



suellement (Où cela se passe-t-il?), auditivement (Qu'entend-il? Qu'est-ce qui est dit?), sensoriellement (Que ressent-il?),...

ETAPE 3: SE MOUVOIR SUR LA GRILLE (2 À 7)

L'animateur conduit le groupe à explorer les différents niveaux en se déplaçant physiquement. A chaque niveau, l'animateur répète la situation problématique et stimule la réflexion (Perçoivent-ils ce niveau? Comment se sentent-ils? Que voient-ils? Qu'entendent-ils?...). Après un moment de réflexion personnelle, les participants expriment (s'ils le désirent) ce qui leur apparaît et l'animateur collecte les informations par écrit. Si un niveau pose problème à un participant, il peut décider de le dépasser. L'animateur enregistre toutefois l'information concernant le lieu de la difficulté.

ETAPE 4: ARRÊT SUR LA CASE «NEUTRE» (8)

Lorsque toutes les cases ont été explorées, le groupe se retourne et revisualise le chemin parcouru. L'animateur ré-exprime les informations collectées dans les différents niveaux et suscite le débat avec un série de questions: Qu'observez-vous? Quelle est la pertinence des informations? Cela suscite-t-il de nouvelles perspectives? Quels sont les niveaux pour lesquels il n'y a pas d'information? L'animateur garde traces des informations recueillies.

ETAPE 5: A LA RECHERCHE DE PISTES DE SOLUTIONS (9 À 14)

Les participants refont le trajet inverse mais, cette fois, en focalisant leurs réflexions sur les pistes de solutions en fonction des niveaux traversés. L'animateur assure le même rôle.

ETAPE 6: LE FEED-BACK (15)

Arrivé à son point de départ, le groupe se retourne et refait l'exercice de l'étape 4 (8). L'animateur termine l'exercice en suscitant un feedback sur le vécu au niveau du fond et de la forme.

POUR EN SAVOIR PLUS:

- CHALVIN, D., *Faire face au stress de la vie quotidienne*, Paris, E.S.F., Formation Permanente et Sciences Humaines, 4ème édition, 1991.
- COUCHAERE, M.-J., *Manager son temps et son énergie, l'organisation du temps en équipe*, ESF, Paris, 1999.
- DENNISON, P. et DENNISON, G., *Le mouvement, clé de l'apprentissage*, Barret-le-Bas, Ed. Le souffle d'or, 1992.
- DRION, Cl., *Genre et niveaux d'intelligibilité du social*, Bruxelles, Le Monde selon les femmes, 2005.
- JANOT, L., *Stress perçu de l'enseignant et logiques d'action face à la violence dans l'école*, (consulté sur http://www.inrp.fr/publications/catalogue/web/Notice.php?not_id=RR+048).
- LORIOL, M., *Constructions du stress, psychologisation du social et rapport au public*, Centre national de la recherche scientifique, Université de Paris 1, Projet de recherche, rapport final, décembre 2004 (version consultable sur: hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/20/44/28/PDF/Rapport_ACL_stress.pdf)
- PIROTTON, G., *Comprendre les réalités sociales: questions de niveaux* (Consultable sur www.users.skynet.be/gerard.piroton).
- VAILLANCOURT J-G, «Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux: l'approche d'Alain Touraine» 1991 (version consultable sur http://classiques.uqac.ca/contemporains/vaillancourt_jean_guy/mouvement_ouvrier/mouvement_ouvrier.html)

- 1 LORIOL, M., *Constructions du stress, psychologisation du social et rapport au public*, Centre national de la recherche scientifique, Université de Paris 1, Projet de recherche, rapport final, décembre 2004, version du 14 janvier 2008, accessible sur: hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/20/44/28/PDF/Rapport_ACL_stress.pdf
- 2 TINANT N., *Stress négatif de l'apprentissage: comment réagir?* Fiche pédagogique de l'&, dans *L'Esperluette* &, n°64, avril, mai, juin 2010. (disponible sur www.ciep.be/documents/F_Ped_Esper6.pdf)
- 3 Disponible sur www.pdfbar.com/free-pdf-download/arbre%20%C3%A0%20probl%C3%A8mes-pdf-L.de.html
- 4 MIRKES, M., *Où situer le problème et la solution?*, dans *Fiche pédagogique* &, n°39, Janvier-Mars 2004 (disponible sur <http://www.ciep.be/documents/F.Ped.Esper39.pdf>)
- 5 QUIVY, R., RUQUOY, D. et VAN CAMPENHOUDT, L., *Malaise à l'école. Les difficultés de l'action collective*, Bruxelles, FUSL, 1989, p. 88-94 (Travaux et Recherches).
- 6 GROOTAERS, D., *Les niveaux d'observation et d'analyse de la réalité socio-éducative. La grille d'Ardoino* (consulté sur <http://www.meta-educ.be/reservoir.html>)
- 7 TINANT, N. et MIRKES, M., *Apprendre avec son corps, sa tête et son cœur. Fiche pédagogique de l'&, dans L'Esperluette* &, n°41-42, juillet-décembre 2004. (disponible sur www.ciep.be/documents/F.Ped.Esper41.pdf et www.ciep.be/documents/F.Ped.Esper42.pdf)
- 8 TINANT, N., *Stress négatif dans l'apprentissage d'adulte*, Op. cit.
- 9 DENNISON P., DENNISON G., *Le mouvement, clé de l'apprentissage*, Le souffle d'or, Barret-le-Bas, 1992.
- 10 TINANT, N. et ADAM, L., *Du triangle dramatique au triangle positif. Fiche pédagogique de l'&, dans L'Esperluette* &, n°47, Janvier-Mars 2006 (accessible sur www.ciep.be/documents/F.Ped.Esper47.pdf)
- 11 CHALVIN D., *Faire face au stress de la vie quotidienne*, Paris, E.S.F., Formation Permanente et Sciences Humaines, 4e édition, 1991.



La Grille d'Ardoino pour contrer le stress professionnel négatif

PAR NICOLE TINANT, PERMANENTE CIEP-COMMUNAUTAIRE

Dans le monde du travail, le stress est souvent considéré comme «un objet fourre-tout aux contours particulièrement imprécis»¹. Différentes disciplines ont mené des recherches sur ce terme. Après les physiologistes, les psychologues se sont intéressés aux réactions de l'individu à son environnement. Certains chercheurs ont étudié les événements potentiellement stressants. D'autres se sont penchés sur la manière dont les individus parvenaient à s'y adapter, en fonction de leur histoire, de leur personnalité et de leur entourage. Par ailleurs, l'épidémiologie et la médecine du travail ont centré leur attention sur les causes et les conséquences du stress. D'autre part, les chercheurs qui considèrent le stress comme une construction sociale tentent de comprendre la manière dont les individus se représentent ce qui se passe dans leur corps et dans leur tête et y donnent sens. Des recherches plus récentes montrent que l'étiquette «stress» est particulièrement utilisée pour caractériser les difficultés éprouvées lorsque la dimension relationnelle dans le métier est une motivation dans le travail.

Toutes ces approches complexifient le travail de l'animateur lorsqu'il aborde cette problématique dans une dynamique d'éducation permanente. Pour l'aider, deux grilles d'analyse, celle de Dilts et d'Ardoino, peuvent être mobilisées. La Fiche pédagogique précédente (n°46) analysait le stress négatif dans l'apprentissage des adultes avec la grille de Dilts². Utiliser la grille d'Ardoino permet d'élargir le cadre d'analyse et d'action face aux problématiques liées au stress dans le monde du travail.



DES GRILLES D'ANALYSE ET D'ACTION

Une méthode en 3 étapes

1. REPÉRER LES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

La première étape consiste à repérer les situations concrètes et précises jugées comme des situations problématiques à l'origine de stress professionnel négatif, de les lister et d'identifier les causes ou facteurs principaux. Ce travail permet de s'interroger, d'échanger et de clarifier ses vécus et représentations liées au stress. Parmi les outils intéressants, «l'arbre à problèmes»³ éclaire les causes profondes et les effets d'un problème. Il identifie aussi plus aisément les vraies racines d'une situation insatisfaisante.

2. LES CLASSER

Les diverses situations problématiques sont ensuite classées par les participants, selon la grille d'Ardoïno. Dans certains cas, l'analyse montre que les causes se situent principalement à un niveau spécifique. La recherche de pistes de solutions et d'outils adéquats doit alors s'effectuer au même niveau. Si la problématique est essentiellement de type interpersonnel, choisir une solution de type organisationnel ne sera que peu pertinent.

Exemple:

Je n'arrive pas à gérer mon temps, je suis continuellement débordée et donc stressée. En fait, je suis incapable de dire non à ma collègue qui se décharge d'une multitude de tâches sur moi de manière non concertée (niveau interpersonnel). Il serait peu pertinent pour le responsable de solutionner cette problématique en introduisant une modification du règlement d'ordre intérieur (niveau organisationnel).

D'autre part, lorsque la problématique est transversale aux différents niveaux d'analyse,

plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées de concert.

Exemple:

Devoir gérer des tâches urgentes toujours en dernière minute peut avoir plusieurs causes:

- *des difficultés à déterminer l'importance et l'urgence (niveau personnel);*
- *une répartition déséquilibrée des tâches dans une équipe, en fonction d'une dynamique collective particulière (niveau groupal);*
- *un choix organisationnel de surcharger l'équipe ou d'être soumis à des contraintes de subventionnement institutionnelles.*

3. CHOISIR LES OUTILS DE GESTION DU STRESS ADAPTÉS

La grille d'Ardoïno est un outil pertinent, car elle poursuit plusieurs objectifs complémentaires et dynamiques: observer, analyser et comprendre toute situation sociale à partir de différents points de vue. Elle permet aussi de distinguer et de prendre en considération simultanément ce qui relève de la personne, de ses relations avec les autres, mais aussi des mécanismes organisationnels, institutionnels ou idéologiques. Ces distinctions permettent de mieux cerner les enjeux, d'affiner les stratégies d'action, de dépasser les niveaux relationnels ou personnels et de les poser au niveau de l'action collective⁴.

Dans sa grille d'analyse, Jacques Ardoïno a distingué cinq niveaux: le niveau personnel, interpersonnel, groupal, organisationnel et institutionnel. Concept emprunté à Alain Touraine, le niveau de «l'historicité» (ou idéologie) a été ajouté par Luc Van Campenhoudt à la grille d'Ardoïno⁵.

logique ou dans un projet de société. La réalité du monde du travail peut être totalement en contradiction avec les représentations liées à une fonction spécifique (personnel administratif, formateurs, employés, éducateurs, cadres, dirigeants...) et des valeurs de solidarité, de militance et d'égalité auxquelles on tient en tant qu'individu.

TRAVERSER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX AU DÉPART D'UNE MÊME SITUATION

Les situations problématiques à l'origine de stress professionnel sont souvent plus complexes qu'elles n'apparaissent de prime abord. Lorsque nous avons spontanément une réponse toute trouvée pour résoudre la situation (souvent au niveau individuel), cela doit au contraire nous interpeller et nous pousser à affiner notre réflexion.

Dans le cadre d'une animation en éducation permanente, le groupe peut analyser collectivement une situation problématique spécifique. Certaines situations émergent de notre modèle de société comme les problématiques liées à la flexibilité du travail, l'imprévisibilité de tâches à réaliser, le manque de clarté des instructions, la planification, la réunionite aiguë, la répartition des tâches.

En plus des solutions liées à l'individu et ses relations, des pistes devront être creusées par l'analyse de la pertinence des réunions, la renégociation avec la hiérarchie de la charge de travail et des échéanciers trop serrés, du relevé des priorités de chaque travailleur, ainsi que de l'urgence imposée (Qui la détermine? Pour qui? Pourquoi? Quand?...)



Exemple:

Un nouveau collègue exprime qu'il lui manque le soutien de l'équipe, les conseils et avis des plus anciens. Est-ce lié à des difficultés de communication personnelles? à un dysfonctionnement au niveau de sa relation avec ses collègues? à une stratégie de rétention d'information pour maintenir un rapport de pouvoir? au fait qu'aucune réunion d'équipe n'est organisée? que l'organisation manque de ressources au niveau de son personnel?

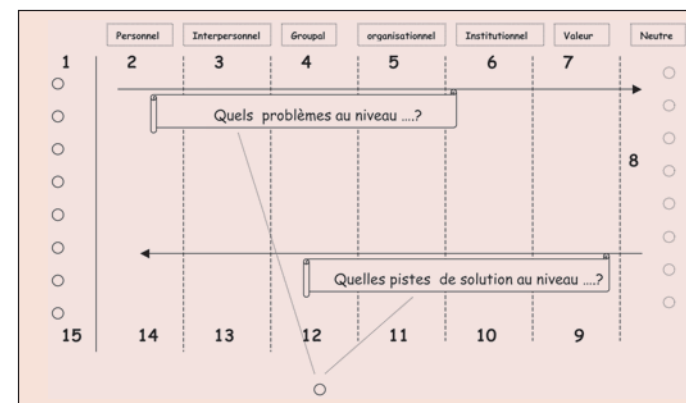
Proposition pédagogique

ETAPE 1: REPRÉSENTATION SPATIALE

L'animateur représente la grille d'analyse dans l'espace physique en disposant au sol des papiers reprenant les niveaux d'action. Deux cases «neutres» sont prévues en-dehors de la grille.

ETAPE 2: PENSER LA SITUATION PROBLÈME (1)

Les participants se placent devant la première ligne. L'animateur rappelle la démarche et nomme la situation concrète considérée comme problématique par le groupe et dont il souhaite faire l'analyse ou l'évaluation. Les participants posent leurs dernières questions d'éclaircissement avant d'entrer dans la démarche. Ils pensent à cette situation en se la représentant vi-





qu'elles soient d'ordre organisationnel ou institutionnel. Cela se traduit par une division de plus en plus marquée dans la répartition des tâches, provoquant ainsi une déresponsabilisation généralisée quant aux décisions prises et à leurs implications sociétales. D'une certaine manière, les gestionnaires ou responsables se déchargent de cette responsabilité en fractionnant la mise en application de la décision en une multitude de tâches séparées. Le travailleur de «première ligne», même s'il ne devient responsable que d'une fraction de la décision, est, lui, confronté à toute la réalité de la décision.

Les situations stressantes peuvent être causées par une série d'éléments de type institutionnel: un manque de personnel suite à une réduction de subsides, le non-respect des conventions collectives, des conditions sociales détériorées au sein de l'entreprise (changement de responsable, arrivée de nouveaux administrateurs, modification des pratiques, décret,...)

- DES PISTES DE SOLUTIONS

Les solutions sont à chercher principalement dans l'action politique en revendiquant de meilleures conditions de travail, en faisant pression au niveau institutionnel pour modifier les législations.

Individuellement, les travailleurs sont démunis face aux stratégies économiques actuelles, qu'elles soient volontaires ou non. Au niveau collectif, les modes d'action traditionnels sont devenus inopérants. Dans les années à venir, de nouvelles procédures collectives sont à inventer pour que les travailleurs soient en capacité de ré-enclencher une action collective face au stress professionnel.

Les questions suivantes peuvent nous éclairer sur les enjeux et revendications à faire avancer collectivement (et aussi dans des législations), mais aussi sur les pistes de solutions à proposer au monde du travail.

- Comment être reconnu dans son malaise? dans son mal-être? Comment cerner et reconnaître celui d'autrui?

Des acteurs tels que des «vigiles du stress» pourraient mettre en exergue les situations problématiques pour les analyser et en débattre entre collègues.

- Comment organiser le travail pour construire un rythme possible pour tous? Comment travailler sur le décalage entre le travail des uns et des autres face aux exigences institutionnelles?

Plutôt que de se focaliser sur le «comment faire» face aux situations problématiques, mettre en place des systèmes d'alarme permettrait d'anticiper, de lutter contre l'individualisation et aussi de construire un soutien mutuel aux rôles entre les travailleurs.

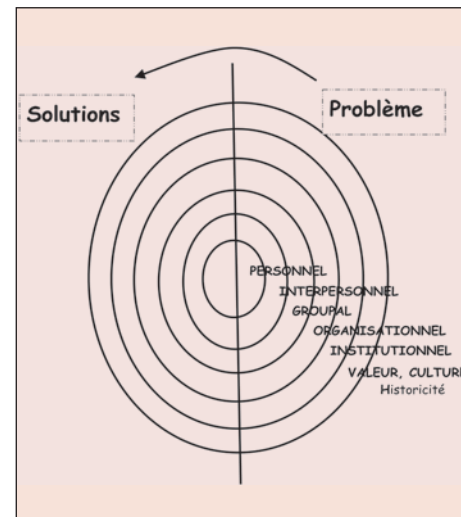
- Comment exprimer son malaise et arriver, par des procédures collectives clairement établies, à initier un conflit constructif qui sécurise et évite d'enclencher le sentiment de danger de chaque côté.

Le niveau des valeurs et de la Culture (ou «L'historicité»)

Le niveau des valeurs et de la Culture s'intéresse tout particulièrement aux valeurs fondamentales qui guident les actions menées, la cause idéologique des situations constatées et le type de projet de société qui créent les situations. Ce niveau met en évidence la capacité d'une société à agir sur elle-même et à se transformer. Il s'agit alors d'interroger les fondements des actions menées, la(les) cause(s) idéologique(s) des situations constatées, ainsi que le type de projet de société qui crée ces situations dans lesquelles travaillent et vivent les personnes stressées.

- SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

La cause du problème prend sa source dans un choix d'orientation politique, dans un choix idéo-



Une lecture plurielle selon plusieurs niveaux permet de mettre en évidence des lectures distinctes et complémentaires d'un même problème, de clarifier et d'élargir les idées sur la question, d'envisager d'autres éclairages que ceux donnés spontanément et de faire avancer les discussions dans une équipe de travail, en évitant la confusion⁶.

Le niveau personnel

Dans toute situation, chaque acteur peut être pris en compte séparément. Ce niveau d'analyse est souvent le premier qui vient à l'esprit. Lorsqu'il est privilégié, la personne est alors mise au centre de la réflexion avec ses caractéristiques physiques, psychologiques, émotionnelles et sociologiques, ses motivations, ses aptitudes, ses traits de caractère, etc.

- CERTAINES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

Les causes de situations problématiques jugées comme étant liées à l'individu peuvent être d'ordre différent. Le problème pourra être expliqué par la difficulté d'un collègue à gérer

son temps et à organiser son travail. Pour un autre, les difficultés rencontrées puiseront leur source dans le fait de ne pas avoir d'objectif précis, d'avoir fait des mauvais choix dans les priorités, d'être dispersé ou incapable d'avoir une concentration suffisante pour réaliser la tâche, de vouloir en faire de trop en une fois, d'être toujours dans l'urgence, etc.

D'autres causes peuvent être pointées, comme un manque de compétence au niveau de l'archivage ou du classement administratif, le fait d'être désordonné, distrait, impatient, avoir besoin de tout contrôler ou d'avoir des difficultés à gérer ses émotions.

- DES OUTILS ET PISTES DE SOLUTIONS

Les pistes de solutions et les outils proposés se focalisent sur le comportement, l'attitude et le changement personnels. L'individu aura à apprendre à se connaître, à repérer ses forces et ses faiblesses.

Parmi les pistes d'action, on peut citer **des outils** permettant la visualisation des charges réelles de travail, la planification des tâches, la création d'un échéancier, la détermination de ce qui est urgent et important. D'autres outils permettront divers apprentissages: se fixer des objectifs personnels opérationnels et des priorités, gérer et utiliser un classement efficace des documents reçus,...

«L'Horloge biologique» permet de repérer les moments les plus productifs pour réfléchir, se concentrer, agir et communiquer.

Le Brain Gym propose aussi un ensemble d'activités rapides à exécuter, qui ont été conçues pour aider tout un chacun à penser positivement et moins stresser⁷. Ces exercices font appel à la coordination motrice fine et stimulent ainsi la production de G.A.B.A. qui agit positivement sur le calme et la concentration de l'individu⁸. On y retrouve la marche croisée, l'allongement du mollet et la concentration des points positifs⁹.



Niveau interpersonnel ou relationnel

A ce niveau, le critère d'analyse porte sur les règles de communication établies entre les personnes.

Dans une interaction, chacun est amené à intégrer un point de vue autre que le sien. Ainsi, dans le contexte professionnel, l'observateur privilégie ce niveau lorsqu'il retient des éléments d'analyse prenant en compte les systèmes de relation et de communication entre deux collègues, l'amitié ou l'inimitié, l'attraction ou le rejet, l'histoire de cette relation, leur rivalité ou leur complicité, leurs conflits, etc.

- SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

Les causes de situations problématiques sont jugées comme étant la résultante de phénomènes socio-affectifs ou relationnels lorsque la personne a le sentiment de ne pas être comprise ou de ne pas comprendre ce qui est communiqué par ses collègues, son responsable, etc.

Elles peuvent aussi provenir de l'incapacité de la personne de refuser une tâche ou de faire passer un message négatif.

De même, le travailleur peut être stressé car il est continuellement interrompu dans son travail par des éléments extérieurs indépendants de lui (coups de téléphone, visiteurs imprévus, envois de mails, etc.). Il peut aussi être amené à devoir gérer les priorités des autres, sans concertation préalable.

- QUELQUES OUTILS ET PISTES DE SOLUTIONS

A ce niveau, les solutions sont à développer à travers les relations entre les individus. Il s'agira alors de modifier le système de relation ou de communication entre des acteurs pris individuellement. Il s'agira d'apprendre à connaître son mode de communication privilégié, à s'affirmer, à dépasser ses peurs et le jugement d'autrui. Citons **certaines outils**: Tenir un journal des interruptions (externes, auto-interruption); le

triangle dramatique de Karpman¹⁰, l'attitude questionnante (Quoi, Comment, Quand? Pourquoi? Où? Qui?),...

Le niveau groupal

Ce niveau d'analyse s'intéresse à la façon dont le groupe se structure. Les phénomènes observés sont expliqués de manière privilégiée par la dynamique au sein d'un service ou d'une équipe de travail, mais aussi par des éléments comme les interactions au sein du groupe, l'ambiance, la maîtrise de la communication. On parlera alors de rôles, de fonctions, de leadership et de gestion du pouvoir.

- SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

Les situations problématiques peuvent être multiples. C'est le cas lorsque le réseau de communication est peu développé entre les membres d'une équipe. Les échanges de savoirs entre collègues peuvent être peu efficaces, que cela soit en termes d'avis, de conseils, ou d'expériences de planification. Dans certaines organisations ou entreprises, les réunions d'équipe sont inexistantes. Leur contenu ou leur animation peut également être non pertinent ou inadéquat.

En matière de rapports de pouvoir, des priorités et des besoins venant d'autrui peuvent nous être imposés. On peut être confronté à une rétention d'informations qui désorganise le travail. Dans certaines équipes, on retrouve des pressions pour que l'on se conforme à des normes spécifiques: c'est la règle d'être débordé (ex: «C'est pour quand?... Pour hier...»).

- DES PISTES DE SOLUTIONS

Les solutions sont à envisager et à développer dans la gestion de la dynamique collective du groupe concerné. Parmi les pistes d'action, citons le fait de travailler sur la qualité et le contenu des réunions, la clarification du rôle et de la fonction de chacun,

ou encore la **grille «Stress de dépendance et de subordination»** de Chalvin¹¹.

Le niveau organisationnel

Ce niveau s'intéresse principalement au fonctionnement de l'organisation dans laquelle évoluent les acteurs: structures, organigrammes, rôles, procédures, plan d'actions, modes de prises de décision, modes de répartition des tâches & des ressources, etc. Il concerne aussi les relations qu'entretient cette organisation avec son environnement: les relations de coopération, les conflits, les relations de pouvoirs, les enjeux, les stratégies pour augmenter les marges de manœuvre, etc. Privilégier ce niveau d'explication permet de rendre compte de la cohérence de l'organisation et de la façon dont les acteurs y réagissent en matière d'intégration ou de changement. Nous entrons dans le niveau de l'action collective où l'individu s'estompé au bénéfice de son rôle fonctionnel.

- QUELQUES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

A ce niveau d'analyse, la situation de stress peut être expliquée par les rôles sociaux exercés par chacun, les normes sociales en vigueur, les règles du jeu du système,... Des situations insatisfaisantes stressantes peuvent, entre autres, apparaître lorsque le rapport de pouvoir hiérarchique est jugé injuste ou lorsque les règles de fonctionnement sont floues ou implicites. Organigramme formel et informel peuvent être alors mis en tension et avoir des conséquences sur les lieux de décision ou les responsabilités.

La gestion de l'espace peut également se révéler source de problèmes: un surpeuplement, un espace de bureaux ouvert ou situé proche du passage, etc. Dans d'autres cas, ce sera un soutien administratif défaillant, une trop grande liberté dans les marges de manœuvre pour la réalisation d'une tâche, des relations de pouvoir entre délégués syndicaux et «patrons», etc.



- QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

Les pistes de solutions sont à rechercher et à creuser dans **l'analyse même de l'organisation**: Quel est son organigramme formel et informel? Par rapport à la situation problématique, quels sont les enjeux en tension en fonction des acteurs? Quelles sont les relations de pouvoir? Les lieux de décision?

A ce niveau, d'autres règles de fonctionnement peuvent être proposées. Les mandats et les responsabilités peuvent aussi être précisés. Des enjeux professionnels peuvent être revendiqués et négociés: par exemple, un espace de travail opérationnel.

Le niveau institutionnel

- SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

La cause du problème relève plus particulièrement des relations entre les institutions, les groupes sociaux et les partis politiques. Elle concerne les orientations et les choix politiques pour un modèle global de société. De manière générale, le contexte économique utilise le stress comme mode de gestion du personnel pour influencer négativement l'action collective, allant jusqu'au harcèlement moral.

D'un modèle de prévention, la société contemporaine s'est transformée en une société du risque et de gestion des risques. Ce climat nous met tous et toutes en situation d'incertitude générale, provoquant un sentiment de danger face à tout ce qui peut amener le conflit et dont on tente de se prémunir. Aucun secteur professionnel n'est épargné par cette façon de concevoir le travail. Le non-marchand et ses travailleurs subissent également des pressions venant du monde capitaliste: la recherche de subsides, la mise en exergue de l'inefficacité des systèmes de services sociaux,...

Dans le secteur social, on observe la mise en place de pratiques de gestion du personnel qui tendent à faire assumer individuellement par les travailleurs des décisions collectives,