan.
- Théofilou, P. (2013). Quality of life: definition and measurement. *Europe's journal of psychology*, 9 (1), pp. 137-152.
- Theureau J. (1992). *Anthropologie et anthropo-technologie*. Communication, Actes des premières journées Pirttem-CNRS de psychologie du travail-Ergonomie-Neurophysiologie du travail, juin, Paris.
- Theureau, J. (2004). L'hypothèse de la cognition (ou action) située et la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie de langue française. *Activités*, 1 (2), pp.11-25.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Tiffin, J., Mc Cormick, E. J. (1967). *Psychologie industrielle*. Paris, PUF.

- Tran, S. (2010). Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers. *Management & Avenir*, (34), pp.200-215. Doi : 10.3917/mav.034.0200.
- Tricot, A., & Nanard, J. (1998). Un point sur la modélisation des tâches de recherche d'informations dans le domaine des hypermédias. *Les hypermédias, approches cognitives et ergonomiques*, 35-56. Consulté le 04 janvier 2016 sur : [https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Tricot/publication/36380594\\_Un\\_point\\_sur\\_la\\_modelisation\\_des\\_taches\\_de\\_recherche\\_d'informations\\_dans\\_le\\_domaine\\_des\\_hypermedias/links/53e528b80cf25d674e97d455.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Tricot/publication/36380594_Un_point_sur_la_modelisation_des_taches_de_recherche_d'informations_dans_le_domaine_des_hypermedias/links/53e528b80cf25d674e97d455.pdf).
- Tuckman, B.W. (2007). The effect of motivational scaffolding on procrastinators distance learning outcomes. *Computers & Education*, (49), pp. 414–422. Doi : 10.1016/j.compedu.2005.10.002.
- Tufféry, S. (2010). *Data mining et statistique décisionnelle : L'intelligence des données*. Paris: Éditions Technip.
- Turcotte, P. R. (1988). *La qualité de la vie au travail: une voie vers l'excellence*. Montréal: Agence d ARC.
- United Nations Institut for Training and Research (UNITAR) (2012). *Formation en ligne OIF-UNITAR des fonctionnaires Gabonais*. Consulté le 22 Septembre 2012 sur : <http://conference.unitar.org/fr/formation-en-ligne-oif-unitar-un-partenariat-couronne-de-succes?page=4>.
- Vacherand-Revel, J., Dubois, M., Bobillier Chaumon, M.E., Kouabenan, R., & Sarnin, P. (2014). *Changements organisationnels et technologies : nouvelles pratiques de travail et innovation managériale*. Paris : L'Harmattan.
- Valette, J-C. (2005). La prévention des risques organisationnels pour la santé physique et mentale. *Journal des psychologues* (224), pp. 75-95.
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés d'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*. Rapport pour Dares, Noisy-LeGrand, centre d'étude et l'emploi.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21 (3), p.323. Doi : 10.1037/h0079855.
- Valléry, G. (2005). Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation ? In C. Lévy-Leboyer, C., Louche, J-P., Rolland. *Management des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Van De Leemput, C., & Hellemans, C. (2012). Stress et mal-être au travail. *Personnel* (531).
- van Der Aalst, W. M., Pesic, M., & Schonenberg, H. (2009). Declarative workflows: Balancing between flexibility and support. *Computer Science-Research and Development*, 23(2), 99-113.
- Van der Aalst, W.M.P., Pesic, M., & Schonenberg, H. (2009). Declarative workflow: Balancing between flexibility and support. *Computer Sciences-research and development*, 23 (2), pp. 99-113. Doi: 10.1007/s00450-009-0057-9.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13 (2), pp. 87-114. Doi:10.1080/026783799296084.
- Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek, In Ponge, R, Zawieja, P, Guarnieri, F. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, (pp. 170-193), le Seuil.

- Vendramin, P. & Valenduc, G. (2002). *Technologies et flexibilité - Les défis du travail à l'ère numérique*. Paris : Éditions Liaisons.
- Venot, A., Burgun, A. & Quantin, C. (2013). *Informatique Médicale, e-Santé – Fondements et applications*, Springer Science & Business.
- Vézina, M., Jauvin, N., Dussault, J., & Bourbonnais, R. (2006). *L'éclairage de la psychodynamique du travail pour comprendre la souffrance des agents de la paix en service correctionnels*. Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au Québec. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, pp. 143-168.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé : Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Presses Université Laval.
- Volle, M. (2005). La place de l'aide à la décision dans le système d'information. *Revue MODULAD*, 57 (32). Consulté le 10 juillet 2014 sur : <http://www.modulad.fr/archives/numero-32/volle-32/volle-32.pdf>
- Wajcman, J. (2006). New connections: social studies of science and technology and studies of work. *Work, Employment and Society*, 20 (4), pp. 773–86.
- Wajcman, J., Rose, E. (2011). Constant connectivity: rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32 (7), pp. 941–61.
- Walckiers, M. & De Praetere, T. (2004). L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must. *Distances et savoir* (2) pp. 53-75. Doi : 10.3166/ds.2.53-75.
- Wang, J., Rosca, D., Tepfenhart, W., Milewski, A. & Stoute, M. (2008). Dynamic workflow modeling and analysis in incident command systems, *IEEE Trans. Syst., Man, Cybern. A, Syst., Humans*, 38 (5), pp. 1041 -1055. Doi: 10.1109/TSMCC.2009.2009125.
- Watson, D., Clarck, L. A., & Tellegen, A. (1985). Development and validation of brief measures of positive and negative affect. The PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54 (6), pp. 1063-1070.
- Watterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), pp. 678–691.
- Weil M. Rosen L. (1997). *Technostress Coping with Technology @WORK @HOME @PLAY*. Éditeurs: John Wiley & Sons Inc.
- Weiss, D. J. Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L.H., (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXII, University of Minnesota.
- Werner, H. (1959). *Einführung in die entwicklungs psychologie*. München: Barth.
- White, N. (2006). *A brief history of happiness*. Oxford, UK: Blackwell publishing.
- Wilkins, K., & Beaudet, M. P. (1998). Le stress au travail et la santé. *Rapports sur la santé*, 10 (3), pp.49-66. Consulté le 29 mars 2016 sur : <http://www.publications.gc.ca/Collection-R/Statcan/82-003-XIF/0039882-003-XIF.pdf>.
- Wisner, A. (1997). *Anthropotechnologie. Vers un monde industriel pluricentrique*, Toulouse, Octares.
- Woodside, H., & Mercier, S. (1983). Le soutien comme forme de thérapie : le centre des soins de jour Fennell. *Santé mentale au Canada*, 34 (4), pp. 7-41.
- World Health organization. (1978). Primary health care. *Report of the international conference of primary health care*, Alma-ATA, USSR, Geneva, world health organization, office of publication.



- World Health organization. (1994). *Report of the working group on conceptual and principal of health promotion*. Copenhagen: WHO Edition.
- Zazzo, R. (1967). Diversité, réalité et mirage de la méthode longitudinale. In *Enfance. Étude longitudinale du développement psychologique de l'enfant*. Tome 20 (2), pp. 131-136. Doi : 10.3406/enfan.1967.2414.
- Zhang, J., & De la Roche, G. (2010). *Femtocells : technologies and deployment* (pp. 1-13). New York: Wiley. Doi: 10.1002/9780470686812.fmatter.

# INDEX

## A

Abang Sako · 26, 83  
 Abdallah · 37, 48  
 Abdelmalki · 56, 58  
 Abéllea · 57  
 Addicot · 50  
 Adenot · 55, 57  
 Akoka · 50  
 Alaoui · 47  
 Albert · 61, 220  
 Alderson · 33  
 Alfredsson · 31  
 Althaus · 21, 224, 228  
 Amalberti · 44  
 Amegee · 57  
 Amherdt · 59  
 Amossé · 45, 55, 57,  
 217  
 Anact · 122  
 Anandhis · 57  
 Anderson · 50  
 Anteby · 153  
 Aristote · 35  
 Arnaudo · 60, 218  
 Ashok Soni · 55, 57  
 Askenazy · 25  
 Assadi · 55, 59, 218  
 Assoumou-Bibang ·  
 169  
 Autissier · 58  
 Awortwi · 18  
 Azar-Exbrayat · 48  
 Azzouz · 48

## B

Bachelet · 134  
 Bakker · 31  
 Banat · 55, 56  
 Bardin · 93  
 Bartikowki · 25  
 Bartlett · 134, 135, 136  
 Bathelot · 49  
 Batime · 50  
 Bationo · 44  
 Batt · 13, 14  
 Beaudet · 215  
 Beaudin · 40  
 Beaudoin · 55, 57  
 Beaujard · 7  
 Beauré · 64  
 Becker · 223  
 Beguin · 62  
 Belarbi-Basbous · 59

Bell · 18  
 Benach · 7  
 Benavides · 7  
 Benn · 57  
 Bennegadi · 8  
 Benrabah · 75  
 Benraïss · 57, 75, 218  
 Bérard · 48, 54, 55, 58  
 Beretta · 50  
 Berghmans · 8  
 Berntson · 36  
 Bertrand · 25, 50  
 Bescon · 50  
 Besseyre des Horts · 57  
 Bhraradwaj · 57  
 Bibang-Assoumou ·  
 177, 178, 217  
 Bidan · 48  
 Bigot · 58  
 Billiard · 27  
 Bilodeau · 58  
 Bingi · 56  
 Blain · 49  
 Blais · 134, 213, 221,  
 224, 232  
 Bloch · 27  
 Bloomfield · 56  
 Bobillier-Chaumon · 1,  
 8, 41, 43, 45, 48, 49,  
 50, 52, 53, 55, 56,  
 57, 58, 59, 62, 64,  
 68, 69, 75, 78, 79,  
 99, 184, 217, 218,  
 220, 227, 232  
 Bocquet · 49  
 Boisard · 60, 218  
 Boitier · 54, 55, 58  
 Bonneau · 62  
 Borins · 7  
 Bornet · 48  
 Bosma · 30  
 Bouffartigue · 41  
 Boujena · 57, 75, 218  
 Boukef · 59  
 Boulingui · 222, 224,  
 232  
 Bourbonnais · 33  
 Bourdeau · 50  
 Bourdon · 49  
 Bourgeois · 60  
 Bourion · 59  
 Boussougou-  
 Moussavou · 9, 26,  
 221, 224, 232  
 Bouter · 65  
 Boydens · 55, 56  
 Bradburn · 37

Bradford · 55, 57  
 Brangier · 8  
 Brangnier · 48  
 Branier · 47  
 Brennan · 49  
 Brenner · 60, 218  
 Bressol · 8, 55, 59  
 Brière · 134  
 Briole · 49  
 Brossard · 49  
 Brouste · 50  
 Brun · 58  
 Brunette · 8  
 Bué · 55, 60  
 Bunel · 61  
 Burgun · 50  
 Buschman · 39

## C

Cacaly · 48  
 Cacioppo · 36  
 Cail · 55, 59  
 Cannon-Bard · 36  
 Carlson · 21  
 Caroly · 58, 64, 220  
 Carr · 60  
 Cartron · 55, 59, 60,  
 122, 218  
 Cauvin-Blottiaux · 65  
 Céreq · 41  
 Ceruzzi · 49  
 Cezard · 55, 60  
 Champy-  
 Remoussenard · 33  
 Chapron · 47  
 Chastang · 97, 98  
 Chaumer · 50  
 Chen · 50  
 Chevallet · 58, 60, 218  
 Choutioui · 54, 55, 58  
 Chun · 15  
 Clarck · 36  
 Clergeau · 57  
 Clot · 34, 44, 45, 57,  
 60, 62, 94, 217, 226  
 Codo · 8  
 Combs · 55, 56  
 Comtet · 48  
 Comyn-Wattiau · 50  
 Cooper · 31  
 Coquery-Vidrovitch ·  
 214  
 Cormick · 26  
 Coste · 21  
 Cotte · 50

Cottin · 48  
 Cotton · 38  
 Couatnceau · 8  
 Courtney · 49  
 Cousin · 46  
 Coutrot · 55, 59, 60,  
 218  
 Craipeau · 49  
 Cronbach · 134, 136  
 Crozier · 211  
 Cucchi · 57  
 Cudicio · 58  
 Cuvillier · 1, 41, 45

## D

Dagenais-Desmarais ·  
 8, 36, 38, 39, 40, 55,  
 57, 77, 78, 79, 97,  
 98, 132, 133, 134,  
 136, 137, 138, 139,  
 143, 150, 195, 197,  
 213, 219, 228, 232,  
 234  
 D'Agostino · 31  
 Daniellou · 70  
 Danna · 38  
 Darbon · 212  
 Datchary · 8  
 Daubas-Letourneux ·  
 55, 59  
 Davezies · 7, 55, 59  
 David · 97, 98  
 Dayan · 61  
 De Conninck · 122  
 De Jonge · 30  
 De Ketele · 94  
 De Pompignan · 13, 14  
 De Praetere · 50  
 Degioanni · 97, 98  
 Dejours · 33, 57, 60, 75  
 Delteil · 45  
 Demerouti · 31  
 Denis · 50, 55, 59, 218  
 Depuis · 22  
 Desage · 61  
 Desbetes · 50, 55, 57  
 Desrumaux · 38, 221,  
 224  
 Dewett · 55, 57  
 Diehl · 8  
 Diener · 37  
 Dodge · 37  
 Donna · 55, 59  
 Doreau · 58  
 Dos · 50

Doublet · 8  
Doug · 55, 57  
Drapeau · 87  
Dreyfus · 49  
Dubas · 49  
Dubois · 8, 49, 68, 69,  
217, 227  
Ducray · 49  
Dumas · 57  
Durand · 58  
Dussault · 33

---

## E

Edmond · 55, 57  
Efraty · 22  
Ekaterina · 75  
Ellis · 49  
Emeriat · 21, 29, 39, 40  
Emerson · 21  
Engeström · 66, 67, 78,  
169, 180, 211, 217,  
226  
Evrard · 25  
Eyme · 8

---

## F

Fadhel · 61  
Fadier · 8  
Faguet-Picq · 49  
Fairris · 60, 218  
Faïta · 94  
Felio · 75  
Ferchaud · 48  
Ferlie · 50  
Fernandez · 94  
Filippi · 49  
Fitoussi · 37  
Fleury · 26  
Floury · 60, 218  
Folcher · 44, 247  
Folkman · 29, 30  
Foucher · 27  
Fournier · 58  
Friedberg · 211

---

## G

Galliano · 49  
Gastines · 58  
Gautheron · 50  
Gérard · 31, 47, 49, 56  
Gerry · 50  
Geslin · 70, 223, 228

Gibb · 49  
Gilbert · 38, 45  
Gillot · 26  
Gimeno · 7  
Goguelin · 44  
Gollac · 8, 25, 55, 58,  
59, 60, 122, 218,  
220  
Gomez · 58, 60, 218  
Gosselin · 25, 27  
Granjon · 75  
Grawitz · 88  
Green · 60  
Grenier · 26  
Griffin · 38, 55, 59  
Grimshaw · 55, 59, 218  
Groleau · 63, 64, 66, 67  
Grosjean · 21, 35, 224,  
228  
Guignon · 60, 218  
Guilbert · 41, 57  
Guillaud · 59  
Guillemot · 60  
Guillet · 28  
Guyot · 58  
Györös · 223

---

## H

Hacker · 65  
Hafsi · 28, 31  
Hall · 31  
Hamel · 95  
Hammar · 31  
Hammam · 48  
Hamon-Cholet · 55, 59,  
60, 218  
Hanson · 50  
Harding · 31  
Hart · 38  
Haubold · 75  
Haughey · 50  
Hauswirth · 50  
Heath · 63  
Hellemans · 8  
Helmersen · 55, 59,  
218  
Hemherdt · 8  
Hess · 213, 221, 224  
Hildreth · 55, 59, 218  
Hoc · 44, 94  
Hoeffel · 21  
Hoeskstra · 60  
Hofstede · 57  
Holahan · 30  
Holtham · 49  
Hubault · 44

Hubert · 59  
Huet · 13, 14  
Hurrell · 60  
Hutchins · 63

---

## I

Isaac · 57, 75  
Ito · 36

---

## J

Jalalian · 55, 59, 218  
James · 36  
Jameux · 48, 55, 56  
Jauvin · 33  
Jayanath · 56  
Johnson · 31  
Joling · 55, 59, 218  
Jovanovic · 55, 56

---

## K

Kahneman · 37  
Kang · 15  
Kaptelinin · 66  
Karasek · 31, 32, 60,  
78, 79, 97, 98, 99,  
132, 133, 134, 136,  
138, 151, 153, 154,  
157, 159, 197, 198,  
199, 200, 201, 203,  
206, 209, 213, 215,  
219, 220, 228, 229,  
232, 233, 234  
Kargne · 18  
Karnas · 94  
Keese · 218  
Kekeella · 42  
Kenyon · 61  
Kernaghan · 7  
Késsous · 55, 57  
Keyes · 37, 55, 59  
Khedhaouria · 48, 55,  
56, 57  
Khol · 28  
Kierman · 22  
Killmer · 31  
Kimble · 55, 59, 218  
Kiziah · 38  
Klausen · 64  
Klein · 57, 75  
Knoblauch · 63  
Knutson · 22  
Kocoglu · 60

Kohl · 27  
Konsynsky · 57  
Kop · 21, 224, 228  
Kou · 50  
Kouabenan · 8  
Kraan · 55, 59, 218  
Kraut · 36  
Kristensen · 228

---

## L

Lachmann · 8  
Lagneau · 44  
Laguardia · 37  
Lahlou · 49, 58  
Laintinen · 177, 217  
Lalaude · 50  
Lamti · 215  
Lancry · 41, 45, 57  
Lapassat · 49  
Larcher · 55, 57  
Larose · 8  
Larsen · 36  
Lasfargue · 23, 60  
Laval · 48  
Lawler · 21  
Lazarus · 29, 30  
Le Pallec · 50  
Ledueff · 50  
Leduc · 8, 25, 31, 75,  
112  
Lee · 22  
Legault · 59  
Légeron · 8, 25  
Lehu · 50  
Lemoine · 38, 221, 224  
Lénart · 50  
Lent · 37  
Leont'ev · 64, 226  
Lépine · 49  
Leplat · 44, 94  
Leplège · 21  
Lepper · 37  
Lerner · 31  
Leroy · 55, 57  
Levesque · 213, 221,  
224, 232  
Levine · 31  
Licoppe · 58, 66  
Liebert · 55, 57  
Lihart · 8  
Llosa · 25  
Locke · 26  
Lomow · 65  
Loomfield · 55  
Loriol · 25  
Loscocco · 23

Lourel · 8  
Luff · 63  
Lulhon · 59  
Lyubomirsky · 37

---

## M

M'bah · 42  
Mabert · 55, 57  
Maes · 31, 32  
Magaud-Camus · 60, 218  
Mahieu · 58  
Makanga Bala · 12, 13  
Mallard · 55, 57  
Mallet · 58  
Malspeis · 31  
Marks · 37  
Marquet · 50  
Marson · 7  
Martel · 22  
Mathevon · 23, 60  
Mayère · 67  
McGivern · 50  
McMahon · 35  
McNurlin · 55, 56  
Medzo-M'engone · 17, 105  
Mercier · 20  
Merton · 212  
Metzger · 55, 57, 217, 220, 232  
Meyer · 65  
Meyssonnier · 55, 56  
Michaelson · 37  
Miclet · 50  
Miettinen · 67  
Milewski · 49  
Miller · 39  
Mintzberg · 45, 254  
Moatty · 58  
Molinier · 55, 59  
Monneuse · 41  
Montreuil · 8, 58  
Moos · 30  
Moran · 55, 59, 218  
Morin · 22, 38, 40  
Moscarola · 50, 56  
Moudjiegout · 224  
Moumbe · 55, 56  
Munro · 31  
Munroe · 8  
Mutabazi · 70, 74, 223, 228  
Mwanza · 169

---

## N

Nadler · 21  
Nanard · 91  
Nardi · 66  
Nasse · 25  
Negura · 93  
Nfoule Mba · 16, 42  
Niedhammer · 30, 97, 98, 215  
Norman · 45, 55, 59, 218  
Nosseraux · 25  
Ntsame · 38  
Ntsame Sima · 221, 224  
Nunnally · 134

---

## O

Oh · 15  
Orlikowski · 61

---

## P

Paquienséguy · 49  
Park · 36  
Parker · 31  
Pascal · 63  
Peaucelle · 56  
Pelletier · 134  
Peng · 50  
Penicaud · 8  
Perez · 58, 60  
Perraudin · 61  
Persson · 59  
Pesic · 49  
Peters · 48  
Peterson · 36  
Picard · 57  
Pierre · 70  
Pierret · 90  
Pihel · 57  
Poehlmann · 36  
Pomian · 50  
Porcher · 35  
Pourtier · 55, 56  
Prax · 55, 57  
Préau · 1  
Proulx · 58  
Punamäki-Gitai · 67  
Puyricard · 57, 218

---

## Q

Quantin · 50  
Quinn · 215  
Quivy · 83

---

## R

Rabardel · 44, 45  
Rachedi · 55, 56  
Radocchia · 48  
Rallet · 49  
Ratier · 57, 75  
Redouane · 56  
Reix · 55, 56, 57, 61, 217  
Résous · 217, 220, 232  
Ripon · 21  
Rive · 55, 56  
Robert · 35  
Roberts · 57  
Robin · 58  
Rocher · 57  
Rodwell · 31  
Roeriers · 94  
Rogers · 37  
Roman · 60  
Rosca · 49  
Roschelle · 23  
Rose · 61  
Rouat · 8  
Rouban · 76  
Rougerie · 55, 60  
Roussel · 133  
Roustang · 26  
Roux · 49  
Rubinstein · 65  
Ruiller · 57  
Ruser · 60, 218  
Ruzé · 54, 56  
Ryan · 37  
Ryff · 37

---

## S

Saintive · 55, 58, 59, 218, 220  
Sandret · 60, 218  
Sannino · 177, 217  
Sargent · 31  
Sarnin · 1, 8, 41, 43, 45  
Savoie · 38, 40  
Scapin · 90, 114  
Schafer · 49  
Schaufeli · 31  
Scheller · 94

Schnall · 31  
Schoenaers · 75  
Schommer · 26  
Schonenberg · 49  
Schooler · 27, 28  
Schuman · 64  
Schwartz · 30, 44, 75  
Schwarz · 37  
Sedkaoui · 47  
Seligman · 36  
Selye · 28  
Sen · 37  
Senk · 8, 55, 59, 218  
Sharma · 56  
Shi · 50  
Shmotkin · 37  
Sia · 56  
Siegel · 22  
Siegrist · 30  
Silva · 61  
Sirgy · 22  
Soh · 56  
Somat · 68  
Song · 15  
Soual · 50  
Soudrean · 54  
Soulié · 49  
Southerton · 60  
Spek · 134  
Sprangers · 30  
Spreitzer · 215  
Starke · 30  
Steen · 36  
Stellman · 8, 59  
Steuer · 37  
Stiglitz · 37  
Stoute · 49  
Suchman · 62  
Suh · 37  
Swanson · 60  
Szoniecky · 49

---

## T

Tahssain · 57, 75, 218  
Tan · 56  
Taskin · 55, 57, 218  
Taylor · 41, 62  
Tek · 30  
Tellegen · 36  
Tepfenhart · 49  
Tepper · 60  
Ter Hofstede · 55  
Terrade · 68  
Terry · 31  
Tessa · 38, 133, 134  
Theureau · 70

Thebaud-Mony · 55, 59  
Théofilou · 21  
Theorell · 31  
Theureau · 62  
Thompson · 37  
Tiffin · 26  
Timonet · 50  
Tran · 49  
Trébucq · 59  
Triboulet · 49  
Tricot · 91  
Triki · 56  
Tuckman · 50  
Tufféry · 50  
Turcotte · 27, 28

---

## V

Vacherand-Revel · 8,  
41, 43, 45  
Valenduc · 58  
Valeyre · 58, 60, 61,  
218  
Vallerand · 134  
Valléry · 8, 25, 31, 75,  
112  
Van De Leemput · 8  
Van der Aalst · 49  
Van der Doef · 31, 32  
Van Wassenhove · 229  
Vendramin · 58  
Venkataramanan · 55,  
57  
Venot · 50

Vézina · 33  
Vignaud · 50  
Villa · 58  
Vincent · 55, 57  
Vinck · 55, 60  
Vinet · 8  
Volkoff · 8, 55, 58, 59  
Volle · 50  
Vygotsky · 65, 226

---

## W

Wajcman · 61  
Walckiers · 50  
Wall · 31  
Waltisperger · 60, 218  
Wang · 49  
Watson · 36

Watterman · 36, 37, 48  
Weber · 50  
Weiss · 26  
Werner · 83  
Wertsch · 44  
White · 36  
Wilkins · 215  
**Wisner** · 70, 71, 72,  
80, 223, 227  
Wolff · 55, 59  
Wood-Side · 20

---

## Z

Zazzo · 82  
Zune · 75