

Le dispositif d'enquêtes sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation

(édition 1997)

Le dispositif d'enquête COI est né d'une collaboration entre chercheurs et statisticiens de l'administration. Il est le résultat d'une réflexion de longue haleine sur la mesure statistique des changements organisationnels et de leurs effets économiques (Greenan, 2001) et sociaux (Gollac, 1998). Il prend la suite d'expériences antérieures : enquêtes TOTTO et conditions de travail (DARES et INSEE), auprès des salariés ; enquêtes changement organisationnel (SESSI) et REPONSE (DARES) auprès des entreprises.

C'est dans le cadre du séminaire organisé en 1994-1996 par D. Foray et J. Mairesse sur « innovations et performances, approches interdisciplinaires » et dans un sous-groupe réunissant des chercheurs de plusieurs disciplines et animé par M. Gollac et N. Greenan qu'un premier projet d'enquête couplé a été rédigé (Foray et Mairesse, 1999, article de Caby et alii, pp. 171-209). Ce projet répondait à un besoin plus largement ressenti de disposer d'un outil statistique permettant de relier organisation interne des entreprises, formes d'emploi et de travail, structures sociales et groupes sociaux. Notamment, C. Seibel, Directeur de la DARES a donné une impulsion décisive au projet.

La construction de COI a bénéficié du savoir-faire des services statistiques ministériels en matière d'enquêtes statistiques auprès des entreprises et des salariés : la DARES, le SESSI, le SCEES et l'INSEE ont soutenu le projet dès 1996. L'élaboration et la coordination du dispositif d'enquête ont été réalisées au CEE sous la direction de N. Greenan. Les questionnaires ont été discutés au sein de groupes de pilotage réunissant des statisticiens de l'administration, des chercheurs, des universitaires et parfois des représentants [d'organisations professionnelles](#).

Il s'agit donc d'un véritable « équipement de recherche » résultant à la fois d'investissements individuels et collectifs et de compétences [administratives et académiques](#).

UN DISPOSITIF D'ENQUETES A DEUX VOLETS

La conception de ce dispositif d'enquêtes s'appuie sur une réflexion interdisciplinaire, qui a rassemblé pendant trois ans des économistes, des gestionnaires et des sociologues au sein d'un groupe de travail s'intéressant aux effets de l'informatisation sur les performances (Foray et Mairesse, 1999, Première partie). Cette expérience a bénéficié du soutien du CNRS, du CNET, du Commissariat Général du Plan et de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS). Deux lignes de force se sont dégagées des travaux du groupe : d'une part, l'analyse des effets de la diffusion des technologies de l'information et de la communication ne doit pas être séparée de l'étude des changements organisationnels qui jouent un rôle médiateur dans la genèse d'usages innovants de ces technologies ; d'autre part, pour construire un système de mesure robuste des changements organisationnels et de l'informatisation, il est préférable de recueillir à la fois le point de vue de représentants de l'entreprise et celui des salariés. Ces réflexions ont conduit à un projet d'enquête couplée entreprises/salariés sur les changements organisationnels et l'informatisation.

L'architecture du dispositif d'enquêtes fait suite à ce [projet](#). Le champ d'investigation de ce 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 des salariés ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque entreprise.

Volet « entreprises » : trois questionnaires

Le volet « entreprises » est différent selon le secteur d'activité. L'enquête s'est appuyée sur un questionnaire unique pour l'industrie et les IAA qui ont été couverts dans leur globalité. Il s'appuie sur le questionnaire de l'enquête « changement organisationnel » réalisée par le SESSI en 1993. Deux explorations ont été réalisées dans le tertiaire, mobilisant deux questionnaires différents s'inspirant, pour le commerce, de l'enquête « réseaux de commercialisation de l'habillement » et pour les experts comptables de l'enquête « réseaux » réalisées par l'INSEE en 1995.

Ces volets ont été produits respectivement par le SESSI (Ministère de l'industrie), le SCEES (Ministère de l'agriculture et de la pêche) et les divisions « Commerce » et « Services » de l'INSEE. Les premiers résultats ont été publiés en 1998 et 1999 dans les supports associés aux services statistiques producteurs : Favre, François et Greenan (1998) pour l'industrie manufacturière, Roux et Miquel (1998) pour les industries agro-alimentaires, Cases et Rouquette (1999) pour les experts-comptables et Chardon (1999) et Caicedo et Chardon (1999) pour le commerce de bricolage. Le cohérence interne du volet entreprise a donné lieu à deux études : une dans les industries agro-alimentaires (Roux, 1999) et une chez les experts comptables (Rouquette et Cases, 1999).

L'interrogation a été conduite par voie postale dans l'industrie et les services, par entretiens en face à face dans le commerce. Le questionnaire « industrie » comporte une interrogation détaillée sur l'organisation et le processus d'informatisation interne de l'entreprise, alors que les questionnaires « commerce » et « services » sont centrés sur la question de l'organisation des réseaux entre entreprises ou établissements, réseaux dont l'informatique constitue un support. Dans le commerce de bricolage, ces réseaux s'articulent autour des structures de distribution (sous forme de franchises, de succursales etc...), alors qu'ils se construisent autour de la mise en commun de ressources chez les experts comptables (formation, procédures etc). Dans le premier cas, ils sont donc plutôt verticaux alors qu'ils sont horizontaux dans le second. Les enquêtes dans le commerce et les services sont plus exploratoires : une branche spécifique est interrogée de manière quasi exhaustive au moyen d'un questionnaire fouillé. Elles sont réalisées dans la perspective d'élargir, à terme, l'interrogation à l'ensemble du secteur tertiaire.

Volet « salariés » : un questionnaire unique

Le volet « salariés » est composé d'un seul questionnaire. Les salariés ont été interrogés par voie téléphonique. Le questionnaire s'intéresse aux caractéristiques du poste de travail en termes de marge d'initiative, de communication, de rythme de travail, d'évaluation du travail et d'usage des technologies. Il fournit aussi des indications sur les personnes : existence d'un conjoint, situation professionnelle de celui-ci, nombre d'enfants, profession du père et de la mère, diplôme, ancienneté dans l'entreprise. Le questionnaire « salariés » s'appuie sur l'expérience des enquêtes TOTTO¹ de 1987, 1993 et TOTTO Europe (1995).

Des premières confrontations des réponses des salariés et de celle des entreprises sur le changement organisationnel ont été conduites par Greenan et Mairesse (1999) et Greenan

¹ Techniques et Organisation du Travail auprès des Travailleurs occupés

et Hamon-Cholet (2000). Greenan, Gollac et Hamon-Cholet (2000) mobilisent les données couplées pour analyser les conséquences de la diffusion des technologies de l'information sur les entreprises et les salariés.

Le Centre d'Etudes de l'Emploi a aussi coordonné un système de post-enquêtes. En effet, l'autorisation a été demandée à la CNIL de retourner interroger sur le terrain des salariés ayant accepté le principe d'un entretien pour approfondir leur réponse à l'enquête. Environ un tiers des salariés ont répondu positivement à cette demande. Un retour sur le terrain auprès des entreprises auxquelles ces salariés sont affiliés a également été réalisé pour certaines post-enquêtes. Les thèmes couverts sont l'intensification du travail (Cartron, 2000), la coopération (Gheorghiu et Moatty, 2003), les rapports entre générations, les pratiques d'évaluation et de rémunération (Myniem, 2002) et la réorganisation des PME (Ardenti et Vrain, 2003). Le matériau recueilli permet de mieux comprendre les réponses des entreprises et des salariés et met en perspectives les résultats des travaux statistiques.

UN DISPOSITIF D'ENQUETES INNOVANT

Le dispositif d'enquêtes intègre une série d'innovations : il couple l'interrogation des employeurs à celle d'un échantillon de salariés sélectionnés de manière aléatoire au sein des entreprises interrogées, il résulte d'un travail de production coordonné de plusieurs Services Statistiques Ministériel, il utilise le fichier des Déclarations Annuelles de Données Sociales comme base de sondage et il permet de construire des mesures riches de l'organisation, de l'informatique et de leurs changements. Il a donné lieu à une série d'expérimentations tant dans le mode d'organisation de la collecte que dans ses aspects méthodologiques.

Le couplage employeur / salariés : un principe d'enquête innovant

La double interrogation des salariés et des entreprises est une pratique qui n'est pas courante dans le système statistique. Elle présente, du point de vue des études empiriques possibles trois intérêts principaux.

Tout d'abord, elle permet de lier les caractéristiques du travail des salariés aux décisions prises par l'entreprises. Cette liaison représente « l'angle mort » des enquêtes de type TOTTO ou 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. COI lève ce voile et soulève de nouvelles interrogations (Greenan et Hamon-Cholet, 2000 ; Greenan et Mairesse, 1999, 2003).

Ensuite, elle permet de mesurer l'organisation en sortant 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. Si un recueil de données de ce type est suffisant pour réunir des données comptables ou avoir une idée de la stratégie poursuivie par l'entreprise, elle est problématique dès lors qu'il s'agit d'organisation car celle-ci ne résulte pas uniquement des prescriptions des dirigeants de l'entreprise, elle est aussi le produit du travail concret de tous les 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.

Certains thèmes de l'enquête sont abordés à la fois au travers de l'interrogation des dirigeants et de l'interrogation des salariés : le thème de l'autonomie des salariés par

exemple. Confronter les représentations des dirigeants de l'entreprise et celle des salariés permet d'avoir une vision à la fois plus fine et plus problématique de ces thèmes et d'aller au-delà du discours managérial mesuré par les enquêtes traditionnelles auprès des entreprises. D'autres variables ne peuvent être mesurées qu'à un seul niveau : par exemple, il est très difficile d'interroger le salarié sur la stratégie poursuivie par l'entreprise alors que cette question peut être posée simplement à ses dirigeants. Inversement, ces derniers ignorent souvent les réseaux informels d'échanges d'informations au sein de l'entreprise alors que les salariés connaissent les canaux de communication qu'ils privilégient dans la pratique. Il est aussi ressorti du travail des différents groupes de pilotage du dispositif d'enquêtes, que s'il était aisé de poser aux dirigeants des entreprises des questions sur le changement organisationnel et sur le processus d'informatisation, l'interrogation du salarié ne pouvait (à l'exception de certaines questions très précises) que se concentrer sur les caractéristiques technologiques et organisationnelles des postes de travail à la date de l'enquête.

Enfin, elle donne des éléments pour étudier 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. En séparant les enquêtes réalisées auprès des entreprises de celles réalisées auprès du salarié on perd toute vision de l'interpénétration des sphères économiques et sociales.

Une innovation institutionnelle

Comme nous l'avons souligné plus haut, le projet du dispositif d'enquêtes est né d'une réflexion collective de chercheurs de plusieurs disciplines. COI bénéficie donc en amont de sa conception de son insertion dans l'univers académique.

Le dispositif d'enquêtes lui-même s'appuie sur une collaboration entre plusieurs Services Statistiques Ministériels. Cette collaboration a permis de mettre en commun des compétences et savoirs-faire qui sont la plupart du temps séparés dans le système statistique puisque les enquêtes auprès des entreprises et les enquêtes auprès des salariés sont en général faites par des services différents.

Cette collaboration permet aussi d'éviter des redondances. La conception des questionnaires adressés aux entreprises s'appuie sur un principe d'économie qui conduit à tirer partie au maximum de la complémentarité des différentes sources statistiques disponibles. Par exemple, COI dans l'industrie a été coordonnée positivement avec l'enquête « automatisations » réalisée par le SESSI en 1996, ce qui a permis d'omettre du questionnaire la description détaillée des technologies de fabrication avancées utilisées par les entreprises et l'usage des DADS comme base de sondage permet de ne pas demander au salarié son âge son sexe ou son salaire.

Une innovation méthodologique

Le plan de sondage de l'échantillon de salariés a été élaboré en s'appuyant sur une étude préalable mobilisant les enquêtes TOTTO et Conditions de Travail (Mairesse et Greenan, 1999 ; Greenan et Mairesse, 2000). Cette étude montre qu'il n'est pas nécessaire d'interroger de grands échantillons de salariés dans les entreprises pour les mobiliser dans des études économétriques sur les entreprises si deux conditions sont remplies : d'une part les salariés doivent être sélectionnés de manière parfaitement aléatoire et d'autre part ils

doivent avoir une garantie de leur anonymat vis à vis de leur employeur. Ces deux conditions éliminent deux sources importantes de biais (un biais de sélection du salarié et un biais de réponse) et permettent de construire des indicateurs de niveau entreprise à partir d'un faible nombre de réponses en les traitant comme des variables à erreur aléatoire puisque la seule erreur est alors une erreur d'échantillonnage.

Grâce au fichier des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS), le système statistique français dispose d'un outil unique au monde pour réaliser un tel sondage dans de bonnes conditions. C'est ce fichier qui a été mobilisé pour constituer l'échantillon de salariés de COI. La taille réduite des échantillons de salariés interrogés par entreprise (1, 2 ou 3) ne permet pas d'avoir une précision suffisante pour l'étude d'une entreprise particulière (sauf à considérer que la réponse d'un salarié est « représentative » au même titre que la réponse du chef d'entreprise ou du cadre du volet « entreprise ») mais elle permet une palette assez large de traitements statistiques. Du fait de la contrainte budgétaire, ce sondage présente l'intérêt de garantir à la fois la diversité des entreprises dans l'échantillon et une grande qualité de réponse du côté des salariés. Cependant, le champ « salarié » que définit cette modalité d'enquête est spécifique car les salariés interrogés ont été identifiés comme appartenant à une entreprise particulière 1 an avant d'être interrogés. Il s'agit donc de salariés ayant un emploi stable. D'ailleurs, 98% des salariés répondants à l'enquête ont déclaré avoir un contrat à durée indéterminée.

Enfin, certaines des Directions Régionales de l'INSEE impliquées dans la collecte de l'information salarié réalisaient pour la première fois une enquête par téléphone. De plus, les DR réalisant la phase visite n'avaient pas forcément participé à la phase téléphone. Or cette pratique était, elle aussi nouvelle. Il a fallu inventer les documents de suivi et de coordination de ces deux phases.

Des mesures riches de l'organisation, de l'informatique et de leurs changements

COI permet la construction de mesures riches des changements organisationnels et technologiques (Greenan et Mairesse ; 1999, 2003). En effet, ces changements sont souvent présentés comme orientés dans une direction unique. On parle alors de tendance à la décentralisation de l'entreprise ou encore du développement de l'implication des salariés. Pour mesurer ces grandeurs latentes, les études empiriques existantes sélectionnent, la plupart du temps, un petit nombre d'indicateurs direct de l'organisation et de la technologie (Black et Lynch, 2000 ; Bresnahan, Brynjolfsson et Hitt, 2002 ; Cappelli et Neumark, 1999 ; Caroli et Van Reenen, 2001 ; Osterman, 1994), plus rarement une mesure « d'output » des changements technologiques et organisationnels comme le nombre d'accidents du travail (Askenazy et Gianella, 2000).

Ces choix se font parfois « faute de mieux », du fait des limites inhérentes aux données mobilisées. Ils sont aussi justifiés par l'affirmation que les nombreux outils de gestion et techniques utilisés par les entreprises font système, ce qui rend les mesures de l'usage de ces différents outils redondantes. Un autre argument utilisé est que la juxtaposition de ces outils dans l'entreprise forme un ensemble trop complexe pour être appréhendé statistiquement, d'où la nécessité de simplifier les choses en adoptant une mesure unique. La base de données COI permet de rompre avec cette vision unificatrice et d'entamer un débat autour de mesures et de méthodologies concurrentes.

De très nombreuses évolutions ou innovations peuvent être considérées comme des changements organisationnels. En terme d'objectifs pour l'entreprise, le dispositif d'enquêtes COI permet de cerner les changements qui, dans le discours managérial, contribuent à développer la maîtrise de la qualité des produits, celle du temps et celle des

coûts. La qualité désigne ici la fiabilité des produits, leur diversification, leur contenu innovateur et la relation de service qu'ils incorporent. La maîtrise du temps se joue à de nombreux niveaux dans l'entreprise : délais de production, délais de lancement de nouveaux produits, délais entre commande et livraison, rotation des stocks, etc. Pour changer le poids relatif de ces objectifs dans leur stratégie, les entreprises investissent dans de nouveaux outils techniques, notamment dans l'informatique et font appel à de nouveaux principes d'organisation : recentrage sur le métier, décentralisation opérationnelle, intégration des services fonctionnels. Ces principes sont instrumentés par tout un ensemble de dispositifs de gestion et de méthodes d'organisation : externalisation, équipes de travail autonomes, équipes de projet mais aussi dispositifs de production en flux tendus, normes de qualité, etc.

Du point de vue du travailleur, les nouveaux outils de gestion modifient les formes de mobilisation de l'effort, en exigeant notamment un effort plus différencié que par le passé : l'exécutant doit participer à la réflexion d'ensemble sur l'amélioration du poste de travail, l'encadrant doit devenir un « animateur » et pour ce faire intégrer les équipes opérationnelles, le responsable d'un service doit développer des liens transversaux avec d'autres services en plus des liens horizontaux, etc.

Mais des principes anciens peuvent tout aussi bien être mobilisés. Ainsi, dans les IAA et chez certains équipementiers automobiles, on a pu observer que des logiques tayloriennes, associées à une mobilisation classique de l'effort au travers de cadences plus élevées permettaient d'atteindre conjointement des objectifs de coûts associés à des délais serrés (Gorgeu et Mathieu, 1995). De même, les hiérarchies classiques, en mobilisant des outils informatiques nouveaux et les compétences de leurs cadres peuvent résoudre les problèmes de coordination associés à la poursuite d'objectifs multiples (Greenan ; 1996, 2003).

Le dispositif d'enquêtes COI offre une lecture des changements organisationnels marquée par deux spécificités, plus ou moins originales selon que l'on se situe dans la perspective de l'économie, de la sociologie ou de la gestion. D'une part, la technologie et l'organisation n'y sont pas séparées. D'une certaine manière, l'investissement dans la technologie est considéré comme une des dimensions du changement organisationnel : son usage est modelé par et cristallise l'organisation. Mais inversement, on pourrait dire que COI mesure à la fois des technologies de production, des technologies de l'intellect et des technologies gestionnaires. A côté des machines, l'usage de l'écrit, la conception d'une norme de qualité ou d'une feuille d'objectifs peuvent aussi être considérés comme des technologies.

D'autre part, l'organisation n'y est pas considérée comme une donnée mais comme un construit qui dépend des décisions des gestionnaires telles qu'elles apparaissent sur le papier mais aussi du travail d'organisation des salariés eux mêmes, qui occupe d'ailleurs une part importante du temps de travail en période de changements organisationnels. Dans de nombreuses entreprises, les changements affichés ne prennent en effet pas corps dans l'organisation. L'articulation du volet « entreprises » et du volet « salariés » de COI permet de mesurer ces changements en mobilisant le point de vue des salariés décrivant leurs pratiques tout autant que celui des responsables d'entreprise décrivant leurs décisions.