

La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail

Henri Savall

Citer ce document / Cite this document :

Savall Henri. La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail. In: Bulletin de psychologie, tome 33 n°344, 1980. La psychologie du travail. pp. 443-448;

https://www.persee.fr/doc/buppsy_0007-4403_1980_num_33_344_11735

Fichier pdf généré le 01/09/2022

La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail

Henri SAVALL

Directeur de l'Institut de Socio-Economie
Université Lyon-II et E.S.C., Lyon

PRESENTATION DE L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

L'analyse socio-économique — sociale et économique intégrée — des conditions de vie au travail (conditions de travail et organisa-

tion du travail) consiste à établir une relation entre les variables sociologiques empruntées à la théorie des organisations, à la sociologie du travail, à la psychologie du travail, et les variables économiques, notamment financières.

C'est donc une approche transdisciplinaire

BILAN SOCIO-ECONOMIQUE, utilisé pour la
comparaison de deux situations de travail

situations de travail ensemble de variables socio-économiques	N Nouvelle forme d'organisation du travail	T Forme traditionnelle d'organisation du travail	N - T
évaluation financière	$E_{N(F)}$	$E_{T(F)}$	$[E_{N(F)} - E_{T(F)}]$
évaluation psycho-sociologique	$V_{qt(N)}$ variables évaluées quantitativement	$V_{qt(T)}$	$\left[\begin{array}{c} V_{qt(N)} \\ + \\ V_{ql(N)} \\ + \\ I_{qt(N)} \\ + \\ I_{ql(N)} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} V_{qt(T)} \\ + \\ V_{ql(T)} \\ + \\ I_{qt(T)} \\ + \\ I_{ql(T)} \end{array} \right]$
	$V_{ql(N)}$ variables évaluées qualitativement	$V_{ql(T)}$	
évaluation ergonomique	$I_{qt(N)}$ variables évaluées quantitativement	$I_{qt(T)}$	
	$I_{ql(N)}$ variables évaluées qualitativement	$I_{ql(T)}$	
ensemble	$E_{N(SE)}$	$E_{T(SE)}$	$[E_{N(SE)} - E_{T(SE)}]$

englobante, entendue comme un essai de synthèse et de dépassement : l'analyse socio-économique choisit une vision éclectique qui retient des deux grands courants, celui des **comportements** et celui des **structures**, les contributions signifiantes pour le chercheur d'intention scientifique et pour le praticien soucieux de comprendre avant d'agir.

Partant donc des analyses de l'ergonome, du sociologue et du psychologue industriel, l'économiste propose un bilan socio-économique à trois composantes : le bilan financier rénové (éléments susceptibles d'évaluation financière), des indicateurs quantifiés non évalués financièrement et des indicateurs qualitatifs non susceptibles d'évaluation.

Le modèle complet d'évaluation socio-économique s'efforce de traduire le maximum d'effets (coûts et performances financières, ergonomiques, psychologiques et sociologiques) observés dans le fonctionnement de l'activité de production.

Notons que la variable fondamentale de l'analyse socio-économique est le dysfonctionnement : les cinq variables socio-économiques retenues jusqu'à présent, dans le modèle, ne sont que des indicateurs regroupant pour la commodité certains dysfonctionnements imputés aux phénomènes signalés par les indicateurs tels que l'absentéisme, la sécurité, la qualité des produits, la rotation du personnel, la productivité physique directe.

Le dysfonctionnement est exclusivement perçu ici comme un écart par rapport au fonctionnement attendu, référencé selon la norme habituellement acceptée par les partenaires sociaux ; **il sera en ce sens débarrassé de tout jugement moral** sur le mode de fonctionnement effectivement observé.

L'économiste et le gestionnaire postuleront simplement la possibilité du calcul économique à partir de **normes d'activités** dont la fixation émanera d'un système de décision complexe caractérisé par sa forme autocratique ou démocratique ou dialectique...

L'analyse socio-économique de ces dysfonctionnements saisis par des variables significatives de l'ambi-système [Structures \Leftrightarrow Comportements] susceptibles d'une évaluation financière, va permettre la mesure des « coûts cachés » liés au fonctionnement d'une organisation.

Par delà la signification triviale de ce vocable (« coûts cachés » entendus comme des coûts non saisis actuellement par les outils traditionnels de la gestion et de la comptabilité), l'analyse socio-économique s'efforce de la doter d'une puissance conceptuelle, en la rattachant à la construction d'un corps théorique autonome essentiellement fondé sur **l'importance d'une information plus transparente** dans la théorie de la **décision**.

Ainsi, selon les théories avancées de l'information et des systèmes, une **information explicite** est une information qui, étant divulguée,

controvertée, assimilée subconsciemment ou de manière consciente, **imprime des comportements** (conduites, décisions) différents de ceux qu'ils auraient été, soit en l'absence d'information, soit avec des informations implicites.

Munie de ces postulats, concepts et outils, l'analyse socio-économique va permettre de **mesurer** grâce à l'évaluation financière de variables significatives de l'ambi-système [Structure \Leftrightarrow Comportements] ce que nous convenons d'appeler le **degré d'insertion sociale de l'individu** (écart du comportement par rapport à la norme de fonctionnement) ; ce degré d'insertion sociale étant représentatif, dans la théorie socio-économique que nous essayons de construire, de la **mesure des pouvoirs informels de l'individu** relativement aux pouvoirs formels de l'organisation. **La connaissance explicite, en termes économiques**, de ces pouvoirs informels sera considérée comme susceptible de **modifier les comportements**, dans la mesure où l'information qu'elle constitue est le principe de base du fonctionnement de ce que nous convenons d'appeler le « **contrat d'activité périodiquement négociable** » formé entre l'individu et/ou les petites communautés de travail d'une part et l'organisation, d'autre part.

Cette **esquisse** de corps théorique rattaché à l'analyse socio-économique semble d'autant plus pertinente que **l'un des principaux enseignements** des évaluations numériques effectuées à ce jour par des investigations de type **clinique**, est le caractère inattendu de l'ordre de grandeur des coûts cachés : 40 % de la masse salariale pour l'absentéisme, 5 à 8 % du budget de production pour la qualité des produits, 4 à 6 mois de salaires pour les coûts de recrutement...

LES APPORTS DE L'ANALYSE ECONOMIQUE A LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Les **variables psychologiques individuelles et micro-collectives** relatives à une **population en situation de travail**, étant considérées par notre analyse socio-économique comme significatives en partie de **l'insertion sociale de l'individu**, leur saisie en termes économiques et financiers est une **mesure** (parmi d'autres possibles) du niveau de cette insertion sociale.

La faisabilité d'une telle mesure renvoie à la question de la **contrainte d'arbitrage qui influence** les comportements tant (intra) individuels, qu'inter-individuels.

Analyse des comportements (Intra) individuels

Il s'agit ici de la saisie du comportement individuel, significatif de l'arbitrage effectué par l'individu entre les conditions psychologiques de son activité de travail et les avantages économiques qu'il en attend pour s'aménager hors de l'espace de travail les conditions, entre autres psychologiques, culturelles... de ses autres formes d'activité.

Les différents niveaux d'arbitrage (c'est-à-dire les différents comportements productifs), con-

siderés comme des régulations individuelles, peuvent être classés suivant un critère de qualité, relatif au niveau de proximité de l'équilibration au sens de J. Piaget et de F. Perroux, c'est-à-dire de la proximité par rapport à l'objectif : norme que se fixe chaque individu pour juger de l'efficacité de ses arbitrages de comportements.

Dans cette optique, le calcul des coûts cachés peut apparaître comme un indicateur de ce critère de qualité, à condition cependant, d'avoir résolu certains problèmes. Celui de la fixation de la norme de référence (indispensable au calcul) et celui de la possibilité d'attribuer une valeur financière aux incidences des dysfonctionnements relatifs aux différentes régulations individuelles. Il convient aussi de ne pas négliger la difficulté inhérente à la précision du calcul financier. Celui-ci nécessite une observation **fine** des modes de régulation **effectivement** choisis par l'individu, ou le petit groupe de travail. Notons que la nécessité d'une telle finesse dans l'observation, en se fondant sur des investigations très approfondies au niveau des micro-organisations (atelier ou fraction d'atelier, bureau...) révèle l'incapacité de l'analyse **macro-économique** à éclairer la problématique économique de l'homme au travail. C'est pourquoi l'économie du travail, branche spécialisée de l'analyse macro-économique ne peut actuellement prêter son concours, sans modifier son mode d'investigation.

L'analyse socio-économique de la « contrainte d'arbitrage » des comportements (intra) individuels, attire notre attention sur la question de **l'instabilité de cet arbitrage**. Celui-ci s'avère trop dépendant, par exemple, de phénomènes psycho-physiologiques susceptibles de modifier la nature et la signification de l'arbitrage choisi par l'individu pour un temps donné. Cette instabilité nous renvoie à l'arbitrage des comportements inter-individuels.

Analyse des comportements inter-individuels.

L'analyse socio-économique relativise la notion d'arbitrage (intra) individuel en attribuant une valeur explicite aux effets des solidarités inter-individuelles en situation de production : effets cumulatifs des dysfonctionnements, goulots d'étranglement (cf. : l'entropie dans les organisations : désordre et dégradation irréversible des énergies humaines, notion résultant d'une analogie stimulante).

A ce type de conflit instantané créé par les effets des solidarités inter-individuelles, s'ajoute le conflit d'horizon temporel.

En effet, l'analyse économique des dysfonctionnements provoqués dans un poste de travail, ceux-ci se propageant à d'autres postes de travail dans l'atelier, puis à d'autres ateliers, à d'autres services et enfin à l'environnement de l'Entreprise (usagers ; consommateurs (1)) permet de mettre en lumière la **responsabilité sociale**, c'est-à-dire une **certaine forme de pouvoir social de l'individu**, qui s'exprime

par le fait que son comportement va produire des surcharges physiques, mentales et financières, qu'il rejette sur d'autres individus que lui-même, voire d'autres groupes que ceux auxquels il appartient (**principe d'externalisation**).

L'analyse socio-économique s'est dotée des outils nécessaires (cf. : organigramme de régulation, P.E.R.T., application des comptes de surplus) pour saisir l'itinéraire de la régulation ponctué des surcharges imposées aux tiers (collègues du même atelier, du service commercial, l'inconnu consommateur, puis en retour le collègue du service commercial, du service magasin et de l'atelier des réparations), c'est-à-dire, en fait, pour acquérir une **connaissance suffisamment transparente de la régulation sociale des dysfonctionnements**. Elle permet ainsi de montrer que **l'individu est prescripteur de travail et de coûts pour autrui**, et ce quelle que soit sa position de pouvoir dans la hiérarchie de l'organisation.

Ainsi, l'analyse socio-économique apporte-t-elle un corps d'informations supplémentaires, considéré comme une entrée (input) pour la régulation psychologique individuelle (certaines régulations individuelles apparaissent nettement après l'analyse socio-économique comme des sacrifices immédiats ou différés).

Elle transforme la connaissance intuitive de l'arbitrage en connaissance consciente (cognition), nous voulons dire **susceptible d'être soumise à des opérations logiques** (opérations de préférence, de comparaison, d'agrégation, de substitution...) **facilitées par la forme numérique de certaines observations**.

L'analyse socio-économique nourrit ainsi le processus cognitif qui guide le comportement : la traduction en valeur financière des pertes de production résultant d'un certain comportement individuel, lui-même considéré comme une régulation psychologique, est susceptible d'infléchir ce comportement par la connaissance de ses effets, c'est-à-dire par la connaissance de la mesure du pouvoir de l'individu en situation de travail.

Une meilleure connaissance de la mesure de ce pouvoir est susceptible d'inciter l'individu à **négo-cier** d'autres formes de régulation préférées par le groupe (atelier, usine, entreprise, collectivité locale, collectivité nationale). Tel pourrait être le principe de fonctionnement d'un « **contrat d'activité périodiquement négociable** » avec trois parties prenantes : l'individu, son groupe de travail et l'organisation.

Cette esquisse de théorie socio-économique des conditions de vie au travail et de son organisation semblerait montrer que l'évaluation financière des « coûts cachés » peut être une

(1) Cf. par exemple l'évaluation du coût financier d'un défaut de qualité d'une chaussure aboutissant à un retour de la marchandise à l'usine montre que ce coût est exorbitant (près de 3 fois le coût complet de la chaussure).

première approche de la mesure des pouvoirs informels (2) (ou « clandestins ») des individus (ou des groupes d'individus) vis-à-vis des réseaux de pouvoirs formels; approche ayant une double incidence : au plan de la pratique sociale et au plan scientifique.

Au plan de la pratique sociale, les coûts cachés dans leur partie **variable** c'est-à-dire **compressible** (par des améliorations des conditions de travail) peuvent constituer une contrepartie dans l'échange entre l'individu (ou le groupe de travail) et l'organisation, au cours de cette forme de négociation que nous avons dénommée « le contrat d'activité périodiquement négociable » : les acteurs sociaux étant supposés rechercher un mode de régulation d'activité qui soit économiquement plus efficace et pouvant de ce fait permettre d'ajouter de nouveaux avantages aux demandes (revendications, ...) des individus et du personnel au travail dans son ensemble.

Au plan scientifique, le concept de « coûts cachés » questionne la psychologie et la sociologie du travail en se référant aux conclusions et aux résultats des analyses les plus connus, qui montrent en revanche la pesanteur du système des pouvoirs formels sur les individus et notamment sur le personnel d'exécution.

LA CONTRIBUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL A L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE

Les interrelations [Structures \Leftrightarrow Comportements]

L'analyse socio-économique emprunte à la théorie des organisations, à la sociologie du travail et à la psychologie sociale, les variables significatives de la liaison [Structures \Leftrightarrow Comportements], c'est-à-dire des relations complexes entre les conditions de vie au travail et les comportements productifs.

Signalons que parmi les structures caractéristiques d'une organisation, les conditions de vie au travail comprennent les relations industrielles, les rapports entre l'homme et son environnement physique de travail, le contenu de son travail, son environnement social, les relations internes entre fonctions dans l'Entreprise, les différentes composantes de la gestion du personnel (emploi, formation, rémunération...).

Ces structures nous apparaissent comme des données relativement stables (variables paramétriques) qui conditionnent dans une certaine mesure les conduites (comportements) des acteurs, c'est-à-dire qui leur imposent des contraintes, des orientations logiques, des **probabilités de comportement**.

Les cinq variables significatives de la liaison [Structures \Leftrightarrow Comportements] sont l'Absentéisme, la Sécurité, la Rotation du Personnel, la Qualité des produits et la Pro-

ductivité Physique Directe ; leur ambivalence structurelle et « comportementale » apparaît dans le tableau (non exhaustif) page suivante.

L'analyse socio-économique n'hésite pas à utiliser ces variables pour les transformer en véritables variables socio-économiques de synthèse, c'est-à-dire susceptibles de témoigner à la fois de l'efficacité sociale du système [Structures \Leftrightarrow Comportements] et de son efficacité économique par la mesure en termes financiers de ces variables. Cependant, l'analyse socio-économique questionne la psychologie du travail sur une méthode pertinente de saisie du processus de changement de l'ambi-système [Structures \Leftrightarrow Comportements] tant par rapport à sa composante historique que par rapport à un projet visant délibérément à modifier la règle du jeu relative aux structures et au fonctionnement du groupe de travail (disons pour notre propos à améliorer sensiblement les conditions de vie au travail).

Incidence de la composante historique sur le système [Structures \Leftrightarrow Comportements]

L'analyse socio-économique met en évidence la difficulté de saisir soit instantanément, soit sur une période d'observations et de calculs, la situation de travail en tant qu'elle résulte d'un processus historique dont l'ordonnement des différentes phases n'est pas indifférent au résultat exprimé en termes de structures et de comportements observables à un moment donné.

Dès lors que dans une situation de travail, les phénomènes psychologiques observés sont liés au processus historique d'émergence de la situation de travail, le socio-économiste interroge la psychologie sur les possibilités d'intégration de la psychologie à l'histoire, autrement dit sur le passage d'une analyse fautive de mieux statique de l'ambi-système [Structure \Leftrightarrow Comportements] à une analyse dynamique, exprimant les forces qui animent le déroulement du processus (ensemble de ses régulations).

Incidence de la modification de la règle du jeu sur les structures et le fonctionnement du groupe de travail.

Si l'on est également renvoyé ici à la question classique des rapports entre la psychologie et la physiologie pour la détermination du degré d'acceptation par l'individu d'une charge physique ou mentale (Cf. le problème des motivations), question à propos de laquelle le socio-économiste s'interroge sur l'état de progression des travaux existants, il s'agit en fait du problème plus général de l'incidence d'une modification de la « Règle du Jeu » tant

(2) Pouvoirs mesurés, dans l'approche économique, par la portée des incidences économiques qui peuvent naître des comportements individuels et/ou de groupes.

Variables Socio-économiques (indicateurs de dysfonctionnements)	Structures	Comportements
	Conditions de vie au travail	Conduites individuelles et collectives
Absentéisme	Intérêt du travail Relations avec les collègues Horaires de travail	Causes humaines : perception de la norme, besoin de régulation psychologique hors du travail perception de l'équité
Accidents du travail (Sécurité)	Causes techniques : matériel, système d'information et formation à la sécurité	Causes humaines fortuites, compressibles par une variation de l'information et de la formation du personnel
Rotation du personnel	Capacité de rétention du personnel par l'entreprise	Instabilité : comportement de fuite ou de refus des conditions de vie au travail (limite : aspects positifs de la mobilité)
Qualité des produits	Causes techniques : organisation des contrôles, mode de rémunération, définition des objectifs de production, formation et information	Causes humaines : attention, habileté professionnelle
Productivité physique directe	Indicateur complémentaire des quatre autres indicateurs (contrôle du glissement éventuel d'un indicateur à un autre).	

sur les structures que sur le fonctionnement du groupe de travail (caractérisé par l'état des comportements productifs).

Des observations sont-elles réalisées aujourd'hui pour savoir si une **modification de la « règle du jeu »** entre l'individu (ou le groupe de travail) et l'organisation sous l'impulsion (ou non) de ce que nous avons dénommé le « contrat d'activité » peut entraîner (ou non) une **modification des structures** (passage d'une organisation à la chaîne à l'organisation du travail en Groupe Semi-Autonomie, par exemple, elle-même s'accompagnant (ou non) d'une **modification de fonctionnement** du groupe de travail, c'est-à-dire en fait, des comportements liés aux structures (comportements plus ou moins productifs dans une structure plus ou moins stimulante) ?

Des typologies de fonctionnement, de structures..., sont-elles construites pour améliorer la connaissance de la dynamique interne du triplet (Règle du Jeu/Structures/Fonctionnement) ?

Si l'analyse socio-économique suggère par son questionnement l'importance de la contribution réalisée ou à venir, de la psychologie du travail, à l'élargissement de la connaissance de l'ambi-système [Structures \Leftrightarrow Comportements], elle la sollicite également sur les problèmes que pose l'analyse des comportements en soi, c'est-à-dire plus particulièrement sur les stéréotypes généralement utilisés pour la saisie des comportements individuels, dans un groupe d'observation donné (pertinence scientifique, difficulté de saisie, instabilité du stéréotype dans un horizon de temps élargi).

L'analyse des comportements sui-generis

Dans la mesure où l'analyse économique a une fonction de prédiction et d'action sur le futur, notamment quant à la définition des comportements à venir eu égard aux comportements passés et présents, elle requiert pour la saisie de ce passage, la réduction de l'ensemble des comportements observés à un moment donné à un comportement typique (stéréotype).

En deçà de cette fonction de prédiction, il convient de signaler que tout calcul économique (parce qu'il s'inscrit dans une logique mathématique) n'a de sens que par rapport à la définition d'un référentiel. Pour ce qui concerne les comportements, la faisabilité du calcul et, partant, sa signification implique donc la constitution d'un référentiel relatif aux comportements, suffisamment typique de l'ensemble des comportements observés.

Pour ces deux raisons, l'analyse économique est fortement tributaire des difficultés méthodologiques liées à la détermination rigoureuse d'un comportement typique ; si elle interroge la psychologie sur l'état de la connaissance en matière d'outils de saisie du stéréotype, elle la questionne aussi plus fondamentalement, sur la signification que peut revêtir en psychologie, la notion-même de stéréotype de comportement...

En admettant résolue cette dernière question de la signification en psychologie de la notion de stéréotype, le problème de l'instabilité historique de ce stéréotype reste posé. Notons

que l'instabilité historique est entendue comme pouvant se produire sur des périodes très courtes, souvent inférieures à la journée de travail. En effet, les travaux récents sur les problèmes de chronobiologie, cycles biologiques, etc., en relativisant la notion d'isoprosuctivité du travail, confirme l'instabilité des comportements (et du stéréotype) dans le temps.

Le socio-économiste est soucieux de maîtriser ces variations de comportements, sources de dysfonctionnements dans l'organisation, car elles modifient le calcul économique et sa signification. De ce fait, il stimule le champ pluridisciplinaire (Ergonomie-Physiologie-Psychologie-Economie) pour une meilleure connaissance du comportement de l'homme au travail.

En conclusion, il apparaît que l'analyse socio-économique des conditions de travail et de l'organisation du travail, entretient trois sortes de relations avec la psychologie du travail :

— elle en est fortement tributaire et par là-même lui pose des questions (sur la liaison [Structures <=> Comportements] ; sur la maîtrise des stéréotypes de comportements...).

— elle suggère, par sa propre investigation, des infléchissements de la Théorie Psychologique (théorie des pouvoirs formels/pouvoirs informels).

— elle apporte une contribution pédagogique à certaines analyses psychologiques par le caractère complémentaire de certains résultats (évaluation financière du concept de « coûts cachés »).

REFERENCES

ADAMS (G) et REYNAUD (J.D.). — *Conflits du travail et changement social*. P.U.F., 1978, 389 p.

CROZIER (M.) et FRIEDBERG (E.). — *L'acteur et le Système*. Seuil, 1977.

DE BACKER (P.). — *Négociation et conflit dans l'Entreprise, quelques indications d'application de la psychologie des conflits* in *Revue Metra*, vol. XI, N° 1, Paris, 1972.

LEPLAT (J.). — *La psychologie du travail en ergonomie — Traité de psychologie appliquée*, P.U.F., 1972.

PERROUX (F.). — *Pouvoir et Economie*. Bordas, 1973, 139 p.

PERROUX (F.). — *L'Economie de la Ressource Humaine* in *Mondes en Développement*, n° 7, 1974.

PERROUX (F.). — *Unités actives et Mathématiques Nouvelles — Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Dunod, 1975, 274 p.

PIAGET (J.). — *L'Equilibration des structures cognitives — Problème central du développement* P.U.F., 1975, 188 p.

SAVALL (H.). — « Propos d'Etape sur la Régulation socio-économique de l'Entreprise par la Recherche de la Compatibilité de l'Efficiencia économique et du Développement humain ». Rapport au

VII^e Colloque International du Collège de France sur l'idée de Régulation dans le mouvement des sciences, ronéoté, 36 p., décembre 1977. Article publié dans la revue « *Economie Appliquée* », n° 3-4, 1978.

SAVALL (H.). — « Une méthode de diagnostic socio-économique de l'entreprise ». Colloque annuel du C.E.R.M.E. : le Diagnostic d'Entreprise, septembre 1978, ronéoté, 34 p. Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, n° 18, Nov.-Déc. 1978.

SAVALL (H.). — *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod, 1975, 213 p. 2^e Edition augmentée : *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Dunod, 1978, 230 p.

SAVALL (H.). — « Evaluation économique de la restructuration des tâches en milieu industriel dans une perspective pluridisciplinaire ». Rapport à l'A.N.A.C.T., ronéoté, avril 1977-février 1978.

SAVALL (H.). — « L'analyse économique des conditions de travail ». Rapport à la D.G.R.S.T (programme R.E.S.A.C.T. 1976-1978) ronéoté, décembre 1978, 61 p. + 47 p.

SAVALL (H.). — *Reconstruire l'entreprise : analyse socio-économique des conditions de travail*. Dunod, 1979, 290 p.