

**Le travail à l'épreuve des changements organisationnels et technologiques : stratégies des employeurs, vécu des salariés**

---

**1<sup>er</sup> journée : Ouverture des Journées par Alberto Lopez, Directeur du CEE**

Bonjour à tous, donc en tant que directeur du CEE je suis heureux d'ouvrir ces journées sur le Changement organisationnel et l'informatisation, journées qui sont organisées en partenariat avec la DARES et la DGAFP, et je suis heureux que les directeurs de ces deux administrations s'associent ou aient voulu s'associer personnellement à ces journées. Alors Antoine Magnier va intervenir juste après moi, je crois savoir que Jean-François Verdier finalement au dernier moment est retenu par un impératif de dernière heure, qui est la question de la précarité dans la fonction publique. Voilà, je voulais aussi au démarrage remercier l'équipe qui a organisé ces deux journées et je voulais notamment donner un nom, de la personne que finalement, vous verrez peut être assez peu sur l'estrade mais qui a joué un rôle majeur dans l'organisation de ces journées, qui est Sylvie Hamon Cholet, qui travaillé aux côtés de Nathalie Greenan, donc voilà.

Alors ce sont deux journées qui, on le voit dans le programme, s'annoncent denses, qui sont assez ambitieuses et qui promettent d'être riches, qui sont bâties autour du dispositif d'observation original qu'on appelle COI, Changements organisationnels et informatisation. Alors elles sont ambitieuses parce que l'ambition est de présenter des résultats sur des sujets assez variées, concernant les Changements organisationnels et l'informatisation et leurs conséquences sur le travail des salariés ; des résultats sur un large spectre de secteurs, industrie, commerce, services, côté privé mais aussi public, ce qui est un peu nouveau, résultats aussi qui vont être non seulement soumis à la discussion de discutants chercheurs mais on a voulu aussi qu'il y ait des discutants qui soient plus proches de l'action, donc des acteurs ayant leurs propres observations et réflexions dont ils nous feront certainement part.

Et puis non seulement il y a présentation des résultats, mais il y a aussi une partie réflexion prospective sur l'outil d'observation COI et plus largement sur le dispositif statistique d'observation des organisations et des conditions de travail.

Pour le déroulement des journées : les deux journées commenceront par cette réflexion prospective partagée, avec l'intervention d'Antoine mais aussi la table ronde, et puis ensuite, on aura 4 sessions dont je me risque à faire une présentation un peu synthétique de mon point de vue, en stipulant bien que je ne suis pas un spécialiste de ces questions là.

Alors la première session ce sera autour d'analyses de l'évolution de l'organisation des entreprises sur une période assez longue et avec notamment la prise en compte d'une dimension qui percute les questions d'organisation interne, qui est une dimension interentreprises, avec la question des groupes, des réseaux sociaux.

La deuxième session sera plus focalisée sur la diffusion des TIC avec l'idée qu'il n'y a pas de déterminisme technologique, et on traitera beaucoup de l'agencement entre la diffusion de ces outils TIC et l'évolution des pratiques organisationnelles dans les entreprises.

La troisième session, ce sera un peu l'analyse des conséquences du couple COI – TIC sur les salariés, leurs conditions de travail, leur vécu au travail, et leur éventuel départ de l'entreprise. Et la 4<sup>e</sup> session sera un focus sur le secteur public, avec essentiellement deux des trois fonctions publiques, alors ce focus s'explique d'abord par le co-investissement de la DGAFP sur le développement de cette observation, la nouvelle extension ou l'expérimentation dans le sens d'une extension du champ de COI à ces secteurs publics, et puis ça s'explique aussi parce qu'en termes d'évolution des organisations le secteur public a connu des évolutions plus marquées dans la période récente.

Comme ces deux journées rendent compte de résultats issus de l'outil COI, et puisqu'on va même commencer par une réflexion prospective sur le dispositif d'observation, je suis également chargé de planter le décor avec quelques informations sommaires qui seront des rappels pour pas mal d'entre vous sur le dispositif COI, son historique et ses principales caractéristiques.

Alors au niveau des caractéristiques, j'en retiens trois grandes : la première c'est que c'est un dispositif d'enquêtes couplées, ce qui fait sa grande originalité, la seconde c'est que ce sont des enquêtes qui mettent pas mal la focale sur les changements, et la troisième, qui me paraît tout à fait intéressante à souligner, c'est que ce ne sont pas seulement deux enquêtes statistiques couplées, ce sont aussi des enquêtes statistiques qui sont enrichies.

Alors commençons par le premier. La première caractéristique enquête couplée avec questionnement d'un échantillon d'entreprises et un autre questionnement d'un échantillon de salariés de ces entreprises interrogées, donc il faut rappeler que COI 2006 est la 2<sup>e</sup> du genre ; une première enquête COI avait été menée en 97, sachant que le projet d'enquête couplée avait été formalisé à la suite d'un séminaire Innovations et performance, et l'idée était de pouvoir lier des observations concernant l'organisation interne des entreprises, les formes d'emploi du travail, les structures sociales et la performance économique. Alors auparavant il existait d'une part des enquêtes Entreprises, de type COP, Changements organisationnels et production, menée par le SESSI, il y avait d'autre part des enquêtes Salariés sur les techniques et les organisations ou les conditions de travail type TOTTO ou CT, menées par la DARES.

Alors juste peut être quelques mots sur le couplage. D'abord avec cette diapositive qui donne un petit peu sommairement mais quand même l'essentiel du mode d'emploi, donc l'idée phare c'est de dire qu'on tire un échantillon d'employeurs, d'unités employeuses, puisque maintenant, on a à la fois le secteur privé et public, après, on utilise des fichiers qui vont pouvoir donner des listes de salariés des entreprises, au moins un échantillon, et ensuite ce sont des petits échantillons qui sont tirés dans les entreprises interrogées. Alors tout ça conduit à un système qui permet d'avoir des résultats à la fois sur les salariés et les entreprises, on passe ici rapidement sur les questions de pondération et autres qui sont de vraies prouesses techniques parfois.

Sur le qui fait quoi dans ce processus, on voit dans cette diapositive qu'il y a un très large partenariat, qui inclut l'INSEE notamment, en tant que maître d'œuvre de l'ensemble, et puis toutes les autres organismes ici cités, que ce soit un titre ou un autre, maîtrise d'ouvrage une partie ou simplement en association pour constituer un volet ou un autre de ces enquêtes là, et sachant que le CEE est coordinateur scientifique de l'ensemble. Alors on peut se reposer la question de l'intérêt d'un couplage, on reviendra là-dessus dans la table ronde. Pour ma part je dirais qu'il y a une réponse assez simple, c'est qu'on ne peut pas compter sur la seule réponse des salariés pour documenter les nombreux thèmes qui concernent l'entreprise, notamment les pratiques RH, l'équipement, et à l'inverse, on ne peut pas compter sur la seule réponse des employeurs pour documenter des tas de dimensions sur les conditions de travail des salariés et certainement pas sur leur vécu, satisfaction, insatisfaction, etc. Donc c'est la première réponse, de dire que ça permet de puiser des réponses des deux côtés pour avoir

quelque chose qui se tienne, qui soit relativement fiable sur un ensemble de champs qu'on doit mettre en relation.

Alors justement le 2<sup>e</sup> intérêt du couplage, c'est de pouvoir tester des liens entre des variables des deux niveaux, employeurs et salariés. On a des données hiérarchisées, donc ça permet de traiter des questions comme celles de l'incidence des choix gestionnaires sur les conditions de travail des salariés. Je pense que tout ça sera prolongé par la suite, mais c'est au moins un début de réponse sur l'intérêt du couplage. Deuxième caractéristique forte, c'est l'insistance dans le questionnement sur le changement, et l'intérêt c'est de pouvoir repérer des changements dans l'organisation ou le travail, et par interrogation rétrospective, on cherche à connaître ces changements là au niveau à la fois des employeurs et des salariés. Donc au niveau des employeurs, vous le voyez sur cette diapositive, on capte un certain nombre de changements sur les trois dernières années, sur l'usage des outils informatiques ou outils de gestion, sur les caractéristiques structurelles des organisations en demandant à l'interviewé employeur le plus gros changement d'organisation sur la période. Côté salarié on a également un certain nombre de choses sur les trois dernières années, notamment l'évolution des rythmes de travail, l'usage des compétences, l'implication au travail, mais on a aussi des questions sur les 12 derniers mois sur les changements matériels, logiciels et de la composition de l'équipe de travail.

J'en arrive à la troisième caractéristique, c'est l'enrichissement, quantitatif et qualitatif, donc d'un côté il y a l'appariement avec d'autres sources entreprise qui permet d'enrichir des données entreprise, notamment avec les DADS et les enquêtes annuelles entreprises, les EAE, c'est quelque chose qui est pratiqué en vue de travailler sur la performance économique des choix gestionnaires par exemple. Alors ça c'est pour la partie quantitative. Mais il y a aussi, et ça c'est quelque chose qui est plus fait sur la dernière enquête que sur la précédente, l'usage des pré et des post enquêtes, qui sont nourries d'entretiens semi directifs, donc avec des éclairages qualitatifs de diverses questions, et ça je pense que c'est aussi quelque chose qui donne au final un ensemble de matériaux tout à fait intéressants pour traiter des sujets.

Alors pour finir de poser le décor, quelques ultimes précisions techniques sur l'enquête COI 2006, donc on voit que sur le champ, il y a eu l'extension de champ, on est passé à la fois de quelque chose qui était axé industrie à industrie, commerces, services, et puis on a étendu, on est passé des plus de 50 salariés, à des entreprises de plus de 10 salariés, donc ça c'est les deux grosses extensions, auxquelles s'ajoute l'expérimentation sur la fonction publique de laquelle j'ai déjà parlé, fonction publique d'Etat et secteur hospitalier principalement. Autre point sans doute de détail, les salariés sont sélectionnés douze mois avant l'interrogation, ce qui fait qu'effectivement, y compris on interroge des salariés partis de l'entreprise.

Alors en conclusion, je dirais que le sentiment qui se dégage, c'est qu'on a un bel outil, que là dedans, il y a beaucoup d'ingénierie, mais je voulais aussi souligner qu'un des points importants est que ça incorpore aussi la capitalisation sur le sujet de chercheurs donc c'est aussi quelque chose qui se retrouve dans les questionnaires. Alors évidemment, cela devrait se voir dans les résultats exposés, qui vont mobiliser tout ou partie des données obtenues à partir de tout ce dispositif, parfois uniquement la partie employeurs, parfois les enquêtes couplées, parfois les post enquêtes qualitatives.

Alors peut être, je signale tout de suite qu'avant d'aller sur les résultats, on va aller sur un échange sur les outils, je vais donc passer la parole à Antoine Magnier, parce que le paysage de la statistique publique concernant les organisations de travail ne se réduit pas à l'enquête COI, et que pour le futur, je pense que le futur proche est déjà assez engagé, parce qu'on sait bien que dans la statistique publique les choses fonctionnent avec une certaine inertie, qu'effectivement, beaucoup d'éléments doivent être prévus à l'avance, par contre, je crois savoir qu'il y a une certaine ouverture par rapport à la manière dont les choses pourraient évoluer à plus long terme. Voilà. Merci de votre attention. A toi Antoine.