



HAL
open science

Présentation du dossier "Changements organisationnels et relations au travail"

Nathalie Greenan, Frédéric Moatty

► To cite this version:

Nathalie Greenan, Frédéric Moatty. Présentation du dossier "Changements organisationnels et relations au travail". Réseaux: communication, technologie, société, 2005, 23 (134), pp.9-17. 10.3917/res.134.0009 . halshs-00917930

HAL Id: halshs-00917930

<https://shs.hal.science/halshs-00917930>

Submitted on 12 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PRÉSENTATION

Nathalie GREENAN

Frédéric MOATTY

Le dossier de cette livraison de la revue *Réseaux* est consacré au thème des « Changements organisationnels et relations au travail dans l'industrie ». Il présente un ensemble de recherches, qualitatives et quantitatives, menées grâce à des exploitations secondaires de l'enquête « Changements Organisationnels et Informatisation » (C.O.I.) réalisée simultanément auprès des entreprises et des salariés en 1997¹.

Il est couramment admis aujourd'hui que la diffusion de nouveaux modes de gestion, instrumentés par des outils managériaux et couplés à l'informatisation, transforme profondément le monde des entreprises, les relations interentreprises ainsi que les relations entre les salariés. Les organisations s'aplatissent, se transversalisent, deviennent plus intégrées ou se recentrent sur leurs métiers. Elles gèrent leurs ressources au plus juste en resserrant les contraintes de délai et de qualité des produits à travers des logiques de flux et adoptent de nouveaux systèmes d'évaluation et d'incitation pour leurs salariés. Elles demandent des travailleurs plus coopératifs, plus autonomes, plus flexibles et plus mobiles. Au-delà des qualifications garanties par le diplôme et l'expérience, elles sont attentives,

1. Le site de l'enquête <http://www.enquetecoi.net/> présente de manière détaillée les enquêtes C.O.I. 1997 et 2006.

tant aux compétences personnelles des salariés qu'aux aspects collectifs de la performance dans un monde du travail qui serait devenu moins hiérarchique.

Contrairement à ce que laissent supposer certains discours déterministes, imputant les changements actuels à des révolutions technologiques, les liens entre organisation et technologies d'information ne sont ni nouveaux ni à sens unique. Les historiens ont montré que dès la fin du XIX^e siècle, la « main visible » des managers² était venue se joindre à la « main invisible » du marché chère à Adam Smith³. De plus, l'idéologie managériale⁴ a joué un grand rôle dans le développement des technologies d'information, autorisant une coordination efficace et un contrôle à distance au sein de grandes entreprises, grâce à l'usage de procédures écrites. La formalisation des relations permise par l'écrit ou leur standardisation à travers les applications informatiques jouent donc un rôle central dans les évolutions actuelles.

Si l'on prend au sérieux le travail effectué par les historiens, le discours actuel sur les changements à l'œuvre dans les entreprises reste encore souvent trop global et insuffisamment étayé par des analyses empiriques à la fois générales, rigoureuses et précises, permettant d'en saisir les modalités concrètes. Dans ce dossier, nous proposons de focaliser l'analyse sur les changements organisationnels en cours dans l'industrie à propos des relations au travail, avec des approches économiques et sociologiques, en mobilisant à la fois les résultats statistiques de l'enquête C.O.I. de 1997, les approfondissements offerts par les postenquêtes qualitatives qui s'y sont greffées, et les travaux de terrain préalables à la construction du questionnaire de l'enquête C.O.I. de 2006. Ce dossier s'inscrit dans le prolongement des journées C.O.I. des 4 et 5 décembre 2003 organisées par le Centre d'Etudes de l'Emploi au Ministère de la recherche qui ont permis de dresser un état des lieux général des réorganisations des entreprises industrielles françaises dans les années 90 et d'analyser leurs conséquences pour les employeurs et pour les salariés⁵.

2. CHANDLER, 1988.

3. SMITH, 1976.

4. YATES, 1994.

5. Ces journées dont les communications sont disponibles sur le site de l'enquête ont été soutenues par la DARES, le GDR TIC et Société du CNRS et le RTP 35 - Economie, Organisation et STIC du CNRS.

Le dispositif d'enquêtes C.O.I. est né d'une collaboration entre chercheurs et statisticiens de l'administration économique. Il a été conçu et coordonné par le Centre d'Etude de l'Emploi. La collecte a été financée par la DARES (Ministère du travail) pour le volet « salariés », par le SESSI (Ministère de l'industrie), le SCEES (Ministère de l'agriculture) et l'INSEE pour le volet « entreprises ». Il a bénéficié du savoir-faire des services statistiques ministériels en matière d'enquêtes statistiques auprès des entreprises et des salariés. Les questionnaires ont été discutés au sein de groupes de pilotage réunissant des statisticiens de l'administration, des chercheurs, des universitaires et des partenaires sociaux. La collecte a été réalisée entre juin 1997 et avril 1998 par le SESSI, le SCEES et l'INSEE. Il s'agit donc d'un véritable « équipement de recherche » résultant à la fois d'investissements individuels et collectifs et de compétences administratives et académiques. Le dispositif d'enquêtes de 1997 a été pionnier sur un plan méthodologique en recueillant des informations couplées employeurs/salariés sur l'organisation des entreprises et sur le travail de leurs salariés.

Centré sur la question des relations au travail, ce dossier ne présente qu'une partie des résultats obtenus en mobilisant l'enquête C.O.I.⁶ Même si l'usage des Technologies de l'Information et des Communications (TIC) est abordé dans certains articles, l'analyse des changements organisationnels prévaut sur celle des changements technologiques. En effet, sauf à focaliser directement l'attention sur les TIC, les discours des dirigeants comme des salariés à propos de l'évolution des relations de travail mettent d'abord en avant les changements organisationnels, et notamment les transformations des collectifs de travail à tous les niveaux de l'organisation.

Ce dossier commence par présenter l'enquête C.O.I. et ses thématiques, en se focalisant sur la mesure des relations au travail dans l'industrie qu'elle permet. Puis il se positionne à la périphérie de l'entreprise, en s'intéressant aux relations de ceux qui travaillent « hors les murs ». Ensuite, il s'intéresse aux relations de travail au sein de l'entreprise, en combinant les dimensions horizontales et verticales de la coopération au sein des collectifs de travail avant de se focaliser plus précisément sur les activités d'encadrement liées à la relation hiérarchique. L'analyse d'une dimension plus transversale des relations, celle des compétences vient après. Enfin, le dossier traite des

6. Le site de l'enquête fournit une bibliographie des résultats obtenus grâce à l'enquête C.O.I. ainsi que les communications présentées aux journées C.O.I.

projets managériaux actuels et de leur instrumentation à travers des outils comme les TIC.

Le premier article de ce dossier réalisé par Nathalie Greenan, Danièle Guillemot et Frédéric Moatty est à la fois rétrospectif, prospectif et méthodologique. Il s'intéresse à la mesure des relations au travail dans les enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 et 2006. Il permet au lecteur de retisser le fil entre cette nouvelle enquête et l'évolution de celles qui portaient sur le travail. Cette généalogie resitue l'enquête au croisement de l'évolution d'interrogations sur l'organisation et les technologies dans le champ du travail et intéressant des disciplines, comme l'économie, l'ergonomie, la gestion et la sociologie. Ce « travail du regard » sur le travail résulte aussi de la consolidation des enquêtes statistiques et de leur diversification qui permettent d'observer simultanément, voire de confronter, les déclarations des dirigeants des entreprises et celles des salariés dans une approche plus collective du travail. La divergence de points de vue n'est alors plus perçue comme résultante d'une « erreur » statistique, mais comme un instrument méthodologique utile pour sortir d'une vision organiciste de l'entreprise centrée sur ceux qui en sont à la tête et dont les membres (les corps de métier⁷) sont supposés parfaitement solidaires, vision partagée par nombre d'enquêtes portant uniquement sur les entreprises. Le texte présente les principales thématiques de la nouvelle enquête et les perspectives de recherche qu'elle permet d'aborder concernant les évolutions en cours. Il développe la façon dont les relations au travail sont mesurées dans les volets « salariés » et « entreprises ». Les relations interentreprises, (externalisation, relations clients-fournisseurs...) peuvent ainsi être connues et détaillées selon les outils de gestion et les technologies adoptées. Il en va de même, chez les salariés, pour les questions concernant les relations horizontales et verticales de travail (travail collectif, relations hiérarchiques...). Enfin, les difficultés liées aux nouveaux questionnements ne sont pas occultées, mais au contraire soumises à la question : que se passe-t-il quand des enquêteurs de terrain tentent d'interroger les identités de travail des salariés, en termes de sentiments de proximité professionnelle ? ou encore sur le fait de travailler seul ?

7 Sur l'origine du modèle de la « la profession-corps », voir DUBAR, TRIPIER, 1999.

Après avoir présenté l'enquête C.O.I., ce dossier se poursuit avec un article de Gilles Crague qui enquête sur les nouvelles figures de l'entreprise en s'intéressant au travail effectué « hors les murs ». Se pencher sur l'entreprise en partant de sa périphérie plutôt que de son centre illustre bien le fait que des activités autrefois considérées comme périphériques ne peuvent plus aujourd'hui être ignorées en raison des relations multiples que l'entreprise noue avec son environnement : l'entreprise ne peut plus être envisagée comme un lieu clos protégé par des murs, une forteresse, isolée de l'extérieur. Dissoudre l'unité de lieu du théâtre du travail industriel, faire sortir l'enquête sociologique de l'atelier, conduit à s'intéresser à des activités accomplies en partie à l'extérieur, fonctions support de la production par exemple. Alors qu'exercer une partie de son activité en dehors de locaux de l'entreprise concerne plus d'un salarié sur cinq dans les entreprises industrielles de plus de 50 salariés, l'impact des nouvelles formes de gestion des entreprises se révèle ambigu. Elles peuvent aussi bien contribuer à un confinement accru du travail ouvrier qu'à accroître la part des professions intermédiaires travaillant en partie à l'extérieur. L'examen fin de cet équilibre paradoxal entre sédentarisation du travail et mobilité conduit à des résultats précis : l'informatique sédentarise-t-elle le travail, ou est-elle un facteur de mobilité ? Gageons que la réponse ira à contrepied de bien des discours convenus sur les TIC.

Dans une vision irénique de la coopération dans l'entreprise, défendue par certains discours managériaux, les travailleurs et la direction sont supposés, comme l'équipage d'un bateau ou une équipe sportive, œuvrer de concert face à un environnement hostile. Pourtant, leurs déclarations autour du travail effectué en équipes ou en groupes apparaissent étonnamment peu corrélées sur ce thème comme le montrent les premiers résultats de l'analyse croisant les deux interrogations⁸. Mihai Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty s'intéressent ici à éclaircir les raisons de cette divergence de points de vue concernant la notion de travail collectif en explorant le point de vue le moins connu et le moins reconnu sur ce sujet, celui des salariés. Pour cela, ils combinent une double approche. Une postenquête par entretiens cerne le sens et la variété des représentations des salariés concernant le travail collectif et la coopération. L'exploitation statistique de l'enquête C.O.I. resitue la question dimension collective du travail comme particulièrement pertinente dans les grandes entreprises et chez les salariés les plus qualifiés.

8. GREENAN, HAMON-CHOLET, 2000.

Elle tente ensuite de comparer les conditions de travail des « travailleurs collectifs » et celles des « travailleurs individuels ». Ce faisant, le dispositif de recherche adopté montre les ambiguïtés de la coopération et objective ses coûts et ses avantages. Il met en relation les discours des salariés sur la coopération au travail avec le partage inégal des bénéfices selon les positions professionnelles et les trajectoires. Les représentations chez les ouvriers sont ainsi particulièrement ambivalentes, oscillant entre la dénonciation du travail au sein d'équipes conflictuelles et une vision apologétique de l'« esprit d'équipe ». Alors que cette question est au cœur des recompositions des collectifs de travail, est-il possible de séparer, dans leur cas, le fait de coopérer et le fait de résister aux contraintes imposées par l'organisation ou la hiérarchie ?

Après cette analyse de la coopération où les « bras droits du chef » représentent une figure de médiation correspondant à une forme de délégation verticale du travail, Loup Wolff se focalise sur la dimension hiérarchique du travail en analysant statistiquement les formes du travail d'encadrement et leur contenu en partant, non des statuts, mais des déclarations des salariés. En effet, si les données sont abondantes pour identifier « qui sont les cadres », tout du moins lorsqu'on réduit ce groupe aux dirigeants, aux cadres et à la hiérarchie intermédiaire, peu de données statistiques concernent le contenu du travail d'encadrement lui-même, c'est-à-dire « ce que font les cadres ». Ce point est d'autant plus sensible que le travail d'encadrement concerne de plus en plus largement, en raison des processus de délégation évoqués plus haut, des salariés qui ne disposent pas d'un statut formel de responsable hiérarchique. L'analyse dépasse ainsi la dichotomie anglo-saxonne entre managers et responsables opérationnels, en dégagant une typologie des activités d'encadrement déclarées par les salariés : *Direction, administration, maîtrise et monitorat*. Cette question est d'actualité, alors que le groupe des cadres, spécificité française historiquement construite autour du noyau des ingénieurs⁹, est une figure sociale dont on assisterait à la remise en cause en raison des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise¹⁰. S'intéresser statistiquement au travail d'encadrement déplace ainsi le débat mené autour du groupe des cadres vers l'activité d'encadrement elle-même et son statut variable selon les époques. Cela apporte deux éléments-clés au débat et les met en relation.

9. BOLTANSKI, 1982.

10. BOUFFARTIGUE, 2001.

Qui sont les encadrants d'aujourd'hui ? Quel est le contenu de leur activité d'encadrement ?

Après cette incursion au sein des dimensions horizontales et verticales du travail, l'article d'Emmanuelle Walkowiak poursuit ce dossier en prenant en compte à une dimension transverse, celle des compétences et de ses aspects relationnels avec un point de vue d'économiste. Les sociologues ont abondamment analysé le passage de la notion de qualification à celle de compétences, souvent avec un regard critique. L'approche économique de cette notion, si elle peut faire l'économie de ce débat, se révèle fructueuse par les perspectives qu'elle soulève grâce aux modélisations utilisées. A partir d'une distinction préalable entre trois types de compétences dans l'entreprise, individuelles, collectives et sociales, l'existence des compétences collectives et sociales dans l'entreprise est montrée empiriquement. Si la modélisation adoptée valide des postulats courants chez les sociologues, mais pas toujours questionnés, elle remet aussi en cause la vision individuelle des compétences, assimilées à un capital humain, dominante chez les économistes. Un autre apport important de ce texte est d'aborder la difficile question de la sélection des salariés et de la ségrégation de la main d'œuvre. Dans le travail, les salariés sont dans des situations d'interdépendance productive et sociale. Dès lors, la qualité des interactions sociales peut avoir un effet sur l'activité productive et inversement, l'activité productive peut contribuer au développement d'interactions sociales au sein de l'entreprise. Par ailleurs, lorsqu'ils interagissent, les salariés se catégorisent les uns les autres en fonction de caractéristiques observables comme l'âge, le genre, l'origine géographique ou l'origine sociale. Si les entreprises souhaitent maîtriser le réseau des interactions sociales, alors elles peuvent être amenées à sélectionner la main d'œuvre en fonction de ces mêmes catégories, afin de privilégier les compétences qui se trouvent en phase avec celles des différentes équipes ou collectifs qui constituent l'entreprise. Quel est l'ampleur de ces processus de sélection ? En quoi orientent-ils une gestion des catégories sociodémographique de la main d'œuvre ? Pourraient-ils justifier des comportements ségrégationnistes des entreprises ?

Enfin, ce dossier s'achève par un article de Julien Barreteau et Gilles Crague portant sur les évolutions actuelles des relations au sein du management à travers l'émergence de la figure du management en réseau. Il s'agit d'une analyse opérée à partir d'une synthèse des entretiens réalisés auprès de responsables d'entreprises lors de la préenquête qui a contribué à

l'élaboration du volet « entreprises » du dispositif C.O.I. de 2006. Ces entretiens portent sur les changements et projets passés en cours ou à venir et leur instrumentation en fonction des caractéristiques de l'entreprise. La vision traditionnelle, issue de l'univers militaire, d'une unité de commandement décidant à partir de son quartier général, s'efface ici au profit d'une vision relationnelle, celle d'un pilotage managérial, œuvre d'un collectif organisé à travers des instruments de pilotage et fonctionnant en réseau. L'approfondissement de la division du travail au sein de ce collectif, le foisonnement des projets, la standardisation, la rationalisation et l'évolution des instruments de pilotage liée à l'informatisation contribuent à l'émergence de ce management en réseau. Un des points forts de ce texte est donc de montrer que les évolutions à l'œuvre dans les entreprises ne touchent pas seulement les exécutants, mais concernent aussi les collectifs de dirigeants en y révélant des lignes de fracture entre management opérationnel et stratégique par exemple. L'automatisation du pilotage opérationnel paraît s'esquisser. Mais quels en sont les enjeux, les avantages et les risques ? Enfin, quel rôle joue l'informatique et notamment les ERP dans cette rationalisation ?

Les analyses rassemblées dans ce dossier apportent un regard critique sur certaines métaphores ou visions des organisations et du travail qui nuisent à une bonne compréhension des évolutions organisationnelles actuelles : entreprise « corps », entreprise « forteresse », unité de commandement, coopération irénique et disparition des hiérarchies. Elles entérinent également le passage d'une vision de l'organisation « fixiste » et « structurelle » (centrée sur les structures, les statuts...) à une vision plus relationnelle avec des collectifs interagissant entre eux, développant des compétences, équipés de TIC et d'instruments de pilotage et se transformant en liaison avec les évolutions de leur environnement de leurs équipements. Elles conduisent enfin à s'interroger sur le comportement des nouvelles formes d'organisation : Comment s'y effectuent les choix opérationnels ? Comment la main d'œuvre y est-elle sélectionnée, mobilisée et contrôlée ? Le matériau neuf apporté par l'édition 2006 de C.O.I. viendra alimenter la poursuite de cette réflexion sur l'évolution des relations au travail.

On trouvera également dans ce numéro le point sur l'utilisation de la messagerie instantanée (IM) et sur son utilisation dans l'entreprise (EIM). Anca Boboc met en perspective l'ensemble des études menées sur le sujet et propose de nouvelles pistes de recherche.

RÉFÉRENCES

- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit.
- BOUFFARTIGUE P. (2001), *Les cadres, fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- CHANDLER A. D. Jr. (1988), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- DUBAR Cl., TRIPIER P. (1999), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S. (2000), « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, n°09.3, mars.
- SMITH A. (1976), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- YATES J. (1994), « Evolving Information use in firms, 1850-1920. Ideology and Information Techniques and Technologies », in Lisa Bud-Frierman, *Information Acumen. The Understanding and Use of Knowledge in Modern Business*, London, Routledge.