

CONTINUITÉ DE L'INFORMATION, DISCONTINUITÉS SOCIALES : NTIC, NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL

Frédéric SCHOENAERS
Attaché de recherches
Doctorant au CSO
Université de Liège
F.Schoenaers@ulg.ac.be

Marc ZUNE
Aspirant FNRS
Université de Liège
M.Zune@ulg.ac.be

1. INTRODUCTION

Depuis qu'elles ont fait leur apparition, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) n'ont eu de cesse d'inspirer bon nombre d'ouvrages et de recherches cherchant à en montrer l'impact à plusieurs niveaux d'analyse. A un niveau macro-social, d'une part, puisqu'on a vu maintes thèses (Castells, 1998) émerger afin de démontrer en quoi les rapports sociaux en général étaient modifiés par l'introduction de nouvelles manières de communiquer. Les sociologues et théoriciens des organisations (Pavé, 1989; Alter, 1990; Pichault, 1993), d'autre part, n'ont pas non plus hésité à démontrer en quoi, par exemple, l'informatisation du travail avait induit de profonds changements dans les entreprises et les administrations publiques (Ackerman et Bastard, 1993). Une nouvelle vague de modernisation des NTIC (qui désignent à présent tous les outils de communication créés par la rencontre de l'informatique et des télécommunications) a fait récemment son apparition et des notions comme "réseaux", "télématique", "groupware" ont pénétré le sens commun et sont à leur tour objets des préoccupations des sciences humaines (Delhay, Dieu et Zune, 1999).

Dans le même temps, l'ère des nouvelles formes d'organisations (NFO) a pris pied dans le monde du travail, poussée par des gourous du management qui ont su convaincre les dirigeants d'entreprises de se concentrer sur leur activité centrale tout en recourant à la sous-traitance de leurs activités secondaires (Piore et Sabel, 1989), de mettre en place des formes flexibles de gestion de la main-d'œuvre (reprenant un personnel stable auquel est adjoind un contingent de personnel externe; Atkinson, 1985), d'établir des partenariats stratégiques afin de pouvoir donner naissance à des réseaux de compagnies spécialisées (Paché et Paraponaris, 1993; Davidow et Malone, 1992; Miles et Snow, 1986; Monge et Fulk, 1995), etc. Dans ce

contexte, les NTIC et leurs capacités à dépasser les frontières spatio-temporelles traditionnelles des organisations classiques apparaissent comme étant, dans la plupart des cas, le vecteur technique de l'instauration des nouvelles formes d'organisations (Stanworth, 1998).

Alors que diverses recherches, parfois opposées, ont montré dernièrement les enjeux des fonctions RH face au développement des NTIC (Laval, 2000; Lepak et Snell, 1994; Barreau, 1997), peu d'études ont été consacrées aux conséquences en termes de dialogue social liées à cette "virtualisation" des contextes de travail (Donnadieu, 2000; Vendramin et Valenduc, 2001; Carmona-Schneider *et al.* 1999).

Classiquement, la question du dialogue social s'est développée dans le cadre du modèle bureaucratique de l'entreprise (Lallement, 1996; Supiot, 1999): les frontières organisationnelles étaient clairement établies et l'identification des interlocuteurs sociaux (travailleurs représentés par les syndicats et monde patronal) était aisée, les politiques de gestion des ressources humaines (qui regroupent les dimensions essentielles de management du personnel) étaient marquées par une certaine cohérence et englobaient l'ensemble du personnel de chaque entreprise et, enfin, le dialogue social s'effectuait selon une modalité juridico-sociale où enveloppe organisationnelle et enveloppe juridique se superposaient parfaitement. Le critère d'homogénéité de l'action syndicale était de la sorte assuré. Par la suite, de nouveaux modèles de management (management participatif, participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise, cercles de qualité) ont eu tendance à remettre en cause le rôle incontournable des syndicats par rapport à leur fonction d'interlocuteur du patronat. Le centre de gravité du dialogue social a eu tendance à se déplacer et à mettre directement face à face salariés et patrons (De Coster et Pichault, 1998; Tixier, 1986; Durand, 1986; Amadiou, 1986). Il n'en demeure pas moins que ces méthodes de gestion n'ont guère remis en question les fondements sur lesquels reposaient les principes majeurs des relations sociales évoqués précédemment.

Dès lors, une des questions centrales que pose la mise en place des NFO par le recours accru à des NTIC est d'analyser l'influence de ce changement en termes de dialogue social. Par dialogue social, nous entendons les échanges qui peuvent exister entre patronat et salariat et qui visent à accorder ces deux sphères sur un certain nombre d'éléments qui constituent leur relation (salaire, aménagement du temps de travail, formation, mobilité, retraites, etc.) au sein d'un dispositif juridico-social qui en encadre le déroulement. A mesure où un certain nombre de changements organisationnels apparaissent, sous l'effet du développement de partenariats inter-organisationnels nouveaux, et laissent entrevoir des modifications profondes dans la manière de concevoir l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines, il est pertinent de s'interroger sur la pérennité du modèle "classique" de dialogue social. Cette question sera étudiée au travers de l'étude de cas d'une entreprise de transport qui, par l'utilisation intensive des NTIC dans ses relations inter-organisationnelles (clients, sous-traitants, fournisseurs), peut apparaître comme emblématique de cette nouvelle réalité socio-organisationnelle.

2. LE CAS DE L'ENTREPRISE TRANSPORTS TOUS PAYS - TTP

Le cas que nous allons parcourir est issu d'une recherche menée depuis 1998 sur les impacts socio-organisationnels liés aux développements des NTIC et des nouvelles formes d'organisation du travail. L'entreprise de transport analysée représente assez bien la manière dont les NTIC permettent la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement organisationnels qui font apparaître une modification des dimensions spatio-temporelles du travail en réseau. La réalisation de ce cas a fait l'objet d'une vingtaine d'interviews et de périodes d'observation, complétés par la collection de différentes informations contextuelles (interviews de personnes ressources, revue de la littérature, analyse de documents, etc.).

L'entreprise TTP a connu ces vingt dernières années une augmentation régulière de son activité: de 15 camions en 1980 à plus de 60 actuellement, l'entreprise a atteint une taille moyenne pour le secteur qui lui permet d'entrevoir l'avenir avec une certaine stabilité. Face à l'ouverture des frontières européennes et à l'accroissement de la concurrence internationale qui a fait baisser les tarifs moyens de 10 à 15% sur 10 ans, cette entreprise a décidé de centrer progressivement ses activités sur son métier de base, à savoir la prise en charge de demandes d'acheminement de marchandises, et en externalisant petit à petit diverses activités de support et même opérationnelles.

De ce fait, l'organisation générale de l'entreprise est assez simple. En réalité, le centre nerveux est composé du département de planification qui prend en charge les demandes de transport et l'agencement du planning de travail. Il s'agit d'opérations complexes d'organisation du travail puisqu'il convient de projeter la localisation future des camions et de planifier leur itinéraire des jours suivants afin d'ajuster au mieux les différentes demandes. On peut cependant parler à ce propos d'un défi quotidien de gestion des demandes de plus en plus exigeantes des clients en termes de délais de prise en charge de leurs commandes. Le rôle des planificateurs consiste dès lors souvent à tenter de négocier des aménagements de plannings, en vue de satisfaire l'ensemble de la clientèle de plus en plus exigeante quant au respect des contraintes fixées unilatéralement par elle-même.

Au niveau des activités opérationnelles (transport de marchandises et gestion de stocks), TTP a depuis quelques années opté pour une utilisation massive de sous-traitants. En plus de la soixantaine de chauffeurs salariés, l'entreprise recourt à environ soixante-dix chauffeurs externes. Ils consistent pour moitié de "tractionnaires" indépendants qui possèdent leur propre camion (le tracteur) et qui tirent les remorques affrétées par TTP, et pour l'autre de salariés de petites sociétés de la région (compréant de deux à cinq camions) qui délèguent à TTP une partie de leur personnel. Ces petites sociétés prennent évidemment en charge l'ensemble de la gestion de leur flotte de véhicules (achats, entretien, taxes, etc.) et sont liées à TTP par un contrat de sous-traitance négocié qui inclut des clauses de fonctionnement et de dédommagement en cas de rupture éventuelle. L'entreprise TTP entretient en outre des relations privilégiées avec d'autres sociétés de transport de la région et de pays étrangers en vue de compléter des charges, d'assurer certains retours, ou de satisfaire certaines demandes de clients qui ne s'inséreraient pas de manière optimale dans son planning.

Le support logistique de TTP concerne principalement l'entretien et la maintenance des camions, le stockage et la gestion des stocks pour le compte de tiers, la gestion de son système informatique, ainsi que le secrétariat social. L'ensemble de ces activités est dorénavant entièrement sous-traité à des entreprises spécialisées de la région.

Face à la pression de certains clients et à la concurrence accrue du marché, l'entreprise a décidé récemment de s'équiper d'un système de gestion informatisée de l'ensemble de la flotte de véhicules, soit les 130 camions. Celui-ci se compose à la fois d'un programme informatique d'aide au planning couplé à un système de positionnement géographique par satellite (GPS) qui permet de localiser avec une précision de 300 mètres l'ensemble des camions à travers l'Europe. Ainsi, il a été décidé d'équiper non seulement l'ensemble de la flotte interne, mais également celle des sous-traitants qui participent ainsi au fonctionnement général du système d'information.

Outre les fonctions de messagerie, qui permettent aux chauffeurs d'encoder directement les références des chargements livrés ou emportés, ce système facilite grandement le travail des planificateurs qui peuvent ainsi faire face aux demandes urgentes des clients en localisant précisément les camions les plus proches de la localité à visiter. Mais ce système fournit également de précieuses informations comme la vitesse moyenne du véhicule, la moyenne de consommation, les temps d'arrêts des chauffeurs (le système distingue les temps de pause du travailleur et les temps de travail à l'arrêt — p.ex. dus à un embouteillage — en fonction de l'activité du moteur), les distances et trajectoires parcourues, etc. Le système informatique des planificateurs permet en outre de calculer automatiquement la rentabilité des voyages effectués en fonction des divers paramètres de route (personnel propre ou tractionnaire, type de marchandise, type de charge transportée, taxes d'autoroute, durée et distance parcourue, etc.).

Cette utilisation avancée des TIC est défendue par la direction comme un outil de gestion de la qualité des transports permettant de répondre plus facilement aux demandes d'information des clients sur la localisation de leur chargement, mais également de contrôle de l'activité des camionneurs. Mais l'entreprise n'entend pas se limiter à cette seule utilisation des outils. Le couplage direct des données de production avec le logiciel de paie et de facturation, ainsi que la possibilité pour les clients d'accéder directement par l'Internet aux données relatives à leur chargement ont été récemment implémentés, en vue d'une plus grande qualité de service.

Le recours important aux sous-traitants est justifié par la direction à la fois comme un outil de gestion nécessaire face à la diversité des demandes des donneurs d'ordres (les missions sont généralement confiées quelques douzaines d'heures avant le départ) et à la flexibilité que l'entreprise se doit d'avoir, mais également comme une source importante de suppression des coûts de gestion administrative de ce personnel. Dans les faits, il est *a priori* assez difficile de distinguer l'appartenance de ces trois types de personnels, ainsi que la réelle indépendance des sous-traitants par rapport à TTP. Par exemple, les sous-traitants sont tenus de décorer leur cabine aux couleurs de l'entreprise, d'en respecter les règles de qualité, d'utiliser son infrastructure de communication, etc. Les chauffeurs reçoivent ainsi directement les ordres de transport des planificateurs sur leur tableau de bord via l'outil de télécommunication. Notons qu'en ce qui concerne les salariés des petites sociétés sous-traitantes, les liens entretenus par ces chauffeurs avec leurs patrons juridiques peuvent se résumer à la présentation, en fin de semaine, des missions exécutées pour TTP.

Il est assez difficile de percer le secret de cette coexistence délibérée de personnels divers, la stratégie de l'entreprise n'étant pas très explicite à cet égard. Comme souvent dans pareille situation, une conjonction de différents facteurs justifient sans doute ce choix et les représentations des motivations du chef d'entreprise varient inévitablement selon les points de vues consultés. Certaines sources indiquent ainsi que cette organisation hybride permettrait au chef d'entreprise de s'assurer d'un personnel stable pour satisfaire les clients réguliers de

l'entreprise et que les tractionnaires serviraient de personnel "tampon" en cas de modifications soudaines du marché. D'autres argumentent que le recours à une main-d'œuvre extérieure permettrait à TTP de conserver de "beaux" voyages pour son personnel propre et d'externaliser des conditions de travail plus difficiles en termes d'horaires, de localisation et de charge à transporter. D'autres, enfin, mettent en avant la gestion particulièrement éclairée du chef d'entreprise qui tend à limiter le poids administratif d'une entreprise importante et à bénéficier de tous les avantages de la flexibilité.

Cette coexistence de divers statuts et appartenances des chauffeurs entraîne cependant de nombreux impacts sur le plan de la GRH. Les horaires et les conditions habituelles de travail semblent être la seule variable de GRH commune à l'ensemble du personnel. Il existe par ailleurs de profondes divergences entre ces trois catégories de personnel. Ainsi, en ce qui concerne le calcul des rémunérations, les salariés internes à TTP sont rémunérés sur une base horaire, de même que les salariés des petites sociétés sous-traitantes: le barème de la commission paritaire est ici appliqué. Des pratiques de rémunération en nature (carburant personnel, achat de pneus pour voiture personnelle, etc.) ou au noir en remplacement du paiement de certaines heures de travail sont cependant assez courantes dans les petites sociétés sous-traitantes. Dans le cas des tractionnaires indépendants, c'est une rémunération sur base kilométrique qui est définie. Tout dépend dans ce cas de la négociation initiale qui a été effectuée et de divers paramètres comme le type de charge transportée, les distances parcourues, etc.

Les aspects de sécurité du travail sont intimement liés aux prestations demandées par TTP et à l'entretien général des camions. Si celui-ci a décidé de confier la gestion de cet aspect de sa flotte interne aux concessionnaires de la région et de négocier avec eux des contrats de maintenance annuels, il n'en va pas de même pour les tractionnaires pour qui ces charges représentent souvent une diminution nette de leur marge bénéficiaire déjà faible. C'est souvent à ce niveau que s'observent les plus grands manques d'entretien, ce qui peut porter évidemment préjudice à la sécurité de leurs salariés (usure des freins et des pneus).

Les politiques de formation varient également selon l'appartenance des chauffeurs. Alors que TTP a décidé, depuis peu, de favoriser la formation tant pratique (techniques de conduite) que théorique (connaissance de la législation) de son personnel interne, les salariés des sous-traitants restent dépendants du bon vouloir de leur patron qui n'en voit pas toujours la rentabilité immédiate. Il en va de même des tractionnaires indépendants qui doivent évaluer l'intérêt de l'investissement en la matière et en assumer le coût. Seules les formations liées aux outils de communication mis en place par TTP sont prises en charge par ce dernier.

Refusant de brader les prix, l'entreprise entend se positionner sur le marché du transport de "qualité" en privilégiant des relations de confiance avec ses clients : disponibilité, qualité de manutention, qualité de service (respect des horaires), traçabilité des marchandises à travers l'Europe sont les avantages concurrentiels que l'entreprise entend sans cesse mettre en avant dans sa politique commerciale.

Cette même qualité de service et les partenariats de plus en plus stratégiques conclus avec les clients peuvent, par ailleurs, amener ces derniers à exiger une certaine transparence dans la gestion de l'entreprise et du travail effectué. Certains clients, avant d'accorder un marché à l'entreprise, effectuent un audit de celle-ci et exposent certains *desiderata* quant aux équipements à utiliser (types de camions, respect des entretiens, ...), aux procédures à mettre en œuvre dans la gestion des stocks (bases de données partagées via EDI, *reporting* des

activités), mais également quant aux personnels affectés aux projets (formation, taux d'accidents, propreté, sympathie, connaissances linguistiques, etc). Certains clients tentent ainsi de fidéliser certains chauffeurs qu'ils apprécient par l'octroi de certains *incentives* (voyages, places VIP dans des événements sportifs, cadeaux divers, etc.).

L'évolution récente de la législation belge, qui tend à responsabiliser les donneurs d'ordres en cas d'accidents liés aux dépassements des heures légales de conduite, pourrait contribuer à un renforcement de cette intervention des clients dans la gestion de l'entreprise. Voici donc bien un certain nombre de défis organisationnels, juridiques et sociaux qui se posent actuellement à TTP et plus généralement à un secteur en pleine mutation.

3. ANALYSE

Notre discussion des conséquences socio-organisationnelles de l'utilisation des NTIC dans les NFO, et de leurs impacts en termes de dialogue social, est structurée en trois niveaux. Un premier niveau porte sur l'étude des modalités concrètes de GRH et d'organisation du travail qui se trouvent modifiées par la mise en réseau de diverses entités. Un second niveau aborde les relations inter-organisationnelles établies entre les différentes entités en présence, et plus particulièrement les styles de partenariat à l'œuvre. Le troisième niveau d'analyse concerne plus spécifiquement la question de la dissociation des enveloppes juridiques et organisationnelles et de leurs influences sur la GRH et le dialogue social.

3.1. L'hybridation socio-organisationnelle

Le cas de l'entreprise de transport que nous avons parcouru met en évidence des divergences majeures en termes de politiques de GRH au sein de l'enveloppe organisationnelle "réelle" constituée⁷⁰. La rémunération est sans doute la principale variable qui différencie les trois types de personnel en présence. Trois modes de rémunération coexistent pour ces trois catégories qui effectuent fondamentalement le même travail: rémunération barémique au taux horaire pour les salariés du Transporteur, rémunération négociée sur base kilométrique pour les tractionnaires indépendants, rémunération barémique horaire agrémentée de formes alternatives de revenus (en nature, au noir) pour les salariés des petites sociétés sous-traitantes.

La sécurité au travail est certainement la seconde variable importante de GRH dans ce secteur. Celle-ci relève à la fois du respect des horaires légaux de travail, de la formation des chauffeurs, ainsi que de l'état d'entretien général des camions. Là encore, on remarque que plus les parties se situent à la périphérie du cœur de l'organisation, plus le poids financier des modalités de sécurité pèse sur les marges bénéficiaires des parties éloignées. Tout d'abord, on note que la responsabilité de la sécurité est rejetée par les clients sur l'entreprise TTP. Et, en recourant lui-même à des sous-traitants de diverses natures, de tailles critiques moindres et aux marges bénéficiaires affaiblies du fait de leur éloignement dans la chaîne de sous-traitance, TTP reporte également la précarité en matière notamment de sécurité au travail sur

⁷⁰ Nous entendons par enveloppe organisationnelle "réelle" l'ensemble des parties qui interviennent dans la réalisation d'un produit ou d'un service. Nous reviendrons sur cette notion au point 3.3.

les salariés des petites sociétés en sous-traitance, et plus encore sur les tractionnaires indépendants.

Ce panorama nous montre donc une coexistence parmi les 130 chauffeurs de logiques de GRH relativement différenciées. En reprenant la typologie établie par Pichault et Nizet (2000) sur les pratiques de GRH, on constate que le principe de l'objectivation semble être de mise : le respect de la convention collective du secteur préside en effet à la politique sociale de l'entreprise. Les salariés « externes » relèvent à la fois de cette première logique, mais à de nombreux égards, la logique "arbitraire" (De Coster, 1999) marquée par la soumission au bon vouloir du patron et l'absence de formalisation de certains critères de gestion semble également s'appliquer : arrangements informels autour des heures de conduite, rémunération au noir, etc. Les tractionnaires indépendants relèvent quant à eux d'une tout autre logique qui relève d'une sorte d'"auto-grh" : négociation du salaire, calcul personnel des heures de travail, mise en balance des coûts d'investissement en formation ou en sécurisation de l'outil de travail par rapport aux gains estimés, etc.

Ce phénomène de coexistence de logiques organisationnelles et de GRH différentes parmi des travailleurs actifs au sein d'un même procès de travail, que plusieurs auteurs dénomment par le concept d'*hybridation* (Nizet et Pichault, 1998), a évidemment un impact direct en termes de dialogue social : l'éclatement empêche toute forme de collectivisation des relations sociales et toute comparaison objective des conditions d'emploi entre les individus. La négociation sociale devient de ce fait sensiblement plus complexe dès lors que le contenu de celle-ci devient variable, entremêlé de logiques de gestion différentes.

3.2. La substitution de la hiérarchie par le client

Le cas décrit montre que l'utilisation des TIC constitue le vecteur technique qui permet à TTP de gérer l'ensemble de la flotte des 130 camions, indépendamment du statut juridique des personnes impliquées. Le système informatique et de communication, embarqué sur l'ensemble des camions, centralise en effet l'ensemble des opérations de transport sans distinction de l'appartenance hiérarchique des chauffeurs. Cette intégration technique de la chaîne de sous-traitance démarre en réalité dès le stade des clients qui peuvent désormais "suivre" leur commande en temps réel par l'Internet et informer le destinataire final de l'arrivée des marchandises. L'intégration de l'ensemble des parties ne s'arrête pas à cette utilisation commune d'une même base d'information, mais s'étend également à la marque de l'entreprise, imposée aux partenaires externes, ainsi qu'à une certaine standardisation des comportements des chauffeurs (politesse, propreté, connaissance des langues étrangères, etc.).

Cette double intégration, qu'à la suite notamment de Frery (1999), nous appelons "logistique" pour l'une (utilisation d'un même SI) et "médiatique" pour l'autre (partage d'une même image de marque) a pour principale conséquence de développer l'image d'un fonctionnement homogène vers le monde extérieur, d'une continuité de l'action (clients, public, etc.) à partir de situations de travail concrètes très différentes. Dans ce sens, il est nécessaire de s'intéresser de plus près à la notion de partenariat. Cette notion fait l'objet dans la littérature de nombreuses réflexions quant aux différentes options à l'œuvre dans les relations inter-organisationnelles et de sous-traitance. Alors que la littérature managériale prône un nécessaire postulat de confiance dans la mise en place de tels partenariats (Handy, 1995), il semble que le principe d'autorité qui vise "à ôter au sous-traitant ou à l'employé toute marge d'initiative, autrement dit, d'instrumentaliser la relation" (Baudry, 1994) corresponde assez bien aux relations observées.

Proposons, en nous inspirant notamment de Pichault (1998) et de Hart et Saunders (1997), de distinguer deux styles de partenariat à l'œuvre. Un premier style de partenariat, appelé "partenariat politique", se fonde sur la reconnaissance mutuelle des spécificités du métier de chaque entité, sur une délégation de pouvoir, sur la légitimation des points de vue des acteurs, ou encore sur le compromis permanent entre les différentes logiques en présence. Nous pouvons parler dans ce cas d'un style de partenariat négocié où la logique des intérêts, nécessairement divergents entre les partenaires est reconnue (Crozier et Friedberg, 1977; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1993, etc.). A l'inverse, le style de partenariat dénommé "panoptique" repose quant à lui sur le refus de la reconnaissance de cette divergence et sur l'imposition par un partenaire des règles du jeu du partenariat, notamment par la volonté de tenter de contrôler et de rendre transparentes toutes les actions commanditées (Foucault, 1977). Dans ce cas, le donneur d'ordre n'hésite pas à intervenir directement dans le fonctionnement de la société partenaire et à imposer son mode de contrôle ou de gestion.

Dans le cas de l'entreprise TTP, l'utilisation intensive des technologies de repérage par satellite est certainement un indicateur précieux de panoptisme. Le donneur d'ordre surveille de cette manière l'ensemble du travail effectué par ses sous-traitants, sans qu'ils ne soient avertis du moment du contrôle.⁷¹ Cette intervention du donneur d'ordre dans le fonctionnement des entités partenaires indique clairement une volonté de contrôle et de surveillance permanente du travail effectué, à l'inverse de l'idée de partenariat politique et dès lors de confiance entre les partenaires.

Lentz (1996) montre que l'externalisation de la prise de décision chez le client aboutit à l'adoption d'une sorte de structure bicéphale permettant à l'organisation d'atteindre le double objectif de réduction des coûts et de flexibilité accrue vis-à-vis des clients. D'autres auteurs, tels Edwards, Ferner et Sisson (1995), soulignent les problèmes liés à ce processus d'hybridation des pratiques propres aux clients et à la ligne hiérarchique, notamment la multiplication des « cultures-clients » mais également les difficultés soulevées par la différenciation des politiques de GRH selon les projets concernés. Dans une analyse du secteur des call-centers, Pichault et Zune (2000) ont également montré combien le rôle de la hiérarchie interne se résumait à la mise en place de politiques "secondaires" de GRH face à l'interventionnisme des clients dans les variables-clés de GRH (recrutement, rémunération, formation, évaluation, horaires de travail, etc.).

Ramenée à notre propos, la question des styles de partenariats qui fondent les NFO se rapporte directement à ce que nous appelons la problématique de *l'identification des interlocuteurs légitimes du dialogue social*. A partir du moment où une entité externe (client, donneur d'ordre, intermédiaire, etc.) prend le contrôle d'une autre partie, juridiquement distincte, lui impose une organisation du travail particulière et l'adoption de ses règles de fonctionnement par le fait de l'utilisation d'un système d'information intégré, il est en effet de plus en plus difficile d'identifier clairement les véritables acteurs des relations sociales.

3.3. La dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques

Une troisième variable critique des aspects sociaux des entreprises réseau porte sur la question des nouvelles enveloppes organisationnelles formées. En effet, par l'éclatement des frontières organisationnelles qu'elles supposent, les NFO réseau entraînent une *dissociation*

⁷¹ En réalité, nous nous trouvons bien avec cet exemple devant la signification complète du panoptisme: créer un sentiment de contrôle permanent sans savoir à quel moment les actions sont effectivement contrôlées.

des enveloppes juridiques et organisationnelles, provoquant une sorte de "brouillage" organisationnel impliquant de nombreuses conséquences en termes de relations sociales.

Tout d'abord, la flexibilité permise par la sous-traitance mène à l'externalisation de facteurs de risques (économique, social, physique) sur d'autres entités juridiques, tout en conservant certaines modalités de contrôle. Paché et Paraponaris (1993) mettent également en évidence ces effets de l'externalisation sur les chaînes de sous-traitance en montrant que différents facteurs de risques (financiers, de sécurité du travail, d'emploi, etc.) sont toujours rejetés sur les échelons les plus éloignés du sommet de la chaîne de sous-traitance. On voit bien que les salariés des petites entreprises sous-traitantes, et plus encore les tractionnaires indépendants sont dans le cas de l'entreprise TTP les catégories les plus exposées à ces différents facteurs de risque.

Par ailleurs, l'absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans ce même processus de travail pour échanger des propos sur le fonctionnement du réseau est une seconde conséquence importante de la dissociation des enveloppes.

Enfin, la coexistence de différents systèmes légaux de régulation du travail au sein d'une même enveloppe organisationnelle provoque une complexification législative qui ne permet plus la comparaison et l'action collective et qui surtout va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Reynaud, 1982; Ségrestin, 1980). Ce principe veut que, quel que soit le mode de représentation des travailleurs choisi, l'ensemble de ces derniers soit intégré sans exception (qui concernerait une catégorie ou un statut de travailleurs particuliers) dans les démarches syndicales afin de représenter ses intérêts. En reprenant les trois modes de représentation distingués notamment par Tixier (1992), soit *le mode du micro-corporatisme* dans lequel la négociation sociale se limite à l'entreprise et met en présence les délégués syndicaux et les patrons de l'entreprise, *le mode du néo-corporatisme* basé sur la régulation socio-politique de branches d'activité et dans lequel on retrouve les syndicats sectoriels ou de branche, les représentants du patronat et l'Etat; et, enfin, *le mode du corporatisme catégoriel* qui a pris principalement pied dans le secteur tertiaire et dans lequel la négociation sociale vise la défense de statuts (enseignant, fonctionnaire, etc.) ou de statut professionnel (ouvrier, employé, cadre), nous constatons que ces trois modes souffrent des évolutions engendrées par le développement de NFO. A la suite de Agro, Dieu et Schoenaers (2001), il apparaît tout d'abord que le modèle du micro-corporatisme ne résiste pas à la dynamique actuelle de disparition des frontières organisationnelles classiques qui permettaient auparavant l'identification claire des personnels appartenant à l'entreprise. Le modèle du néo-corporatisme est quant à lui invalidé par le fait de l'intégration accrue des différents partenaires engagés dans le processus de production, qui, du fait des stratégies de centrage sur les métiers de base, relèvent par conséquent de législations sectorielles différentes, et quelquefois incompatibles. Enfin, nous devons également constater que le modèle du corporatisme catégoriel souffre actuellement également de l'introduction massive de personnels disposant de contrats de travail temporaires, intérimaires ou indépendants, et qui fragilise leur représentation dans les opérations de négociation sociale.

4. DISCUSSION

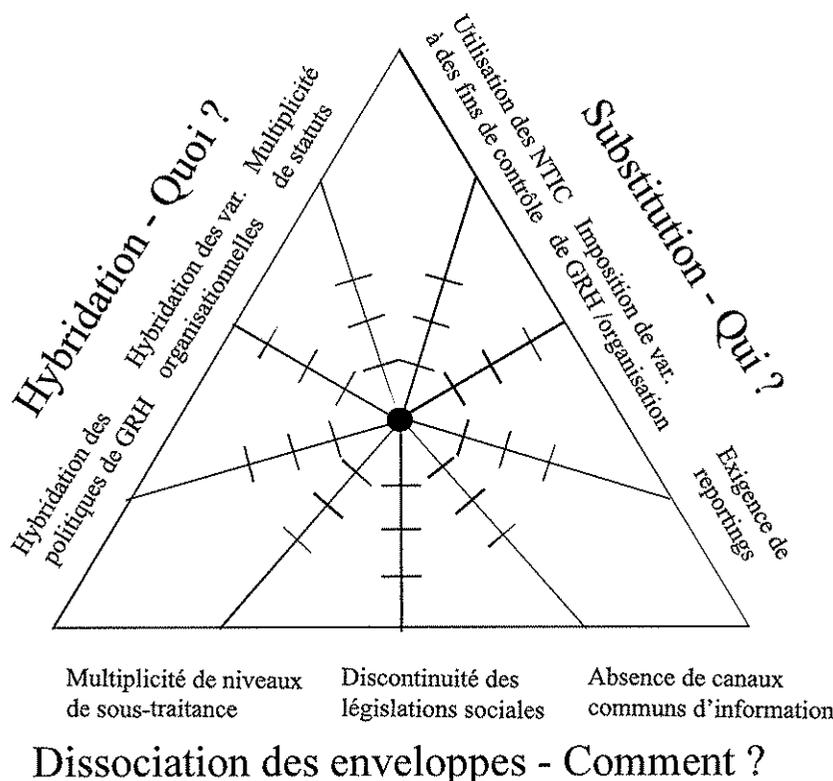
L'analyse du cas que nous venons d'effectuer montre qu'avec le développement des entreprises réseau, divers enjeux socio-organisationnels se développent et questionnent les modèles traditionnels de relation sociale. Les trois variables mises en évidence, *l'hybridation des politiques de GRH, la substitution clients / hiérarchie et la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques*, se situent en réalité à des niveaux d'analyse différents.

Ainsi, la question de l'hybridation des politiques de GRH et des paramètres d'organisation du travail a mis en évidence la problématique des GRH plurielles au sein de mêmes enveloppes organisationnelles et les difficultés liées à cette gestion. Cette première variable questionne donc directement la question du contenu (Quoi ?) des variables socio-organisationnelles en présence.

Au-delà du contenu des politiques de GRH, nous avons ensuite mis en évidence le fait que les NFO peuvent être régies par différents types de partenariat et que les styles panoptiques de partenariats entraînent bien souvent l'intervention du donneur d'ordre dans des variables de gestion interne des entreprises allant quelquefois jusqu'à se substituer totalement à la hiérarchie en place. L'existence de hiérarchies "bicéphales" qui en résulte met en cause la légitimité de l'employeur dans le processus de gestion des relations sociales. Nous avons vu que l'utilisation des NTIC permet de renforcer cette intervention. Dans ce cas, c'est davantage la question de l'interlocuteur légitime des relations sociales qui se pose (Qui ?).

Finalement, complémentirement à ces deux premiers niveaux d'analyse, la question de la dissociation des enveloppes juridiques et organisationnelles met en cause les modèles actuels de relation sociale. La multiplicité de niveaux des échelles de sous-traitance, la juxtaposition de législations sociales différentes (législations sectorielles, législation du travail indépendant versus du travail employé, etc.), ainsi que l'absence de canaux d'information et de communication pour le collectif de travail engagé dans la même action sont autant d'indicateurs de rupture par rapport aux modèles actuels. Dans le cas présent, c'est la problématique des modalités du dialogue social qui est traitée (Comment ?).

La figure suivante reprend ces principales variables et divers indicateurs qui y sont associés.



5. CONCLUSION

Hybridation (quoi?), substitution (qui?) et dissociation (comment?), apparaissent comme les trois grandes questions de GRH qui se posent dès lors que se développent les NFO au sein desquelles les NTIC jouent un rôle d'intégration important. En nous inspirant de De Coninck (1995), nous pourrions avancer que ces dernières permettent ainsi la *continuité du flux de l'information* à travers les différents partenaires, mais que, derrière cette illusion d'homogénéité de l'ensemble organisationnel impliqué, se cachent de fortes *discontinuités sociales* des différents personnels participant à la réalisation du processus de production et qui relèvent de logiques sociales différenciées.

Cependant, si les NFO mettent en évidence un certain nombre d'enjeux socio-organisationnels et un décalage par rapport aux formes traditionnelles sur base desquelles les modes de négociations sociales se sont développés, on ne peut cependant pas leur prêter les allures d'une machine infernale qui minerait entièrement toutes les variables de dialogue social. Les différentes questions que nous avons soulevées laissent ainsi supposer que des stratégies de retour en arrière, de négociation, sont possibles. A l'hybridation des politiques de GRH peuvent répondre des stratégies de GRH plus intégrées et plus en phase avec le contexte organisationnel (Pichault et Nizet, 2000). A la substitution des clients à la hiérarchie interne des organisations répond l'idée d'une plus grande responsabilisation de ceux-ci envers les actions demandées aux sous-traitants. Le cas récent en Belgique de la responsabilisation des

donneurs d'ordres dans les accidents de chauffeurs de poids lourds manifestement contraints de dépasser les temps réglementaires de conduite pour faire face aux exigences des clients en est un exemple. Cependant, au-delà de ces stratégies et ajustements locaux, la question de l'adéquation du cadre juridique du dialogue social face au développement de ces NFO nécessite de repenser plus profondément les postulats traditionnels qui le fondent.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, W. et BASTARD, B. (1993), *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*, Paris, LGDJ.
- AGRO, L., DIEU, AM. et SCHOENAERS, F. (2001), "La représentation des travailleurs à l'heure de la flexibilité. Conséquences, enjeux et perspectives", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°39, pp. 3-14.
- ALTER, N. (1990), *La gestion de désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- AMADIEU, J.F. (1986), "Vers un syndicalisme d'entreprise. D'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme", *Sociologie du Travail*, n° 3, pp. 237-250.
- ATKINSON, J. (1985), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, Institute of Manpower Studies.
- BARREAU, J. (1997), "Note critique: Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines", *Sociologie du travail*, n°1, pp. 105-115.
- CARMONA-SCHNEIDER, J, DI RUZZA, R, LE ROUX, S, et VANDERCAMMEN, M. (eds) (1999), *Le travail à distance. Analyses syndicales et enjeux européens*, De Boeck Université, col. "Management".
- CASTELLS, M. (1998), *La société en réseau*, Paris, Fayard.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DAVIDOW, W.H. et MALONE M.S. (1992), *The Virtual corporation*, New York, Harper Business.
- DE COSTER, M. (1999), *Sociologie du travail et Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 3^e éd.
- DE COSTER, M. et PICHAULT, F. (1998), "Les syndicats face aux défis de la participation" in DE COSTER, M. et PICHAULT, F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck.
- DE CONINCK, F. (1995), *Travail intégré, société éclatée*, Paris, PUF, col. "Le Sociologue".
- DELHAYE, C., DIEU, A.M. et ZUNE, M. (1999), "L'implication des utilisateurs dans les innovations technologiques : un dernier avatar de l'idéologie communicationnelle ?", *Communication et Organisation*, pp. 173-193.
- DURAND, C. (1986), "Les syndicats et la politique industrielle", *Sociologie du Travail*, n°3, pp. 304-315.
- EDWARDS, P., FERNER, A., et SISSON, K. (1995), "Coming Unstuck? in Search of the "Corporate Glue" in an International Professional Service Firm", *Human Resource Management*, vol. 34, n° 3, pp. 343-361.
- FOUCAULT, M. (1977), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Galimard, col. "Bibliothèque des histoires".
- FRERY, F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.
- FRIEDBERG, E. (1993), *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, col. "Sociologie".
- HANDY, C. (1995), "Trust and the Virtual Organisation", *Harvard Business Review*, Mai-Juin, pp. 40-50.

- HART, P. et SAUNDERS, C. (1997), "Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange", *Organisation Science*, vol. 8, n°1, janvier-février, pp. 23-42.
- LALLEMENT, M. (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, col. "Repères".
- LAVAL, L. (2000), "Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, juin-août, pp. 80-90.
- LENTZ, S. (1996), "Hybrid Organisation Structures: a Path to Cost Savings and Customer Responsiveness", *Human Resource Management*, vol. 35, n° 4, pp. 453-469.
- LEPAK, D. et SNELL, S. (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resources Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, vol. 8, n°3, pp. 215-234.
- MILES, R. et SNOW, C. (1986), "Network Organisations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- MONGE, P.R. et FULK, J. (1995), "Global Network Organisations", *Paper presented to International Communication Association*, Albuquerque, NM, Mai.
- NIZET, J. et PICHAULT, F. (1998) "L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites", in J. Allouche et B. Sire (ed.), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Economica, 1998, pp. 13-45.
- PACHE, G et PARAPONARIS, C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris, PUF.
- PAVE, F. (1989), *L'illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan.
- PFEFFER, J. (1981), *Power in Organizations*, Boston, Pittman.
- PICHAULT, F. (1998) "A political model of change in network organisations", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 7, n°2, 1998, pp. 215-232.
- PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, col. "Points".
- PICHAULT, F. et ZUNE, M. (2000), "Les centres d'appels téléphoniques: une figure de la déréglementation du marché du travail", *Management et Conjoncture Sociale*, n°580, mai 2000, pp. 31 – 41.
- PIORE, M.J. et SABEL, C.F. (1989), *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette.
- REYNAUD, E. (1982), "Identité collective et changement social: les cultures collectives comme dynamique d'action", *Sociologie du travail*, n°2, pp. 159-177.
- SEGRESTIN, D. (1980), "Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France", *Revue française de Sociologie*, XXI, pp. 171-203.
- SUPIOT, A. (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.
- STANWORTH, C. (1998) "Telework and the information age", *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n°1, pp. 51-62.
- TIXIER, P.E. (1986), "Management participatif et syndicalisme", *Sociologie du Travail*, n°3, pp. 353-372.
- TIXIER, P.E. (1992), *Crise ou mutation du syndicalisme*, Paris, PUF.
- VENDRAMIN, P. et VALENDUC, G. (2001), "Société de l'information, nouvelles formes de travail flexible et nouveaux enjeux de négociation", *Technologies de l'Information et Société*, vol. 9, n°3/4, pp. 101-123.