



HAL
open science

Enquête Changements Organisationnels et Informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées?

Nathalie Greenan, Frédéric Moatty, Danièle Guillemot

► **To cite this version:**

Nathalie Greenan, Frédéric Moatty, Danièle Guillemot. Enquête Changements Organisationnels et Informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées?. Réseaux : communication, technologie, société, 2005, 23 (134), pp.21-63. 10.3917/res.134.0021 . halshs-00917913

HAL Id: halshs-00917913

<https://shs.hal.science/halshs-00917913>

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.

ENQUÊTE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET INFORMATISATION

Comment les relations au travail
sont-elles mesurées ?

Nathalie GREENAN
Danièle GUILLEMOT
Frédéric MOATTY

La question de la rencontre entre les organisations, le travail et le progrès technique n'est pas nouvelle et fait l'objet d'approches variées selon les diverses disciplines des sciences sociales et au sein même de ces disciplines. L'analyse des organisations est par exemple déclinée suivant diverses théories managériales, psychologiques, ou sociologiques¹ et suivant plusieurs paradigmes (fonctionnaliste, critique...), diversifiés au sein de plusieurs écoles. Si l'organisation constitue un objet central dans les sciences de gestion avec des précurseurs aussi connus qu'Henri Fayol² ou Frederik Taylor³, s'il existe depuis longtemps une « sociologie des organisations »⁴ dont Max Weber fut l'un des pionniers⁵, il s'agit d'une « terre nouvelle », pour l'approche économique conventionnelle⁶. Lieu d'affrontements théoriques et de malentendus épistémologiques, « concept nomade »⁷, l'organisation constitue aussi un objet frontière entre disciplines. Notre propos n'est pas ici d'entrer dans de tels débats théoriques, mais d'expliquer comment un objet frontière comme l'organisation, dans ses liens avec le travail et la technologie, s'est cristallisé et sédimenté à travers un questionnement empirique, grâce à une négociation interdisciplinaire dans l'élaboration d'une enquête statistique nationale, l'enquête « Changements Organisationnels et Informatisation » (C.O.I.). Nous montrerons aussi comment les résultats et évolutions des questionnements contribuent à l'avancée et au renouvellement des différentes disciplines sur ces questions, en particulier sur la question des relations au travail.

L'observation dans le système statistique public français de l'organisation des entreprises, du travail, et des nouvelles technologies, est le fruit d'une histoire démarrée à la fin des années 80. En 1987, l'INSEE réalisait, pour le

1. SCHEID, 1980.

2. FAYOL, 1916.

3. TAYLOR, 1911.

4. CROZIER et FRIEDBERG, 1977.

5. WEBER, 1921.

6. MÉNARD, 1990.

7. STENGERS, 1991.

compte du Ministère du travail, une première enquête auprès des salariés sur la technique et l'organisation du travail⁸. Cette enquête s'inscrivait dans le prolongement de l'élaboration d'un outil d'observation des conditions de travail influencé par le mode d'approche développé par WISNER et « l'école française d'ergonomie »⁹. De son côté, en 1991, le SESSI (Ministère de l'industrie) mettait en place un maillon important d'un système d'observation du progrès technologique des entreprises en réalisant la première enquête sur l'innovation. Deux ans après, en 1993, le SESSI réalisait l'enquête « Changement organisationnel dans la production » afin de mesurer les innovations organisationnelles des entreprises¹⁰. Ces deux sources auprès des entreprises résultaient d'une réflexion influencée par l'émergence de l'économie de la connaissance et de l'économie des organisations.

Le dispositif couplé d'enquêtes sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation dont le questionnaire vient d'être profondément renouvelé pour l'enquête de 2006 est né en 1997 de la fusion de ces deux projets statistiques. L'idée du couplage entreprises/salariés s'est développée dans le terreau d'un groupe de travail interdisciplinaire (économie, sociologie, gestion) sur le thème « informatisation, organisation et performances des entreprises » réuni à l'initiative de Foray et Mairesse¹¹ en 1994 et 1995¹². A l'époque, les économistes s'interrogeaient sur le « paradoxe de Solow » montrant que dans la première moitié des années 90, on voyait des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité¹³. Ce groupe avait alors souligné la nécessité de mesurer à la fois les changements des organisations et ceux du travail pour mieux identifier l'impact des Technologies de l'Information et des Télécommunications (TIC) sur la productivité.

L'interrogation sur l'efficacité des TIC conduisait à rentrer dans la boîte noire de l'entreprise au moyen de l'outil statistique, mais en se dégageant de la vision centrée sur son sommet hiérarchique propre aux enquêtes auprès des employeurs : à l'interrogation d'un ou de plusieurs cadres s'exprimant au

8. BUÉ, GOLLAC, 1988.

9. WISNER, 1995.

10. GREENAN, 1996.

11. FORAY et MAIRESSE, 1999.

12. CABY *et al.*, 1999.

13. GREENAN et L'HORTY, 2000.

nom de l'entreprise, le groupe proposait d'ajouter l'interrogation d'un échantillon aléatoire de salariés s'exprimant sur leur travail. En renonçant à une vision organiciste de l'entreprise centrée sur ceux qui en sont à la tête et dont les membres sont supposés parfaitement solidaires, en la rendant plurielle, le dispositif C.O.I. introduisait un décalage fructueux pour enquêter sur l'organisation et notamment sur les collectifs de travail et les relations au travail. Grâce à un questionnement transversal sur l'organisation, s'écartant des visions liées aux découpages sectoriels des entreprises selon leurs produits et leurs technologies, ce dispositif rend de plus possible l'extension des interrogations portant initialement sur l'industrie manufacturière à des entreprises d'autres secteurs marchands (services, commerces, etc.), mais aussi à des organisations du secteur non marchand, hôpitaux et administrations.

Les relations au travail sont donc un thème qui occupe une place importante dans le dispositif C.O.I. du fait du principe même de construction de l'enquête. C'est aussi un domaine important d'observation pour comprendre les évolutions des années 90. L'enquête C.O.I. de 1997, comme auparavant les enquêtes techniques et organisation du travail (1987 et 1993) et changement organisationnel dans la production (1993) témoignent de la très grande plasticité des organisations du travail, aux prises avec des chocs répétés sources de changements structurels : concurrence accrue sur les marchés, restructurations financières, diffusion de nouveaux principes managériaux etc. Les collectifs de travail et les relations au travail ont été pris dans le mouvement d'autant plus fortement que la remise en cause des routines génère de nouvelles exigences de coopération au sein de groupes de travailleurs à la fois plus variés et plus éphémères¹⁴. D'un autre côté, la mise en réseau des ordinateurs, la diffusion d'internet et le développement d'outils d'intégration des systèmes d'information qui s'accélérent dans la seconde moitié des années 90 viennent équiper les relations entre salariés, équipes, fonctions, entreprises et marchés modifiant ainsi les interactions mais aussi leurs règles du jeu, comme dans le cas du travail collaboratif assisté par ordinateur¹⁵.

Enfin, une enquête couplée employeurs/salariés permet d'éclairer la question de l'encastrement des relations productives dans un ensemble d'autres

14. BERCOT et DE CONINCK, 2003.

15. CARDON, 1997.

relations au travail¹⁶, question revisitée ou explorée aussi bien par les sociologues (sociologie économique) que par les économistes institutionnalistes ou les micro-économistes de l'interaction sociale. En effet, l'individu est décrit dans son insertion dans des collectifs de travail internes mais aussi externes à l'entreprise, à travers les relations commerciales, financières ou autres que son entreprise noue avec d'autres organisations, par son intermédiaire. Un tel dispositif peut donc participer utilement à l'analyse et au débat dans un domaine actif des sciences sociales.

Les contributions de ce dossier, liées à l'enquête C.O.I. par une mobilisation de l'enquête statistique ou par un travail de terrain en post-enquête, décrivent les relations au travail sous des angles différents. Dans cet article, nous poursuivons d'abord un objectif méthodologique : expliquer comment les relations au travail sont mesurées dans l'enquête C.O.I. Mais nous souhaitons aussi dresser un bilan rapide du chemin parcouru : quels sont les principaux enseignements de l'enquête de 1997 ? Comment ont-ils alimenté la réflexion sur l'enquête de 2006 et contribué à faire évoluer la mesure des relations au travail ? Sur quelles difficultés vient buter cette mesure ?

LA MESURE DES RELATIONS AU TRAVAIL DANS C.O.I.

L'enquête C.O.I. interroge des représentants d'entreprise et des salariés (voir en annexe pour une présentation détaillée du dispositif d'enquêtes) sur les relations au travail en identifiant différentes catégories d'interactions selon leur nature, leur intensité, leur stabilité, leur contenu, le degré de formalisation ou encore la proximité spatio-temporelle¹⁷. Ces multiples

16. GRANOVETER, 1985.

17. Appelons que, dans une enquête statistique, les relations nouées entre entreprises ou entre salariés ne sont généralement pas observées directement. Les techniques de sondage dites « boule de neige (Snowball Sampling) » ou par réseaux (Network Sampling) » utilisées pour constituer des échantillons de populations rares ou difficiles à joindre, pourraient permettre de constituer un échantillon d'entreprises en relations les unes avec les autres et de salariés travaillant ensemble. On pourrait aussi interroger tous les salariés des entreprises échantillonnées, ou d'un sous-échantillon et il serait alors possible d'observer avec une grande finesse les relations nouées entre salariés et entreprises. Mais on entre ici dans l'observation de type ethnographique, difficilement réalisable à une échelle et avec les méthodes de la statistique. Les post-enquêtes auprès des salariés ont, cependant, permis cette observation directe, illustrant s'il en était besoin la richesse de l'articulation de ces approches complémentaires.

relations peuvent être classées en deux familles, les relations de l'entreprise avec d'autres organisations et les relations entre les salariés au travail.

Les relations entre les organisations

Les relations entre l'entreprise et d'autres organisations peuvent être observées principalement au moyen du volet « entreprises » de COI. Dans le volet « salariés », l'appréhension des relations inter organisations se joue *via* la description des liens que le salarié entretient avec l'extérieur.

Encadré 1. Les thématiques des questionnaires salariés et entreprises

Thématiques du volet « salariés »	Thématiques du volet « entreprises »
1 Statut, contrat, famille	A Stratégie, marchés et environnement de votre entreprise
2 Horaires de travail, Outils du poste de travail	B L'informatique et les systèmes d'information de votre entreprise
3 Lieu de travail & collectif de travail	C Relations de votre entreprise avec ses clients
4 Responsabilité, entraide & autonomie	D Relations de votre entreprise avec ses fournisseurs
5 Rythmes de travail	E Production, conception, marketing
6 Compétences et formation	F Ressources humaines, gestion des compétences
7 Rémunération, évaluation	G Bilan sur les changements d'organisation interne
8 Changements de l'environnement de travail et vie de l'entreprise	H Précisions sur les TIC et leurs usages relatives à la seule période actuelle
9 Bilan	

Le volet « entreprises » de l'enquête C.O.I. 2006 cherche à mesurer les changements organisationnels et l'informatisation en interrogeant les entreprises sur leur stratégie, leurs caractéristiques structurelles, et les outils techniques et de gestion qu'elles ont adopté, au moment de l'enquête, et trois ans auparavant à travers un découpage thématique (encadré 1). Les outils répertoriés peuvent être qualifiés de « nouveaux » au sens où ils sont dans une phase intermédiaire de diffusion, au-delà de l'émergence, mais bien en deçà de l'adoption de masse. Le fait de mesurer le changement organisationnel en observant le processus d'adoption d'outils spécifiques est un choix stratégique important de l'enquête C.O.I. Il s'appuie sur certaines analyses gestionnaires du foisonnement d'outils nouveaux dans les entreprises tout au long des années 90. Par exemple, les travaux de terrain rassemblés par Moisdon¹⁸ montrent que lors de cette décennie, une nouvelle doctrine de l'instrumentation de gestion s'est dégagée, conduisant à trois configurations différentes d'usage : les outils qui révèlent les fonctionnements organisationnels (les normes ISO par exemple), les outils de pilotage de la mutation (les tableaux de bord par exemple) et les outils d'exploration du nouveau (les outils de simulation ou d'analyse du risque par exemple). Les outils gestionnaires tendraient donc à s'éloigner du schéma traditionnel où ils contribuent essentiellement à normer les comportements *via* leur rôle prescriptif pour aller vers un rôle où ils contribuent à l'élaboration du changement en générant des connaissances et en explorant des alternatives.

De nombreuses questions approchent les relations entre l'entreprise et d'autres organisations. Cependant, on ne cherche ici pas tant à mesurer le détail de ces relations¹⁹, qu'à identifier les principaux changements dans ces relations et à comprendre leur articulation avec les principes d'organisation interne de l'entreprise et l'usage des TIC. Le tableau 1 recense les questions approchant ces relations dans les deux volets de l'enquête. Nous allons nous appuyer sur ce tableau pour développer trois exemples qui illustrent notre démarche.

18. MOISDON, 1997.

19. C'est l'objectif central de l'Enquête sur les Relations Inter Entreprises (ERIE), qui est décrite sur le site du ministère de l'Industrie (www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/sessi/enquetes/erie03_methodologie.htm). HAAG, RAULIN et SOUQUET (2004) présentent des premiers résultats.

**Tableau 1. Relations entre organisations
mesures et évolution entre 1997 et 2006**

1997	2006
<p>Volet « entreprises »</p> <p>→ Votre entreprise dispose-elle d'un cadre à plein temps pour chacune des fonctions suivantes en 1997 ? poste créé depuis 1994 ?...</p> <p>→ Confie-t-elle certaines ces fonctions à des prestataires externes en 1997 ? évolution depuis 1994 ? (+, =, -)...</p> <p>Recherche/études/création</p> <p>Achats</p> <p>Méthode/gestion de production/ordonnancement</p> <p>Fabrication/production</p> <p>Qualité</p> <p>Maintenance</p> <p>Ventes/commerciale</p> <p>Marketing/publicité</p> <p>Informatique</p> <p>Téléphonie/réseaux</p> <p>Ressources humaines/formation du personnel</p> <p>Comptabilité/contrôle de gestion</p> <p>Finance/trésorerie</p> <p>Juridique/contentieux</p> <p>Environnement/hygiène et sécurité</p> <p>→ En 1997, quelle part du chiffre d'affaires de votre entreprise est générée par les ventes à des revendeurs ou grossistes ? à des détaillants ? réalisées</p>	<p>Volet « entreprises »</p> <p>→ Chacune des fonctions suivantes est-elle en 2006, était-t-elle en 2003, gérée en interne ? gérée au niveau du groupe et du réseau ? confié à un sous-traitant ou prestataire de services ? sans objet, cette fonction n'existe pas...</p> <p>La conception (études, création, R&D)</p> <p>Les achats, l'approvisionnement</p> <p>La vente, la distribution</p> <p>La production, l'exploitation</p> <p>L'informatique, le système d'information</p> <p>Les ressources humaines, la formation</p> <p>La comptabilité, la finance, le contrôle de gestion</p> <p>→ Votre entreprise utilise-t-elle en 2006, utilisait-elle en 2002, avec certains de ses clients, les dispositifs suivants : Labellisation des biens et services (NF, QUALICERT etc.) ? Engagement contractuel à livrer ou fournir des biens ou services dans un délai limité ? Engagement contractuel à répondre à une réclamation ou à fournir un service après-vente dans un délai limité ? Centre de contact ou d'appel destiné aux clients ? Gestion informatique intégrée de la relation client (CRM) ? Catalogues et listes de prix de biens ou services sur le site web ? Vente en ligne <i>via</i> le site web, l'EDI ou d'autres liaisons ? Vente de biens ou services <i>via</i> une place de marché électronique ?</p>

<p>par votre propre système de distribution (y compris du groupe) ?</p> <p>→ En 1997, quel est le nombre de revendeurs ou de grossistes qui distribuent les produits ? de détaillants ou centrales d'achat qui distribuent les produits ? d'entreprises clientes directement consommatrices du produit ?</p> <p>→ En 1997, votre entreprise demande-t-elle à certains fournisseurs ou sous-traitants de participer à la conception du produit final ? de livrer en juste-à-temps ? de se conformer aux normes ISO ou à d'autres démarches formalisées de qualité ?</p> <p>→ En 1997, en 1994, votre entreprise réalise-t-elle/réalisait-t-elle des transferts de données par l'intermédiaire d'une interface informatique entre gestion et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de service ? entre conception et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de service ? entre production et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de service ? entre gestion et entreprises clientes ? entre production et entreprises clientes ?</p>	<p>→ Les trois principaux clients de votre entreprise représentent-ils en 2006, représentaient-ils en 2003 plus de 50% de votre chiffre d'affaires ?</p> <p>→ Le plus gros client de votre entreprise a-t-il en 2006/avait-il en 2003 les caractéristiques suivantes : Il appartient au même groupe ou réseau que votre entreprise ? Il est localisé à proximité d'un de vos sites (dans un rayon de 30 km) ? Il achète à votre entreprise des biens ou services non standards, sur spécification ou sur cahier des charges ? Il exige que votre entreprise se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité ? Il dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (commande, facturation) ? sans objet : votre entreprise ne vend qu'à des particuliers.</p> <p>→ Votre entreprise utilise-t-elle en 2006, utilisait-elle en 2002, avec certains de ses fournisseurs, les dispositifs suivants : Sélection de fournisseur(s) par appel d'offre formalisé (cahier des charges, questionnaires) ? Contrat cadre ou relations de long terme avec certains fournisseurs ? Obligation contractuelle pour certains fournisseurs de fournir le produit ou la prestation dans des délais limités ?</p> <p>→ Les trois principaux fournisseurs de votre entreprise représentent-ils en 2006, représentaient-ils en 2003 plus de 50% du montant de vos achats ?</p> <p>→ Le plus gros fournisseur de votre entreprise a-t-il en 2006/avait-il en 2003 les caractéristiques suivantes : Il appartient au même groupe ou réseau que votre</p>
---	---

	<p>entreprise ? Il est localisé à proximité d'un de vos sites (dans un rayon de 30 km) ? Il est localisé à l'étranger ? Il vend à votre entreprise des biens ou services non standards, sur spécification ou sur cahier des charges ? Il se conforme, à la demande de votre entreprise à des normes ou à une procédure de contrôle de qualité ? Il dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (commande, facturation) ?</p> <p>→ Depuis 2003, votre entreprise a-t-elle eu recours à des prestations de conseil externe pour améliorer : la conception, la production, etc.</p>
<p>Volet « salariés »</p> <p>→ Vous arrive-t-il de donner des indications à d'autres personnes extérieures à votre entreprise (clients, fournisseurs, donneurs d'ordre, sous-traitants etc.) sur ce qu'elles doivent faire ?</p> <p>→ En dehors de votre ou vos supérieurs hiérarchiques, y a-t-il d'autres personnes extérieures à votre entreprise (clients, fournisseurs, donneurs d'ordre, sous-traitants etc.) qui vous donnent des indications sur ce que vous devez faire ?</p> <p>→ Si vous avez une surcharge momentanée de travail ou si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par des personnes extérieures à l'entreprise ?</p> <p>→ Vous arrive-t-il de réaliser une partie de votre travail en groupe ou collectivement avec des personnes</p>	<p>Volet « salariés »*</p> <p>→ Travaillez-vous régulièrement avec des personnes extérieures à votre entreprise ? Est-ce régulièrement avec les mêmes personnes ? S'agit-il de fournisseurs ou prestataires ? de consultants ? de clients ? de personnes appartenant à d'autres filiales du groupe ? d'autres personnes ?</p> <p>→ Votre travail est-il contrôlé par des organismes ou des personnes extérieures à l'entreprise ?</p> <p>→ Votre travail implique-t-il l'usage d'une langue, autre que le français (écrite ou parlée) ? l'utilisez-vous principalement dans vos relations avec des clients ? les fournisseurs ? dans des relations avec d'autres personnes extérieures ?</p> <p>→ Si vous avez une surcharge momentanée de travail ou si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, êtes-vous aidé par des personnes extérieures à l'entreprise ? S'agit-il</p>

<p>extérieures à votre entreprise ?</p> <p>→ Est-ce que des personnes appartenant à des entreprises spécialisées dans l'informatique vous apportent une aide, des renseignements, des informations dans l'utilisation de l'informatique ?</p>	<p>de fournisseurs ou prestataires ? de clients ? de personnes appartenant à d'autres filiales du groupe ? d'autres personnes ?</p>
---	---

* La formulation des questions « salariés » en 2006 listées ici n'est pas encore définitive. Elle correspond au questionnaire du Label.

Externalisation de certaines fonctions

On mesure le degré et la dynamique de l'externalisation de sept grandes catégories de fonctions de l'entreprises (R&D, achat, production, ressources humaines, etc.) en demandant si elles sont gérées en interne, gérées au niveau du groupe ou confiées à un sous-traitant ou prestataire de service. Cette question est posée à deux dates : en 2003 et en 2006. En comparant les réponses, les entreprises dont la pratique d'externalisation est récente se distinguent de celles où elle est plus ancienne. On peut également observer les éventuels cas de (ré) internalisation de fonctions. Cette question cerne également les interactions fonctionnelles de l'entreprise avec le groupe dans le cas où elle n'est pas indépendante²⁰ L'entreprise qui externalise des fonctions doit organiser le recours aux prestataires ou sous-traitants qui les réalisent, multipliant ainsi les relations avec les fournisseurs. L'entrée par fonctions de cette question sur l'externalisation, présente à d'autres endroits du questionnaire, permet de mieux cerner le cœur de métier de l'entreprise et de contribuer à la mesure de la recomposition des chaînes de valeur qui accompagne le développement des relations interentreprises.

20. Le questionnaire développe peu la question des relations financières de l'entreprise dans la mesure où un appariement est prévu avec l'enquête « liaisons financières » (LIFI) de l'Insee qui identifie les têtes de groupe et retrace le réseau des liaisons financières réelles.

Relations clients et fournisseurs

Le questionnement sur les pratiques d'externalisation comporte une limite importante : elle est asymétrique car la relation interentreprises qui lui est sous-jacente est décrite avec le seul point de vue du donneur d'ordre ou de l'acheteur de prestations de service. Il est donc utilement complété par un ensemble de questions symétriques sur les relations avec les clients et les fournisseurs. Comme ces questions sont construites sur un modèle commun, nous allons présenter les relations avec les clients qui sont plus finement détaillées.

Tout d'abord, des questions sur l'outillage gestionnaire et informatique de ces relations, en 2003 et 2006, permettent de mesurer le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses clients le degré de formalisation de ces relations, et ses changements récents. On distingue en particulier les relations externes qui s'appuient sur internet et celles qui utilisent d'autres liaisons informatiques généralement spécialisées, type EDI²¹. Cette distinction est intéressante, car le développement d'internet favoriserait les relations multilatérales ou en réseaux, ouvertes à tous, alors que les connexions informatiques spécialisées prolongeraient une intégration forte entre entreprises déjà intégrées informatiquement en interne et nouant des relations privilégiées²².

Le poids dans les ventes des trois principaux clients est également demandé, afin de mesurer le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Enfin, l'entreprise détaille le type de relation qu'elle entretient avec son principal client : appartenance au même groupe, proximité géographique, transaction autour d'un bien standard ou non, normes de qualité, intégration informatique. Avec la question symétrique posée sur les fournisseurs, on pourra identifier aussi bien les situations de dépendance aval (quelques gros clients) et amont (quelques gros fournisseurs), ce qui nous amènera peut-être à nuancer le diagnostic selon lequel c'est en général le client qui impose ses contraintes dans le réseau des relations inter-entreprises.

21. L'Échange de Données Informatisées (EDI) est une technique remplaçant les échanges de documents papier entre entreprises (commandes, factures, bons de livraison, etc.) par des échanges entre ordinateurs, connectés par liaisons spécialisées ou un réseau (privatif) à valeur ajoutée (RVA). Cette technique peut aussi s'appuyer sur une liaison internet, mais c'est un cas semble-t-il encore rare.

22. BARRETEAU, GREENAN et GUILLEMOT, 2005.

Le questionnaire « salariés » permet également d'éclairer les relations avec les clients : travail régulier avec le client, aide venant de lui ; contrôle ou pression exercées par les clients sur le rythme de travail ; contact direct, de vive voix ou par téléphone, langue utilisée avec le client ; difficultés rencontrées et formation à cette relation, etc. Ces questions décrivent les relations avec d'autres salariés d'entreprises clientes, mais aussi les interactions avec les particuliers ou le public. Il s'agit alors d'une relation de service, qui ne s'inscrit pas dans un cadre réciproque de travail et qui doit être pensée de façon autonome. Les questions sur le travail régulier, l'aide reçue et la langue de travail sont formulées de manière symétrique pour les clients et pour les fournisseurs.

Recours aux prestations de conseils

Les relations avec des consultants sont également abordées, notamment dans le volet « entreprises ». Les consultants ne peuvent être distingués des autres fournisseurs ou prestataires dans les questions portant sur l'externalisation de fonctions ou l'organisation de la relation avec les fournisseurs. Mais on peut considérer que l'externalisation de la R&D ou de la formation relève dans certains cas davantage d'une relation de l'entreprise avec un consultant, qui vend des conseils, que d'une relation de prestation de services ou de sous-traitance avec un cahier des charges précis. Une autre question fait clairement apparaître le rôle des consultants : il est demandé si l'entreprise a fait appel à des prestations de conseil externes pour améliorer six catégories de fonctions, de la R&D aux ressources humaines, en passant par l'informatique. Les entretiens réalisés auprès de cadres dirigeant d'entreprises ont en effet montré le rôle crucial des consultants et des entreprises de conseil, en organisation ou en système d'information, dans les changements opérés, au moyen de la diffusion des normes et outils²³.

Les relations entre salariés au sein de l'entreprise

Tout comme le questionnaire « entreprise » de C.O.I. est le lieu « naturel » pour aborder la question des relations entre organisations, le questionnaire « salariés » est celui auquel on pense en premier pour mesurer les relations entre salariés au sein de l'entreprise. Il est en effet difficile de demander à un représentant de l'employeur de décrire le travail collectif ou la coopération

23. BARRETEAU, GREENAN et GUILLEMOT, 2005.

entre les salariés. Nombre d'enquêtes « entreprises » sautent cependant ce pas en demandant par exemple à l'employeur de positionner le degré de coopération ou d'autonomie des salariés sur une échelle de Lickert. Interroger directement le salarié sur ses relations au travail est une solution beaucoup plus satisfaisante.

D'une manière générale, le questionnaire « salariés » de C.O.I. 2006 aborde une série de thématiques en relation avec le changement organisationnel et l'informatisation des entreprises (encadré 1). Il décrit les caractéristiques individuelles du salarié et de son emploi (statut, lieu, horaires, rémunération etc.), sa position dans l'organisation verticale et horizontale du travail, et en particulier sa participation à des collectifs de travail. Il s'intéresse aussi aux outils informatiques utilisés, aux rythmes de travail, à l'autonomie et à l'implication du salarié dans le travail. Un volet particulier est réservé aux compétences et à la formation du salarié et un autre aux changements de l'environnement de travail. Dans toutes ces thématiques, une place importante est consacrée aux différents types de relations que les salariés nouent dans leur activité professionnelle.

Il est possible de classer les questions sur les relations des salariés au travail selon trois dimensions interdépendantes. La dimension « organisationnelle » détermine la position structurelle du salarié au sein de l'entreprise, par exemple au sein de l'organigramme. La dimension « relationnelle » décrit les relations de travail que le salarié déploie au cours de son activité de travail. Enfin, la dimension « spatio-temporelle » rend compte du fait que l'action du salarié se déroule dans l'espace et dans le temps. Elle est particulièrement affectée par l'usage des TIC.

Dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle correspond au fait que le salarié est contractuellement inscrit dans une position de subordination au sein d'une organisation hiérarchique dans laquelle il peut être responsable ou exécutant. La division du travail est aussi horizontale, le salarié déploie son activité au sein de services fonctionnels, d'équipes ou sur un poste de travail. Enfin, une autre dimension de l'organisation, ni strictement verticale, ni vraiment horizontale, se développe rapidement : il s'agit des groupes de travail ou de projet, qui ont pour principale caractéristique leur durée limitée à l'accomplissement d'un objectif déterminé. De manière générale, cette organisation peut être plus ou moins poussée et formalisée et appuyée sur

des règles orales ou écrites en partie standardisées. Les actions formelles et informelles restent cependant en interrelation.

La dimension verticale de l'organisation est explorée en distinguant la position formelle, le statut de responsable hiérarchique, et les responsabilités d'encadrement (tableau 2). Une question identifie les responsabilités hiérarchiques formelles, puis des questions sont posées sur le niveau d'encadrement, le nombre de salariés encadrés, l'ancienneté dans ces fonctions et les formations reçues dans ce domaine. L'enquête repère ensuite l'activité d'encadrement des salariés, qu'ils aient ou non une responsabilité hiérarchique reconnue : montrer ou répartir le travail, intervenir en cas de problèmes techniques ou relationnels, surveiller ou contrôler le travail, évaluer d'autres salariés. Symétriquement, des questions sur le sexe et l'âge du chef direct, l'aide apportée par la hiérarchie et la latitude par rapport aux ordres reçus, sont posées à tous les salariés.

**Tableau 2. Responsabilité hiérarchique
mesures et évolution entre 1997 et 2006**

1997	2006
<p>Volet « entreprises »</p> <p>→ Sur l'ensemble des ateliers de votre entreprise, qui est en 1997/était en 1994 habilité (réponse multiple possible)...</p> <p>...à effectuer le réglage des installations ?</p> <p>...à effectuer la maintenance de 1^{er} niveau ?</p> <p>...à effectuer la répartition des tâches entre opérateurs ?</p> <p>...à contrôler la qualité des approvisionnements ?</p> <p>...à contrôler la qualité de la production ?</p> <p>...à participer à l'amélioration des performances ?</p> <p>...à participer à des équipes de projet ?</p> <p>...en cas d'incident, à arrêter la production ?</p> <p>...en cas d'incident, à effectuer un premier diagnostic ?</p>	<p>Volet « entreprises »</p> <p>→ Qui, dans votre entreprise, en 2006, en 2003...</p> <p>...définit/définissait les procédures et les modes opératoires ?</p> <p>...détermine/déterminait les horaires et le temps de travail ?</p> <p>...répartit/répartissait le travail au sein des équipes ?</p> <p>...effectue/effectuait la maintenance des machines et des outils ?</p> <p>...forme/formait les salariés ?</p> <p>...contrôle/contrôlait les résultats du travail ?</p> <p>La hiérarchie, les opérateurs ou agents eux-mêmes, un spécialiste, des clients.</p>

<p>...en cas d'incident à relancer la production ? la hiérarchie ? l'opérateur ? un spécialiste ? → Combien y a-t-il en 1997/y avait-il en 1994 de niveaux hiérarchique entre l'opérateur (niveau 0) et le chef d'entreprise (niveau N).</p>	<p>→ Quel est en 2006/était en 2003 le nombre de niveaux hiérarchiques dans votre entreprise.</p>
<p>Volet « salariés » → Avez-vous un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre autorité ? Si « oui » : - Depuis quand avez-vous des salariés sous vos ordres ou votre autorité ? - L'augmentation de salaires, les primes ou la promotion de ces salariés dépendent-ils étroitement de vous ? - En dehors de votre formation initiale, avez-vous reçu une formation spécifique pour assurer ce rôle d'encadrement ? - Intervenez-vous auprès des vos subordonnés... ...pour leur montrer comment faire le travail ? ...pour répartir le travail entre eux ? ...s'ils ont un problème avec les clients ? ...s'ils ont un problème technique ? ...s'ils ont un problème de relations entre collègues du même service ? ..s'ils ont un problème de relation avec un autre service ? Si « non » : A un moment passé de votre vie professionnelle, avez-vous eu un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre autorité ? → Votre supérieur hiérarchique intervient-il en général...</p>	<p>Volet « salariés »* → Avez-vous un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre autorité ? Si « oui » : - Combien en avez-vous ? - Certains d'entre eux encadrent-ils d'autres salariés ? - Depuis quand avez-vous des salariés sous vos ordres ou votre autorité ? - Dans votre entreprise (ou administration) actuelle avez-vous reçu une formation spécifique pour assurer ce rôle d'encadrement ? Si oui, en quelle année s'est déroulée (ou terminée) cette formation ? - Avez-vous de l'influence sur l'augmentation des salaires, les primes ou la promotion des salariés que vous encadrez ? → Travaillez-vous régulièrement avec vos supérieurs hiérarchiques ? → Vous arrive-t-il ? ...de montrer à des collègues comment faire le travail ? ...de répartir le travail ou d'intervenir dans la répartition du travail entre vous et vos collègues ? ...d'aider des collègues en cas de problèmes techniques, y compris informatiques ? ...arrive-t-il que l'on s'adresse à vous en</p>

<p>Les items listés sont posés de manière symétrique à la question précédente.</p> <p>→ En général, lorsque vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire, est ce que...ils vous disent aussi comment il faut le faire ? ils indiquent plutôt l'objectif du travail et vous choisissez vous-même la façon d'y arriver ?</p> <p>→ Avez-vous la possibilité de modifier la nature et la quantité du travail que vous aurez à faire ou la façon de procéder...en discutant seul avec vos supérieurs hiérarchiques ? en discutant avec vos supérieurs hiérarchiques en compagnie de vos collègues ? en discutant entre collègues, sans que vos supérieurs hiérarchiques ne soient présents ? si oui, ces discussions se déroulent-elles dans le cadre de réunions organisées ?</p> <p>→ Si vous avez une surcharge momentanée de travail ou si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, êtes-vous aidé par vos supérieurs hiérarchiques ?</p> <p>→ Votre rythme de travail vous est-il imposé par les contrôles ou surveillance permanents (ou au moins quotidien exercés par la hiérarchie) ;</p>	<p>cas de difficultés au sein de l'équipe, avec des clients, ou d'autres personnes ?</p> <p>...vous arrive-t-il de contrôler le travail de collègues ?</p> <p>→ Votre travail est-il contrôlé... en permanence ? au moins une fois par jour ? etc. L'est-il par votre supérieur hiérarchique, par la direction du service ?</p> <p>→ Votre supérieur hiérarchique direct est...1) un homme ? 2) une femme ? 3) sans objet (pas de supérieur hiérarchique).</p> <p>→ Est-il (est-elle)...1) à peu près de la même génération que vous 2) plus âgé que vous 3) plus jeune que vous.</p> <p>→ Le (ou la) vouvoyez-vous ou tutoyez-vous ?</p> <p>→ Votre travail implique-t-il l'usage d'une langue, autre que le français (écrite ou parlée) ? l'utilisez-vous principalement dans vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques ?</p> <p>→ En général, lorsque vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire, est ce que...ils vous disent aussi comment il faut le faire ? ils indiquent plutôt l'objectif du travail et vous choisissez vous-même la façon d'y arriver ?</p> <p>→ Si vous avez une surcharge momentanée de travail ou si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, êtes-vous aidé par vos supérieurs hiérarchiques ?</p> <p>→ Devez-vous atteindre des objectifs précis ? si « oui » avez-vous la possibilité de modifier ces objectifs ? oui, en discutant seul à seul avec votre supérieur hiérarchique.</p>
--	---

* La formulation des questions « salariés » en 2006 listées ici n'est pas encore définitive. Elle correspond au questionnaire du Label.

Ces informations peuvent être reliées à la description que le questionnaire «entreprises» donne de l'organisation hiérarchique : nombre de niveaux hiérarchiques et évolution récente de ce nombre, description des sphères de responsabilité de différentes catégories de salariés, hiérarchie, opérateurs, spécialistes ou clients. Il sera intéressant de vérifier si la description par l'entreprise d'une organisation faiblement hiérarchique, délégrant de larges responsabilités aux salariés de base correspond à la description par les salariés d'une plus grande autonomie et de plus grandes responsabilités.

La dimension horizontale de l'organisation est abordée dans la troisième partie du questionnaire salarié consacrée à la thématique du « Lieu de travail et collectif de travail ». Ce rassemblement thématique est le résultat d'une évolution du questionnement sur la dimension collective du travail : les enquêtes sur les conditions de travail à leur début abordaient le thème du collectif de travail de manière négative, à travers une question sur le fait d'occuper un « poste isolé ». L'ajout d'une dimension collective vient nuancer la vision d'un individu au travail, occupant un poste de travail avec ses pénibilités et des risques, vision théorisée par la psychologie du travail et modérée par la suite par l'introduction d'un « soutien social »²⁴. Le questionnement de l'enquête COI 2006, qui a beaucoup évolué depuis 1997, délimite l'existence d'un travail collectif, accompli à plusieurs, et cerne également les contours du collectif de travail (tableau 3). Sont notamment abordées, les caractéristiques et la localisation des personnes avec lesquelles le salarié travaille, la taille de ce collectif et ses évolutions, les relations de travail qui s'y déroulent, etc.

**Tableau 3. Travail en groupe ou collectif
mesures et évolution entre 1997 et 2006**

1997	2006
<p>Volet « entreprises » → Quelle est la part des salariés de votre entreprise participant à des équipes ou groupes... ...de travail autonome ?</p>	<p>Volet « entreprises » → Dans son activité de production ou de prestation de services, votre entreprise utilise-t-elle en 2006/utilisait-t-elle en 2003 un dispositif d'équipes ou de groupes de travail autonomes.</p>

24. KARASEK et THEORELL, 1990.

<p>...de résolution de problèmes ? ...de projet.</p>	<p>→ Depuis 2003, votre entreprise a-t-elle et recours à un groupe de projet interne pour améliorer la conception (études, création, R&D) ? la production, l'exploitation, la maintenance, la qualité ? la relation client ? le système d'information, l'informatique ? les ressources humaines et la formation ? un autre domaine ?</p>
<p>Volet « salariés » → Vous arrive-t-il de réaliser une partie de votre travail en groupe ou collectivement ?</p> <p>Si « oui » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec qui réalisez-vous ce travail de groupe ? des collègues de la même unité de travail, d'autres personnes de votre entreprise ? des personnes extérieures à votre entreprise ? - Est-ce plutôt un travail 1) de conception, de recherche ou d'études 2) de fabrication, de production ? - Pendant quel temps de votre temps de travail travaillez-vous en groupe ? tout le temps ou presque ? pour ¼ de votre temps ou plus, pour moins d' ¼ de votre temps. - Avez-vous reçu une formation spécifique au travail de groupe ? <p>→ Dans le cadre de votre travail, participez-vous à des réunions ? Si oui, combien de fois par semaine ou mois ou an.</p>	<p>Volet « salariés »* → Travaillez-vous régulièrement avec votre supérieur hiérarchique ? vos subordonnés ? des collègues du même service ? des collègues d'autres services ? des personnes extérieures à votre entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les salariés travaillant avec des personnes extérieures : - Est-ce régulièrement avec les mêmes personnes ? - Si « oui », s'agit-il des fournisseurs ou prestataires ? de consultants ? de clients ? de personnes appartenant à d'autres filiales du groupe ? d'autres personnes ? - Pour les salariés ayant répondu non partout : - Travaillez-vous généralement seuls ? si « non » avec qui, généralement, travaillez-vous ? - Pour les salariés ayant répondu au moins un « oui » : - Les personnes avec qui vous travaillez régulièrement travaillent-elles au même endroit que vous ? - Avec combien de collègues travaillez-vous régulièrement ? - Travaillez-vous avec ces collègues tout le temps ou presque ? moins souvent mais pour ¼ de votre temps ou plus ? pour moins d'un ¼ de votre temps ?

	<p>- Depuis 1 an, avez-vous changé de collègues ? oui, la plupart ou tous ont changé, oui, certains ont changé, non.</p> <p>- Généralement, vous et vos collègues, avez-vous...plutôt les mêmes compétences ou tâches ? plutôt des tâches et compétences différentes ?</p> <p>→ Faites-vous actuellement partie d'un groupe de travail de type groupe de projet, groupe de résolution de problèmes, groupe de pilotage, remue-ménages ?</p> <p>→ Dans le cadre de votre travail, participez-vous à des réunions ? Si « oui », environ combien de fois par jour ou semaine ou mois ou an ?</p>
--	---

* La formulation des questions « salariés » en 2006 listées ici n'est pas encore définitive. Elle correspond au questionnaire du Label.

Des questions sur l'appartenance du salarié à un groupe de projet et sur son rôle dans ce groupe complètent l'approche de son insertion dans l'organisation de l'entreprise. Le volet « entreprises » aborde également la question de l'existence de groupes de travail, au cours de 3 dernières années, pour améliorer un certain nombre de fonctions de l'entreprise. Il est apparu important de mesurer, dans les deux questionnaires, cette dimension de l'organisation de l'entreprise, qui surajoute à l'organigramme traditionnel un fonctionnement en groupes de travail plus ou moins éphémères, alimentés par des salariés provenant de services voire d'établissements différents, travaillant parfois avec des consultants, ou des clients, et qui peut, par son horizon limité et son caractère transversal, perturber l'organisation verticale et horizontale classique. Enfin, des questions dans le volet « salariés » sur l'existence de réunions et leur fréquence, complètent ce tour d'horizon des formes d'organisation des relations de travail.

Dimension relationnelle

Au cours de son activité et pour pouvoir l'accomplir, le salarié est en relation de travail, de nature « opérative », avec d'autres personnes, qu'il s'agisse d'interdépendance, d'entraide, d'échanges d'information ou de communication. Les relations de travail de nature opérative sont encadrées dans des relations au travail s'appuyant sur des identités professionnelles,

culturelles ou sociales. Si les caractéristiques du salarié comme le sexe, l'âge ou le diplôme peuvent en constituer des indicateurs, nous avons cependant tenté de mesurer directement les sentiments d'appartenance professionnelle. Dans une première version du questionnaire, nous avons proposé une série de questions sur le sentiment de proximité en distinguant les collègues de l'entreprise, que l'on peut connaître personnellement, mais qui peuvent aussi être rattachés à une catégorie plus générale (*dans votre travail, vous sentez-vous proche de vos collègues réguliers ? de collègues qui ont le même métier ou la même formation que vous ? avec lesquels vous avez une activité hors travail ? de votre âge ou votre génération ?*) et des personnes que l'on ne connaît pas, mais qui appartiennent à une même communauté (*avez-vous un sentiment de proximité professionnelle avec des personnes qui ont le même métier ou la même formation que vous ?*). Mais lors du test de ce questionnaire, ces questions n'ont pas été comprises, jugées « bizarres », demandant un long temps de réflexion pour interpréter – dans le contexte où se trouvait l'enquêté, à domicile –, ce que peut bien vouloir dire « se sentir proche » ou « avoir un sentiment de proximité professionnelle ». En particulier, les enquêtrices ont relevé que beaucoup d'enquêtés trouvaient que « se sentir proche » était excessif pour désigner un groupe de personnes, car ils ne se sentaient réellement proches, au travail, que de quelques amis, sur une base élective qu'ils se refusaient de lier à un groupe abstrait. Mais en même temps, ils ne pouvaient se résigner à répondre par la négative, car il y avait bien, souvent, quelque chose de l'ordre de la proximité. Les tentatives de reformulation des enquêteurs (*avez-vous des affinités... ? partagez-vous... des valeurs communes, une même vision des choses...*) n'ont pas fait l'unanimité, convenant à certains mais pas à d'autres. Compte-tenu de la nécessité de raccourcir le questionnaire, ces questions difficiles à formuler ont été abandonnées.

Cet échec est probablement significatif tant de la crise des identités de travail²⁵ que de l'hétérogénéité du vocabulaire auquel les salariés peuvent adhérer pour désigner les proximités symboliques, lié au caractère multiforme et peu constitué de ces relations d'appartenance. En effet, les sentiments d'appartenance professionnels seraient à l'heure actuelle en déclin, en lien avec le recul de l'organisation corporatiste de certains métiers, la disparition de certains savoir-faire ou la crise du monde ouvrier²⁶. De

25. DUBAR, 2000.

26. BEAUD, PIALOUX, 1999.

plus, la mise en avant dans les entreprises d'une logique des « compétences » individuelles opposée à la logique collective du diplôme ou de la classification professionnelle met au second plan ces solidarités de fait²⁷.

Le questionnement se limite donc à l'interrogation des salariés sur leur proximité syndicale (adhérent ou sympathisant) et leur participation à des associations liées au travail. Outre l'utilisation possible de la première question comme indicateur de l'influence syndicale pouvant expliquer certaines caractéristiques des relations entre salariés, ces questions fournissent une information sur l'appartenance ou la proximité à des organisations constituées dans l'entreprise, mais en principe indépendantes du management.

Enfin, on demande aux salariés si *l'ambiance de travail dans l'entreprise ou avec les collègues* est bonne ou mauvaise. Cette dimension informelle et subjective de la qualité de l'ambiance de travail peut être un indicateur de la manière dont les changements sont vécus. La mauvaise ambiance et la faiblesse des échanges (voir infra) pourraient participer à l'explication de phénomènes comme la difficulté d'appropriation par les salariés des nouveaux modes d'organisation ou des nouveaux outils informatiques, la baisse de leur implication dans le travail, ou encore l'importance du turnover.

Dimension spatio-temporelle : travailler avec d'autres, en présence ou à distance

Nous avons tenté de distinguer deux notions du travail avec d'autres et, en miroir, de l'isolement au travail : le fait de travailler avec quelqu'un, éventuellement à distance, et le fait de travailler dans les mêmes locaux que d'autres personnes, avec lesquelles il est donc *a priori* possible d'échanger informellement, sur le travail ou sur d'autres questions.

La distance géographique dans les relations est appréhendée au travers de questions sur le lieu de travail du salarié interrogé : toujours le même site de l'entreprise, plusieurs sites, à domicile, en clientèle, dans un autre endroit (rue, chantier...). La pluralité de la localisation, le temps passé hors de son bureau ou de son atelier, sont des indices de l'intensité des relations

27. DUGUÉ, 1994.

interpersonnelles que le salarié a la possibilité de nouer avec les collègues²⁸. Une question plus directe sur la localisation des collègues de travail, et une autre sur l'existence d'*occasion de discuter de manière informelle avec des collègues de ce qu'il se passe dans l'entreprise* complètent cette approche de l'intensité des relations informelles liée à la proximité géographique. Dans le prolongement de cette perspective du point de vue des salariés, le volet « entreprises » approche aussi cette question de la proximité géographique, cette fois entre l'entreprise et ses clients ou ses fournisseurs. La localisation dans une même aire géographique d'entreprises participant à une même filière de production peut favoriser l'efficacité productive et l'innovation comme le montrent les recherches sur les systèmes industriels localisés. Cependant, le travail à distance n'implique pas nécessairement l'absence de relations de travail, en particulier lorsque le salarié est outillé pour cela. Comme on le sait, les TIC ont un fort contenu relationnel, permettant d'organiser, de rationaliser et de contrôler les relations à distance, en s'abstrayant de l'obligation d'un contact physique²⁹.

Dans une première version du questionnaire « salariés », nous avons tenté d'approcher la question du travail autonome, sans collègue, en demandant au salarié interrogé s'il travaillait seul. Selon les instructions fournies aux enquêteurs qui testaient ce questionnaire, il fallait entendre par « travailler seul » non pas un isolement matériel, physique, mais un travail sur lequel aucun autre collègue n'intervenait (en général). Mais ce n'est pas ainsi que les enquêtés l'entendaient : travailler seul, était le plus souvent compris comme n'avoir ni collègues, ni voisins de bureau ou d'atelier, voire aucune relation humaine pendant les horaires de travail. Certaines enquêtrices ont senti qu'une réponse positive serait ressentie de façon dévalorisante, presque comme si c'était un aveu d'asociabilité. De fait, aucun des 80 salariés interrogés pour ce test n'a répondu positivement à la question, qui a été en conséquence modifiée. Travailler seul apparaît maintenant comme un solde, lorsque l'on ne travaille avec aucune des catégories de personnes suggérées par le questionnaire.

28. CRAGUE, dans ce numéro.

29. LETHIAIS, RALLET et VICENTE, 2003.

L'APPORT DU COUPLAGE ENTRE LES EMPLOYEURS ET LEURS SALARIÉS

La méthode de couplage mise en œuvre dans l'enquête C.O.I. part de l'entreprise. Un échantillon d'entreprises est sélectionné aléatoirement puis un échantillon de salariés est tiré au sort au sein de ces entreprises. Peu de salariés sont sélectionnés dans chaque entreprise (2 ou 3 en 1997 ; de 2 à quelques dizaines selon la taille de l'entreprise en 2006), afin de préserver la représentativité de l'échantillon sectoriel des entreprises, sous contrainte de coûts.

La double interrogation des salariés et des entreprises n'était pas une pratique courante du système statistique Français en 1997 et l'enquête C.O.I. a joué un rôle pionnier. Au niveau international, seul le Canada disposait alors d'une source de ce type, l'enquête WES (Workplace and Employee Survey) de Statistics Canada dont l'enquête pilote réalisée en 1996 a été développée à peu près en même temps que C.O.I. Par la suite, ce principe d'enquête couplée s'est étendu à d'autres sources en France³⁰ et au niveau international. Le couplage entraîne un déplacement de point de vue qui modifie la manière de concevoir l'interrogation des employeurs et celle des salariés. Il ouvre aussi de nouvelles possibilités pour les études empiriques.

Des nouveaux angles d'analyse

En tant qu'enquête couplée, C.O.I. étudie les relations au sein de l'entreprise de manière plus fine que les enquêtes « salariés » seules. Les enquêtes sur les conditions de travail, fortement influencées à l'origine par les approches psychologiques et ergonomiques comme nous l'avons vu précédemment, impliquent d'abord l'observation des salariés dans leur rapport individuel au travail : la mesure des contraintes de rythme, par exemple, renvoie à l'image d'un poste de travail isolé principalement confronté à des contraintes techniques et disciplinaires ; l'autonomie est individuelle, face à l'emprise des consignes, des ordres ou de la surveillance qui entourent le salarié ; les relations hiérarchiques sont bilatérales, entre le salarié interrogé et ses chefs etc. Cette approche par l'individu, au demeurant féconde pour analyser les conditions de travail des salariés, leur état de santé ou leur vécu au travail en

30. Enquête REPONSE 1998 et 2004 de la DARES, enquête familles/employeurs 2005 de l'INED, enquête AES-CVTS 2006 de la DARES et du CEREQ, enquête ECMO-ESS de l'INSEE.

lien avec leurs caractéristiques personnelles, est favorisée par l'organisation de ces enquêtes : les individus interrogés le sont à partir d'un tirage au sort du ménage auquel ils appartiennent, et non de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Tout concourt à ce que les salariés soient pris dans leur individualité et leur appartenance à un ménage plutôt que dans leurs relations avec leurs collègues de travail.

Le couplage permet également de lier les caractéristiques du travail des salariés aux décisions prises par l'entreprise. Cette mise en relation n'a pas de sens au niveau individuel de chaque entreprise. En effet, les 2 ou 3 salariés interrogés dans telle entreprise peuvent ne pas être concernés par un mode d'organisation qui est pourtant bel et bien mise en œuvre dans d'autres services. En revanche, on attend que la fréquence de déclaration par les salariés de l'utilisation d'un outil (par exemple, plate-forme de travail en collaboration) soit supérieure dans les entreprises dotées de l'outil, selon le questionnaire entreprise (dans cet exemple, outils de travail collaboratif). Cette liaison représente « l'angle mort » des enquêtes sur les techniques et l'organisation du travail ou sur les conditions de travail. De nombreuses évolutions dans le travail et/ou les conditions de travail étaient en effet pressenties comme résultant de nouvelles stratégies d'entreprise sans que l'on dispose d'outils statistiques permettant de le vérifier. C.O.I. lève ce voile et soulève de nouvelles interrogations. Nous allons y revenir.

Du côté de l'enquête « entreprises », la double interrogation permet de mesurer l'organisation en s'écartant d'une vision de l'entreprise centrée sur son sommet hiérarchique. En effet, l'habitude nous fait oublier qu'une enquête auprès des entreprises n'est jamais qu'une enquête auprès d'une personne qui parle au nom de l'entreprise : le PDG, un cadre dirigeant ou bien un cadre ou technicien choisi par l'entreprise. On peut en effet interroger une personne morale, une fiction juridique au travers de documents qui en portent l'estampille. Mais le champ des questions couvertes par ces documents officiels est limité. Étendre l'interrogation nécessite d'identifier un représentant légitime, un porte-parole autorisé. Au-delà d'une question théorique sur la nature de la firme, se pose alors une question concrète : qui répond ? Le volet « entreprises » de l'enquête C.O.I. prend la forme d'un questionnaire court (4 pages en 1997, 6 pages en 2006) envoyé par voie postale aux entreprises et donc « auto administré ». Le questionnement demande aux répondants de fournir le point de vue de la direction générale. L'existence de répondants multiples et de points de vue

variés peut influencer la réponse dans la mesure où la marge d'interprétation peut être assez importante pour certaines questions, comme par exemple celles sur les choix stratégiques. C'est une des difficultés de l'enquête³¹. Mais cette limite de l'interrogation des dirigeants est encore plus forte si l'on s'éloigne de la description des prescriptions pour chercher à cerner le travail concret des salariés. Recueillir de l'information à plusieurs niveaux permet de bénéficier de la complémentarité des points de vue des personnes interrogées et d'approfondir la réflexion sur l'entreprise en tant qu'entité collective.

Avec la structure d'enquêtes adoptée par C.O.I., il est ainsi possible d'utiliser la réponse du salarié pour décrire l'entreprise. Certes les échantillons au sein de chaque entreprise sont petits, mais les salariés ont été sélectionnés de manière parfaitement aléatoire et ils ont été interrogés dans le contexte « neutre » de leur domicile. Un agrégat d'appuyant sur leur réponse peut être utilisé comme un estimateur de niveau entreprise. Il est entaché d'une erreur, mais il s'agit d'une erreur d'échantillonnage, qui peut être contrôlée statistiquement, et non d'un biais³².

Enfin, le couplage permet d'analyser les interactions entre les trajectoires des entreprises et celles des salariés. L'entreprise s'appuie sur le tissu social pour construire son activité et la faire évoluer. Dans une période de changement structurel, c'est tout le personnel de l'entreprise qui participe à l'élaboration de ce que les économistes désignent sous le nom de progrès technique. Inversement, les décisions de l'entreprise jouent comme autant de chocs sur la trajectoire d'un salarié, sur sa trajectoire professionnelle, mais aussi sur sa trajectoire personnelle. Rapprocher les enquêtes réalisées auprès des entreprises de celles réalisées auprès du salarié inaugure une vision binoculaire qui permet de saisir l'intrication des sphères économiques et sociales.

31. Si dans les PME le dirigeant ou un de ses collaborateurs directs est à même d'avoir une vision globale de l'entreprise, cela peut s'avérer plus difficile dans de grandes entreprises compte tenu de l'étendue du questionnement. La question finale du volet « entreprises » cherche à décrire qui a participé à la réponse : à quel service appartient le répondant principal et quels sont les autres services éventuellement consultés.

32. MAIRESSE et GREENAN, 1999.

Couplage et mesure des relations au travail

Le thème des relations au travail illustre bien la complémentarité de la double interrogation des employeurs et des salariés.

Tout d'abord ces relations sont abordées avec une approche plus collective. Le questionnaire « salariés » développe fortement la thématique de la coopération, des échanges, des relations dans le travail, et le couplage avec le volet « entreprises » fournit des informations extrêmement riches sur le contexte général de travail des salariés. L'angle de l'entreprise oriente d'ailleurs le questionnaire « salariés » au-delà de l'approche plus collective du rapport au travail : par exemple, la question de la formation est d'abord abordée dans son rapport au travail, dans sa construction dans l'entreprise, alors que les enquêtes classiques sur la formation en font un attribut de la personne.

Entre l'entreprise (dont on observe les relations nouées avec les clients, les fournisseurs, etc.) et le salarié (qui est en relation avec des membres de son équipe, des salariés d'autres équipes ou d'autres entreprises...), la dimension collective du travail, la relation hiérarchique ou l'autonomie peuvent être considérées comme des objets de niveau intermédiaire, que l'on n'observe pas directement. Ces « objets »³³ sont à la fois la conséquence de décisions de (la direction de) l'entreprise, et la résultante des relations concrètes nouées entre les salariés. C'est donc à partir du « dessus » (entreprises) et du « dessous » (salariés) que l'on peut chercher à observer ce qui se passe à ce niveau. Il ne s'agit pas d'observer le travail réel, ce qui nécessiterait des dispositifs d'observation in situ, mais de rapporter, au sein même du contexte de travail, les déclarations des directions à l'aune de celles des salariés sur des objets centraux des nouveaux discours managériaux tels que la coopération, l'autonomie ou la hiérarchie³⁴.

La double interrogation permet de mieux cerner les collectifs de travail et le travail collectif (tableau 3). L'existence même des collectifs de travail selon les points de vue mis en œuvre peut être explorée. Il s'agit d'objectiver tant

33. Il est très difficile d'interroger directement des concepts, ce qui rend paradoxalement possible l'accord intra ou interdisciplinaire sur des formulations empiriques. En effet, une question doit être formulée de façon suffisamment simple pour qu'elle soit comprise par des travailleurs appartenant à différents milieux sociaux. Il faut de plus qu'elle y soit interprétée de la même façon, c'est-à-dire que sa signification soit la même.

34. BOLTANSKI et CHIAPPELLO, 1999.

le point de vue de l'observateur du travail qui qualifie et « construit » des collectifs que celui des acteurs de l'entreprise eux-mêmes traversés par des visions individualistes ou holistes du travail en liaison avec la circulation des discours – professionnels, managériaux ou savants – sur l'individualisation du travail ou la coopération. L'entreprise peut être perçue, par sa direction et/ou par ses salariés, comme étant organisée autour d'un ensemble de collectifs, tout au moins au cœur de son activité, mais ces mêmes acteurs peuvent aussi la décrire comme un ensemble d'individus tissant entre eux des liens de travail relâchés, au sein de groupes instables et peu délimités avec des coopérations intermittentes. L'enquête « salariés » permet d'aborder cette question avec le point de vue du salarié, ce qui permet d'objectiver en partie celui du management.

Deux thèmes principaux concernant la dimension collective du travail sont déclinés dans le volet « salariés » de l'enquête C.O.I. Le premier, relevant du travail collectif, est approché par le fait de travailler en commun de manière habituelle (*travaillez-vous régulièrement avec...*). Le travail en commun est décliné suivant sa durée et les collègues mobilisés. En dehors de ces questions directes, de très nombreuses questions permettent de cerner la mise en oeuvre du travail collectif (interdépendances, entraide, échanges, relations hiérarchiques, etc.). Le second thème concerne le collectif de travail ainsi défini, son extension, sa stabilité et ses contours ainsi que l'appartenance à différents types de groupes.

Dans le volet « entreprises » de l'enquête, des questions permettent de décrire une organisation pensée par le management comme (au moins en partie) fondée sur des collectifs et/ou favorisant le travail collectif : l'usage de dispositifs comme les « Equipes ou groupes de travail autonomes » ainsi que le recours à des « groupes de projet ».

L'étude de la manière dont les TIC viennent équiper les relations au travail est aussi enrichie par la double interrogation. Dans l'enquête « entreprises », plusieurs questions cherchent directement à identifier l'existence d'outils informatiques dont la fonction même est de permettre ou de faciliter les relations de travail au sein de l'entreprise, ou entre celle-ci et « l'extérieur ». Au-delà de l'internet et l'intranet, du web et de la messagerie, l'enquête détaille les formes variées que prennent les TIC : outils d'intégration (PGI ou ERP), supports du travail collectif, outils de travail collaboratif, équipement informatique des relations interentreprises, gestion informatique des relations clients (CRM) et outils de traçabilité (puces, RFID...). Le point

de vue managérial sur le déploiement des TIC peut donc être relié à leur mise en œuvre effective par les salariés et à leurs effets sur l'évolution des relations au travail. Il est ainsi possible d'analyser plus avant le pouvoir hiérarchique de la technologie ou à l'inverse les potentialités d'autonomie, de contournement ou de détournement lorsque les salariés s'emparent des nouvelles technologies. De son côté, le volet « salariés » interroge également les travailleurs sur leurs pratiques de connexion à distance au réseau informatique de l'entreprise et sur l'utilisation professionnelle d'un ordinateur ou d'internet à domicile.

DE 1997 A 2006 : RÉSULTATS ET NOUVELLES PERSPECTIVES

Le dispositif C.O.I. de 2006 a été le creuset de multiples influences. Une capitalisation forte avec l'expérience de 1997 a été possible car d'un dispositif à l'autre, la direction scientifique de la conception de l'enquête et la coordination de la collecte des deux volets a été réalisée par le Centre d'Études de l'Emploi, en interaction forte avec les communautés de chercheurs (économistes, sociologues, gestionnaires, ergonomes) les Services Statistiques Ministériels et l'Insee. La connaissance des limites et difficultés de l'enquête de 1997 – problèmes méthodologiques non résolus, difficultés de collecte non anticipées, limites des questionnements révélées par les travaux de recherche – mais aussi celle des réussites – identification des extensions de champ possibles à partir des explorations dans le tertiaire, confortation de la méthode d'échantillonnage, recensement des questions qui « marchent » auprès des enquêtés et dans les analyses statistiques – a été largement mobilisée dans l'élaboration du dispositif de 2006. Les enquêtes qualitatives articulées sur l'enquête de 1997 et menées après la collecte ont permis d'approfondir certaines questions difficiles à aborder *via* l'enquête statistique et de penser à des formulations nouvelles. Une trentaine d'entretiens qualitatifs auprès de cadres d'entreprise ont été réalisés en parallèle à l'élaboration des questionnaires de 2006, pour appréhender notamment le renouvellement des outils managériaux et informatiques depuis 1997 et pour réfléchir à l'adaptation des questionnaires, et en particulier du questionnaire « entreprises » au secteur tertiaire³⁵. Enfin, les questions des chercheurs impliqués dans les travaux d'élaboration de la source, les discussions avec les partenaires sociaux et avec les statisticiens

35. CRAGUE, BARRETEAU, ce numéro ; BARRETEAU, GREENAN, GUILLEMOT, 2005.

de l'administration, les nouvelles contraintes imposées à la source ont aussi participé à l'évolution du dispositif C.O.I. en ouvrant de nouvelles perspectives.

Les relations au travail dans l'enquête de 1997

Nous n'allons pas examiner de manière exhaustive l'ensemble des travaux et résultats obtenus à partir de l'enquête de 1997 mais rendre compte d'interactions heureuses entre le dispositif C.O.I. et certains travaux de recherche aussi bien en sociologie qu'en économie sur le thème des relations au travail.

Un résultat contre intuitif, obtenu très tôt, a été particulièrement fructueux dans le développement de la réflexion de l'équipe engagée dans l'exploitation de C.O.I. Nombreuses sont les entreprises industrielles qui déclaraient, en 97 utiliser de manière non marginale des outils gestionnaires destinés à favoriser le travail collectif : équipes de travail autonomes, groupes de résolution de problème et groupes de projet. Pourtant les salariés de ces entreprises ne déclaraient pas plus souvent que les autres travailler en groupe ou collectivement³⁶. En approfondissant ce résultat, on observe néanmoins que ces salariés déclaraient plus souvent que les autres interagir avec des collègues proches ou éloignées et avec des personnes à l'extérieur de l'entreprise, soit en échangeant des informations ou en recevant de l'aide, soit en ayant leur rythme de travail fortement influencé par d'autres personnes³⁷.

Comme le montre une des post-enquêtes C.O.I. consacrée au travail collectif, ces interdépendances ne sont pas forcément perçues comme du travail collectif car elles se mettent en place au sein de regroupements de personnes dont les contours ne sont pas traditionnels : collectifs éphémères, collectifs virtuels, collectifs mélangeant les statuts plutôt que regroupement autour d'une famille de métiers³⁸. Il est intéressant de noter que cette post-enquête, programmée avant l'identification d'un « paradoxe » du travail collectif, avait pour objectif premier d'aider à la formulation ultérieure des questions sur la coopération et le travail collectif ou en groupe. En effet, le

36. GREENAN et HAMON-CHOLET, 2000.

37. GREENAN et MAIRESSE, 2003.

38. GHEORGHIU et MOATTY, 2003.

questionnement sur cette thématique était en 1997 beaucoup moins bien consolidé que le questionnement plus classique sur l'autonomie ou la hiérarchie. Une série de questions expérimentales avaient été formulées en comité de pilotage et jugées perfectibles. Ainsi, l'écart entre les données employeurs et les données salariés ne signifie pas un échec du couplage pour l'analyse de l'organisation du travail en raison de résultats incompatibles ou d'approches irréconciliables car l'objet – le travail collectif – aurait été appréhendé de manière trop différente dans les deux questionnaires. Au contraire, il a permis de préciser la variété des significations de cette notion chez les salariés selon leur position professionnelle, leur trajectoire et leurs intérêts en liaison avec les changements organisationnels, la recomposition des collectifs notamment, et la diffusion de la vision managériale de la coopération.

Plus généralement, une tendance centrale des nouveaux dispositifs managériaux quels qu'ils soient est la diffusion de situations d'interdépendances horizontales fortes entre salariés³⁹. Ce résultat empirique est intéressant car la littérature théorique a surtout exploré l'impact des changements organisationnels en posant deux hypothèses quant à leur tendance centrale : la décentralisation et le développement de la polyvalence (ou polycompétence). De fait, les organisations qui gèrent leurs ressources au plus juste, en éliminant toutes formes de sur-capacité (« flux tendus »), qui imposent des contraintes temporelles fortes à la production (« juste-à-temps ») ou qui fixent des objectifs de qualité ambitieux (« certification ISO », « qualité totale ») rendent le travail des uns plus solidaire du résultat du travail des autres.

La suppression de niveaux hiérarchiques est aussi un facteur accentuant les interdépendances horizontales puisque le travail de coordination du supérieur hiérarchique réduit le besoin de contacts directs entre les salariés. En effet, plusieurs travaux sur les relations hiérarchiques ont montré un écart grandissant entre le statut et la réalité de la fonction des salariés, « bras droits » du chef ou « médiateurs », sans fonctions hiérarchiques officielles voient souvent reposer sur eux de lourdes tâches de coordination⁴⁰. C'est ce constat qui a conduit à étendre aux individus ne déclarant pas de salariés

39. GREENAN et MAIRESSE, 2003.

40. WOLFF ; GHEORGHIU, MOATTY, ce numéro.

sous leurs ordres ou leur autorité les questions sur la réalisation de tâches d'encadrement dans l'enquête de 2006.

Sur l'échantillon des ouvriers et des professions intermédiaires, la variable la plus fortement corrélée à l'usage et à l'introduction de nouveaux outils de management, en contrôlant la taille et le secteur de l'entreprise, est clairement le nombre de réunions⁴¹. Ce résultat pourrait suggérer une diffusion des pratiques participatives. Mais la fréquence des réunions constitue peut-être aussi une bonne mesure du coût de coordination et d'ajustement associé aux changements structurels. La mise en œuvre d'outils de gestion nouveaux conduit à transformer les manières de faire et les salariés doivent s'appropriier collectivement les nouvelles procédures, règles, et principes d'action. La réunion est un instrument parmi d'autres dans cette recherche d'harmonisation des pratiques.

La diffusion massive de l'informatique au travail et la mise en réseau des ordinateurs qui ouvrent de nouvelles opportunités d'échanges à distance s'ajoute aux pratiques managériales qui augmentent les interdépendances horizontales dans le travail.

Une littérature abondante en économie et en gestion traite des relations de complémentarités entre diffusion des TIC et nouvelles pratiques organisationnelles. Comment choix technologiques et organisationnels sont-ils coordonnés dans la conception des postes de travail modernisés ? On observe l'existence d'un processus commun de sélection des salariés dans l'attribution d'ordinateur et dans l'affectation à un poste de travail aux caractéristiques organisationnelles innovantes. Ce processus de sélection est lié aux appartenances catégorielles des salariés (âge, genre, nationalité etc.) et il contribue à expliquer une part importante de la corrélation entre TIC et organisation⁴². Ce résultat souligne la nature collective des compétences mobilisées dans les nouvelles formes d'organisation⁴³.

Les nouvelles organisations favoriseraient donc les individus intégrés dans de vastes réseaux d'échange, de nature personnelle et professionnelle. Ce résultat a une traduction dans l'espace, puisque la ville, et de préférence la grande ville avec une population éduquée, est un espace privilégié d'échanges, y compris à

41. GREENAN et MAIRESSE, 2003.

42. GREENAN et WALKOWIAK 2006.

43. WALKOWIAK (ce numéro).

distance : les salariés y communiquent plus et cela a un impact positif sur la formation de leurs salaire. Même si l'informatique contribue *a priori* à « gommer » le caractère structurant de la dimension spatiale, son usage renforce une externalité positive favorable à l'agglomération⁴⁴.

Les résultats que nous venons d'évoquer conduisent à s'interroger sur le rôle des pratiques d'individualisation des entreprises. Pourquoi les entreprises adopteraient-elles de telles pratiques dans un contexte d'interdépendances accrues entre les salariés ? Une des exploitations de C.O.I.⁴⁵ explore le rôle des entretiens individuels d'évaluation. L'explication économique classique est que l'évaluation permettrait d'indexer la rémunération sur un indicateur de performance dans un contexte où les salariés seraient plus autonomes et donc plus libre de la gestion de leur temps de travail. Or la nature collective du travail semble être un déterminant plus central de la pratique des entretiens d'évaluation que ne l'est l'autonomie du salarié. En outre, les entretiens d'évaluation ne s'accompagnent pas d'un gain monétaire pour les salariés mais d'une représentation plus construite des facteurs qui influencent la formation des salaires et la promotion. Les auteurs proposent donc une analyse selon laquelle les entretiens d'évaluation contribueraient à créer un « esprit de corps » au sein de l'organisation, à la manière d'un concours d'entrée, favorable à la coopération au sein des équipes.

Les nouvelles perspectives

L'enquête C.O.I. de 1997 a donc permis d'éclairer plusieurs questions importantes concernant les relations nouées par les salariés dans le travail et elle en a soulevé de d'autres. Ces résultats concernent principalement le champ des entreprises industrielles de plus de 50 salariés. L'édition de 2006, en raison de l'extension de son champ à la totalité du secteur marchand et aux entreprises de plus de 20 salariés pour le couplage, et de l'évolution de son questionnaire, pourra être mobilisée pour tenter d'apporter de nouvelles réponses. Nous donnons ici quelques perspectives qui pourraient être éclairées par l'enquête de 2006 sans revenir sur celles déjà évoquées, comme la dimension collective du travail, la relation hiérarchique ou l'autonomie.

44. CHARLOT et DURANTON, 2004.

45. CRIFO, DIAYE et GREENAN, 2004.

On pourra tout d'abord chercher à approfondir la mise en relation des réponses des entreprises et celles des salariés. Qu'il s'agisse de nouvelles questions par exemple sur les liens interentreprises (avec les clients, les fournisseurs, les autres entreprises du groupe), ou de questions qui existaient en 1997, mais ont évolué, sur les formes d'organisation collective. Rappelons qu'une faible concordance, comme en 1997, ne doit pas être interprétée comme un échec de l'enquête, mais comme significatif de difficultés de qualifier de manière similaire des phénomènes vécus différemment par le management et les salariés, ou de difficultés de mise en œuvre des décisions des entreprises.

Un second aspect concerne le degré de formalisation des relations et l'accroissement de leur nombre et leur variété. Ce mouvement est lié à la diffusion de normes et de standards (les normes ISO par exemple) qui renforcent le contrôle par les procédures (procédures qualité, reporting, évaluation...) et jouent comme des signaux certifiant la qualité ou la performance de l'entreprise vis-à-vis de partenaires externes. Ce mouvement prend également appui sur les transformations de la sphère éducative et notamment sur l'élévation moyenne du niveau de scolarité et sur l'intégration rapide de l'informatique dans la scolarité qui favorisent la montée de l'écrit au travail⁴⁶. Mais, les temps de l'écrit, en lecture et en écriture, sont devenus chronophages et nécessitent l'élaboration de stratégies de la part des opérateurs car ils ne sont pas toujours prévus dans l'organisation du travail alors même qu'ils prennent généralement plus de temps que prévu⁴⁷. Le mail en constitue un bon exemple : ce type d'échange à distance se développe fortement, mettant en relation directe des interlocuteurs diversifiés au sein de l'entreprise ou avec l'extérieur. La comparaison des enquêtes 1997 et 2006 constituera une source de données majeure pour mesurer la formalisation des relations et son évolution et la relier simultanément aux caractéristiques des salariés et des entreprises.

Un troisième aspect, étroitement lié au précédent, concerne le rôle spécifique joué par les TIC. On a vu que la nouvelle génération des TIC porte directement sur les relations (entre entreprises et au sein de l'entreprise), dans l'objectif de mieux les connaître (pour le management), de mieux les maîtriser (par le management) et de les rationaliser⁴⁸. Côté entreprises, entre

46. MOATTY, 2004.

47. MOATTY, ROUARD et TEIGER, 2004.

48. BENGHOZI, FLICHY et D'IRIBARNE, 2000.

intégration et interconnexion des systèmes informatiques, outil de traçabilité ou de reporting, les TIC semblent contribuer à la fois à « l'entreprise réseau » et au retour à une forte concentration des décisions au sommet de l'organigramme⁴⁹. L'internet, d'un autre côté, dessine-t-il, comme on le dit souvent, des relations au contraire plus multilatérales et moins construites dans les rapports hiérarchiques ? Côté salariés, les TIC s'accompagnent-ils d'un recul des relations en face-à-face ? Accroissent-ils l'entraide technique entre utilisateurs⁵⁰ ? Y-a-t-il substitution de certaines interactions humaines en face à face par des interactions à distance permises par les nouveaux outils informatiques ? Ou bien observe-t-on une complémentarité due à l'élargissement de la palette de la communication et l'apprentissage des nouveaux supports ? Le mail, par exemple, permet des échanges informels, affranchis de la rencontre dans un même lieu de travail. Du coup les discussions autour d'un café pourraient se faire plus rares en même temps que les pores de la journée de travail se resserrent. Ces évolutions, qui touchent les catégories de salariés de manière différenciée, ne sont pas neutres sur le contenu de ces échanges. Si une enquête statistique ne saurait répondre à elle seule à de telles questions, elles devraient apporter des éléments de réponse et un cadrage utile complémentaire à celui apporté par les enquêtes de terrain sur le sujet.

Multiplicité des liens et isolement ne sont pas antinomiques : pour l'entreprise, on peut voir un paradoxe dans la montée de la fragilité face à la concurrence et aux fluctuations du marché, fragilité peut-être accentuée par des outils qui renforcent le pouvoir des holdings et des donneurs d'ordre sur des entreprises exécutantes, alors que chaque entreprise apparaît comme un maillon (en principe solidaire) de la « chaîne de valeur ». Pour le salarié, la multitude des relations de travail, l'appartenance à des collectifs divers, peut conduire à une plus grande individualisation et une autonomie « contrôlée »⁵¹, et parfois une réelle solitude (atomisation, relations à distance). Pourtant les tests du questionnaire de l'enquête ont montré que « travailler seul » reste mal vécu et dénié car renvoyant à une image négative d'asocial ou d'isolé. L'enquête permettra aussi de repérer la mise en place de formes de travail collectif ponctuelles ou *ad hoc*, tels que les groupes de projet, dont on peut faire l'hypothèse que l'importance s'accroît en se

49. SEGRESTIN, DARRÉON et TROMPETTE, 2004.

50. GOLLAC, 1996.

51. APPAY, 1993 ; COUTROT, 1999.

superposant, voire dans certains cas en se substituant (organisation par projet), aux formes plus stables de travail collectif.

A l'intersection des questions des relations hiérarchiques, de l'usage des TIC et de la formalisation des relations, se pose la question des canaux et supports des relations au sein des collectifs – contacts directs/papier/TIC - et des compétences relationnelles qu'ils nécessitent. Toutes ces compétences, manipulation de l'écrit, des TIC, gestion des relations et des conflits, semblent devenir plus importantes et être davantage valorisées dans le cadre d'un travail plus coopératif : est-ce au détriment des compétences techniques et opérationnelles, liées au métier ? A quel profil de salariés cela profite-t-il (âge, sexe, formation...) ? Les entreprises ont-elles recours à la formation pour développer ces compétences ? Dans quelle mesure la coopération entre salariés est-elle contrainte ou volontaire ? Dans quelle mesure est-elle valorisée ?

COI. 2006 innove enfin en intégrant une enquête exploratoire dans la fonction publique centrale et hospitalière. L'interrogation « employeur » y soulève de nouvelles questions méthodologiques, en lien avec la nécessité de ne pas plaquer une logique particulière (celle du secteur marchand, celle de la LOLF, celle de la décentralisation ou celle de la déconcentration) en choisissant le niveau d'interrogation. La fonction publique est en pleine mutation et c'est un continent peu observé dans le système statistique. L'enquête y sera donc riche d'enseignements.

CONCLUSION

Le mouvement de réorganisation des entreprises a été très marqué tout au long des années 90. Les recherches menées à partir de COI mais aussi d'autres recherches menées à l'étranger à partir d'autres sources montrent que ces réorganisations ont affecté à la fois la performance des entreprises, les relations qu'elles entretiennent avec le marché et leur gestion de la main d'œuvre. Depuis 1997, le renouvellement des équipements informatiques et des logiciels ainsi que les chocs comme le « bug de l'an 2000 » et le passage à l'Euro ont poussé les entreprises à fortement investir dans leur parc informatique. A ces chocs « exogènes » s'est ajouté le choc organisationnel que représente le passage aux 35 heures. Outils de gestion et informatique sont de plus en plus étroitement imbriqués : une nouvelle méthode

d'organisation va le plus souvent s'appuyer sur un progiciel et être préconisée par un consultant spécialisé.

L'enquête de 2006 devrait permettre de dresser un bilan de ces évolutions en apportant simultanément le point de vue des dirigeants et celui des salariés. Les changements se poursuivent-ils partout à un rythme soutenu ou bien marquent-ils le pas ? Les tendances majeures observées en 1997 se manifestent-elles encore en 2006 ? En particulier, l'interdépendance entre salariés dans les relations de travail s'est-elle renforcée, se maintient-elle ou bien s'infléchit-elle ? Est-ce un mouvement propre aux réorganisations des entreprises industrielles ? Dans quelle mesure ce phénomène s'étend-il hors des frontières de l'entreprise ? S'observe-t-il également dans la fonction publique ?

L'enrichissement des questionnaires entreprises et salariés et l'extension importante du champ de l'enquête apportera à l'ensemble de la communauté scientifique des données nationales, représentatives et inédites, élaborées et recueillies dans les meilleures conditions possibles grâce à l'articulation du travail entre la communauté scientifique et les organismes nationaux producteurs de données. La nouvelle enquête constituera ainsi un matériau fécond, utilisable tant par des jeunes doctorants que par des chercheurs confirmés, en liaison ou non avec des matériaux de terrain, pour faire progresser la connaissance tant disciplinaire qu'interdisciplinaire sur le sujet.

RÉFÉRENCES

- APPAY B. (1993), « Individuel et collectif, questions à la sociologie du travail, l'autonomie contrôlée », *cahiers du GEDISST*, n° 6.
- BARRETEAU J., GREENAN N., GUILLEMOT D. (2005), Changements organisationnels et outils informatiques, pré-enquêtes C.O.I., Rapport final, Convention DARES-CEE 2004, n° 47, octobre, à paraître en rapport de recherche du CEE.
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière, Enquête aux usines Peugeot, les ouvriers aujourd'hui*, Paris, Fayard.
- BENGHOZI P.-J., FLICHY P., D'IRIBARNE A. (2000), « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises », *Réseaux*, n° 104, p. 31-58.
- BERCOT R., DE CONINCK F. (2003), « Que devient le collectif dans les groupes entrecroisés et transitoires ? », *Gérer et Comprendre*, juin.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BUÉ J., GOLLAC M. (1988), « Technique et organisation du travail », *INSEE, Premiers résultats*, n° 112.
- CABY L., DE CONINCK F., DUBOIS P., GOLLAC M., GREENAN N., MAIRESSE J., MOISDON J.-C., RALLET A., VICKERY G. (1999), « Mesurer les liens entre informatisation, organisation et performances », FORAY D. et MAIRESSE J. (dir.), *Innovation et performance*, Paris, Editions de l'EHESS.
- CARDON D. (1997), « Les sciences sociales et les machines à coopérer, une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work (CSCW) », *Réseaux*, n° 85, p. 14-51.
- CARTRON D. et GOLLAC M. (2006), « C'est quand même un peu violent ! », à paraître BREVIGLIERI M., LAFAYE C., TROM D., *Sens de la justice, Sens critique*, Paris.
- CHANLAT J.-F., SÉGUIN F. (1987), *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique, tome I, Les théories de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin.
- CHARLOT S. et DURANTON G. (2004), « Communication externalities in cities », *Journal of Urban Economics*, n° 56, p. 581-613.
- COUTROT T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte « Repères », n° 270.

CRIFO-TILLET P., DIAYE M.-A., GREENAN N. 2004, « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? » *Economie et Prévision*, n° 164-165, vol. 3-4, p. 27-55.

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

DE CONINCK F. (2005), « Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription, Une étude de cas », *Sociologie du travail*, vol. 47-1, janv.-mars.

DUBAR Cl. (2000), *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

DUGUET E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3.

FAYOL H. (1916), « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'industrie minérale*, rééd. 1981, Paris, Dunod.

FORAY et MAIRESSE (dir.) (1999), *Innovation et performance*, Editions de l'EHESS.

GHEORGHIU M., MOATTY F. (2003), « Le travail collectif chez les salariés de l'industrie », *Document de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n° 29, septembre.

GOLLAC M. (1996), « Le capital et le réseau : la coopération dans l'usage de l'informatique », *Travail et Emploi*, n° 68.

GRANOVETER M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n° 23.

GREENAN N. (1996), « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences », *Economie et Statistique*, n° 298, p. 15-33.

GREENAN N., HAMON-CHOLET S. (2000), « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières synthèses*, DARES, n° 09.3, mars

GREENAN N., L'HORTY Y. (2000), « Informatique, productivité et emploi : beaucoup d'espoirs, peu de certitudes », *Réseaux*, n° 100.

GREENAN N., MAIRESSE J. (2003) : « How do New Organizational Practices Shape Production Jobs ? Results from a Matched Employer-Employee Survey in French Manufacturing », *Document de travail du CEE*, n° 28.

GREENAN N., WALKOWIAK E. (2006), « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Economie et Statistique*, à paraître.

HAAG O., RAULIN E., SOUQUET C. (2004), « Les relations interentreprises. Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 195, novembre.

KARASEK R., THEORELL T. (1990), *Healthy work, Stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.

LETHIAIS V., RALLET A. et VICENTE J. (2003), « TIC et réorganisation spatiale des activités économiques », *Géographie, économie et société*, n° 5, p. 275-285.

MAIRESSE J., GREENAN N. (1999), « Using Employee Level Data in a Firm Level Econometric Study », Working paper NBER n° 7028, Haltiwanger J.C., Lane J.I., Spletzer J.R., Theeuwes J.J.M. and Troske K.R. (eds.), *The Creation and Analysis of Employer-Employee Matched Data*, chap. 19, Elsevier Science.

MÉNARD C. (1990), *L'économie des organisations*, Paris, La Découverte.

MOATY F. (2004), « L'évolution du rôle du capital scolaire dans le modèle sociétal français d'accès à l'informatique au travail. », *Réseaux*, n° 127-128, décembre, p. 84-117.

MOATY F., ROUARD F., TEIGER C. (2004), « Les temps de l'écrit dans les nouvelles formes d'organisation du travail », collectif GRIOT, *Figures du temps*, L'Harmattan, (Logiques sociales, cahiers du Griot, n° 1), p. 149-167.

MOISDON J.-C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion – Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.

SCHEID J.-Cl. (1980), *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod.

SEGRESTIN D., DARREON J.-L., TROMPETTE P. (2004), (coord.), « Le mythe de l'organisation intégrée : les progiciels de gestion », *Sciences de la Société*, n° 61.

STENGERS I. (1991), *L'invention des sciences modernes*, Paris, La Découverte.

TAYLOR F. W. (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod/Pinat (*Revue de métallurgie*).

WEBER M. (1921), *Economie et Société*, Paris, Plon, rééd. 1995, 2 tomes.

WISNER A. (1995), *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*, Toulouse, Octarès.

ANNEXE. LE DISPOSITIF D'ENQUÊTES COUPLÉES
EMPLOYEURS/SALARIÉS SUR LES CHANGEMENTS
ORGANISATIONNELS ET L'INFORMATISATION (C.O.I.) DE 1997 À 2006

En 1997, le Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE) a dirigé scientifiquement la conception et coordonné la réalisation du dispositif d'enquêtes couplées employeurs/salariés sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation (C.O.I. 1997). Le volet « salariés » a été réalisé par la DARES et les volets « entreprises » par le SESSI, le SCEES et l'INSEE selon le secteur concerné. Le dispositif couvre le secteur industriel, les industries agricoles et alimentaires (IAA), une branche des services (les experts comptables) et une branche du commerce (les magasins de bricolage). Les entreprises ont été sélectionnées dans les fichiers d'entreprises des Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE). La liste d'entreprises a ensuite été appariée au fichier des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) de 1996 dans lequel de petits échantillons de salariés (2 ou 3) ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque entreprise.

Le volet « salariés » est composé d'un seul questionnaire administré par téléphone ou en face à face. L'enquête a été réalisée par l'INSEE pour le compte de la DARES, auprès de 8 812 salariés. Les salariés interrogés ont au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise : on les sait présents dans le fichier DADS au 31 décembre 1996 et on les interroge environ un an après. Au moment de la collecte, 10 % d'entre eux avaient changé d'entreprise et on a choisi de ne pas poursuivre leur interrogation. Sur les 90 % restants, 11 % n'ont pu être contactés, 8 % ont été contactés mais ont refusé de répondre et 71 % ont accepté de répondre à l'enquête.

Le volet « entreprises » est composé de trois questionnaires qui concernent respectivement l'industrie (y compris les IAA), les experts comptables et le commerce de bricolage. Les enquêtes ont été réalisées respectivement par le SESSI (Ministère de l'industrie), le SCEES (Ministère de l'Agriculture) et les divisions « Commerce » et « Services » de l'INSEE. L'enquête dans l'industrie est une enquête en vraie grandeur, administrée par voie postale auprès d'un échantillon représentatif de 3 824 entreprises de plus de 50 salariés. Les deux autres enquêtes visaient à explorer les possibilités d'une extension du champ aux entreprises de plus de 20 salariés des services et du commerce. Elles couvrent donc de plus petits échantillons : respectivement 1 031 et 419 entreprises. Le taux de réponse global s'élève à 79 % et à 84 % dans l'industrie.

Aux deux volets statistiques, le dispositif COI ajoute un système d'observations qualitatives en post et en pré enquêtes sur le terrain. Après l'opération de 1997, des chercheurs sont retournés interroger des salariés volontaires ainsi que représentants d'entreprise pour approfondir leurs réponses à l'enquête sur des thèmes particuliers. Le travail collectif⁵², les 35 heures dans les PMI⁵³, l'intensification du travail⁵⁴ sont des exemples de thèmes de post-enquête. L'enquête de 2006 a été élaborée en s'appuyant sur des observations de terrain, pour appréhender notamment le renouvellement des outils managériaux et informatiques depuis 1997 et pour réfléchir à des formulations de question adaptées au secteur tertiaire⁵⁵.

En 2006, le dispositif C.O.I. est de nouveau une opération en partenariat, mais c'est l'INSEE qui réalise la totalité de la collecte pour le compte de la DARES (volet « salariés ») et du Système Statistique d'Entreprises regroupant, outre l'INSEE, le SESSI, le SCEES et le SESP (volet « entreprises »). Le CEE joue le même rôle pivot qu'en 1997 dans la conception du dispositif. La nouvelle enquête est étendue à l'ensemble du secteur marchand avec un questionnaire unique. De même, suite aux explorations fructueuses de 1997 dans le tertiaire, le couplage est étendu aux entreprises de 20 à 50 salariés. En 1997, les salariés de moins d'un an d'ancienneté, plus précaires dans l'entreprise n'avaient pas été interrogés. De fait, 90 % des salariés interviewés lors de l'enquête avaient un CDI. En 2006, les salariés ayant quitté l'entreprise pour laquelle ils ont été sélectionnés, seront également interrogés à l'aide d'un questionnaire spécifique. Environ 12 000 entreprises et 20 000 salariés seront interrogés. Enfin, une expérimentation dans la filière administrative de la fonction publique d'Etat et la fonction publique hospitalière sera menée, avec le même questionnaire « salariés », mais un questionnaire « employeurs » spécifique.

52. GHEORGIU et MOATTY, ce numéro.

53. ARDENTI, 2005.

54. CARTRON et GOLLAC, 2006.

55. CRAGUE ET BARRETEAU, ce numéro et BARRETEAU, GREENAN, GUILLEMOT, 2006.