

UTILISATION DES TIC ET PRATIQUES DE GRH ASSOCIEES : IMPACT PERÇU SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SALARIES

Dominique PEYRAT-GUILLARD

Maître de Conférences

Faculté de Droit, d'Economie et des Sciences Sociales

Laboratoire LARGO

Université d'Angers

dominique.peyrat@univ-angers.fr

Nathalie SAMIER

Maître de Conférences

Faculté de Droit, d'Economie et des Sciences Sociales

Laboratoire LARGO

Université d'Angers

samier@univ-angers.fr

Le thème de l'impact du changement technologique sur le système social n'est pas nouveau. Dès le XIX^e siècle, l'introduction de la mécanisation dans les manufactures préoccupent à la fois les économistes, les psychosociologues et les médecins, tant en termes de santé et de sécurité au travail qu'en termes d'organisation du travail mécanisé. L'automatisation flexible de la production, apparue vers la fin des années 1970, relance le débat sur la modification du contenu, des postes, et de l'organisation du travail (Besson, 1983 ; Cohendet et alii, 1988 ; Coriat, 1990) et amène également une réflexion sur les changements induits en gestion des ressources humaines (Adler, 1988 ; Anact, 1995 ; Jacob et Ducharme, 1995).

Mais ce qui va marquer la fin des années quatre vingt dix, c'est l'utilisation de technologies de l'information et de la communication qui répondent à la fois à une flexibilité organisationnelle et à une différenciation fondée sur la recherche, le traitement et la maîtrise d'informations stratégiques. Comme nous le rappellent Favier (1998), Duval et Jacot (2000), les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), favorisent les échanges et la communication en réseau, les gains et l'amélioration de productivité, une rapidité d'accès et une maîtrise des informations. Il est ainsi possible d'envoyer, de traiter et de partager des quantités de données en temps réel, indépendamment des fuseaux horaires et des distances physiques. Cette rapidité produit par ailleurs un effet d'accélération et de propagation des idées, des modes, des techniques et des produits, ce qui accélère d'autant l'obsolescence économique et celle des technologies elles-mêmes. Les salariés doivent ainsi s'adapter à cette rapidité d'évolution alors même que l'utilisation de ces TIC leur demande un apprentissage nécessairement plus long.

Face à ce paradoxe temporel, la question de l'impact de l'utilisation des NTIC et des pratiques de GRH associées (conditions de travail et organisation du travail, participation et information, évaluation des performances) sur les attitudes et les comportements des utilisateurs-salariés (implication organisationnelle affective et calculée, absentéisme, climat social) nous semble opportune.

Pour préciser cette problématique (I), nous présenterons la littérature sur les usages des TIC et le lien complexe qu'elles entretiennent avec les pratiques de GRH. Leur impact sur l'implication organisationnelle sera abordé au travers du rappel de ses multiples antécédents. La méthodologie (II) sera exposée avant de présenter les résultats (III) de cette recherche.

I. PROBLEMATIQUE

1.1. Objectifs d'utilisation des TIC

Nées des progrès réalisés en télécommunications, en informatique et en multimédias, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) favorisent la communication et les échanges en réseau, à moindre coût, par la transmission de données numériques⁹⁹. Cela multiplie les possibilités d'applications et accroît d'autant l'hétérogénéité de ces NTIC. Néanmoins, les organisations intègrent ces technologies pour trois raisons principales (Khoshafian et Buckiewicz, 1995 ; Anact, 1999).

1.1.1. Gains de productivités informationnelle et collective

Deux applications permettent notamment d'améliorer la productivité. La première concerne l'Echange de Données Informatisées (EDI) entre ordinateurs de même entreprise (intranet) ou entre ceux de clients et de fournisseurs (extranet). Nous assistons ici à une réduction des coûts de transaction dans l'émission d'information, par une optimisation et une meilleure maîtrise des flux.

La seconde application est le Groupware¹⁰⁰ ; elle touche les groupes de travail à distance. Par l'utilisation de méthodes, de procédures et de logiciels informatiques, il est permis à un ensemble de personnes travaillant à distance sur le même projet, de partager leurs informations transversalement, de les mettre à jour, de coordonner leurs actions et de collaborer. Ces outils permettent alors d'augmenter la productivité et la performance collectives.

1.1.2. Flexibilité des activités tertiaires

Tout comme les technologies flexibles de production ont permis dans les années quatre vingt d'associer la productivité des machines en grande série à la flexibilité des automates, la Gestion Electronique de Processus (GEP), ou Workflow, automatise la production de flux d'information pour les activités tertiaires (archivage), tout en les flexibilisant (répartition automatique des tâches hebdomadaires selon la charge de travail des utilisateurs...).

1.1.3. Réduction des coûts de stockage de l'information

La Gestion Electronique de Documents (GED) automatise quant à elle l'archivage, le classement, la consultation et la circulation de documents. Les coûts de stockage (papier, lieu de stockage) et de reproduction de documents sont alors réduits puisque les informations sont numérisées et consultables à distance par les personnes autorisées.

⁹⁹. En cela, les experts y voient une nouveauté et justifient l'emploi du terme « Nouvelles » Technologies de l'Information et de la Communication.

¹⁰⁰. Néologisme signifiant « informatique de groupe ». Nous trouvons également le terme de « collectifiel ».

Il apparaît ainsi que ces NTIC contribuent à réduire l'ensemble des coûts d'une organisation (frais fixes, frais de déplacements, coûts variables de production et de main d'œuvre) mais augmentent également les productivités individuelles et collectives, tout en permettant de s'adapter à la flexibilité de la demande.

Plusieurs études se sont penchées sur l'impact organisationnel de ces NTIC¹⁰¹. Celles qui relèvent un déterminisme technologique évoquent soit d'importantes suppressions d'emploi (Rifkin, 1996) accompagnées d'une précarisation des statuts dans les activités tertiaires (travail dans les centres d'appel par exemple) soit, à l'inverse, l'émergence de nouvelles compétences qui favoriserait la création d'emploi (Boissonnat, 1995).

D'autres au contraire, montrent que le travail n'évolue pas sous l'influence des seules technologies mais également sous l'influence du contexte de travail, des modes d'usage de ces technologies et des pratiques de GRH associées (Alsène, 1990 ; Eraly, 1995 ; Scott Morton, 1995 ; Maurice, 2000 ; d'Iribarne, 2000). Il existerait ainsi de nombreux scénarios pour la diffusion et l'usage des TIC, ce qui autoriserait des marges de manœuvre plus larges et plus variées pour les utilisateurs-salariés.

1.2. NTIC et Organisation du travail : un lien complexe

La complexité du lien n'induit pas les mêmes effets sur l'organisation du travail, sur les évolutions des métiers et sur les conditions de vie professionnelle et extra professionnelle. Cependant, quelques tendances se dessinent selon les contenus, les usages qui sont faits des TIC d'une part, et les modes d'appropriation par les entreprises et les salariés d'autre part.

Selon les études de d'Iribarne (2000), de Maurice (2000) et de l'ANACT (2000), nous assistons tout d'abord à une décentralisation de la décision, s'accompagnant d'une autonomisation des utilisateurs¹⁰², de la croissance du rôle de l'encadrement intermédiaire, du partage (plus ou moins facilité) des informations au sein de groupes de projets, et d'un contrôle plus direct, voire électronique, des performances.

1.2.1. Décentralisation et contrôle des performances

Pouvant difficilement contrôler l'avancement du travail dans le projet en réseau ou individuel, l'entreprise substitue au pouvoir disciplinaire traditionnel, un pouvoir plus rationnel et plus objectif, celui des ordinateurs, appelé plus couramment la surveillance électronique. Elle repose sur l'enregistrement d'un grand nombre de données (temps de communication, de pause des écrans, de consommation d'énergie, de réactivité...). Ces données sont utilisées pour comprendre l'obtention d'un résultat immatériel. « Les ordinateurs ne font pas de sentiment » derrière leur froide objectivité et leur grande mémoire nous dit E. Ray (1992), ils allègent le poids de la hiérarchie et selon l'expression d'A. Supiot (2000), « repersonnalisent » la relation de travail en individualisant la responsabilité, même dans un travail collaboratif. Car, grâce au groupware, il reste une trace de l'intervention de chaque collaborateur sur les supports d'information partagée. Cela facilite alors l'individualisation de la rémunération dans un travail de groupe.

Parallèlement, des transformations structurelles s'opèrent au travers de l'émergence de nouvelles compétences liées à la modification des contenus de travail.

¹⁰¹ . Dès les années soixante, Joan Woodward (1965) adoptait ce point de vue selon lequel la technologie façonne la structure organisationnelle.

¹⁰² . A. Supiot (2000, p. 133) précise toutefois que « le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination ».

1.2.2. Nouvelles compétences

Ces outils informatiques et électroniques favorisent l'augmentation du niveau d'abstraction et de virtualisation (Davenport, 2000 ; Ettighoffer et Van Beneden, 2000). Pour Y. Lasfargues (1999) d'autres tendances importantes dans l'évolution du travail portent sur l'interactivité, la rapidité de réponse, la vulnérabilité, l'interdépendance, les rapports commerciaux et l'incertitude. Le travailleur agit plus désormais sur des signes et des informations que sur de la matière¹⁰³. La matière première est désormais immatérielle et l'environnement dans lequel il la façonne est un réseau d'acteurs très large (clients, collatéraux, supérieurs hiérarchiques, ...) avec lesquels il est en relation permanente.

Les compétences attendues sont donc tout autant techniques (utilisation des logiciels), relationnelles (entre salariés au sein de groupes de travail, mais aussi avec les clients) que cognitives (abstraction, aléas...). La capacité de l'utilisateur à faire face aux aléas à distance, à les maîtriser et à les réduire devient alors un paramètre clé de sa performance (Duval et Jacot, 2000).

D'autres recherches se sont tournées vers les nouveaux risques pour la santé au travail liés au mode d'usage qui est fait des TIC (INRS, 1999).

1.2.3. Santé au travail

Trois types de risques sont induits par l'utilisation des TIC. Il est tout d'abord constaté un accroissement des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) liés à des gestes répétitifs du travail sur écran, sous contrainte de temps et dans une atmosphère de stress. Selon l'INRS (1999), les TMS sont la principale cause de maladie professionnelle dans les pays industrialisés, avec une augmentation de près de 25 % en 1998. Ces troubles touchent essentiellement les épaules, le coude, les poignets et les extrémités des membres supérieurs. Le travail sur écran favorise également les fatigues visuelles.

A la charge physique, s'ajoute une augmentation de la charge mentale due à un accroissement du nombre d'informations reçues, à traiter en un temps limité (informations envoyées par téléphone, par fax, par mail).

Conjointement, la charge psychique s'élève dans la mesure où l'utilisateur fait l'objet d'un contrôle permanent et doit toujours être disponible et travailler dans l'urgence. Ces éléments favorisent alors un état de stress, d'épuisement professionnel qui, selon les travaux de J.P. Neveu (1999), est soit objectif (causé par l'accumulation d'événements nocifs pour la santé), soit subjectif lorsqu'il relève d'une perception de l'individu envers une situation donnée.

L'association de ces trois charges se concentre dans le terme adopté par Lasfargues (1999) d'« ergostressie ». Ces risques s'autoentretiennent puisque sous l'effet du stress, l'utilisateur va ressentir des TMS, de la fatigue, qui vont diminuer sa capacité de travail et sa réactivité, et alimenter le manque de temps et donc favoriser un travail dans l'urgence.

Plusieurs auteurs ont cherché les liens entre ce contexte et les comportements au travail, tel que l'absentéisme, et entre ce contexte et le climat social. Pour C. Dejournes (1998), le manque de reconnaissance, l'appauvrissement des relations de travail associées à un contrôle électronique et la perte du sentiment d'appartenance physique à un groupe s'accompagnent de « souffrances ». J. F. Chanlat (1990, 1999) explique ces souffrances par l'existence d'un déséquilibre entre ce que prescrit l'organisation, en termes de critères de performance à suivre par exemple, et la réalité du travail. Les individus sont donc « obligés de faire appel à leur imagination, à leur savoir-faire et à leurs ressources pour bricoler des solutions et établir de

103. Pour B. Coriat (1990), le travail concret est la nature particulière des capacités, des aptitudes, des savoirs et des savoir-faire, effectivement consommés dans l'activité concrète du travail, c'est-à-dire dans la tâche.

nouvelles règles. Ce bricolage n'étant pas toujours bien accepté par l'encadrement, (...) voire interdit», l'auteur montre que ces pratiques illégales et la non-reconnaissance des «savoirs d'expérience», conduisent les individus à une souffrance psychologique, cause de comportements de retrait, tels que l'absentéisme volontaire ou pour «maladies psychologiques». G. Ouimet (1994) en spécifie les conséquences sur les comportements selon trois directions :

- la «fuite» qui consiste en un désinvestissement émotionnel du salarié, pouvant aboutir à des absences physiques (absentéisme) ou psychiques (flâneries,...) et à une perte de productivité ;
- la «fixation» ou l'inhibition de l'action, qui accroît les tensions et les troubles psychosomatiques ;
- le «combat» ou défi que l'individu se lance face à l'incapacité de l'organisation à répondre à ses attentes. Ce dernier point débouche sur une «dynamique de l'épuisement professionnel» entraînant fatigue et dépression.

Nous retrouvons ici la complexité de la relation entre l'outil, son contexte d'utilisation et son utilisateur. Ceci nous conduit alors à nous poser la question de la relation au travail, appréhendée par le concept d'implication au travail.

1.3. Implication organisationnelle : une multitude d'antécédents

Ce concept, qui permet de qualifier le lien unissant l'individu à son travail, fait l'objet de l'attention des chercheurs depuis les années 1970 (Kanter, 68 ; Hall, Schneider et Nygren, 70 ; Sheldon, 71 ; Buchanan, 74 ; Porter et al., 74 ; Salancik, 77, Mowday et al., 79). Cet intérêt s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement au travail des individus. Parmi les cinq formes "universelles" d'implication au travail¹⁰⁴ distinguées dans la littérature (Morrow, 1993), nous nous intéresserons plus particulièrement à l'implication organisationnelle et à ses antécédents.

L'implication organisationnelle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation tout entière, par rapport à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction (Reichers, 1985) ou le groupe de travail (Zaccaro et Dobbins, 1989) Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées : calculée ou de continuité (mettant l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation), affective ou attitudinale (qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière) et normative (qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation). Conceptuellement, l'implication normative recouvre les dimensions "désir de rester" présentes à la fois dans les composantes affective et calculée de l'implication. L'implication normative est d'ailleurs corrélée à l'implication affective (Jaros, 1997). Ces considérations ont conduit P. Morrow (1993) à retenir deux formes d'implication organisationnelle : affective et calculée et à proposer de reconnaître chacune de ces deux formes comme des facettes séparées d'implication au travail. Chacune de ces facettes a été étudiée en relation avec des antécédents propres ou partagés.

1.3.1. Antécédents de l'implication organisationnelle affective

Parmi les nombreux antécédents étudiés, les caractéristiques personnelles tiennent une place importante. Un grand nombre de variables à caractère démographique ont été mises en

¹⁰⁴ L'éthique du travail, l'implication dans la carrière, l'implication dans le poste, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée.

relation avec cette facette d'implication, en particulier l'âge, l'ancienneté, le sexe et le niveau de formation.

L'âge et l'ancienneté semblent corrélés positivement à l'implication affective (Mowday et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Morrow, 1993 ; Cohen, 1993) mais l'impact de ces variables pourrait être indirect (Mowday et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1984 ; Mottaz, 1988), d'autres variables comme la rémunération ou le statut du poste pouvant être corrélées avec l'âge et l'ancienneté. En ce qui concerne le sexe, aucune relation n'est clairement établie. Quant au niveau de formation, il apparaît corrélé négativement à l'implication affective (Mowday et al., 1982), les chercheurs avançant l'hypothèse selon laquelle les individus ayant un niveau de formation élevé ont des attentes que les organisations sont incapables de satisfaire. L'ensemble de ces travaux fait apparaître la nécessité de contrôler au moins le statut du poste (Cohen, 1992). Meyer et Allen (1997) en concluent que les relations entre les variables démographiques et l'implication affective ne sont ni fortes, ni consistantes.

D'autres variables, à caractère psychologique, font partie des caractéristiques personnelles étudiées par les chercheurs. Les corrélations positives apparaissant entre compétence perçue et implication organisationnelle affective¹⁰⁵ (Mathieu et Zajac, 1990), nécessitent cependant des travaux complémentaires pour être confirmées. Le salaire, bien que plus étudié en relation avec l'implication organisationnelle calculée, semble lié à l'implication affective mais, là encore, cette relation pourrait être indirecte, par l'intermédiaire d'une variable psychologique comme l'estime de soi. Enfin, le locus de contrôle interne pourrait être également un antécédent de l'implication affective (Luthans et al., 1987), les résultats invitant cependant à employer le conditionnel. En fait, les variables de personnalité liées à l'implication affective le seraient vraisemblablement du fait de l'interaction avec des expériences de travail spécifiques (Meyer et Allen, 1997) qui ont été largement étudiées en tant qu'antécédent. En effet, le travail (au sens de l'emploi occupé) en tant qu'antécédent (caractéristiques du travail ou du rôle et expériences de travail) a donné lieu à l'examen d'une multitude de variables. Les différentes caractéristiques du travail étudiées sous l'appellation d'étendue du poste (« job scope »), comme le challenge (Mowday et al., 1982), la variété d'aptitudes et l'autonomie dans le poste (Mathieu et Zajac, 1990) semblent corrélées positivement à l'implication organisationnelle affective. Des recherches ultérieures ont également montré l'importance de l'étendue du poste en tant qu'antécédent de l'implication affective (Meyer, Bobocel et Allen, 1991 ; Hackett et al., 1994). Quant à l'état des rôles, la corrélation est au contraire négative avec les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle (Mowday et al., 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990). Les expériences de travail (l'évaluation de l'intérêt de l'organisation pour les salariés, la perception de l'équité de rémunération ou encore les styles de leadership, plus précisément la structure d'initiative du leader¹⁰⁶) ont également été étudiées. De nombreux résultats sont cependant mitigés, compte tenu du manque d'homogénéité des travaux de recherche (Meyer et Allen, 1991). Ces expériences dépendent de facteurs d'environnement du travail, comme la perception des pratiques de l'entreprise, qui serait liée à l'implication affective (Gaertner et Nollen, 1989). Les caractéristiques importantes de ces pratiques semblent être l'équité perçue et le soutien perçu. A notre connaissance, il n'y a pas eu de travaux étudiant le lien entre les TIC et l'implication organisationnelle mais celles-ci ont nécessairement un impact sur les caractéristiques du travail ou du rôle et les expériences de travail. Les expériences de travail semblent être d'ailleurs un antécédent important de

¹⁰⁵ Les individus qui se perçoivent comme compétents ont une plus forte implication affective.

¹⁰⁶ « Leader initiating structure ». Il s'agit de l'organisation et de la définition, par le leader, des relations qu'il a avec ses subordonnés, incluant la définition de leurs rôles, la prescription de méthodes de travail et de modes de communication et d'organisation (Luthans et al., 1987).

l'implication affective (Allen et al., 1993), tout particulièrement lors de la phase de socialisation des personnes nouvellement recrutées (Allen et Meyer, 1990b, 1993).

Enfin, les caractéristiques organisationnelles ont fait l'objet d'un plus faible nombre de travaux, en tant qu'antécédent de l'implication organisationnelle affective. Les liens parfois observés, par exemple entre la décentralisation et l'implication affective (Morris et Steers, 1980 ; Bateman et Strasser, 1984) sont remis en question par la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Meyer et Allen (1997) avancent l'idée que les salariés seraient plus sensibles à leurs expériences de travail quotidiennes qu'à des variables moins tangibles, relevant d'un niveau plus "macro". Ils remarquent également que des liens plus forts entre caractéristiques organisationnelles et implication pourraient peut-être être observés si le niveau d'analyse auquel on se plaçait était celui de l'organisation.

De nombreux antécédents ont également été étudiés en relation avec la dimension calculée de l'implication.

1.3.2. Antécédents de l'implication organisationnelle calculée

Compte tenu des critiques faites par Meyer et Allen concernant les instruments de mesure de l'implication calculée, il importe de faire la distinction entre les travaux datant d'avant 1984, reposant principalement sur l'outil de mesure de Ritzer et Trice (1969) ainsi que sur celui de Hrebiniak et Alutto (1972) et les travaux réalisés depuis cette date, à partir de l'outil de mesure de Meyer et Allen (1984).

Les travaux antérieurs à 1984 ont été étudiés dans le cadre de la théorie des avantages comparatifs (side-bet theory) de Becker (1960). Parmi les caractéristiques personnelles, l'âge et l'ancienneté sont considérées comme les meilleurs indicateurs des investissements réalisés par les salariés. Le niveau hiérarchique, l'éducation et le revenu font partie également des variables les plus couramment associées à l'implication organisationnelle calculée. Morrow, en 1993, sur la base de ces travaux, remarque que l'implication calculée présente des corrélations positives, bien que faibles, avec l'âge, l'ancienneté dans l'organisation et dans la position. Cependant, elle rappelle que cette mesure est "saturée d'affectif", selon l'expression de Meyer et Allen (1984), ce qui la conduit à remettre en question cet outil de mesure et la pertinence de l'âge et de l'ancienneté comme antécédents de la dimension calculée. La faiblesse des corrélations apparaissant dans les méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990 ; Cohen et Lowenberg, 1990) confirme les doutes quant à la qualité des instruments de mesure utilisés.

Meyer et Allen proposent donc à partir de 1984, d'étudier les corrélations à l'aide de leur échelle de mesure de l'implication calculée. Ils excluent l'âge et l'ancienneté de leur recherche, compte tenu des résultats mitigés qu'ils obtiennent et qu'ils expliquent par le fait que deux types d'antécédents pourraient augmenter ou diminuer l'implication organisationnelle calculée : les investissements réalisés (side-bets) et les alternatives (choix de travail). Ainsi, un salarié jeune et ayant peu d'ancienneté pourrait être impliqué de façon calculée parce qu'il a peu d'alternatives de travail, même si ses investissements dans l'organisation sont encore faibles. Avec le temps et le développement de ses compétences, son implication calculée pourrait néanmoins diminuer en raison d'un plus grand nombre d'alternatives, malgré des investissements plus importants. Meyer et Allen confirment l'importance de ces deux types d'antécédents dans leur ouvrage de 1997. Leurs travaux ont ouvert des pistes de recherche, notamment sur les corrélations propres aux investissements et aux alternatives, qui peuvent différer selon la population étudiée (Hackett et al., 1994), ceux-ci n'ayant pas la même importance aux yeux des salariés.

Des problèmes de mesure apparaissent aussi bien pour la dimension affective que pour la dimension calculée. Les outils utilisés sont nombreux et affectés par une certaine redondance conceptuelle maintes fois soulignée (Morrow, 1983 ; Blau, Paul et St-John, 1993). L'OCQ

(Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974) et l'échelle d'implication affective d'Allen et Meyer (1990a) sont les échelles de mesure les plus utilisées pour la première dimension. L'instrument également développé par Allen et Meyer pour la deuxième dimension (1990a) est l'outil le plus utilisé aujourd'hui pour cette facette. Les données de l'enquête ayant été fournies par le Ministère de l'Emploi, nous n'avons pas pu choisir les instruments de mesure, qui ne sont pas ceux habituellement utilisés dans les travaux de recherche. Cependant, les questions posées reprennent certains items d'échelles de mesure de l'implication au travail (cf. annexe).

II. METHODOLOGIE

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'une convention d'étude signée entre le laboratoire LARGO de l'Université d'Angers et la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, suite à l'appel à projets "Relations professionnelles, organisation et performances d'entreprises" lancé par la DARES en mai 99.

L'étude s'appuie sur l'analyse de l'Enquête "Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise en 1998 - REPOSE 98-". La DARES a utilisé sa base de sondage ACEMO qui est exhaustive pour les établissements de 20 salariés et plus. Une méthode d'échantillonnage stratifié a été retenue pour le tirage de l'échantillon¹⁰⁷ représentatif en termes de taille d'établissement et de secteur d'activité. Les questionnaires ont été renseignés grâce à des entretiens en face à face. L'enquête a été réalisée pour la DARES par BVA de décembre 1998 à mars 1999. Un représentant de la direction était d'abord enquêté dans chaque établissement acceptant de répondre à l'enquête, puis selon son accord, un représentant du personnel était interrogé ainsi qu'une sélection de salariés¹⁰⁸. L'enquête est composée de 4 bases de données : une base "représentants de la direction" (2978 établissements - environ 900 variables) ; une base "représentants du personnel" (1673 individus - environ 500 variables) ; une base salariés (11000 individus - environ 140 variables) et une base "panel" (270 établissements ayant répondu aux trois volets de l'enquête, en 1992¹⁰⁹ et en 1998). Les données ont été fournies par la DARES sous forme de fichiers SAS.

La problématique, résumée par le schéma n°1, sera abordée en utilisant deux bases de données parmi les quatre citées plus haut : celle des « représentants de la direction » et celle des « salariés ». Nous pourrions ainsi confronter leurs points de vue quant à l'utilisation des TIC, la mise en œuvre de pratiques de GRH associées et l'impact perçu sur les attitudes et les comportements des salariés.

¹⁰⁷. L'enquête porte sur les établissements de 20 salariés et plus, hors agriculture et Administrations.

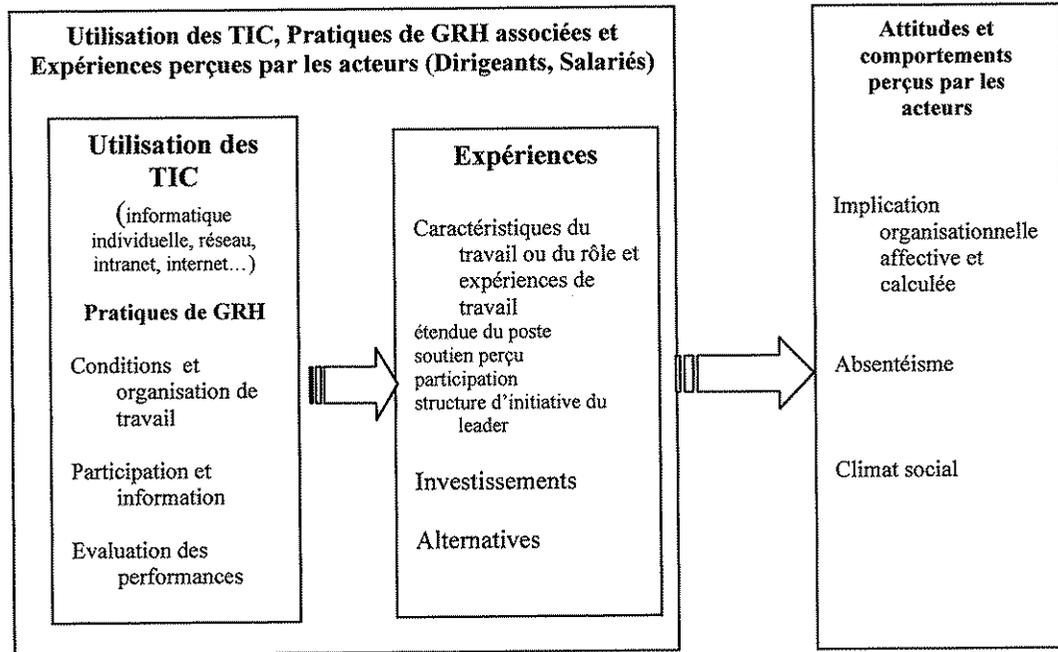
¹⁰⁸. Un certain nombre de salariés étaient choisis aléatoirement par l'enquêteur de BVA sur la liste du personnel de l'établissement selon les critères suivants : 10 salariés si l'effectif est inférieur à 200 salariés ; 20 salariés si l'effectif est inférieur à 1000 salariés et 30 salariés au-delà de 1000 salariés. Les questionnaires salariés étaient auto-administrés et renvoyés directement à BVA.

¹⁰⁹. L'enquête de 1992 avait également été réalisée par l'institut BVA et portait sur les établissements appartenant à des entreprises de 50 salariés et plus.

Figure n°1

Modèle de la recherche

Avant d'exposer les résultats, nous allons décrire les caractéristiques des deux échantillons.



III. RESULTATS ET DISCUSSION

Les 2978 établissements de l'échantillon **représentants de la direction** relèvent pour 5,5 % d'entre eux du secteur de la Construction ; 39,3 % appartiennent au secteur industriel, tandis que la majorité (55,2 %) font partie du secteur tertiaire. En ce qui concerne les effectifs, le pourcentage cumulé fait apparaître que 86,2 % des établissements ont moins de 500 salariés.¹¹⁰ Parmi les 11000 **salariés**, on compte 58,2 % d'hommes et 41,8 % de femmes. 53,33 % d'entre eux sont ouvriers et employés administratifs ; 27,61 % sont commerciaux, techniciens, agents de maîtrise ou membres de l'encadrement intermédiaire ; 13,31 % sont ingénieurs ou cadres et 5,75 % relèvent de la catégorie « autres ».

¹¹⁰. Répartition du nombre total de salariés dans les 2978 établissements : entre 20 et 49 salariés : 24,2 % ; entre 50 et 99 salariés : 18,6 % ; entre 100 et 199 salariés : 19,6 % ; entre 200 et 499 salariés : 23,8 % ; entre 500 et 999 salariés : 9,6 % ; 1000 salariés et plus : 4,2 %.

3.1. Utilisation des TIC et pratiques de GRH associées

3.1.1. Conditions de travail et organisation du travail

Une large majorité de **représentants de la direction** (66,4 %) définissent plutôt le travail à accomplir par une description de tâches précises à exécuter, au lieu de le faire par la fixation d'objectifs globaux. A l'inverse, 85,1 % des **salariés**¹¹¹ considèrent qu'on leur fixe plutôt l'objectif du travail mais qu'ils choisissent eux-mêmes la façon d'y arriver. Cette différence de points de vue peut s'expliquer par le fait qu'une certaine autonomie des salariés est recherchée, puisque 2151 **représentants de la direction** (72,2 %) encouragent les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème en cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service plutôt que d'en référer à la hiérarchie. Cette recherche d'autonomie est confirmée par les réponses des **salariés** : 62,9 % d'entre eux¹¹² règlent personnellement les incidents les plus fréquents qui surviennent au cours de leur travail. La polyvalence est largement développée : 59,4 % des **représentants de la direction** indiquent que des salariés passent d'un poste à l'autre au cours de leur travail habituel.

L'examen du pourcentage de salariés concernés par l'utilisation des TIC et par le travail en groupe (cf. tableau n° 1) fait apparaître la faible utilisation d'Internet en 1998, malgré l'important développement de l'informatique individuelle.

Tableau n° 1

*Pourcentage de salariés concernés par l'utilisation de TIC et par le travail en groupe
(base représentants de la direction)*

Répartition des Etablissements fréquence (Pourcentage)	Moins de 5 %	5-19 %	20-49 %	50 % ou +	Non utilisé	NSP	TOTAL
Informatique individuelle (micro, terminal...)	613 (20,6)	804 (27,0)	579 (19,4)	947 (31,8)	32 (1,1)	3 (0,1)	2978 (100)
Réseau, Intranet	847 (28,4)	403 (13,5)	289 (9,7)	465 (15,6)	962 (32,3)	12 (0,4)	2978 (100)
Internet	1323 (44,4)	245 (8,2)	82 (2,8)	122 (4,1)	1189 (39,9)	17 (0,6)	2978 (100)
Groupes de travail pluridisciplinaires, groupes de projets	636 (21,4)	715 (24,0)	380 (12,8)	336 (11,3)	871 (29,2)	40 (1,3)	2978 (100)
Equipes autonomes de production	349 (11,7)	238 (8,0)	171 (5,7)	390 (13,1)	1761 (59,1)	69 (2,3)	2978 (100)

Une majorité de **salariés** (61,2 %)¹¹³ indique que leur environnement de travail a été fortement modifié au cours des trois années précédant celle de l'enquête. Ces modifications sont avant tout liées à un changement dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise (60,1%) avant

¹¹¹. Fréquence manquante : 237

¹¹². Fréquence manquante : 1149.

¹¹³. Fréquence manquante : 97. Pourcentage calculé sur les personnes ayant au moins trois ans d'ancienneté.

un changement de poste (35,6%), un changement dans les techniques utilisées (30,8%) ou une restructuration ou délocalisation (27,9%).

Les changements liés à l'utilisation des TIC conduisent les établissements à mettre en place des dispositifs de participation et d'information.

3.1.2. Participation et information¹¹⁴

Un dispositif de participation de type "groupes qualité" ou "groupes de résolution de problèmes" existe dans une majorité (56,6 %) d'établissements en 1998, alors que les groupes d'expression directe sont peu répandus (23,7 %). Les établissements qui disposent d'une instance informelle de dialogue et de concertation avec les salariés autre que celles prévues par la loi (28,58 % de l'ensemble des établissements) sont plus nombreux (37,25 %) à mettre en place des groupes d'expression, par rapport aux établissements ne disposant pas d'une instance informelle qui ne sont que 18,24 % à mettre en place des groupes d'expression ($p = 0,001$). Parmi les formes de stimulation de la participation des salariés, ce sont les "actions qualité" qui sont le plus répandues (65,9 % des établissements). Les projets ou chartes d'entreprise¹¹⁵ existent encore en 1998 dans 34,6 % des entreprises, presque autant que le pourcentage d'établissements diffusant un journal d'entreprise (37,7 %). Les entreprises qui ont une charte ou un projet citent plus souvent des raisons affectives incitant les non cadres à s'investir et moins souvent des raisons calculées, par rapport à celles qui n'en ont pas ($p = 0,001$). La relation n'est pas significative pour les cadres.

En rapprochant ces résultats de l'utilisation qui est faite des TIC, nous pouvons remarquer que les établissements développant les groupes de qualité, les réunions d'atelier et favorisant la coopération entre des services différents, sont aussi ceux qui font travailler leurs salariés en réseau, utilisent internet et mettent en place des groupes de projet ($p=0,001$) comme le montre le tableau n°2.

Tableau n° 2

*Pourcentage d'établissements utilisant les TIC parmi ceux pratiquant un mode de régulation
(base représentants de la direction)*

Utilisation des TIC $p = 0,001$	Réseau, Intranet	Internet	Groupes de travail pluridisciplinaires, groupes de projets
Mode de régulation			
Groupes de qualité	73 %	66 %	79,84 %
Réunions d'atelier	69,39 %	61,44 %	74,49 %
Coopération entre services	68,71 %	61,18 %	72,81 %

¹¹⁴. Les questionnaires salariés ne comportent aucune question concernant les dispositifs de participation et d'information. Les résultats présentés dans ce point 3.1.2. sont donc ceux de la base **représentants de la direction**.

¹¹⁵ Au sens de démarches plus ou moins participatives de réflexion sur les objectifs et/ou les valeurs de l'entreprise, ayant conduit à la rédaction d'un document présenté et remis aux salariés. Pour plus de précisions sur les pratiques des années 80 et 90, on pourra se reporter à Peyrat-Guillard (1998).

Ces résultats sont en accord avec les études de l'ANACT (2000) et de Maurice (2000), montrant notamment divers modes de régulation et d'appropriation de ces technologies par les entreprises et les

utilisateurs, dont les instances de dialogue. Ces dernières permettent à tous de partager l'information en direct ; elles favorisent les retours d'expérience et contribuent à améliorer l'utilisation de ces outils.

Quant à l'information sur les changements de technologie ou de mode d'organisation, seulement 52 % des établissements la diffusent régulièrement. Cependant, nous avons pu constater que plus le nombre de salariés utilisant le réseau ou les groupes de projets est important, plus les établissements augmentent la fréquence d'information donnée sur de tels changements. Ceci aboutit aux résultats présentés ci-après.

Tableau n° 3

Pourcentage d'établissements utilisant les TIC parmi ceux diffusant de l'information sur les changements techniques et d'organisation (base représentants de la direction)

p=0,001	Réseau, Intranet	Internet	Groupes de travail pluridisciplinaires, groupes de projets
Diffusion régulière d'informations sur les changements	70,25 %	63,49 %	75,35 %

Associée à cette diffusion régulière d'information en direction des utilisateurs, la recherche d'information sur la performance des salariés est également pratiquée au travers de nouvelles formes d'évaluation à distance.

3.1.3. Evaluation des performances¹¹⁶

L'évaluation des performances est exercée de façon permanente dans une majorité d'établissements (56,38%), principalement par la hiérarchie intermédiaire (dans 63 % des établissements), l'autocontrôle étant peu développé (135 établissements, soit 4,5 %). Un système d'appréciation reflétant les performances est mis en place dans la majorité des établissements : 57,8 % d'entre eux¹¹⁷ l'appliquent à l'ensemble des cadres et (48,3 %)¹¹⁸ à l'ensemble de la population non cadres. Les entretiens périodiques avec le supérieur hiérarchique (entretien d'évaluation, de bilan, de perspective...) sont plus largement répandus pour la population cadre (62,4 % des établissements)¹¹⁹ que pour la population non cadre (46,8 %)¹²⁰.

Ces derniers résultats s'accordent avec les recherches de l'ANACT (2000), de Maurice (2000) et de Pichault et Nizet (2000) sur les pratiques de contrôle, notamment liées à l'introduction des TIC. Il ressort ainsi que l'entretien de face à face devient un élément de régulation de l'activité (définition des objectifs, évaluation des résultats, définition des besoins de

¹¹⁶. Les questionnaires salariés ne comportent aucune question concernant l'évaluation des performances. Les résultats présentés dans ce point 3.1.3. sont donc ceux de la base **représentants de la direction**.

¹¹⁷. Fréquence manquante = 101

¹¹⁸. Fréquence manquante = 5

¹¹⁹. Fréquence manquante = 101

¹²⁰. Fréquence manquante = 5

formation...) mais est également un outil au service de l'encadrement intermédiaire, lui permettant de contrôler les performances « immatérielles » des utilisateurs de TIC. Cependant, nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre le recours au contrôle permanent des performances des salariés et l'utilisation des TIC. Les données de l'enquête ne permettent pas de vérifier l'existence d'une forme de contrôle par surveillance électronique.

L'articulation des TIC avec les pratiques de GRH construit les expériences de travail vécues par les salariés. Ces expériences constituent l'un des antécédents les plus importants de l'implication organisationnelle.

3.2. Implication, absentéisme et climat social

3.2.1. Implication organisationnelle

Les répondants (**représentants de la direction**) semblent peu liés à leur entreprise. Ils ne sont en effet que 858 (28,8 %) à déclarer « Je suis fortement lié à cette entreprise-ci » contre 70,4 % qui sont d'accord avec l'une ou l'autre des propositions suivantes : « Je pourrais exercer mes fonctions aussi efficacement dans un tout autre secteur d'activité » et « Je pourrais exercer mes fonctions aussi efficacement dans une autre entreprise du même secteur ». Ces éléments semblent cohérents avec les études qui révèlent une certaine distanciation affective des salariés vis à vis de leur organisation (Vastel, 2000) ou avec les interrogations sur l'impact des mutations du monde du travail sur le lien individu-entreprise (Meyer et Allen, 1997)¹²¹. Cependant, l'ambiguïté de la formulation des questions ne permet pas de savoir réellement si le lien auquel il est fait référence dans la première proposition est de nature affective ou non et le fait de préciser « efficacement » dans les deux autres propositions peut inciter le répondant à se déclarer en accord avec celles-ci.

C'est ce même répondant qui estime, paradoxalement, que la première raison qui pousse les salariés cadres de l'établissement à s'investir dans leur travail est l'identification aux objectifs de l'entreprise (29,3 %)¹²², avant l'envie de satisfaire les clients ou les usagers (17,2 %), la satisfaction du travail bien fait (14 %) ou encore la satisfaction de surmonter des défis (13,8 %).

Les items les plus cités par les **salariés** cadres sont les mêmes mais ils ne sont pas hiérarchisés de la même façon. La première raison que les salariés cadres mentionnent est la satisfaction du travail bien fait, pour 38,04 % d'entre eux¹²³, suivie de l'envie de satisfaire les clients ou les usagers (18,56 %), de la satisfaction de surmonter des défis (16,56 %) et de l'identification aux objectifs de l'entreprise (12,28 %). Le paradoxe évoqué s'explique donc par le fait que les représentants de la direction surestiment l'identification de leurs cadres aux objectifs de l'entreprise.

¹²¹ On peut également citer la conférence-débat organisée par l'ESCP-EAP et Sciences Humaines le 26 octobre 2000 sur le thème : « Individu et entreprise : le lien défait ? »

¹²² Sur un total de 2877 établissements (fréquence manquante = 101 pour la réponse aux différents items de cette question portant sur la population cadre).

¹²³ Tous les pourcentages calculés à partir de la **base salariés** concernant les motifs d'implication sont calculés sur un total de 1401 cadres et 8403 non-cadres, soit 9804 salariés sur les 11000 de la base. Sont inclus ici dans les non-réponses les salariés qui n'ont pas mentionné leur catégorie d'emploi et ceux qui ont choisi la catégorie « autre », ce qui explique l'importance de ce taux de non-réponses (10,9 %). Comme on peut le voir en annexe, on demandait aux répondants de hiérarchiser 3 items parmi ceux proposés. Ce sont les réponses classées par les salariés au rang 1 qui sont analysées pour les différents items. Pour les représentants de la direction, ce sont également les réponses du rang 1 qui sont présentées. Les réponses classées aux rangs 2 et 3 par les salariés ou les représentants de la direction n'apportent pas d'information supplémentaire.

Les formes d'implication calculée sont très peu citées par les **représentants de la direction** pour la population des cadres, qu'il s'agisse de l'espoir d'une promotion (7,3 %), des incitations salariales (6,9 %) ou de la crainte de perdre son emploi (1,6 %). Ces formes sont également très peu citées par les **salariés** cadres : chacune de ces raisons est choisie par moins de 4 % d'entre eux.

En revanche, selon les **représentants de la direction**, les incitations salariales sont un facteur important (21 %) de motivation des salariés non-cadres, presque autant que la satisfaction du travail bien fait (21,2 %). Pour cette population, l'identification aux objectifs de l'entreprise est très peu citée (6,6 %)¹²⁴. Les **salariés** non-cadres citent également très peu l'identification aux objectifs de l'entreprise (3,9 %) mais ils citent beaucoup plus souvent la satisfaction du travail bien fait : c'est la première raison qui, selon eux, explique leur motivation (44,5 %). La crainte du chômage est en deuxième position (13,1 %), suivie par l'envie de satisfaire les clients ou les usagers (12,98 %), l'espoir d'une promotion (10,6 %), la satisfaction de surmonter des défis (5,1 %). Les incitations salariales sont très peu citées par les salariés (3,8 %).

La différence souvent observée dans la littérature entre cadres et non-cadres, notamment par rapport à l'identification aux objectifs de l'entreprise, souligne l'importance des caractéristiques du travail ou du rôle en tant qu'antécédent de l'implication organisationnelle affective.

Selon les **représentants de la direction**, la première raison qui ressort nettement comme "gênant" l'implication des salariés cadres dans leur travail est l'existence de "délais trop serrés" (24,1 %)¹²⁵. C'est également l'une des raisons qui est la plus citée pour les non cadres (14,5 %)¹²⁶, juste après la faiblesse des rémunérations (première raison citée pour les non cadres ; 15,8 % des établissements) et le manque de reconnaissance (15,1 %). Les réponses des **salariés**¹²⁷ sont très proches : La première raison qui gêne l'implication des cadres est également selon eux l'existence de «délais trop serrés » (18,28 %). La première raison citée par les non-cadres est là aussi la même que celle perçue par les représentants de la direction : la faiblesse des rémunérations (22,5 %). Les non-cadres citent ensuite le manque de reconnaissance (17 %) puis les conditions de travail (8,75 %) et les délais trop serrés (7,96 %). La rémunération semble donc être plus un frein à l'implication qu'un motif d'implication pour les salariés non cadres.

Les établissements (**base représentants de la direction**) qui définissent le travail à accomplir plutôt par une description de tâches précises à exécuter citent moins souvent des critères affectifs et plus souvent des critères calculés, comme première raison poussant les salariés non cadres à s'investir, par comparaison avec les établissements fixant plutôt des objectifs globaux ($p = 0,001$). On observe le même type de différences sur la population cadres mais elles sont peu significatives ($p = 0,052$). L'analyse de la base **salariés** confirme ces résultats.

Un lien existe également, selon les **représentants de la direction**, entre le fait d'encourager les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème, en cas d'incident mineur, et la nature affective des raisons citées comme poussant les salariés non cadres à s'investir. Les établissements qui exigent au contraire que les salariés en réfèrent avant tout à leur hiérarchie citent plus fréquemment des items de nature calculée et moins souvent des items de nature affective ($p = 0,001$). De la même façon que pour la définition du travail à accomplir, les différences sont moins nettes pour la population cadre. Ces résultats vont dans le sens des

¹²⁴. Les pourcentages sont calculés ici sur un total de 2974 établissements (fréquence manquante = 4 pour les différents items de cette question concernant les non cadres).

¹²⁵. Sur 2877 établissements

¹²⁶ sur 2974 établissements

¹²⁷ Pour la question portant sur les motifs de gêne de l'implication les pourcentages sont calculés sur un total de 9961 salariés (1428 cadres et 8533 non-cadres).

liens observés par Pearson et Chong (1997) entre, d'une part, les caractéristiques de contenu et de contexte du poste de travail (notamment l'autonomie) et, d'autre part, l'implication organisationnelle affective, même si les caractéristiques de contenu de la tâche n'expliquaient au total que 17 % de la variance dans leur étude, ce qui peut se comprendre par l'influence d'un grand nombre d'antécédents.

Il n'y a pas de lien apparent entre la polyvalence et la dimension (affective ou calculée) de l'implication des salariés cadres ou non cadres, à la différence de l'utilisation des TIC. En effet, les établissements dans lesquels plus de 20 % des salariés utilisent l'informatique individuelle citent plus fréquemment des raisons affectives incitant les salariés non cadres à s'investir et moins fréquemment des raisons calculées ($p = 0,001$) par rapport aux établissements dans lesquels moins de 20 % des salariés utilisent l'informatique. Le même type de relations peut être constaté pour le pourcentage de salariés travaillant en réseau ($p = 0,012$), utilisant internet ($p = 0,012$) ou encore travaillant en groupes de projets ($p = 0,001$). Les TIC semblent donc plutôt favoriser le développement de l'implication affective. Pour chacune de ces TIC, les différences sont peu significatives pour la population cadre.

Les établissements qui ont, en 1998, des réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service pour les non-cadres citent plus souvent des motifs affectifs et moins souvent des motifs calculés par rapport à ceux qui n'en organisent pas ($p = 0,001$), les relations allant dans le même sens pour les groupes d'expression ($p = 0,001$).

Après avoir examiné l'impact des TIC sur l'implication organisationnelle, nous allons nous intéresser à une autre variable résultante, l'absentéisme, lui-même souvent appréhendé comme conséquence de l'implication organisationnelle.

3.2.2. Absentéisme au travail¹²⁸

L'absentéisme est l'un des principaux indicateurs utilisés par l'employeur pour fonder son jugement sur le climat social de l'établissement : c'est en effet la deuxième raison citée (par 14,3 % des établissements) parmi un ensemble d'items proposés dans le questionnaire, juste après "l'ambiance des réunions régulières avec les représentants du personnel" (15,5 %).

Il est perçu comme étant un problème important chez les ouvriers et les employés à la différence des techniciens et des cadres.

Tableau n° 4

Absentéisme par catégorie de salariés (base représentants de la direction)

L'absentéisme représente-t-il un problème pour vous chez :	Oui	Non	NSP
Les cadres	2,05 %	97,67 %	0,28 %
Les techniciens	7,04 %	92,66 %	0,3 %
Les employés	22,23 %	77,49 %	0,28 %
Les ouvriers	42,27 %	57,30 %	0,43 %

En liant ces résultats au recours aux TIC, il apparaît que l'absentéisme des ouvriers et à un moindre degré, celui des employés, tend à se réduire lorsque la proportion de salariés travaillant en réseau avec un intranet, ou en groupes de projet, augmente. Nous pouvons

¹²⁸ Les questionnaires salariés ne comportent aucune question concernant l'absentéisme. Les résultats présentés dans ce point 3.2.2. sont donc ceux de la base **représentants de la direction**.

rapprocher ces résultats des travaux du LEST (Maurice, 2000 ; d'Iribarne, 2000) et de Lasfargues (1999) sur les nouvelles qualifications et compétences à développer pour pouvoir utiliser les TIC. Il ressort en effet que le travail en réseau valorise l'autonomie des utilisateurs mais les contraint également par l'interdépendance homme-machine et l'interdépendance humaine. Cependant, nous resterons très prudents sur de tels résultats car plus de 15 % des données sont manquantes, notamment sur l'absentéisme ouvrier.

L'employeur peut également fonder son jugement du climat social à partir d'autres indicateurs que celui de l'absentéisme. Les tensions, les incidents répétés, voire les accidents de travail, peuvent être analysés.

3.2.3. Climat social

Le climat social est jugé "calme" par une majorité de **représentants de la direction** (53,6 %) et "plutôt calme" par environ un tiers d'entre eux (31,7 %). Un climat qualifié de "plutôt tendu" ou "tendu" ne concerne que 14,4 % de l'ensemble des établissements. Le climat est d'ailleurs considéré comme stable par une majorité de répondants (53,1 %), par rapport aux trois années précédant celle de l'enquête.

L'appréciation des **salariés** diffère sensiblement de celle de la direction : même s'ils sont également une majorité à penser que le climat est calme ou plutôt calme, 41,5%¹²⁹ d'entre eux considèrent en 1998 que le climat est plutôt tendu ou tendu. 44,6%¹³⁰ estiment d'ailleurs que ce climat s'est dégradé par rapport à 1995. Parmi les salariés dont l'environnement de travail a été fortement modifié, 49,63%¹³¹ considèrent que le climat social est plutôt tendu ou tendu alors que le pourcentage n'est que de 33,8% parmi ceux qui n'ont pas vécu de telles modifications ($p=0,001$). Ils sont également plus nombreux (50,67%) à considérer que le climat s'est dégradé par rapport à ceux pour lesquels l'environnement de travail n'a pas été modifié (32,65%)¹³². L'information sur le changement (poste, techniques, organisation du travail) semble avoir une influence sur le climat social : moins les salariés sont informés, plus ils pensent que le climat est plutôt tendu ou tendu, et plus ils estiment que le climat s'est dégradé ($p=0,001$). De même, le fait qu'il y ait eu des négociations sur les conditions de travail entre la direction et les représentants du personnel paraît lié à la perception d'un climat plutôt calme ou calme.

Parmi les indicateurs du climat, il peut être constaté que des tensions entre les salariés et leurs supérieurs, et entre les salariés eux-mêmes, existent, selon les **représentants de la direction**, dans moins de la moitié des établissements (48,39 %), un tiers connaissent des incidents répétés, provoqués par les salariés (31,3 %) et 17,53 % font référence à des accidents de travail répétés.

Par ailleurs, lorsque les salariés sont plus nombreux à utiliser des TIC (notamment le réseau), le nombre d'incidents répétés et les tensions avec la hiérarchie diminuent. Cela peut s'expliquer par la création citée plus haut d'instances de régulation qui se développent plus dans les établissements dans lesquels la population utilisatrice de TIC est la plus importante. Ces instances permettent aux utilisateurs de partager leurs expériences des TIC et d'en améliorer l'usage.

¹²⁹. Fréquence manquante : 84.

¹³⁰. Pourcentage calculé sur le nombre de salariés ayant au moins trois ans d'ancienneté. Fréquence manquante : 144.

¹³¹. Fréquence manquante : 179.

¹³². Fréquence manquante : 236.

Tableau n° 5

**Constats de troubles sociaux et NTIC
(base représentants de la direction)**

		Part de salariés utilisant		
		Informatique individuelle (micro, terminal...) < 20 % >20%	Réseau, Intranet < 20 % >20%	Groupes de travail pluridisciplinaires, groupes de projets < 20 % >20%
Pourcentage d'établissements constatant des troubles sociaux et utilisant les NTIC	Incidents répétés	54.29 % 44.64%	46.35% 20.82%	Non significatif
	Tensions avec les supérieurs	Non significatif	Non significatif	51.63 % 24.43%

Si nous regardons la nature de la définition du travail (travail prescrit, travail défini par objectif), il apparaît que les tensions émergent plus lorsque le travail est défini par objectifs (50.06 %) que lorsqu'il est défini par tâches (46,84 %). Les établissements dans lesquels plus de 20 % des salariés utilisent l'informatique et travaillent en réseau sont plus nombreux à fixer des objectifs et moins nombreux à prescrire le travail par rapport à ceux qui comptent moins de 20 % des salariés utilisant ces TIC. Ce point rejoint la conclusion des travaux de l'INRS (1999) et de Chanlat (1999) selon laquelle la pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect des délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importante, qui peut se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques.

IV. CONCLUSION

Un certain nombre de limites sont à souligner, parmi lesquelles la nature qualitative des mesures qui réduit le nombre de traitements possibles. Pour ce qui concerne plus particulièrement la mesure de l'implication, il est possible de s'interroger sur la qualité des questions utilisées. On remarquera en effet que la formulation utilise l'idée d'investissement dans le travail (« work »), sans qu'il soit possible de savoir précisément s'il s'agit par exemple d'implication dans l'organisation (« organizational commitment ») ou dans l'activité de travail (« job involvement »), certains items faisant référence à l'emploi et d'autres à l'entreprise. Il est vrai que les salariés éprouvent souvent eux-mêmes de grandes difficultés à distinguer les objets de l'implication. Ces premiers résultats sont à prendre avec beaucoup de prudence compte tenu du caractère perceptuel des mesures utilisées et de la simultanéité de la mesure des variables indépendantes et dépendantes.

Concernant l'utilisation des TIC et les pratiques de GRH associées, il ressort que les entreprises qui utilisent internet, le travail en réseau et les groupes de projet développent des instances de régulation (groupes qualité, réunions d'atelier) et favorisent la coopération entre les services. Parallèlement, elles diffusent plus d'informations sur les changements techniques ou organisationnels.

La mise en place de ces modes de régulation et d'information semble avoir un impact favorable sur les expériences des salariés en réduisant les effets négatifs sur leurs conditions de travail. Ces éléments pourraient expliquer les résultats obtenus en ce qui concerne les attitudes et comportements des salariés. Les salariés estiment être soumis à des délais trop serrés, ce qui confirme les études mettant en relation l'utilisation des TIC, les pratiques de GRH et le contenu du travail. L'enquête de 1998 de la DARES (1999) sur le rapport entre travail et charge mentale indique notamment que depuis 1991, la pénibilité mentale au travail augmente : 65 % des salariés (60 % en 1991) estiment qu'une erreur dans leur travail peut entraîner une sanction à leur égard en termes de risque pour l'emploi ou de diminution de leur rémunération ; 38 % disent être obligés de se dépêcher pour réaliser leurs tâches ; 30 % (22 % en 1991) vivent des situations de tension avec le public (usagers, patients, clients...). Le fait d'avoir un travail défini par objectifs, qui est lié à l'utilisation des TIC, accroît les tensions mais est en même temps un motif d'implication affective dans l'organisation, ce qui en révèle l'aspect aliénant. En même temps, l'utilisation des TIC elles-mêmes et la mise en place d'instances de régulation paraissent améliorer l'implication affective. De même, l'absentéisme tend à se réduire avec l'utilisation des TIC et le climat social semble amélioré par la diffusion d'information et la tenue de négociations sur les conditions de travail.

Sur un plan pratique, ces résultats montrent l'importance pour les directions d'entreprise de mettre en place des modes de régulation et d'information afin d'améliorer l'usage des TIC et de diminuer les tensions liées à leur introduction.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P.S. (1988), "Managing Flexible Automation", *California Management Review*, volume 30, n° 3, pp. 34-56.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1990a), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment, *Journal of Occupational Psychology* », 63, pp. 1-18.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1990b), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, 33, 4, pp. 847-858.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1993), « Organizational commitment: evidence of career stage effects ? », *Journal of Business Research*, 26, 1, pp. 49-61.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. ; SMITH, C. (1993), « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, pp. 538-551.
- ALSENE, E. (1990), « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 321-337.
- ANACT (Ed.) (1995), *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, Lyon.
- ANACT (1999), *NTIC : de quoi parle-t-on ?*, Editions ANACT.
- ANACT (2000), *Le travail sous influence. Nouvelles technologies de l'information et de la*

communication, *Travail et Changement*, n° 260, octobre.

BATEMAN, T.S. ; STRASSER, S. (1984), « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 27, pp. 95-112.

BECKER, H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.

BESSON, P. (1983), *L'atelier de demain. Perspectives de l'automatisation flexible*, Presses Universitaires de Lyon.

BLAU, G. ; PAUL, A. ; ST-JOHN, N. (1993), « On developing a General Index of Work Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 42, pp. 298-314.

BOISSONNAT, J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Commissariat Général du Plan, Editions Odile Jacob, La documentation Française.

BRUNSTEIN, I. (Dir) (1999), *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer.

BUCHANAN, B. (1974), « Building organizational commitments: The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.

CHANLAT, J. F. (1990), « Stress, psychopathologie du travail et gestion », in Chanlat J. F. et al., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval, Editions ESKA, pp. 709-721.

CHANLAT, J. F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in Brunstein I., *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, pp. 29-61.

COHEN, A. (1992), « Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 539-558.

COHEN, A. (1993), « Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis », *Basic and Applied Social Psychology*, 14, pp. 143-159.

COHEN, A. ; LOWENBERG, G. (1990), « A re-examination of the side bet theory as applied to organizational commitment : a meta analysis », *Human Relations*, 43, 10, pp. 1015-1050.

COHENDET, P. ; HOLLARD, M. ; MALSCH, T. ; VELTZ, P. (1988), *L'Après Taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Economica, Paris.

CORIAT, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.

DARES (1999), « Travail et charge mentale », Synthèse n°27, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

DAVENPORT, T. H. (2000), « Avantages et inconvénients du bureau virtuel », in Village Mondial (Eds), *Gérer le savoir par les technologies de l'information*, Paris, pp. 227-231.

DEJOURS, C. (1998), *Souffrances en France*, Seuil, Paris.

DUVAL, G. ; JACOT, H. (2000), *Le travail dans la société de l'information. Paradoxes et enjeux des NTIC*, Editions Liaisons.

ERALY, D. (1995), « Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique », in Jacob R., Ducharme J., *Changement technologique et gestion des ressources humaines, Fondements et pratiques*, Gaëtan morin éditeur, Montréal, pp. 37-58.

ETTIGHOFFER, D. ; VAN BENEDEN, P. (2000), *Mét@-Organisations, Les modèles d'entreprise créateurs de valeur*, Village Mondial, Paris.

FAVIER, M. (Ed.) (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris.

GAERTNER, K.N. ; NOLLEN, S.D. (1989), « Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization », *Human Relations*, 42, pp. 975-991.

HACKETT, R.D. ; BYCIO, P. ; HAUSDORF, P.A. (1994), « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 79, 1, pp. 15-23.

HALL, D.T. ; SCHNEIDER, B. ; NYGREN, H.T. (1970), « Personal factors in organizational

- identification », *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 176-190.
- HREBINIAK, L.G. ; ALUTTO, J.A. (1972), « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- D'IRIBARNE A. (Dir.) (2000), *Les usages des outils multimedia en réseaux à France Télécom*, LEST-CNRS, décembre.
- INRS (1999), *Travail et sécurité*, n° 590 et n° 591.
- JACOB, R. ; DUCHARME, J. (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines, Fondements et pratiques*, Gaëtan morin éditeur, Montréal.
- JAROS, S.T. (1997), « An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions », *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp.319-337.
- KANTER, R.M. (1968), « Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.
- KHOSHAFIAN, S. ; BUCKIEWICZ, M. (1995), *Introduction to Groupware, Workflow and Workgroup Computing*, John Wiley and Sons.
- LASFARGUES, Y. (1999), *Technomordus, Technoexclus. Vivre et travailler à l'ère du numérique*, Editions d'Organisation, Paris.
- LUTHANS, F. ; BAACK, D. ; TAYLOR, L. (1987), « Organizational commitment: analysis of antecedents », *Human Relations*, 40, 4, pp. 219-236.
- MAURICE, M. (2000), *Les technologies de l'information et de la communication et les problèmes du travail et de l'emploi*, LEST.
- MATHIEU, J.E. ; ZAJAC, D.M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, n°108 (2), pp. 171-194.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1984), « Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, pp. 372-378.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp.61-89.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace*, Sage Publications Inc.
- MEYER, J.P. ; BOBOCEL, D.R. ; ALLEN, N.J. (1991), « Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post-entry influences », *Journal of Management*, 17, pp. 717-733.
- MORRIS, J.H. ; STEERS, R.M. (1980), « Structural influences on organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 17, pp. 50-57.
- MORROW, P.C. (1983), « Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, 8, 3, pp. 486-500.
- MORROW, P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Jai Press Inc.
- MOTTAZ, C.J. (1988), « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, 41, 6, pp. 467-482.
- MOWDAY, R.T. ; STEERS, R.M. ; PORTER, L.W. (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- MOWDAY, R.T. ; PORTER, L.W. ; STEERS, R.M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press.
- NEVEU, J.P. (1999), «La responsabilité des entreprises en perspective», in Brunstein I., *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, pp. 63-74.
- OUMET, G. (1994), «En matière de performance au travail, évitez les excès !», *Gestion*, volume 19, n° 3, septembre, pp. 99-108.

- PEARSON, C.A.L. ; CHONG, J. (1997), « Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: an exploration in a Malaysian nursing context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 357-374.
- PEYRAT-GUILLARD, D. (1998), « Les projets d'entreprise : d'une mode à des modes de gestion, bilan des pratiques passées et actuelles », *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., 2, pp. 181-206.
- PICHAULT, F. ; NIZET, J., *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Editions du Seuil, 2000.
- PORTER, L.W. ; STEERS, R.M. ; MOWDAY, R.T. ET BOULIAN, P.V. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, pp. 603-609.
- RAY, J.E. (1992), « Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination », *Droit Social*, juin, pp. 525-537.
- REICHERS, A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, 10, pp.465-476.
- RIFKIN, J. (1996), *La fin du travail*, Boréal, Editions La Découverte.
- RITZER, G. ; Trice, H.M. (1969), « An empirical study of Howard Becker's side-bet theory », *Social Forces*, 47, 4, pp. 475-478.
- SCOTT MORTON, M. S., (1995) *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- SALANCIK, G.R. (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief », In B.M. Staw and G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, St Clair Press.
- SHELDON, M.E. (1971), « Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization », *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 142-150.
- SUPIOT, A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, février, n° 2, pp. 131-145.
- VASTEL, D. (2000), « Le fossé salariés-entreprises », *Personnel*, ANDCP, 408, pp. 34-37.
- WOODWARD J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- ZACCARO, S.J. ; DOBBINS, G.H. (1989), « Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments », *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp.267-273.

ANNEXE

Mesure de l'implication organisationnelle affective et calculée dans les questionnaires¹³³ de la DARES :

Q.6.1a. A votre avis, qu'est-ce qui pousse les salariés NON CADRES de votre établissement à s'investir dans leur travail ?

Enquêteur : Enumérer – Montrer l'écran – 3 réponses possibles

	En 1 ^{er}	En 2 ^{ème}	En 3 ^{ème}
. La crainte de perdre son emploi.....	1	2	3
. L'espoir d'une promotion.....	1	2	3
. La satisfaction du travail bien fait.....	1	2	3
. L'identification aux objectifs de l'entreprise.....	1	2	3
. Les incitations salariales (primes,...).....	1	2	3
. Le besoin de reconnaissance par les supérieurs...	1	2	3
. Le besoin de reconnaissance par les collègues...	1	2	3
. La satisfaction de surmonter des défis.....	1	2	3
. L'envie de satisfaire les clients ou les usagers...	1	2	3
. (Aucune de ces raisons).....	1	2	3
. (NSP).....	1	2	3

Q.6.1b. Et qu'est-ce qui pousse les salariés CADRES de votre établissement à s'investir dans leur travail ?¹³⁴

Q.6.2a. En revanche, à votre avis, qu'est-ce qui gêne l'implication des salariés NON CADRES de votre établissement dans leur travail ?

Enquêteur : Enumérer – Montrer l'écran – 3 réponses possibles

	En 1 ^{er}	En 2 ^{ème}	En 3 ^{ème}
. L'insécurité de l'emploi.....	1	2	3
. La faiblesse des rémunérations.....	1	2	3
. Le manque d'autonomie.....	1	2	3
. Les conditions de travail.....	1	2	3
. Le manque de reconnaissance.....	1	2	3
. Les délais trop serrés.....	1	2	3
. Le manque de formation.....	1	2	3
. L'ambiance de travail	1	2	3
. La non prise en compte des projets personnels ou familiaux.....	1	2	3
. (Aucune de ces raisons).....	1	2	3

¹³³ Les items proposés sont les mêmes dans les trois questionnaires (« représentants de la direction » ; « représentants du personnel » ; « salariés »). La formulation est ici celle du questionnaire « représentants de la direction ».

¹³⁴ Les mêmes items sont proposés

