

QUEL ROLE DE MOBILISATION DES COMPETENCES POUR LES INSTITUTIONS DE REPRESENTATION DU PERSONNEL DANS LE CADRE DE L'INTRODUCTION DE NTIC : REFLEXIONS CONVERGENTES SUR LE COMITE D'ENTREPRISE

Françoise PIERSON
Maître de Conférences

Université de Franche-Comté
Avenue de l'Observatoire
25030 Besançon cedex – France
Tél : 03.81.66.67.38
francoise-pierson@wanadoo.fr

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) représentent une extrême variété d'outils. Nous analyserons tout particulièrement ici les NTIC entraînant un mode de fonctionnement en réseaux c'est-à-dire permettant à n'importe quel membre de se connecter facilement à n'importe quelle autre personne ou information horizontalement ou verticalement (J. F. Rockart et J.E. Short, 1995). Il s'agit notamment d'internet, d'intranet, des messageries électroniques ou encore des collecticiels (groupware).

Les NTIC supposent un fonctionnement organisationnel favorisant la transversalité et l'horizontalité, une modification des frontières internes et externes, un développement de l'autonomie des acteurs et une transformation des relations hiérarchiques. En fait, l'organisation n'est pas déterminée par les NTIC mais « *technologie et organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle et coévoluent en fonction de processus particuliers* » (E. Vaast, 2000, p. 163).

La compétence devient un élément central des organisations fonctionnant avec de tels outils d'information et de communication en réseaux. Ceux-ci supposent une capacité à faire face à l'imprévisible, à s'adapter et à prendre des initiatives. Mais comment faire en sorte que la compétence individuelle devienne collective et porteuse de référentiels communs ou d'une culture collective (N. Alter, 1989) ? L'enjeu gestionnaire est ici d'encadrer, de contrôler l'action collective et de favoriser la mobilisation des compétences en vue d'éviter un éclatement du collectif que constitue l'entreprise.

Les Institutions de Représentation du Personnel (IRP) peuvent permettre d'atteindre un tel objectif. Le droit du travail français leur octroie certaines prérogatives lors de l'introduction de nouvelles technologies. Ainsi, plusieurs acteurs peuvent intervenir : les organisations syndicales par l'intermédiaire de la négociation collective d'entreprise¹³⁶, le

¹³⁶ Nous discuterons plus loin du niveau de négociation pertinent dans le cadre de l'introduction de NTIC.

Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail (C.H.S.C.T.) et enfin le comité d'entreprise (CE)¹³⁷.

Dans cette étude, nous analyserons le rôle gestionnaire que peuvent jouer les IRP dans le cadre de l'introduction de NTIC, et nous nous interrogerons tout particulièrement sur celui du CE. En effet, le droit du travail lui accorde certaines attributions (consultation et information en cas d'introduction de nouvelles technologies ou encore possibilité de faire appel à un expert...). D'autre part, le CE est un acteur "oublié" des relations professionnelles : on centre souvent l'analyse sur la négociation collective mais peu sur le CE.

L'objet de ce travail est de montrer que le fonctionnement des organisations introduisant les NTIC rend nécessaire l'existence d'un mode de prise de décision légitime aux yeux des acteurs et utilisateurs de ces technologies. Ainsi, de par son caractère représentatif, le CE est susceptible de permettre l'émergence d'une coopération en vue de favoriser la construction d'une compétence collective.

Notre démonstration s'articulera en deux parties : dans un premier temps, nous mettrons en lumière le fonctionnement de telles organisations et les enjeux en termes de compétences individuelles et collectives qu'elles recèlent (I). Puis nous étudierons la capacité des IRP et du CE à encadrer l'action collective et à mobiliser les compétences (II).

I) LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS INTRODUISANT LES NTIC : L'EMERGENCE DIFFICILE D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE

Les NTIC nécessitent des changements profonds sur un plan organisationnel. Il est tout d'abord nécessaire d'étudier les conditions d'apparition de telles évolutions (A). Nous verrons ensuite que les NTIC supposent une mise au premier plan de la notion de compétence. Le problème gestionnaire essentiel étant celui du passage d'une compétence individuelle à une compétence collective. Or, un tel passage peut s'avérer être difficile (B).

A) Organisation et NTIC : du fonctionnement « idéal » à l'émergence des changements

La réussite de l'introduction des NTIC nécessite certaines caractéristiques organisationnelles « idéales » (1). Pourtant, les changements apparaissant dans un tel contexte d'innovation résultent d'un processus d'émergence (2).

1) Le fonctionnement « idéal » des organisations introduisant les NTIC

Tout d'abord, les NTIC supposent un fonctionnement transversal de l'organisation (M., Kalika, 2000 ; E. Brousseau et A. Rallet, 1999). Il s'agit de remplacer un modèle d'organisation vertical par une organisation transversale basée sur les processus. Désormais,

¹³⁷ Nous utiliserons ici le terme CE au sens large : comité d'entreprise, comité d'établissement, comité central d'entreprise, délégation unique du personnel, comité de groupe et comité d'entreprise européen. Néanmoins, nous verrons que la transformation des frontières organisationnelles entraînée par les NTIC suppose une réflexion sur ces différents niveaux de représentation.

les frontières externes de l'organisation se trouvent modifiées puisque chaque activité de l'entreprise peut devenir une activité propre, autonome dans la mesure où l'information est détachée de son support physique (M. Kalika, 2000). De même, les frontières traditionnelles internes de la firmes s'estompent et l'on assiste à des déplacements et à des redéfinitions constantes des frontières entre départements (J. F. Rockart et J.E. Short, 1995 ; P.-J. Benghozi, P. Flichy et A. d'Iribarne, 2000).

Ce besoin de transversalité entraîne également une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Eric Brousseau et Alain Rallet soulignent qu'une des principales fonctions des hiérarchies intermédiaires est de traiter, de filtrer et de restituer différentes informations. Néanmoins, l'introduction des NTIC suppose un aplatissement de la ligne hiérarchique (E. Brousseau et A. Rallet, 1999). Les nouveaux circuits dus à la structure de réseaux de circulation des informations deviennent plus complexes et on assiste à l'*« apparition d'un maillage qui ne reproduit plus l'organisation hiérarchique »* (D. Roux, 1998, p. 93/94). Cela nécessite également une autonomie et une responsabilité accrues accordées aux acteurs (E. Brousseau et A. Rallet, 1999). Il s'agit de remplacer le contrôle a priori par une évaluation a posteriori des performances. Cela *« suppose qu'à tous les stades de la hiérarchie soit conféré un degré d'autonomie suffisant dont le corollaire est une responsabilité librement acceptée »* (D. Roux, 1998, p. 92).

Le rôle des mécanismes de coordination peut être renouvelé et la place des outils de communication électronique de travail coopératif à distance, de gestion par projet devient primordiale (M. Kalika, 2000). Le groupware permet à plusieurs acteurs, séparés ou réunis dans le temps et dans l'espace, de contribuer à la réalisation d'un objectif commun grâce notamment à la messagerie électronique, à la visioconférence ou aux forums de discussion. Il suppose ainsi l'existence d'un réseau de communication reliant les postes de travail et les personnes constituant le groupe (J.-C. Courbon, 1998) et s'accompagne souvent d'une réduction de la ligne hiérarchique et d'une responsabilisation des individus vers le client (M. Germain, 1998).

Selon John F. Rockart et James E. Short, ces groupes de travail assistés de communications électroniques sont en perpétuel changement (J. F. Rockart et J.E. Short, 1995). En effet, les changements organisationnels décrits ci-dessus sont des idéaux dans la mesure où ils ne sont pas déterminés par ces technologies mais apparaissent à l'occasion d'un processus émergent mettant en scène les acteurs.

2) L'émergence des changements organisationnels dus aux NTIC

Il existe trois conceptions principales relatives aux relations entre nouvelles technologies et organisation (M.L. Markus et D. Robey, 1988 ; E. Vaast, 2000). Selon l'approche basée sur l'impératif technologique, les technologies introduisent des changements déterminés et prévisibles. A l'inverse, le courant de l'impératif organisationnel soutient que les nouvelles technologies sont dépendantes du contexte organisationnel qui induit les effets de la technologie. Une troisième conception permet de dépasser ces deux premières approches déterministes et de considérer que la technologie et l'organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle. *« Une nouvelle technologie telle que l'intranet s'inscrit donc dans l'histoire d'une firme particulière, elle l'influence et est influencée par cette dernière selon un processus qui « émerge » progressivement et n'est pas totalement prévisible ex ante »* (E. Vaast, 2000, p. 163). Selon ce même auteur, intranet pèse sur des processus en cours et renforce les tendances organisationnelles en développement. Mais ce ne sont pas seulement

les caractéristiques techniques d'intranet qui sont intégrées progressivement dans un ensemble d'évolutions organisationnelles mais également les représentations qui lui sont associées. Comme l'affirme Emmanuel-Arnaud Pateyron et Robert Salmon, il semble difficile de dissocier les technologies des ensembles humains organisés. Les NTIC ne déterminent donc pas mais participent à l'émergence d'un modèle organisationnel adapté à leur contexte (E.-A. Pateyron et R. Salmon, 1996). Sur un plan gestionnaire, il s'agit d'intégrer les individus dans ce contexte de changement technique et organisationnel (F. Laval, 2000).

En fait, la mise en place des NTIC est le résultat d'un processus évolutif qui se caractérise tout d'abord par une « dictature des technologies ». Puis un processus de gestion est instauré permettant de faire évoluer harmonieusement les technologies et l'organisation (N. Venkatraman, 1995). Norbert Alter constate qu'un processus d'innovation technologique se déroule en trois phases : après une intégration du matériel, les utilisateurs s'approprient le dispositif technique et l'intègrent activement dans le processus de travail. Il devient donc nécessaire pour les directions d'entreprise d'intervenir pour tirer parti des pratiques novatrices et rationaliser les pratiques développées de manière parfois contradictoire avec les impératifs de coordination (N. Alter, 2000).

L'émergence des conséquences des NTIC et leur impact sur le fonctionnement organisationnel dépend donc des acteurs et de leur participation à ce processus. Les exigences d'adaptation et de capacité à faire face à l'incertitude générées par les NTIC reposant sur la logique de réseaux conduisent à mettre au premier plan la notion de compétence et à s'interroger sur les conditions de construction d'une compétence collective.

B) Le difficile passage de la compétence individuelle à la compétence collective dans les organisations utilisant les NTIC

Le fonctionnement « idéal » des organisations introduisant les NTIC conduit à substituer la logique compétence à celle de qualification (1). Néanmoins, le passage d'une compétence individuelle à une compétence collective peut être difficile (2).

1) De la logique qualification à la logique compétence

Tout d'abord, les risques de déqualification entraînés par les NTIC (et plus généralement par les nouvelles technologies) sont parfois mis en avant. Le débat part de la thèse de Braverman selon laquelle la technologie entraîne une déqualification des salariés (H. Braverman, 1976). Pour certains, elle serait due à une surqualification d'une minorité et aboutirait à une dépossession des travailleurs (M. Freyssenet, 1977). L'approche basée sur les connaissances tacites (tacit skills) est venue contredire cette thèse. Jones et Wood ont montré que les salariés sont dotés d'une qualification tacite qui est une manière inconsciente par laquelle ils mettent en œuvre un savoir. Elles sont inaliénables et peuvent exercer une influence vitale sur l'implantation de nouvelles technologies. En effet, l'utilisation réussie de techniques dépend des qualifications existantes enracinées dans une pratique réussie de la technologie précédente (B. Jones et S. Wood, 1984). En matière de NTIC, Pierre-Jean Benghozi, Patrice Flichy et Alain d'Iribarne constatent qu'elles entraînent un bouleversement des logiques de métiers préexistantes en les forçant à évoluer. Les vieux métiers résistent dans leurs identités à l'arrivée de nouveaux outils qui modifient les pratiques des professionnels (P.-J. Benghozi, P. Flichy et A. d'Iribarne, 2000).

La notion de compétence permet d'aller plus loin et de dépasser ce débat. Selon M. Stroobants, avec la notion de compétence, les normes de comportement des salariés tendent à se décliner dans les mêmes termes que celles des cadres (M. Stroobants, 1993). De même, Pierre Veltz considère que la thèse de la déqualification correspond à des images dépassées (P. Veltz, 1986).

Pour P. Zarifian, autant le terme « qualification » est un terme ambivalent puisqu'on peut parler de qualification de l'emploi comme de qualification de l'individu, autant le mot compétence ne peut s'appliquer qu'à des personnes humaines directement (P. Zarifian, 1996). Pour David Courpasson et Yves-Frédéric Livian, la qualification représente un rapport social et est l'expression de rapports de force (D. Courpasson et Y.-F. Livian, 1991). La compétence a plutôt trait à la mise en action de savoirs et renvoie à l'actualisation dans un poste de travail d'un ensemble de qualités et de savoirs. L'acquisition d'une compétence résulte donc de l'exercice du travail. Il ne s'agit plus pour chaque salarié d'appliquer des prescriptions en mettant en oeuvre des savoirs et des savoir-faire stéréotypés (E. Dugue et M. Maillebois, 1994) mais d'être créatif afin de faire face aux aléas et à l'incertitude dans son travail.

Les NTIC, plus particulièrement celles qui exigent la mise en réseaux des acteurs, conduisent à mettre au premier plan la notion de compétence plutôt que celle de qualification. En effet, les situations de travail qui supposent la compétence sont mobiles, évolutives, en partie imprévisibles et incertaines (P. Zarifian, 1996). Nous avons vu que le fonctionnement « idéal » des organisations introduisant les NTIC nécessite le développement d'une transversalité, d'une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et de l'autonomie des acteurs. Par exemple, le développement de l'automatisation de certaines tâches administratives par le biais d'une gestion électronique des documents conduit parfois à constituer des équipes intégrées et polyvalentes capables de prendre le relais l'une sur l'autre (E. Brousseau et A. Rallet, 1999). Le groupware (ou travail coopératif) devrait permettre de partager des acquis et de mettre l'accent sur la mobilité des équipes organisées selon les projets en cours (S. Craipeau et A. Briole, 2000).

En fait, les NTIC modifient la répartition des compétences dans le collectif de travail (P.-J. Benghozi, P. Flichy et A. d'Iribarne, 2000). Elles peuvent même aboutir à une modification des hiérarchies internes sur le plan des compétences par le recrutement de jeunes spécialistes internet chargés de coacher les directeurs (M. Kalika, 2000). Ce phénomène mentionné par Michel Kalika est un indicateur de la spécificité voire de la difficulté de passage d'une compétence individuelle à une compétence collective dans le cadre des NTIC puisqu'elle montre la nécessité d'une coopération pour qu'un tel phénomène se produise.

2) De la compétence individuelle à la compétence collective : la nécessaire coopération

La compétence collective émerge du fonctionnement organisationnel et des interactions entre acteurs de NTIC. Or ces interactions peuvent être sources de conflits et de dysfonctionnements. L'organisation assure le passage d'une compétence individuelle à une compétence collective si elle parvient à favoriser la coopération entre acteurs de NTIC.

La problématique de l'entreprise en tant qu'organisation qualifiante permet d'expliquer un tel passage. Il s'agit de considérer que les situations de travail sont à l'origine d'un apprentissage permanent de la part des salariés. L'organisation est à l'origine de la constitution et de l'utilisation des acquis nouveaux dans le travail. Les entreprises qui accordent de l'importance à l'acquisition de compétences en situation de travail « exploitent

les propriétés d'instabilité et d'évolutivité des situations professionnelles » (P. Zarifian, 1999, p. 128).

Selon Robert Coulon, les technologies de l'information reposant sur la logique de réseaux (et tout particulièrement le groupware) peuvent faciliter la mise en œuvre d'une meilleure coopération des agents comme la conception et la mise en œuvre d'une meilleure coordination de leurs tâches ou de leurs missions (R. Coulon, 2000). Mais il est possible, tout comme Philippe Zarifian, de distinguer la coopération « faible » qui repose sur une meilleure coordination des actes de travail ainsi qu'un décloisonnement et un partage des informations et la coopération « forte » qui consiste à « *construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque* » (P. Zarifian, 1996, p. 16). En effet, la production de compétences collectives consiste en l'élaboration de schémas coopératifs de résolution de problèmes et d'un langage opératif commun. Elle nécessite de dépasser les conflits existants (R. Wittorski, 1994).

Or les interactions que génèrent les NTIC reposant sur une logique de réseaux peuvent mettre à mal l'émergence d'une compétence collective. En effet, selon Pierre-Jean Benghozi, Patrice Flichy et Alain d'Iribarne, lorsqu'il n'y a pas de fortes inégalités de compétences au sein du collectif de travail utilisant les NTIC, il y a concurrence entre les membres de l'équipe (P.-J. Benghozi, P. Flichy et A. d'Iribarne, 2000). Des résistances au changement peuvent également apparaître, la communication dans le réseau informatique pouvant favoriser la formation de groupes d'influence (F. Laval, 2000). Le fonctionnement en réseaux d'une organisation basée sur les NTIC n'empêche donc pas l'existence de relations humaines et la construction de coalitions pouvant déboucher sur des régulations autonomes difficilement contrôlables (J.-D. Reynaud, 1988 (a)). François Eyraud a constaté que ce sont les acteurs dans l'organisation qui manipulent les nouveaux champs d'action introduits par le facteur technologique. Ils créent alors de nouvelles règles professionnelles dans le cadre de structures existantes (F. Eyraud, 1986).

Signalons également que le développement de l'autonomie et de la responsabilité dans le cadre du travail supposant l'utilisation de NTIC entraîne un stress à l'occasion du travail de coopération des salariés. La possibilité d'être contacté et joint à tout moment par l'intermédiaire d'e-mail aboutit à un besoin de s'isoler et de couper le lien avec l'entreprise à certains moments. De même, le développement de l'autonomie et l'enrichissement des tâches peut conduire à leur alourdissement (E. Brousseau et A. Rallet, 1999). Enfin, certains auteurs ont mentionné l'existence d'un risque de constitution d'une barrière entre les « laissés pour compte » qui ne participent pas aux groupes et au contraire les salariés directement impliqués dans les mécanismes de coopération et intégrés au groupe (R. Wittorski, 1994, p. 82). En effet, une organisation qui valorise la communication et la coopération peut exclure les individus qui n'ont pas la capacité d'y participer.

D'une façon générale, la compétence est directement liée au pouvoir. Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré que la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle¹³⁸ permet de contrôler des incertitudes. Elle est donc une source de pouvoir en tant que ressource pouvant être mobilisée par l'acteur dans ses relations de négociation avec l'organisation ou avec ses collègues (M. Crozier et E. Friedberg, 1977 ; E. Friedberg, 1993). Il ne s'agit pas d'une simple décision technique du directeur informatique. D'autres acteurs

¹³⁸ Selon ces auteurs, la compétence est détenue par l'expert c'est-à-dire celui qui possède les connaissances, le savoir-faire et l'expérience du contexte.

jouent un rôle fondamental quant à l'introduction et au fonctionnement des NTIC. Ainsi, la direction générale, les directions fonctionnelles, les cadres et les hiérarchies intermédiaires peuvent être en concurrence quant à la détermination du leadership de la mise en oeuvre des nouvelles formes d'organisation et des systèmes techniques (E. Brousseau et A. Rallet, 1999). De même, comme nous l'avons vu, le rôle actif des acteurs dans l'introduction des NTIC produit l'émergence des conséquences organisationnelles de l'introduction d'une telle technologie. Il participent donc activement au processus en se l'appropriant et en assurant son bon fonctionnement (N. Alter, 2000), mais ils peuvent également le mettre en péril.

La construction d'une compétence collective au sein des organisations introduisant les NTIC peut donc poser problème. Il semble alors nécessaire, en vue de mobiliser les compétences, d'encadrer l'action collective. Pour ce faire, les IRP et plus particulièrement le CE peuvent jouer un rôle important.

II) ENCADREMENT ET MOBILISATION DES COMPETENCES : QUEL ROLE POUR LE COMITE D'ENTREPRISE ?

Le droit français prévoit la possibilité d'intervention de plusieurs organes de représentation dans le cadre de l'introduction des NTIC. Cela nous conduira à montrer qu'une telle intervention favorise l'encadrement de l'action collective et l'acceptation de telles décisions pourtant sources de conflits (A). Mais nous nous arrêterons tout particulièrement sur le CE. En effet, en tant qu'organe de prise de décision représentatif du collectif que représente l'entreprise, il est apte à mobiliser les compétences et à permettre l'émergence d'une compétence collective (B).

A) La question de l'encadrement de l'action collective dans le cadre de l'introduction de NTIC

Différentes études montrent la nécessité d'une consultation formelle et représentative dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies (1). La question gestionnaire posée est celle de l'encadrement de l'action collective et des conditions d'efficacité de l'intervention des IRP dans un tel contexte (2).

1) La nécessité d'une consultation formelle dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies

La littérature est partagée quant au rôle effectif joué par les IRP, et plus particulièrement par les organisations syndicales, dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies. Comme le suggère Jeffrey H. Keefe, il est possible de distinguer quatre courants de pensée (J. H. Keefe, 1991).

Les organisations syndicales ne jouent qu'un rôle de protection de la sécurité de l'emploi et de maintien de droits acquis lors d'une décision d'introduction de nouvelles technologies de la part de l'employeur,

Les organisations syndicales ne jouent aucun rôle lors de l'introduction de nouvelles technologies. Quant à cette seconde hypothèse, la littérature est riche et nombreuse. Signalons

par exemple Erol Taymaz (E. Taymaz, 1990) ou encore Philip Kraft et Jorgen Bansler (P. Kraft et J. Bansler, 1993). La thèse soutenue par Jeffrey H. Keefe va également dans ce sens. Certaines recherches montrent que le rôle joué par les organisations syndicales lors de l'introduction de nouvelles technologies varie selon le type de technologie, l'organisation syndicale ainsi que le contexte économique et politique. Enfin, l'accent est parfois mis sur la capacité des organisations syndicales à favoriser les changements organisationnels et à accélérer la diffusion des nouvelles technologies. La négociation peut permettre de limiter la résistance des salariés dans un tel contexte d'innovation. Signalons également ici les deux études de cas réalisées par Paul Stewart et Victoria Wass démontrant le rôle joué par la négociation collective quant à l'acceptation par les salariés de la mise en place de nouvelles méthodes de management et d'innovations techniques (P. Stewart et V. Wass, 1998).

Plus spécifiquement en matière de technologies de l'information, certaines recherches ont insisté sur l'importance d'une consultation formelle des salariés. C'est en tout cas ce que démontrent Caroline Lloyd et Helen Newell (C. Lloyd et H. Newell, 1998). Ces auteurs ont montré que le processus de mise en place ainsi que l'importance accordée à l'implication et à la consultation formelle avaient un impact sur les réponses des employés à cette technologie et sur leur performance.

Cette entreprise, employant 1 000 salariés, a pratiqué une politique de communication informelle auprès des salariés plutôt que de consultation. Une telle politique entraîna toute une série de dysfonctionnements lors de la mise en place de nouvelles technologies de l'information dans l'entreprise : disparition de certaines données informatiques entraînant un refus de l'utilisation de l'ordinateur de la part des salariés ou encore taux de turn-over de l'ordre de 50 % durant la période de mise en place de l'informatisation (tandis que ce taux était en moyenne dans cette entreprise de 12 à 15 %). De même, les entretiens réalisés auprès des salariés par les auteurs montrent l'absence d'écoute de la part des managers.

En fait, l'introduction de nouvelles technologies de l'information au sein de cette entreprise fut gérée uniquement sous un angle technique sans aucune considération pour les relations professionnelles. Selon Caroline Lloyd et Helen Newell, l'absence de mécanismes formels destinés à obtenir la parole des salariés (« employee voice ») a conduit le management à favoriser les processus informels et la communication directe avec les individus. Cela n'a pas permis l'existence d'une forme de représentation effective des points de vue des salariés¹³⁹. Les questions mises en avant par chaque individu ont été considérées par le management comme de simples attentes individuelles et n'ont pas permis l'existence de groupes de discussion au sein desquels les propositions pouvaient être considérées en détail. Cette absence de consultation formelle est donc à l'origine des difficultés rencontrées lors de l'introduction de nouvelles technologies de l'information au sein de cette entreprise.

Cette recherche montre qu'une consultation formelle est nécessaire dans un tel contexte d'innovation et que celle-ci peut faire intervenir des organes de représentation autres que les organes syndicaux. En effet, d'autres institutions de représentation jouent parfois un certain rôle dans le cadre de l'introduction de NTIC. Dans tous les cas, certaines études soulignent que la participation des employés et de leurs représentants dans l'introduction de NTIC contribuent à améliorer la mise en œuvre et l'efficacité de tels outils.

¹³⁹ On retrouve ici l'approche de Freeman et Medoff (R. Freeman et J. Medoff, 1984).

2) *L'intervention des IRP dans le cadre de l'introduction des NTIC : une source d'efficacité*

La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FEACT), à partir d'une étude au sein de différents pays de la Communauté Européenne, a montré que l'intervention des représentants des salariés, dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies de l'information permettait d'aboutir à une prise de décision plus efficace (FEACT, 1990, 1993 et 1994).

Tout d'abord, les auteurs de cette étude insistent sur le fait que la dépendance mutuelle des employeurs et des salariés (ainsi que leurs représentants) augmente particulièrement dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies de l'information. Une coopération devient donc nécessaire. On se trouve ici en présence d'un jeu à somme positive : les participants ne peuvent atteindre leurs objectifs que par la coopération. S'ils coopèrent, leur situation commune s'améliore et ils en tirent un bénéfice. S'ils ne coopèrent pas, ils peuvent y perdre tous¹⁴⁰.

Cette étude met en lumière la nécessité de mobiliser les compétences existantes afin d'introduire les nouvelles technologies de l'information. À cet égard, les employeurs et les représentants des salariés interrogés ont estimé que l'utilisation des connaissances et des compétences était améliorée (54% de la direction, et 56% des représentants des salariés).

De même, l'intervention des IRP semble favoriser l'acceptation des décisions puisque trois employeurs sur cinq indiquent qu'une telle participation permet une meilleure acceptation de la part des salariés des décisions. Les répercussions négatives sont ici négligeables (4%). Il semble donc qu'une telle participation favorise la coopération des salariés. Ce point de vue est partagé par les représentants du personnel interrogés.

Il convient de signaler que l'utilisation des compétences existantes et l'acceptation de la technologie par les salariés sont considérées, par les employeurs tout comme par les représentants du personnel, comme les deux domaines dans lesquels les effets positifs de l'intervention des IRP sont les plus positifs : ils dépassent 50% des effets positifs attribués. Deux employeurs sur cinq affirment que l'intervention des représentants dans le processus de production des technologies de l'information favorise l'identification du personnel à l'entreprise et ainsi leur acceptation des décisions prises (trois employeurs sur cinq considèrent que l'intervention de ces mêmes représentants a permis une meilleure acceptation). L'opinion des représentants du personnel sur ces questions est similaire à celle des employeurs.

Néanmoins, cette étude fait également état de la situation particulière de la France. Celle-ci fait partie des pays dans lesquels l'intervention des IRP est la moins importante. Par exemple, durant la phase de planification, 47% des employeurs et 54% des représentants des salariés ont déclaré qu'il n'y avait pas de participation. Durant la phase de mise en oeuvre, 32% des employeurs et 37% des représentants du personnel ont fait cette même constatation. Ainsi, c'est surtout durant la phase de mise en oeuvre des nouvelles technologies de l'information que l'intervention des IRP est présente.

¹⁴⁰ Ce phénomène identifié par la FEACTION conforte notre analyse précédente. En effet, nous avons tenu à insister sur la coopération devenue désormais nécessaire dans le cadre de l'introduction des NTIC.

Au-delà d'une faible participation des IRP à la prise de décision en France, il convient néanmoins d'approfondir l'analyse et de discuter tout particulièrement du rôle que peut jouer le CE auquel le droit français accorde certaines prérogatives en la matière. Un tel organe paritaire peut-il constituer un outil de gestion ?

B) Le CE : facteur d'émergence d'une compétence collective

L'importance du processus de prise de décision concernant l'implantation de systèmes informatiques (c'est-à-dire les modalités d'introduction et le processus de décision) est parfois souligné dans la littérature (I. HUAULT, 1996). Nous souhaitons montrer que le CE peut jouer un rôle gestionnaire dans le cadre de l'introduction des NTIC. Plus précisément, les caractéristiques de cette institution de représentation en termes de composition et de légitimité font d'elle un organe représentatif apte à favoriser l'émergence d'une compétence collective dans le cadre de l'introduction de NTIC reposant sur une logique de réseaux.

Il conviendra tout d'abord de s'interroger sur les prérogatives du CE lors de l'introduction de nouvelles technologies et sur son rôle décisionnaire effectif (1). Puis nous montrerons que le caractère représentatif de cet organe est adapté à la construction d'une compétence collective (2).

1) Le CE : un organe en demi-teinte

Le droit du travail français accorde au CE certaines attributions dans le cadre de telles innovations. Il est donc censé jouer un rôle important et mérite que l'on s'attarde sur son rôle effectif.

Tout d'abord, l'article L 432-1 al 7 du Code du travail prévoit une consultation obligatoire du CE sur la politique de recherche et de développement technologique de l'entreprise. D'autre part, selon l'article L 432-2 du Code du travail il doit être également consulté lors de tout projet important d'introduction de nouvelles technologies¹⁴¹. Selon la circulaire DRT n°12 du 30 novembre 1984, il s'agit de l'introduction d'une technologie différente dans l'entreprise ou l'établissement, même si celle-ci est largement répandue dans le secteur de l'activité ou le reste de l'économie. L'appréciation du caractère nouveau de la technologie est donc réalisée par rapport à l'entreprise qui introduit une telle innovation. D'autre part, le remplacement d'un matériel de technologie identique qui n'apporte pas de modifications à la situation du personnel n'entre pas dans le cadre de l'article L 432-2 du Code du travail. La jurisprudence conforte cette analyse. Enfin, il doit s'agir d'un « projet important » : les propositions d'un bureau d'études ou encore un projet qui n'apporte pas de réelles modifications dans la situation du personnel, de la qualification, de la rémunération, de la formation ou des conditions de travail ne sont pas concernées.

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, le CE peut recourir à un expert en technologie lorsqu'il est consulté sur un projet important. Mais il peut aussi avoir recours à un expert rémunéré par l'entreprise dès lors qu'un accord intervient entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité. L'expert a libre accès dans l'entreprise et est nommé par un vote du comité.

¹⁴¹ Il doit recevoir les informations au moins 1 mois avant la réunion relative au projet et ses conséquences pour le personnel. Il donne un avis non seulement sur ses conséquences sociales mais aussi sur l'ensemble du projet.

L'enquête « REPONSE » de 1992 permet d'avoir un aperçu sur le rôle effectif joué par le CE. Ainsi, les représentants du personnel interrogés à l'occasion de cette enquête ont déclaré que la question des changements technologiques était abordée en réunion de CE dans 74,3% des cas. Ils ont également indiqué dans 69,2% des cas que le comité de leur entreprise accordait de l'importance à son information et à sa consultation sur les changements technologiques. Néanmoins, seuls 32,3% des employeurs interrogés lors de cette même enquête ont affirmé qu'en 1990, 1991 et 1992 une discussion avait eu lieu avec des représentants des salariés autres que les délégués syndicaux (Ministère du travail et des affaires sociales, 1996).

Quant au recours à des experts¹⁴², il est relativement exceptionnel puisque 7% des CE et 13% des comités d'établissement dont 9% via le comité central d'entreprise y ont fait appel (Insee, Liaisons sociales, Dares, 1998, p. 72). Selon Daniel Furjot, bien que ce recours soit plus rare que le recours à un expert-comptable, il a aussi plus d'impact (D. Furjot, 1999).

Le fonctionnement effectif du CE peut également être évalué à travers les conséquences de son intervention sur le pouvoir de décision de l'employeur. En effet, le droit du travail français n'accorde aucun pouvoir de décision au CE. Il ne s'agit que d'un organe d'information et de consultation.

Selon une enquête réalisée en 1996 auprès des secrétaires du CE¹⁴³ (Insee, Liaisons sociales, Dares, 1998), l'information remise par la direction au comité est considérée comme généralement bonne par 40% des personnes interrogées, bonne mais difficile à obtenir par 13%, bonne avec des carences sur certains sujets dans 34% des cas, généralement médiocre dans 6% des cas et tout à fait insuffisante dans 7% des cas. Nous constatons donc ici que la majorité des secrétaires interrogés évalue de façon positive les informations fournies par la direction.

D'autre part, quel impact l'information et la consultation du CE a-t-il sur les décisions prises par l'employeur ? Les réponses fournies par ces mêmes secrétaires interrogés sont ambiguës. À la question « Comment qualifieriez-vous les consultations du comité par l'employeur ? », 32% considèrent qu'elles sont utiles pour orienter ses décisions, 30% qu'elles sont généralement sans influence sur ses décisions et 34% qu'elles sont de pure forme juste pour satisfaire la loi (4% ne savent pas).

Ces premiers résultats sont plutôt négatifs mais doivent être nuancés par les réponses fournies par ces mêmes secrétaires à la question suivante : « L'intervention des élus peut-elle faire évoluer les positions de la direction ? ». Pour 11% des personnes interrogées, l'évolution des positions de la direction ne se produit jamais ou rarement, pour 47% elle se produit de temps en temps sur des points de détail, pour 35% elle se produit de temps en temps sur des points importants et pour 5% elle se produit fréquemment ou toujours (2% ne savent pas). Ces résultats méritent ici d'être précisés puisque cette enquête établit une distinction entre les secrétaires élus sur liste syndicale et les secrétaires sans étiquette. Pour les premiers, l'intervention des élus peut faire évoluer les positions de la direction *sur des points de détail* dans 44% des cas et *sur des points importants* dans 40% des cas. Par contre, les secrétaires sans étiquette considèrent que l'intervention des élus peut faire évoluer les positions de la direction *sur des points de détail* dans 51% des cas et *sur des points importants* dans 30% des

¹⁴² Il s'agit ici d'« autres experts » que l'expert-comptable.

¹⁴³ Ces résultats ne portent pas spécifiquement sur l'information et la consultation du CE dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies mais sur son fonctionnement d'une façon générale.

cas. Les secrétaires syndiqués valorisent donc plus la capacité du CE à faire évoluer les positions de la direction (surtout sur des points importants).

Au regard de ces données chiffrées, il apparaît que le CE est un organe en demi-teinte dont l'impact réel sur la prise de décision est difficile à évaluer mais dans tous les cas n'est pas négligeable. Quel rôle peut-il alors jouer quant à l'encadrement collectif des compétences devenues un élément central avec l'introduction des NTIC ?

2) Le rôle du CE dans l'encadrement collectif des compétences dans le cadre de l'introduction des NTIC

Le problème gestionnaire est le suivant : gérer les conflits et assurer une coopération entre acteurs de NTIC. Il s'agit de produire des décisions (ou des règles) susceptibles d'être respectées par les acteurs. Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective dépend de l'existence d'une telle coopération car elle favorise l'apprentissage organisationnel. L'enjeu est de mobiliser les compétences.

L'évolution en France est celle d'une décentralisation vers l'entreprise. Nathalie Besucco et Michèle Tallard considèrent qu'il existe une nouvelle répartition des rôles entre la branche et l'entreprise. Le développement des grilles de classification à critères classants intégrant la notion de compétences et l'apparition en 1990 d'une nouvelle génération fondée sur une logique compétence (CAP 2000) consacrent l'entreprise comme lieu d'évaluation et de reconnaissance des compétences en plaçant les compétences acquises comme nouveau référent. Pour ces mêmes auteurs, le modèle de la compétence repose sur « *la capacité de l'entreprise à construire et à mobiliser les salariés autour d'une identité commune d'entreprise dont on peut se demander si elle n'a pas à se substituer aux identités professionnelles portées par la branche* » (N. Besucco et M. Tallard, 1999, p. 124). D'autre part, la compétence est le résultat d'une construction conjointe entre le salarié et l'entreprise. Le premier apporte ses capacités et le second les conditions de leur actualisation (B. Zimmermann, 2000).

Selon Jean-François Amadiou et Loïc Cadin, le développement de la notion de compétence dans les entreprises est lié au déclin de la régulation de branche. D'autre part, l'organisation qualifiante nécessite l'assentiment des salariés. Ainsi, « *la consultation des représentants des salariés et plus encore la négociation d'un accord collectif est un élément clef du succès de la mise en place d'une telle organisation* » (J.-F. Amadiou et L. Cadin, 1996, p. 70).

La décentralisation vers l'entreprise de l'encadrement des compétences et de leur mobilisation doit donc passer par l'intervention des représentants du personnel. La conclusion d'un accord collectif d'entreprise avec les organisations syndicales¹⁴⁴ est-elle préférable à l'intervention du CE ? Si l'enjeu gestionnaire est celui de l'acceptation des décisions et de la mobilisation des compétences, c'est bien la question de la représentativité qu'il convient de discuter.

Sur un plan gestionnaire, la représentativité (ou capacité d'un acteur à représenter un collectif) est centrale dans la mesure où une décision prise dans un tel contexte est logiquement susceptible de favoriser son acceptation. Le collectif représenté en l'espèce est

¹⁴⁴ En 1992, le nombre d'accords d'entreprise portant sur ce thème ne représentait que 8,5% du nombre d'accords conclus à ce niveau, tous thèmes confondus.

l'organisation composée d'acteurs disposant d'un pouvoir de décision plus ou moins important et plus ou moins formalisé dans un cadre structuré et hiérarchisé. Le caractère représentatif d'une décision ou d'un organe dépend de sa capacité à coordonner ces décisions c'est-à-dire à faire en sorte qu'elles aillent dans le sens des objectifs de l'organisation. Une telle convergence d'objectifs sera réalisée si les décisions et les règles déterminées au sommet de la hiérarchie sont acceptées par chaque acteur au sein de l'organisation. La représentativité doit donc permettre d'éviter une éventuelle rupture entre le ou les décideurs et les acteurs chargés de son application dans la mesure où les règles et décisions qu'elle produit auront une légitimité plus grande aux yeux des acteurs. Ils seront plus enclins à les respecter.

La condition de représentativité est donc à la base de l'encadrement et du contrôle de l'action collective. Cette condition est tout particulièrement importante dans le cas des NTIC fonctionnant en réseaux puisque, comme nous l'avons vu, les risques d'éclatement du collectif sont importants. Pourtant, ces organisations ont besoin de transversalité, d'horizontalité et donc de coopération. Celle-ci doit permettre une identité des objectifs et un sens commun donné aux actions et aux valeurs qui les fondent (P. Zarifian, 1996). En tant qu'organe de représentation, le CE est-il capable de favoriser de tels fonctionnements organisationnels ?

La composition du CE est basée sur le tripartisme c'est-à-dire la présence du chef d'entreprise ou de son représentant (qui le préside), de représentants syndicaux (désignés par une organisation syndicale représentative) et de représentants élus par les salariés. Il puise sa représentativité et sa capacité à mobiliser des individus et des compétences dans son caractère paritaire et dans la combinaison qu'il propose entre différentes formes de légitimités représentatives. Il joue donc un rôle de gestion prévisionnelle des conflits et favorise ainsi la coopération. Celle-ci est, nous l'avons vu, nécessaire au fonctionnement des organisations intégrant les NTIC. Elle contribue à l'élaboration de règles et de référentiels communs et ainsi à l'émergence d'une compétence collective.

Dans les faits, certaines données chiffrées¹⁴⁵ montrent que les salariés ne sont pas indifférents à cet organe de représentation puisqu'en 1998 le taux de participation aux élections du CE était de 65,7%. Certes, une baisse est enregistrable depuis 1994 mais ces données montrent qu'une majorité de salariés participe à l'élection de ces représentants. Notons également qu'en 1998, les non-syndiqués au CE atteignaient une proportion de 27,1%. Le caractère paritaire du CE est donc ici confirmé. Il en va de même de sa légitimité aux yeux des salariés puisqu'une majorité d'entre eux participe aux élections (tandis qu'en France, le taux de syndicalisation est de 10%¹⁴⁶).

Sur un plan gestionnaire, l'intervention du CE nous semble donc préférable à la conclusion d'accords collectifs d'entreprise avec les délégués syndicaux désignés et non élus. Néanmoins, la frontière entre consultation et négociation n'est pas toujours aussi marquée (J.-D. Reynaud, 1988 (b)). En effet, nous avons vu que le droit du travail français accordait certaines prérogatives au CE dans le cadre de l'introduction de nouvelles technologies. Néanmoins, il ne lui accorde pas en la matière de pouvoir de décision bien que dans les faits il semble qu'il ne soit pas dénué de pouvoir. Ce phénomène est confirmé par une enquête réalisée sur les CE en 1998. Il apparaît qu'un secrétaire sur deux a déclaré que l'intervention du CE avait permis de préparer une négociation. Plus précisément, 61% des secrétaires

¹⁴⁵ « Premières Informations », Octobre 2000 – N° 41.1.

¹⁴⁶ Selon le BIT, il était de 9,1% en 1995 (Insee, Liaisons sociales, Dares, 1998, p. 166).

syndiqués ont fait cette constatation et 47% d'entre eux ont déclaré que le CE a signé un accord formalisé. Par contre, les secrétaires « sans étiquette » ne sont qu'une minorité à accorder ce rôle au CE et 41% d'entre eux ont affirmé que le CE a signé un accord formalisé (D. Furjot, 1999)¹⁴⁷.

Selon Daniel Furjot, ces résultats attestent que lorsque le CE est l'instance unique, il sert de relais à sa propre action mais dans le cas contraire, il existe une complémentarité institutionnelle qui ne signifie pas que chaque instance limite son champ d'intervention à son seul domaine de compétence.

CONCLUSION

Ainsi, en tant qu'organe représentatif, le CE est capable de créer les conditions favorables à une coopération susceptible de mobiliser les compétences. Néanmoins, malgré certaines évolutions du système français de relations professionnelles qui se traduisent par une décentralisation vers l'entreprise, des modes de gestion changeants (J. Rojot, 1993) et certains assouplissements des positions syndicales, l'utilisation de cet outil demeure très marginale en France.

D'autre part, les risques d'éclatement organisationnel dus à l'introduction des NTIC basées sur une logique de réseaux ne sont pas seulement internes : « *la ligne de démarcation actuelle entre ce qui est "dedans" et ce qui est "dehors" est de plus en plus incertaine* » (D. Weiss, 1994, p. 95). Le collectif de travail devient alors plus diffus en termes identitaires et plus généralement d'appartenance. Une analyse de la capacité d'un organe paritaire de représentation à mobiliser les compétences dans le cadre de l'introduction de NTIC ne doit donc pas se limiter au niveau de l'entreprise mais prendre en compte l'évolution des frontières organisationnelles externes.

Sur ce point, le droit français offre quelques opportunités. Tout d'abord, une Unité Economique et Sociale (UES) peut être constituée par des sociétés juridiquement distinctes. L'unité économique suppose qu'il y ait concentration des pouvoirs de direction et activités complémentaires. Quant à l'unité sociale, elle correspond à l'existence d'une communauté de travailleurs. Ces deux types d'unités doivent exister simultanément mais la jurisprudence est plus exigeante sur l'existence d'une unité économique en matière de constitution d'un CE. Ensuite, le comité de groupe concerne des sociétés aux activités diverses et rassemble des entreprises ayant chacune leur structure représentative. Il est formé par une entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle. Enfin, le comité d'entreprise européen est institué dans les entreprises ou groupes qui emploient au moins 1 000 salariés et au moins 150 salariés dans deux pays.

Ainsi, la transformation des frontières internes et externes des entreprises introduisant des NTIC entraînant un fonctionnement en réseaux complexifie la question de l'émergence d'une compétence collective et conduit à s'interroger sur les communautés désormais pertinentes de l'action collective.

¹⁴⁷ Ces résultats ne concernent pas spécifiquement l'information et la consultation du CE dans le domaine des NTIC mais ils montrent que cet organe n'est pas dénué de pouvoir de décision.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N., « Logiques de l'entreprise informationnelle », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 1989.
- ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, 2000.
- AMADIEU J.-F., CADIN L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris : Economica, 1996.
- BENGHOZI P.-J., FLICHY P., IRIBARNE (d') A., « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises », *Réseaux - Communication, technologie, société*, n° 104, 2000.
- BESUCCO N., TALLARD M., « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, n° 41, 1999.
- BRAVERMAN H., *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris : Maspéro, 1976.
- BROUSSEAU E. et RALLET A., *Technologies de l'information – Organisation et performances économiques*, Rapport du groupe de travail présidé par Eric Brousseau et Alain Rallet, Commissariat Général du Plan, Mai 1999.
- COULON R., « Technologies de l'information et autonomie des agents : réflexions théoriques et application au groupware », *Gestion 2000*, Mars-Avril, n°2, 2000.
- COURBON J.-C., « Le groupware et les raisons de son importance » in Favier M. (éd), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris : Economica, 1998, pp. 77-85.
- COURPASSON D., LIVIAN Y.-F., « Le développement récent de la notion de "compétence" – Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, 1991.
- CRAIPEAU S., BRIOLE A., « Le groupware, une technique structurante pour les PME de service », *Réseaux - Communication, technologie, société*, n° 104, 2000.
- CROZIER, M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris : Editions du Seuil, 1977.
- DUGUE E., MAILLEBOUIS M., « De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique », *Education permanente*, n° 118, 1994.
- EYRAUD F., « Nouvelles technologies et recherche d'un nouveau mode de régulation professionnelle », *Formation-Emploi*, N° 14, Avril-juin 1986.
- FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, *La nouvelle technologie de l'information et la participation en Europe : Le potentiel pour le dialogue social – Premiers résultats d'une enquête d'attitude dans cinq pays européens : France, Royaume-Uni, République Fédérale d'Allemagne, Italie et Danemark*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1990.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, *Implication du lieu de travail dans l'innovation technologique dans le Communauté Européenne - Volume I : Les voies de la participation*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1993.
- FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, *Implication du lieu de travail dans l'innovation technologique dans le Communauté Européenne - Volume II : Questions relatives à la participation*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1994.
- FREEMAN R., MEDOFF J., *What Do Unions Do ?*, New York : Basic Books, 1984.
- FREYSSINET M., *La division capitaliste du travail*, Paris : Savelli, 1977.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée*, Paris : Editions du Seuil, 1993.
- FURJOT D., « Enquête sur les comités d'entreprise : des pratiques à leurs représentations », *Travail et Emploi*, n° 79, 1999.

- GERMAIN M., *L'intranet*, Paris : Economica, 1998.
- HUAULT I., « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxes et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Décembre, 1996.
- INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Les relations sociales en entreprise*, Les dossiers thématiques, n° 10, 1998.
- JONES B. et WOOD S., « Qualifications tacites, divisions du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, 4, 1984.
- KALIKA M., « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août, 2000.
- KEEFE J. H., « Do Unions influence the diffusion of technology ? », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 44, n° 2, January 1991.
- KRAFT P., BANSLER J., « Mandatory Voluntarism : Negotiating Technology in Denmark », *Industrial Relations*, Vol 32, n° 3, Fall 1993.
- LAVAL F., « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août, 2000.
- LLOYD C., NEWELL H., « Computerising the salesforce : the introduction of technical change in non-union workforce », *New Technology, Work and Employment*, Vol 13, n° 2, 1998.
- MARKUS M.L., ROBESY D., « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, 34(5), 1988.
- MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES – Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, *Relations professionnelles et négociation d'entreprise : enquête réponse menée en 1993 par BVA pour le compte de la DARES*, Paris : La Documentation Française, 1996.
- PATEYRON E.-A., SALMON R., *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise*, Paris : Economica, 1996.
- REYNAUD J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988 (a).
- REYNAUD J.-D., « La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu ? », *Revue française de sciences politiques*, n°1, Janvier-Juin 1988 (b).
- ROCKART J. F. et SHORT J.E., « L'organisation en réseau et le management de l'interdépendance » in M. S. Scott Morton, *L'entreprise compétitive du futur – Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Paris : Editions d'Organisation, 1995, pp. 233-272.
- ROJOT J., « La gestion des relations professionnelles », in *Gestion des ressources humaines*, Cahiers français, La documentation Française, n° 262, 1993, pp. 61-71.
- ROUX D., « Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise » in *Management et organisation des entreprises*, Cahiers français, La documentation Française, n° 287, juillet-septembre 1998, pp. 87-95.
- STEWART P., WASS V., « From “embrace and change” to “engage and change” : trade union renewal and new management strategies in the UK automotive industry ? », *New Technology, Work and Employment*, Vol 13, n° 2, 1998.
- STROOBANTS M., *Savoir-faire et compétences au travail – Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- TAYMAZ E., « The Impact of Trade Unions on the Diffusion of Technology : The Case of NC Machine Tools », *British Journal of Industrial Relations*, June 1991.
- VAAST E., « Intranet et aléas organisationnels », *Réseaux - Communication, technologie, société*, n° 104, 2000.
- VELTZ P., « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du travail*, 1, 1986.

VENKATRAMAN N., « Reconfiguration d'entreprises provoquées par les technologies de l'information » in M. S. Scott Morton, *L'entreprise compétitive du futur – Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Paris : Editions d'Organisation, 1995, pp. 151-195.

WEISS D., « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai 1994.

WITORSKI R., « Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel », *Education permanente*, n° 118, Janvier 1994.

ZARIFIAN P., *Travail et communication – Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris : PUF, 1996.

ZARIFIAN P., *Objectif compétences – Pour une nouvelle logique*, Paris : Editions Liaisons, 1999.

ZIMMERMANN B., « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, Octobre 2000.