

Réseaux et innovations organisationnelles

Une approche par les relations professionnelles

François. Aballéa (*), Antoine Bevort (*), Charles Gadea (*),
Michel Lallement (**), Danielle Trancart (*)

L'innovation organisationnelle dans les entreprises est traitée dans cet article dans une approche originale au carrefour de la sociologie des relations professionnelles et de celle des organisations. En construisant des indices composites à partir des données de l'enquête statistique REPONSE, les auteurs mettent en rapport le « climat social » des entreprises, l'insertion des employeurs et des représentants du personnel dans des réseaux, et la densité des innovations organisationnelles. Cette démarche leur permet d'intégrer dans l'analyse le monde des entreprises sans régulation institutionnelle caractérisée des relations sociales. Ils montrent que l'analyse par le critère de la taille des entreprises n'épuise pas la diversité des comportements en matière de relations sociales et d'innovations. En revanche, l'existence de pratiques négociatoires, que le contexte des relations sociales soit très institutionnalisé ou non, et l'implication des acteurs sociaux dans des réseaux, formels et informels, sont des facteurs à forte capacité explicative de l'innovation organisationnelle.

Au cours de ces deux dernières décennies, les relations de travail au sein des entreprises ont été l'objet d'intenses et multiples changements qui rendent particulièrement difficile la production d'un diagnostic assuré. Il n'est peut-être qu'une seule certitude qui fasse aujourd'hui consensus : la notion de « post-taylorisme » doit se décliner au pluriel et les pratiques qui s'en inspirent ne sont dénuées ni d'ambiguïtés ni de contradictions profondes. Sans prétendre le moins du monde clore un débat plus que jamais ouvert à la discussion, le présent article a pour objectif d'apporter quelques éclairages empiriques sur le sujet en accordant une attention privilégiée aux innovations organisationnelles.

Par innovations organisationnelles, nous entendons l'ensemble des dispositifs et des politiques qui affectent la structure et les modes de régulation des entreprises. Notre interrogation porte moins, en fait, sur la nature et la diversité de ces innovations que sur leurs conditions sociales d'émergence. Or ces dernières n'apparaissent et ne se diffusent qu'après avoir surmonté ce paradoxe en vertu duquel, pour perdurer, les entreprises doivent à la fois réduire les incertitudes de leur fonctionnement d'ensemble et, tout en

même temps, innover « *ce qui suppose au contraire de disposer d'une capacité collective à tirer parti de ces incertitudes* » (ALTER, 2002, p. 29). Voilà pourquoi nous nous intéressons également au « climat social » des établissements. Ce terme désignera ici l'ensemble des interactions (communications, conflits, mise à disposition réciproque de ressources matérielles ou autres, négociations...) entre les employeurs, les organisations syndicales et les salariés. En bref, en nous appuyant sur des données empiriques issues de l'enquête REPONSE 98⁽¹⁾, nous allons tester l'existence de corrélations entre relations de travail, climat social et innovations organisationnelles.

Pour mener à terme un tel projet, l'analyse appliquée des relations professionnelles est un passage obligé. Dans ce domaine d'étude, outre l'apport majeur de J.-D. Reynaud (1989, 1995) qui se place quelque peu en amont des autres⁽²⁾, l'on peut recenser trois types de problématiques dominantes en France aujourd'hui. La présentation rapide de ce triptyque va nous servir dans un premier temps à situer notre propre perspective de travail, qui consiste à donner priorité à certaines variables habituellement peu prises en compte (au premier rang desquelles les effets

1. Les enquêtes REPONSE 92 et 98 (« Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise ») ont déjà fait l'objet de plusieurs présentations et exploitations par la DARES qui en est à l'initiative. (cf. *Travail et emploi*, n° 66, 1996, et n° 94, 2003).

2. L'ambition de la théorie de la régulation sociale de J.-D. REYNAUD est de fournir un cadre d'interprétation générale à même de déborder généreusement hors des frontières des relations professionnelles *stricto sensu*. La régulation peut se définir comme le processus de production et de négociation des règles qui organisent le monde social. Parmi les multiples pôles de régulation, on peut retenir deux sources d'importance au sein des organisations. La première est la régulation de contrôle qui vise, au premier chef, les exécutants. Tout

groupe est ainsi destinataire de consignes qui lui sont imposées de l'extérieur afin d'organiser son activité, régler ses modalités de coopération et évaluer la qualité de ses résultats. Mais ce groupe – qui n'est en rien réductible aux organisations syndicales qui peuvent promouvoir par ailleurs ses intérêts – sait aussi fixer et s'appliquer des règles qui lui sont propres. Cette régulation autonome se superpose à la régulation de contrôle sans que jamais les deux ne puissent se confondre. La régulation conjointe qui résulte du compromis entre les parties en présence fournit un ensemble de règles générales, relativement cohérentes et acceptables par tous. La régulation conjointe ne se substitue pas pour autant au conflit. Elle n'en est jamais ici que la solution provisoire.

(*) GRIS, Université de Rouen.

(**) GRIOT, CNAM (Paris).

de réseau) afin de mieux comprendre la dynamique de l'innovation organisationnelle d'une part, la production et la perception du « climat social » d'autre part (première section). Nous entrerons ensuite dans le détail de la méthodologie de l'exploitation de l'enquête REPONSE 98 qui nous a servi ici, et cela afin de préciser pourquoi et comment nous avons eu recours à des indices composites (seconde section). Dans la mesure où la taille des unités de production est souvent présentée comme un des critères prédictifs les plus fiables pour appréhender la dynamique des relations professionnelles, la troisième section examinera le lien entre cet indicateur et les « performances sociales » des établissements. La quatrième section propose d'aller au-delà de cet effet de contingence et débouche sur une typologie des modes de régulations professionnelles qui inclut la dimension « réseaux ». Nous faisons le point, en conclusion, sur la portée et les limites de notre travail.

Relations professionnelles et effet réseau

Ainsi que nous venons de le suggérer, trois manières différentes d'aborder les relations professionnelles caractérisent les recherches françaises actuelles. La première série de travaux assigne une importance forte aux effets de contingence. Cela vaut tout particulier pour les recherches qui mettent l'accent sur la diversité des régulations de branche⁽³⁾. En procédant de la sorte, l'on désagrège des schémas d'analyse comme ceux de l'école économique de la régulation et de l'effet sociétal pour mettre en évidence la pluralité des modes de régulation sociale qui composent les relations professionnelles à la française. La limite de cette approche par la contingence est que l'on ne dispose pas vraiment d'arguments pour expliquer les innovations ou le climat social. Tout au plus constate-t-on une corrélation entre puissance des acteurs (à partir d'indicateurs très généraux sur le taux de syndicalisation dans la branche), dynamique de la négociation ou encore stratégies de gestion.

L'entrée par les acteurs constitue le second moyen d'analyse possible afin d'améliorer notre intelligence des thèmes évoqués précédemment. Les travaux sur les mondes syndicaux et patronaux (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2000 ; BUNEL, 1995 ; IRES, 2001 ; TIXIER, 1992...) offrent à cet égard une aide précieuse dans la mesure où ils radiographient des univers organisationnels en crise. Utiles pour notre propos, ces recherches souffrent néanmoins d'une double limite dans la perspective qui est la nôtre. Ici l'on observe les acteurs sociaux en organisation et beaucoup moins en action (i.e. en négociation, en conflit...). Mais, surtout, à focaliser l'attention sur la faiblesse organisationnelle des acteurs l'on oublie d'explorer l'immense territoire où ceux-ci sont tout bonnement absents, comme c'est le cas pour le syndicalisme dans cet univers hétérogène que constituent les petites et moyennes entreprises. Une troisième stratégie de recherche a consisté à étudier les dispositifs centraux pour notre système de relations professionnelles, dispositifs tels que les institutions représentatives du personnel dont le rôle consiste, on le sait, à assumer les fonctions de recours et de revendication, de négociation, d'information et de consultation et, enfin, d'organisation et de gestion du salaire indirect⁽⁴⁾.

La présente contribution souhaite poser quelques jalons en faveur d'une quatrième entrée problématique, qui consiste à intégrer les effets de réseau dans l'analyse des relations de travail. Une telle option se justifie par le fait que, depuis les années quatre-vingt-dix, la sociologie dite structurale – sociologie qui s'intéresse davantage aux interactions et aux relations plutôt qu'aux groupes et individus considérés pour eux-mêmes – éclaire de mieux en mieux les liens entre réseaux et innovation. S'inscrivant dans une telle perspective, E. LAZEGA explique par exemple que « pour participer à des efforts collectifs d'innovation, les membres doivent compter sur l'existence, dans leurs réseaux de relations, de sous-structures relationnelles (...) dont le rôle est de les aider à coopérer et à échanger de manière régulière et adaptée à leur objectif d'innovation en commun » (LAZEGA, 2002, p. 184).

3. En 1992, pour rendre raison de la diversité des formes d'individualisation des salaires des cadres en France, B. REYNAUD distinguait ainsi trois types idéaux de rapport salarial : un modèle du « contrôle simple » propre aux établissements non rattachés à une convention collective, usagers d'une main-d'œuvre bon marché, un modèle de « contrôle bureaucratique administratif » caractéristique des secteurs à statut (comme l'armement) et, enfin, un modèle du « contrôle bureaucratique de type marché interne » qui regroupe les secteurs où la protection sociale est favorable aux salariés, où la taille des établissements est élevée (organismes financiers, industries de « process »). Peu auparavant, J. SAGLIO (1990) avait également proposé une typologie qui distingue six modes de régulation des branches. Cette typologie différencie les branches selon la puissance des acteurs, le dynamisme de la négociation collective, le rôle de l'Etat, les modes de définition et de captation des compétences.

4. L'étude d'A. LE MAÎTRE et R. TCHOBANIAN (1991) a bien montré, il y a quelques années déjà, la tendance au recouplement de fait des fonc-

tions de délégués syndical et de délégué du personnel, voire à la prise en charge par une seule même personne de ces deux tâches. Cette confusion des rôles n'est pas que l'aveu d'une faiblesse : il serait aussi, selon les auteurs, une façon de rationaliser l'action : « dans la majorité des cas où il existe un regroupement de l'ensemble des Institutions du personnel représentation en une seule réunion, c'est en vue d'accroître l'efficacité des institutions » (p. 243). De même A. LE MAÎTRE et R. TCHOBANIAN ont-ils mis en évidence la fonction supplétive du comité d'entreprise en cas d'absence de syndicat dans l'entreprise, le comité d'entreprise servant alors d'institution représentative du personnel. Mais le plus intéressant est peut-être d'avoir avancé une hypothèse forte qui consiste à estimer que l'on assisterait à un déplacement de la négociation de la forme revendicative du recours vers la forme « régulation conjointe », et donc d'une évolution du couple délégué syndical/délégué du personnel vers le couple délégué syndical/comité d'entreprise.

Dans le champ des relations professionnelles, ce type d'analyse a été peu exploité. Il est cependant quelques travaux qui ouvrent des pistes intéressantes. Par exemple, une exploitation de REPONSE 98 réalisée par T. COUTROT (2000) met en évidence des résultats qui ne détonnent guère dans le cadre d'une analyse structurale. T. COUTROT remarque qu'entre 1992 et 1998 les innovations organisationnelles se sont développées, qu'elles ont plutôt concerné des établissements du secteur industriel et qu'elles ont été favorisées par des pratiques de communication : « *cette communication directe ne signifie pas pour autant que les employeurs des établissements innovants contournent les organisations syndicales : au contraire, ils déclarent négocier et signer plus d'accords sur la plupart des thèmes de négociation* » (COUTROT, *ibid.*, p. 6). T. COUTROT constate par ailleurs une corrélation entre croissance et innovations et il remarque, enfin, que les établissements innovants *lato sensu* emploient plus de salariés très qualifiés et sont davantage soumis à la concurrence internationale.

Dans le prolongement de ce type d'investigation, et en plus des variables de contingence habituelles, nous proposons d'utiliser la notion de réseaux entendue comme l'ensemble des relations d'un individu ou d'un groupe d'individus, ensemble dont la mise en évidence permet de « *comprendre concrètement comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions* » (DEGENNE, FORSÉ, 1994, p. 7). Il est cependant plusieurs manières de donner une consistance analytique à cette idée de réseau. Une première façon consiste, à la façon de R. BURT (1992) par exemple, à concevoir avant tout les réseaux comme des canaux par lesquels transitent des informations dont les acteurs peuvent se saisir pour gérer au mieux leurs intérêts. Le problème est que, dans une telle perspective, l'on ne décrit les « *processus sociaux en ne tenant compte que du nombre, de la forme et de l'orientation des connexions (indépendamment de toute caractéristique attachée à ceux entre lesquels ces liens s'établissent, ou encore de toute spécification du régime dans lequel ces liens se forment ou de la logique dans laquelle ils peuvent être justifiés* » (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999, p. 228). C'est pourquoi notre préférence ne va pas vers ce type de théorisation qui, d'une certaine manière, continue d'appréhender la société comme un vaste marché. Nous inclinons plutôt en faveur d'interprétations qui articulent réseau et capital social⁽⁵⁾. Il s'agit, en d'autres termes, de penser le réseau comme rapport social ou, si l'on préfère, comme une médiation aux

dimensions multiples (elle peut être à la fois ressource et vecteur de domination) entre des acteurs dont on ne saurait négliger l'identité, l'histoire, les stratégies.

Un choix de méthode : la construction d'indices composites

Afin de fournir des arguments qui puissent fournir matière aux interrogations présentées ci-avant, nous avons utilisé les résultats issus des questionnaires « employeurs » de l'enquête REPONSE 98⁽⁶⁾. L'analyse secondaire que nous proposons dans les lignes qui suivent tente d'opérationnaliser les notions d'innovation, de climat et de réseau évoquées précédemment. Les innovations organisationnelles sont ainsi appréhendées à partir des réponses fournies par les employeurs aux questions relatives à l'importance de la formation, à l'utilisation des nouvelles technologies, à l'existence de groupes de travail pluridisciplinaires et à la mise en place de groupes de projets et de groupes autonomes. Nous avons également retenu les rubriques concernant le « juste à temps », la qualité totale, le raccourcissement de la ligne hiérarchique, la sous-traitance ou encore la recomposition des fonctions commerciales, qualité et recherche. Le climat social, quant à lui, a été mesuré grâce aux questions qui avaient trait au climat social *stricto sensu* mais également à l'aide des interrogations relatives à l'importance des sanctions et à la dynamique des conflits dans les établissements. Pour fournir un tableau plus détaillé des relations sociales, nous avons également caractérisé le degré de coopération existant au sein de chaque établissements. Pour ce faire, nous avons pris en compte les pratiques d'information, de consultation et de négociation. L'effet réseau, enfin, a été évalué en prenant acte de l'importance de l'implication des employeurs dans des lieux extérieurs à leur établissement (fédérations professionnelles, associations, clubs, instances paritaires, conseil d'administration). Nous avons enfin objectivé la variable « réseau » pour les représentants des salariés. Dans cette perspective, les indications relatives à l'implantation dans le tissu syndical et à l'intensité de la vie des institutions représentatives au sein de l'établissement nous ont servi de balise empirique.

Avant d'entrer dans le vif de nos résultats et de nos interprétations, il convient d'explicitier plus finement encore la méthode retenue. L'originalité de la démarche est d'avoir élaboré des indices composites qui synthétisent les informations relatives aux différentes variables définies précédemment (*cf.* encadré 1).

5. Telle est l'approche développée par exemple par R. PUTNAM (1993, 2000).

6. Lors de notre exploitation de l'enquête REPONSE 98, nous avons également analysé les résultats des questionnaires adressés aux représentants du personnel. Or, il se trouve que les questions posées aux employeurs et aux représentants du personnels ne sont pas similaires, ce

qui rend difficile toute comparaison raisonnée. En raison de ce biais, nous avons bien conscience d'avoir abouti à des résultats qui privilégient la façon dont les employeurs se représentent les relations professionnelles et les innovations organisationnelles. Mais il n'était guère possible, d'un strict point de vue méthodologique, de faire beaucoup mieux.

Encadré 1

Construction et signification des indices

Le contour définitif des indices a été arrêté après quelques essais destinés à sélectionner les questions dont la cohérence interne et la signification statistique (estimées à partir d'analyses factorielles *) fournissaient des éléments permettant de fonder une analyse. Le résultat final de ce processus de tâtonnement a abouti à neuf indices présentés ci-dessous.

1. L'indice d'« implication patronale »

Nous souhaitons mesurer par cet indice le degré d'implication des employeurs dans des instances patronales ou paritaires. Plus le score est élevé, plus la direction de l'établissement est investie dans des instances patronales ou paritaires. L'indice varie de 0 à 10 avec une moyenne de 3,1. Plus de la moitié des établissements ont un score inférieur à la moyenne et 20 % ont un score nul. À l'opposé 29 % ont un score élevé (supérieur ou égal à 5). Le score augmente avec la taille des établissements (2,7 de moyenne pour les établissements de moins de 50 salariés, 4,8 pour les plus de 200 salariés). L'analyse en composantes principales permet de valider la construction de ce score. Toutes les composantes de l'indice sont en effet fortement corrélées entre elles, ce qui suggère qu'il était bien fondé de regrouper ces données en une seule. Le premier axe de l'analyse rend compte d'une part de variance expliquée égale à 41 %. Nous observons par ailleurs que l'affiliation ou la participation à des structures patronales va de pair avec la participation à des conseils d'administration et que les activités sociales patronales vont, elles aussi, de pair avec la participation à des instances paritaires.

2. L'indice « syndicat »

Cet indice évalue l'importance de la présence syndicale du point de vue des employeurs. Les syndicats sont présentés généralement comme un facteur important de la vie des établissements. Il sont peu implantés néanmoins dans le secteur privé. L'intérêt de cet indice est de pouvoir vérifier dans quelle mesure la présence ou l'absence syndicale influe sur le style des relations sociales comme sur l'importance des innovations. Il constitue une dimension indépendante du style de relations sociales développé par l'employeur, mais il peut influencer, voire contraindre fortement, les pratiques patronales. Tout comme l'indice « représentation », il peut être également considéré comme une mesure de l'effet réseau dans la mesure où une présence syndicale forte au sein de l'établissement signifie, dans la plupart des cas, une articulation des représentations des salariés avec des instances extérieures (union locale, union régionale...). L'indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 1,8. Plus de la moitié des établissements ont un score nul. À l'opposé, 17 % offrent un score élevé (supérieur ou égal à 5). Les variations selon la taille sont fortes, la moyenne passant de 1,1 pour les établissements de moins de 50 salariés à plus de 4 pour ceux comptant plus de 200 salariés. Là encore, on observe une corrélation positive entre les différentes variables et une variance expliquée élevée de 42 % sur la première axe. La présence et la représentativité syndicale (telle qu'évaluée par l'employeur) différencient assez fortement les entreprises.

3. L'indice « représentation »

Cet indice mesure l'importance de l'activité des instances représentatives dans les établissements (participation aux élections, nombre de réunions). Sa construction renvoie au souci de valider l'hypothèse en vertu de laquelle l'activité représentative peut influencer positivement sur la propension à innover. Le score varie de 0 à 9 et la moyenne est de 7. Un cinquième des établissements a un score nul et une proportion identique un score supérieur à 7. Les variations selon la taille sont fortes. Les analyses statistiques mettent également en évidence une forte corrélation des composantes de l'indice (la variance du premier axe atteint 51 %). La présence d'instances représentatives et leur activité sont un facteur de discrimination important entre les établissements.

4. L'indice « consultation »

Celui-ci donne une estimation de l'importance des dispositifs de consultations mis en place par les employeurs. Il mesure également le degré de participation des salariés aux différents dispositifs, et cela indépendamment de la présence syndicale. Il mesure donc essentiellement la pratique de l'employeur. Étant donné la faiblesse syndicale, il permet de prendre en compte d'autres dimensions de l'implication des salariés dans la vie de l'établissement. Le score varie de 0 à 18 et la moyenne est de 6,5. Un quart des établissements a un score inférieur à 3 et 16 % ont un score supérieur ou égal à 11. Les variations selon la taille sont faibles. La corrélation entre les différentes variables confirme la signification de l'indice. L'importance des dispositifs et de la participation aux différents dispositifs de consultation indépendamment de la présence syndicale contribue pour 27 % à l'explication de la variance pour le premier axe.

5. L'indice « information »

Cet indice rend compte de la présence de dispositifs d'information selon leurs objets et leur fréquence. Il informe sur les pratiques patronales en matière de gestion des changements dans l'entreprise. Comme le précédent, il permet de saisir certaines pratiques et de vérifier dans quelle mesure celles-ci sont, ou non, indépendantes de la présence syndicale. Les indices de consultation et d'information devraient *a priori* être caractéristiques des différentes pratiques patronales. Le score varie de 0 à 18 et la moyenne est de 9,7. Plus du quart des établissements a un score inférieur à 6 et le quart supérieur a un score supérieur ou égal à 14. Les variations selon la taille sont faibles. L'indice s'avère cohérent et explique 28 % de la variance pour le premier axe.

6. Indice « climat social » ou « conflictualité »

Le climat social d'une entreprise représente un puissant révélateur des problèmes et des styles de relations sociales. Cet indice tente de mesurer le degré de tension qui existe dans l'entreprise à partir de l'opinion de l'employeur, des sanctions mises en œuvre ou encore de la présence et de l'intensité de conflits déclarés. Plus le score est élevé, plus la conflictualité est importante et plus le climat social est tendu. Le score varie de 0 à 29 et la moyenne est de 3,9. Près du quart des établissements a un score inférieur à 1. Le quart le plus conflictuel atteint un score supérieur ou égal à 6 dont 12 % supérieur ou égal à 9. Les variations selon la taille sont grandes. L'indice est cohérent par rapport aux variations de ses composantes et contribue pour 17 % à l'explication de la variance pour le premier axe (ce pourcentage, plus faible que dans les autres cas, s'explique par le nombre important d'items entrant dans la composition du score).

7. L'indice de « contrainte » (dans l'organisation du travail)

Cet indice mesure le degré de contrôle et de contrainte hiérarchique à l'œuvre dans l'entreprise. Il renseigne donc sur l'autonomie dont disposent les salariés dans leur travail. Plus l'indice est fort, plus il y a de contrôle et moins l'autonomie est grande. Le score varie de 0 à 11 et la moyenne est de 3,8. Près du quart des établissements se situe à un score inférieur ou égal à 3 et le quart le plus contraint a un score supérieur ou égal à 6. Les variations selon la taille sont faibles. C'est le seul indice pour lequel les différentes variables ne sont pas corrélées entre elles, sa validité n'est donc pas fermement établie.

8. L'indice « négociation »

Il mesure l'importance de la négociation dans l'établissement et l'on peut donc raisonnablement supposer qu'il est significatif du degré de coopération dans l'entreprise. Plus l'indice est élevé, plus les pratiques de négociation sont courantes. Le score varie de 0 à 21 et la moyenne est de 4,2. Dans plus de 20 % des établissements il n'y a pas de négociations et, dans environ un tiers, les négociations sont assez importantes (indice supérieur ou égal à 6). On note des variations significatives selon la taille. Cet indice explique 20 % de la variance.

9. L'indice « innovation »

Cette variable s'intéresse à l'importance de l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit de la variable à expliquer. Plus l'indice est élevé, plus l'innovation est importante. Le score varie de 1 à 36 et la moyenne est de 13,1. Dans plus de 20 % des établissements, l'innovation est faible (score inférieur ou égal à 7). Dans 20 % des cas également, le score est supérieur ou égal à 21. Les variations selon la taille sont fortes. L'indice donne une variance expliquée de 19 % sur le premier axe.

* L'analyse en composantes principales réalisée permet de résumer la structure de l'ensemble des variables étudiées par un petit nombre de facteurs. Pour valider le score obtenu, il suffit de vérifier que toutes les variables sont corrélées entre elles et que la structure des données est plutôt unidimensionnelle. Ce dernier point est vérifié si la part de variance expliquée sur le premier axe factoriel (mesure de la dispersion de l'ensemble des établissements étudiés sur cet axe) est importante.

Cette façon de faire est un préalable qui nous a paru tout à la fois commode et pertinent pour typer les établissements (en fonction de la négociation, de la présence syndicale, de la conflictualité, des formes de représentation des intérêts salariés, de l'implication des employeurs dans des réseaux locaux et de leur appartenance à des organisations professionnelles) et rapporter ensuite les configurations organisationnelles

ainsi obtenues à un ensemble de données relatives à l'innovation.

De manière à mettre à l'épreuve la pertinence et la solidité des indices que nous venons de construire, il est intéressant de calculer les corrélations entre ces derniers⁽⁷⁾. Comme nous pouvons le constater dans le tableau 1, les indices « représentation salariale » et

7. Nous ne prenons pas en compte l'indice de « contrainte » dont la validité est bien moins établie que celle des autres indices.

Tableau 1
Analyse des corrélations entre indices

	Implication	Représentation	Syndicat	Consultation	Information	Climat	Négociation	Innovation
Implication	1			0,15	0,06	0,10	0,09	0,25
Représentation		1	0,45	0,17	0,17	0,29	0,31	0,20
Syndicat			1	0,10	0,10	0,44	0,22	0,17
Consultation				1	0,46	0,03	0,27	0,39
Information					1	0,10	0,27	0,33
Climat						1	0,20	0,13
Négociation							1	0,24
Innovation								1

« syndicat » sont fortement corrélés entre eux. Cela n'est guère surprenant : présence syndicale et activité des institutions représentatives vont bien de pair. L'observation est similaire pour la « consultation » et l'« information » puisque les établissements qui consultent davantage leurs personnels sont également ceux qui les informent davantage. Autre élément intéressant à relever : les indices « climat » et « syndicat » (et « représentation » dans une moindre mesure) sont aussi corrélés, ce qui signifie – nous pouvions nous y attendre – que la présence syndicale est associée à des conflits plus intenses ou plus fréquents. L'on peut ranger sur un même registre d'interprétation la corrélation entre la « représentation » et la « négociation » (la présence d'institutions représentatives favorise les négociations). Mais le plus intéressant touche aux liens entre les innovations et les autres variables. Comme on le voit, les pratiques de consultation et d'information au bénéfice des salariés s'articulent de façon positive avec les pratiques innovantes sur le plan organisationnel. Il n'en va pas autrement, cela confirme nos intuitions de départ, avec l'implication des employeurs : les établissements dont la direction participe à des instances patronales diverses introduisent davantage d'innovations que les autres.

La taille est-elle un détail ?

Dotés d'indices dont nous venons de vérifier l'intérêt et la pertinence, nous pouvons maintenant avancer d'un pas supplémentaire et commencer à sonder la diversité des établissements enquêtés⁽⁸⁾ en fonction des variables que nous avons construites. Dans la mesure où, comme tous les bilans de la négociation collective nous le rappellent régulièrement, ce sont plutôt les grands établissements (du secteur

industriel en l'occurrence) qui sont les foyers les plus dynamiques du point de vue des conflits et des négociations, un premier exercice intéressant consiste à vérifier sur notre échantillon l'importance réelle de cet effet de structure. Il s'agit, en d'autres termes, de se demander si la taille ne surdétermine pas en fait les styles de relations professionnelles, les climats sociaux... et, *in fine*, les pratiques innovantes. Le tableau 2 croise dans cet esprit les indices composites avec la taille des établissements. Le constat est sans ambiguïtés. Le « contrôle » excepté, tous les indices s'élèvent avec la taille des établissements. L'amplitude des variations n'est pas, il est vrai, similaire dans tous les cas. Elle est relativement faible pour la « consultation », l'« information » et la « négociation » alors qu'elle est autrement plus importante avec l'« innovation » et la « représentation syndicale ».

S'ils confortent bien l'idée que la taille est un facteur de contingence déterminant, ces constats restent cependant trop lacunaires pour nous renseigner sur le lien entre configurations organisationnelles et innovation. Afin de différencier les établissements autrement que par la seule variable « taille », la technique de la classification ascendante hiérarchique s'avère tout à fait pertinente. L'on peut construire de la sorte une typologie transversale qui, enrichie à l'aide des variables structurelles (taille, secteur), nous donne véritablement les moyens de dessiner différentes configurations qui, en plus de l'« innovation », combinent de façon variée l'ensemble des paramètres suivants : négociation, formes de présence syndicale, conflictualité, types de représentation des intérêts des salariés, implication des employeurs dans des réseaux locaux et appartenance aux organisations professionnelles. La typologie fait ressortir six classes (graphe 1 et tableau 3).

8. Étant données les spécificités du secteur public (petit nombre de grands établissements avec une forte présence syndicale), nous n'avons

retenu que les établissements du secteur privé (2 831 établissements représentant 104 209 établissements pondérés).

Tableau 2
Valeur des indices selon la taille des établissements

Nombre de salariés	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 et +	Moyenne
1 Implication	2,7	3,4	4	4,8	5,6	6,3	3,1
2 Représentation	5,7	8,6	10,1	12,7	13,9	14,2	7,1
3 Syndicat	1,1	2,2	3,2	4,3	5,5	6	1,8
4 Consultation	6,2	6,8	6,9	8	8,3	9,2	6,5
5 Information	9,5	9,8	9,9	10,7	11,5	12,1	9,7
6 Climat	3,3	4,2	5,3	7,1	8,1	9,8	3,9
7 Contrainte	4,9	4,6	4,7	4,3	4,1	3,8	4,8
8 Négociation	3,8	4,7	4,9	5,8	6,2	6,5	4,2
9 Innovation	12,4	13,3	15,2	17,7	19,1	21,9	13,1

Graphe 1
Représentation graphique de l'analyse typologique des établissements

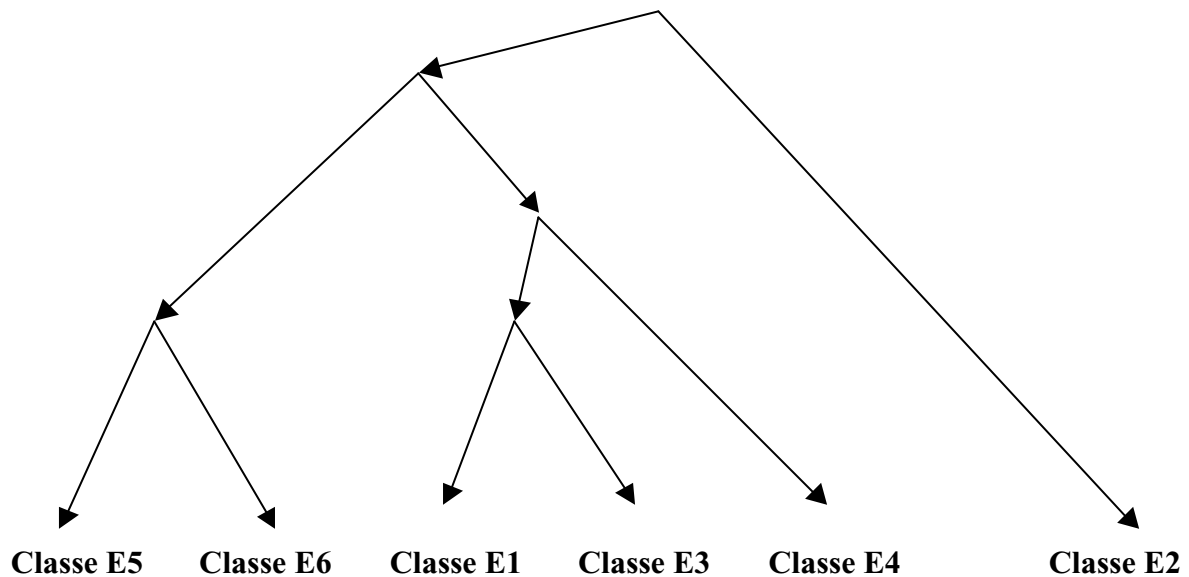


Tableau 3
Les classes d'établissements selon leurs scores

Classes d'établissements	% dans l'échantillon	Implication	Représentation	Syndicats	Consultation	Information	Conflictualité	Contrainte	Négociation	Innovation
E1	12 %	3,9	10,9	4,5	8,1	11,5	4	4,3	7,3	16,2
E2	7,5 %	0,9	0,4	0,2	1,9	5,7	2,8	5,9	0,7	6,6
E3	11,5 %	3,5	11,4	4,8	6,9	10,5	10,5	4,6	6,2	14,4
E4	16 %	3,5	6,9	1,3	3,8	4,4	3	5,8	2,5	8,9
E5	21 %	4,9	7,4	0,7	8,8	12,5	3	3,9	5	17,5
E6	32 %	1,8	5,8	1	6,6	10,5	2,9	4,8	3,6	12,5
Moyenne		3,1	7,1	1,8	6,5	9,7	3,9	4,8	4,2	13,1

La classe E2 s'oppose à toutes les autres par ses scores très faibles. Les cinq autres classes se décomposent en deux sous-groupes. Les critères discriminants sont la présence syndicale et l'importance des institutions représentatives. À l'intérieur de chaque groupe, le climat, la négociation et l'innovation permettent ensuite d'opérer de nouvelles distinctions.

Quelles sont, en quelques mots, les principales caractéristiques propres à chacune des classes d'établissements que nous permet de distinguer l'analyse typologique ? Les indices de la classe E1, la première, sont tous élevés, hormis ceux relatifs à la conflictualité et à la contrainte. La classe E2 se singularise de toutes les autres, nous l'avons dit, en raison de ses faibles scores pour l'ensemble des paramètres étudiés. La classe E3 affiche des résultats plus élevés que la moyenne. La conflictualité y est forte et l'audience des syndicats et des institutions représentatives relativement importantes. A la différence des éléments de la classe E1, ces établissements font circuler moins d'information, consultent moins les salariés et sont moins innovants. La classe E4 est proche de la moyenne (pour l'implication patronale ou la représentation) ou bien en dessous (pour la négociation et l'innovation notamment). La classe E5 rassemble les établissements où la propension à l'innovation est la plus élevée. C'est aussi là que la consultation et la circulation de l'information sont les plus pratiquées. En revanche, les syndicats sont quasiment absents de ces univers organisationnels particuliers. La classe E6, enfin, est celle qui s'apparente le plus à E2 mais elle bénéficie cependant des scores plus élevés, notamment dans les domaines de la consultation, de l'information, de la négociation et de l'innovation.

On conviendra aisément que, en l'état, ces résultats restent bien abstraits. C'est pourquoi la description de chacune de ces classes nécessite plus ample investigation encore. Dans la mesure où, comme nous l'avons constaté précédemment (tableau 2), la

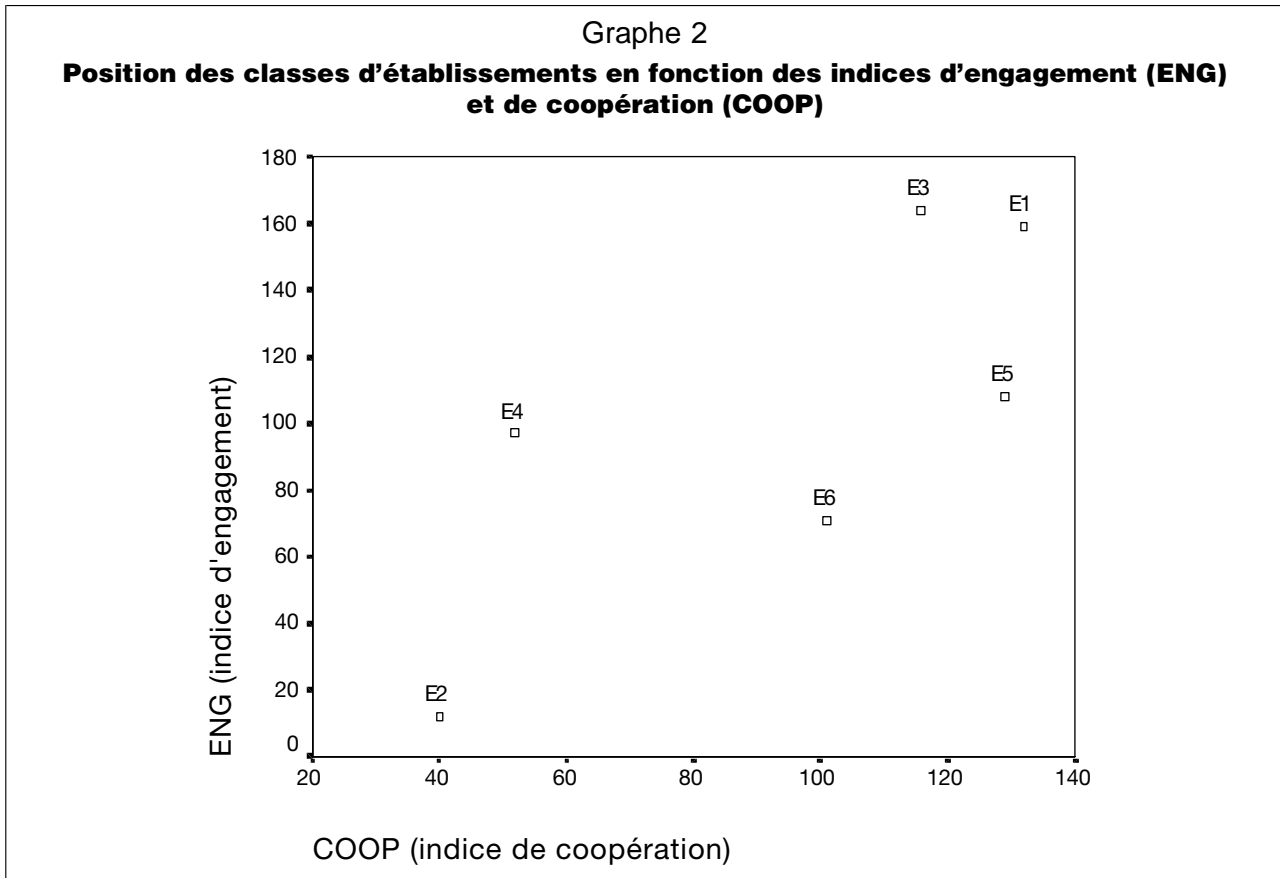
taille des établissements n'est pas un paramètre mineur pour appréhender les variations des indices qui nous intéressent, posons-nous maintenant la question du rôle de l'effet taille dans la logique de répartition des six classes que nous venons de repérer. Le tableau 4 fournit des éléments de réponses à cette interrogation. Pour être précis, nous avons testé la sous-représentation et la sur-représentation d'un type de classe par rapport au pourcentage moyen d'une classe d'entreprise dans l'ensemble de l'échantillon. En cas de représentation proportionnée, l'indice est égal à 100. Comme on peut le constater à la lecture du tableau qui suit, le résultat est similaire à celui offert par le tableau 2 : on perçoit qu'il existe bien une relation entre les classes et la taille des établissements mais cette relation n'est pas absolue.

Nous voilà donc en mesure de nuancer le tableau des configurations organisationnelles. Il apparaît ainsi que la classe E1 est sous représentée dans les petites entreprises. Plus la taille augmente, plus cette classe compte (proportionnellement) d'établissements. Le phénomène est inverse dans le cas de E2 : plus la taille croît, moins il y a d'établissements dans cette classe. La classe E3 ressemble à la classe E1 mais l'effet taille pèse plus lourdement dès que l'on passe le seuil des 200 salariés. La classe E4 est celle qui se rapproche le plus de la structure d'ensemble (les indices avoisinent la valeur 100). E5, celle-la même qui rassemble les établissements où les innovations sont les plus conséquentes, présente un profil également peu éloigné de l'ensemble. E6 enfin se décompose selon une logique de répartition similaire à celle de E2. A mesure que l'on gravit l'échelle des dimensions, le nombre d'établissements attribué à chaque tranche de taille diminue de façon linéaire. Comme pour E2 également, aucun élément de la classe E6 ne peut ainsi revendiquer une population de salariés supérieure à 500. Pour être tout à fait rigoureux, il conviendrait de nuancer l'appréciation relative à la valeur des

Tableau 4
Classes d'établissements et effet taille

	Taille des établissements				
	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999
Classe E1	63,08	131,58	190,00	220,00	400,00
Classe E2	143,08	31,58	10,00	0,00	0,00
Classe E3	58,46	121,05	170,00	300,00	700,00
Classe E4	106,15	105,26	70,00	60,00	100,00
Classe E5	83,08	115,79	100,00	60,00	100,00
Classe E6	116,92	89,47	60,00	20,00	0,00
Moyenne	65	19	10	5	1

Lecture : l'indice est de 100 si le pourcentage d'établissements dans une classe est égal au pourcentage d'établissements de l'échantillon correspondant à la classe.



indices des grands établissements dans la mesure où ces derniers sont peu nombreux dans l'échantillon sur lequel nous travaillons. Les tendances n'en sont pas moins significatives. La conclusion majeure que nous pouvons tirer est donc que, du point de vue des relations sociales comme de l'innovation, l'effet taille n'est vraiment pas un détail.

Réseaux et innovations

Aussi déterminante soit-elle, la taille n'explique pas tout. Cette variable de contingence n'est pas suffisante pour éclairer à elle seule la logique de l'articulation entre relations professionnelles, climat social et innovations organisationnelles. Reste donc à rendre raison des autres déterminants. A cette fin, les indices composites vont maintenant nous servir de sous-bassement empirique pour modéliser des styles de relations professionnelles et tenter d'évaluer ensuite le lien entre les épures sociologiques ainsi construites et les pratiques innovantes des entreprises.

Pour tester la pertinence de ces relations et les lier concrètement à nos catégories analytiques de départ, la meilleure stratégie consiste à créer deux variables

de synthèse qui correspondent aux entrées thématiques les moins bien circonscrites jusqu'à présent⁽⁹⁾ :

- l'indice d'« engagement », qui n'est autre que la somme des indices « implication », « représentation » et « syndicat », est un moyen commode d'objectiver les effets de réseau.

- l'indice de « coopération » correspond à l'addition des indices « consultation », « information » et « négociation ». Elle nous renseigne, de façon extrêmement synthétique, sur l'état des relations sociales dans chaque entreprise.

Lecture : le graphique rend compte de la position des classes (E1 à E6) en fonction des indices de coopération et des indices d'engagement (l'indice 100 représente la moyenne).

Grâce à ces deux nouveaux indicateurs, nous pouvons distinguer trois grands mondes de relations professionnelles (graphe 2). Nous qualifions de « régulation institutionnelle » les cas de figure où la somme des trois indices composites relatifs au degré d'engagement des acteurs (implication, représentation, syndicat) atteint les valeurs les plus hautes (classes E1 et E3). Les établissements concernés (23,5 % de notre

9. Dans la mesure où, rappelons-le (cf. encadré 1), l'analyse factorielle met en évidence l'absence de fiabilité forte de l'indice « contrainte », il

ne nous a pas semblé pertinent de l'utiliser ici pour la construction de nos variables de synthèse.

Tableau 5
Modes de régulation des relations professionnelles,
climat social et innovations organisationnelles

	Indice d'engagement (effet réseau)	Indice de coopération	Indice de climat	Indice d'innovation
Régulation institutionnelle non négociée (E3)	19,7	23,6	10,5	14,4
Régulation institutionnelle négociée (E1)	19,1	26,9	4	16,2
Régulation semi institutionnelle non négociée (E4)	11,7	10,7	3	8,9
Régulation semi institutionnelle négociée (E5)	13	26,3	3	17,5
Régulation non institutionnelle non négociée (E2)	1,5	8,3	2,8	6,6
Régulation non institutionnelle négociée (E6)	8,6	20,7	2,9	12,5
Moyenne des six classes	12	20,4	3,9	13,1

échantillon) sont ceux où les relations professionnelles répondent au mieux aux normes formelles du droit du travail, où les syndicats sont les plus implantés et le mieux reconnus etc. Ce monde est typiquement celui de la grande entreprise mais il n'exclut pas pour autant d'autres établissements de plus petite taille (à l'exception néanmoins des entités de moins de 50 salariés qui sont quasi absentes). Nous utilisons ensuite l'intitulé « semi-institutionnel » pour désigner les régulations d'établissements caractérisées par un indice d'engagement proche de la moyenne (classes E4 et E5) (37,5 %). Rassemblant des établissements de toutes tailles, cet univers peut être caractérisé par le fait que les pratiques qui engagent les acteurs sociaux sont davantage le produit du volontarisme de ces derniers que de l'application formelle des règles et obligations qui régissent les relations de travail. La « régulation non institutionnelle », la dernière (E2 et E6, 39 % de l'échantillon), se déploie dans un véritable désert syndical. Si elles existent, les relations professionnelles prennent au mieux une tournure informelle dans les interactions entre directions et salariés. En d'autres termes encore, régulation non institutionnelle ne signifie pas nécessairement absence de négociation ou de concertation. Ce sont les plus petits établissements de notre échantillon qui, très majoritairement, composent ce troisième monde des relations professionnelles.

Si, pour chacun des modes de régulation que nous venons de distinguer, l'on évalue le degré de « coopération » entre acteurs sociaux, alors nous pouvons découpler notre première partition. En raison des informations que synthétise l'indice de « coopération » (consultation, information, négociation), nous avons

choisi de nommer régulations négociées les classes où cet indice est élevé (et inversement). L'on aboutit alors à une typologie qui permet de qualifier chacune de nos classes d'établissement grâce à un mode typique de relations professionnelles. L'intérêt d'un tel découpage est, bien évidemment, de confronter ces différentes formes de régulation aux performances qui leur sont associées en terme de « climat social » et d'« innovation » (tableau 5).

On observe alors d'intéressantes variations entre modes de régulations et propension des établissements à innover sur le plan organisationnel. Qu'elle soit ou non négociée, la régulation institutionnelle est ainsi associée à un indice d'innovation élevé. Le climat social n'est cependant pas le même dans les deux cas : il est beaucoup plus tendu dans la classe E3 (régulation négociée) que dans la classe E1 (non négociée)⁽¹⁰⁾. Les deux formes de régulation semi-institutionnelle affichent quant à elles un indice de conflictualité plutôt bas mais elles s'opposent du point de vue de l'innovation (la négociation au sens large du terme profite, semble-t-il, à l'innovation). Un constat de même nature s'impose dans le registre du « non institutionnel » : le climat social est calme dans les deux classes concernées (E2 et E6) et, ici à nouveau, innovation rime avec négociation.

Pour bien comprendre l'intérêt de ces résultats que nous venons de commenter de façon peu distanciée, nous pouvons prendre désormais un peu plus de recul et lire ces derniers à la lumière de questions qui intéressent autant les spécialistes des relations professionnelles que les sociologues des organisations. La première question peut s'énoncer ainsi : au sein des entreprises, la coopération (consultation, information,

10. On observera également l'absence de relation mécanique entre présence syndicale et conflictualité. Régulation institutionnelle (classes E1 et E3) signifie certes forte présence syndicale. Si, lorsque cette régula-

tion se marie à des pratiques de négociation, le climat social est plutôt calme (E1), il n'en est plus de même lorsque l'on considère les établissements où la négociation est pratique beaucoup plus rare (classe E1).

négociation) entre direction et représentants des salariés offre-t-elle la garantie d'un climat social apaisé ? Comme nous pouvons le remarquer, cette interrogation n'appelle pas de réponse affirmative simple. Si tel était le cas, nous devrions pouvoir associer de faibles indices de conflit à l'ensemble des régulations négociées, et inversement. Or, ce cas de figure ne se vérifie qu'avec les classes E1 et E3 (régulations de type institutionnelle). Il s'agit, en l'occurrence, des établissements de grande taille où les syndicats et les institutions de représentation du personnel sont bien établis, où les pratiques d'information et de consultation sont le plus formalisées, etc. Ailleurs, la négociation n'est pas (ou en tous les cas, elle est beaucoup moins) un facteur pertinent pour différencier les établissements selon leur degré de conflictualité.

Une seconde question invite à se demander si conflit et innovation varient nécessairement en sens inverse l'un de l'autre. Ici encore, la réponse est nuancée. Si, dans la classe E6, un climat social plutôt paisible va bien de pair avec des pratiques d'innovation plutôt soutenues, l'on constate que, en E3, le conflit se marie à l'inverse avec l'innovation. Le constat est similaire pour les classes E4 et E2 : l'innovation est nettement plus faible que la moyenne et le degré de conflictualité plutôt bas. Bref, il paraît difficile, pour ne pas dire impossible, de tirer la moindre conclusion générale pour lier de façon systématique conflit et innovation.

La troisième question nous renvoie directement au cœur de notre problématique : l'engagement et la coopération sont-ils, ainsi que nous l'avons implicitement admis en marchant sur les brisées de l'analyse structurale, des vecteurs favorables à l'innovation organisationnelle ? Si la réponse était tout simplement oui, l'indice d'innovation devrait être le plus élevé lorsque la régulation est institutionnalisée. Or, si cet indice est loin d'être faible dans les classes E1 et E3 (régulation institutionnelle), la classe E6 (régulation non institutionnelle) n'a pas à rougir du score qu'elle affiche et la classe E5 (régulation semi-institutionnelle) bénéficie même du meilleur indice d'innovation. Il est vrai en revanche que, au sein de chacun des trois ensembles de régulation institutionnels, semi-institutionnels et non institutionnels, l'innovation est une pratique qui l'emporte toujours dès lors qu'il y a négociation. Les effets de réseau, quant à eux, ont des impacts inégaux d'un registre de régulation à l'autre : ainsi que l'illustre le cas de la classe E4, un fort taux d'engagement n'est en rien l'assurance de l'existence d'innovations organisationnelles importantes. Il faut bien reconnaître néanmoins que, globalement, l'implication des acteurs sociaux dans des réseaux est plutôt l'assurance d'une politique d'innovations active.

Pour conforter mieux encore notre hypothèse, l'investigation monographique serait de bonne méthode.

A défaut de nous être lancés dans une telle aventure, il est possible d'offrir une illustration plus concrète du type d'effet que nous venons de toucher du doigt. Nous l'empruntons au travail de l'entre d'entre nous qui, il y a quelques années à peine, s'était intéressé aux bureaux de poste « innovants ». L'une des conclusions de l'étude étaient étonnamment convergente avec notre propos actuel. Pour rendre raison de la réforme (séparation des activités « courrier » et « grand public ») menée dans un des multiples bureaux enquêtés, l'explication était la suivante. Elle vaut d'être rendue un peu longuement. « Ici, le chef d'établissement a été nommé pour la circonstance, a mené la réforme et a passé la main à un de ses collègues et ami chargé de poursuivre l'action entamée. Autrement dit, l'interconnaissance a favorisé l'aboutissement de l'innovation organisationnelle. La logique de réseaux entre cadres supérieurs est certainement un levier favorable au changement puisque des valeurs peuvent être partagées (volonté de participer activement à la modernisation de La Poste, intégration de la culture du privé comme en témoigne un langage « anglicisé »), l'information sur les modes de « management » peut circuler, les intérêts (promotion, intéressement...) sont communs. Ces chefs d'établissement « innovateurs » sont par ailleurs souvent impliqués dans la vie économique locale par le biais de clubs (associations de managers ou de chefs d'entreprise), d'associations, de réseaux... Ils participent volontiers, de surcroît, à des actions de développement local qui impliquent La Poste aux côtés d'autres entreprises. Ils sont aussi engagés dans des actions de veille économique relatives à la concurrence. Bien que les valeurs partagées ne soient pas les mêmes, on retrouve une forme de dynamisme similaire chez les chefs d'établissement novateurs en quartiers défavorisés. Cela se traduit par une attention soutenue à la demande sociale et aux pratiques collectives des usagers. » (LALLEMENT, LEFEVRE, 1999, p. 265). L'on voit bien ici comment, concrètement, le capital social favorise l'innovation organisationnelle. Il ne fait guère de doute à notre sens que cette « force des liens faibles » joue aussi dans le sein des réseaux syndicaux. Nous faisons le pari en tous les cas que l'engagement des délégués du personnel dans des structures multiples (à commencer par celles de leur organisation syndicale d'appartenance) est pareillement un levier d'action favorable à l'innovation, qu'il s'agisse de faire pression en faveur du changement, de s'instaurer en force de contre-proposition aux initiatives de l'employeur ou même d'être porteur de projets inédits.

*
* *

L'objectif majeur de notre d'article était d'explorer, sur la base du questionnaire « employeurs » de l'enquête REPONSE 98, les relations entre trois va-

riables : les relations de travail (terme qui subsume ici les effets de réseau et les styles de coopération), le climat social et les innovations organisationnelles. Conscients des biais que produit l'unique exploitation des réponses des directions d'établissements, nous aboutissons à une première conclusion forte : si la taille des établissements est bien un facteur d'importance pour rendre raison de la dynamique des relations professionnelles (et partant des conflits et des innovations)⁽¹¹⁾, ce paramètre n'épuise pas toute l'explication. En d'autres termes, on constate sans grande surprise que la régulation institutionnelle est surtout le fait des grands établissements et, de façon générale, des unités de production dont les effectifs salariés dépassent assez nettement les seuils qui imposent la présence des institutions représentatives du personnel. En revanche, dès que l'on pénètre l'univers des organisations de moins de 200 salariés, il est difficile de percevoir un effet de contingence similaire : le nombre de salariés n'est corrélé ni aux styles de coopération en vigueur au sein des établissements, ni à la conflictualité ni, enfin, à la dynamique de l'innovation. Une autre manière de dire cela consiste à souligner l'insuffisance des analyses qui se contentent d'opposer le monde des grands établissements (où les syndicats et les institutions représentatives sont forts et bien implantés) au reste du tissu productif. La taille ne prédétermine donc pas en soi un mode de relations professionnelles et, y compris dans les petites structures, la diversité des arrangements est remarquable. En bref, si l'on accepte de ne pas réduire la régulation conjointe à la seule rencontre des actions collectives menées par les « partenaires sociaux » légitimes, alors force est de constater l'existence de compromis variés y compris au sein des plus petites unités de production (c'est ce que suggère l'indicateur de coopération que nous avons mobilisé dans cet article). Cela est d'autant plus vrai, nous semble-t-il, que « *la petite entreprise peut apparaître comme un sol fertile à l'éclosion d'une myriade de micro-conflits qui échappent à toute appréhension statistique* » (LEPLEY, 2001, p. 4).

Le second point saillant de notre interrogation concernait l'effet réseau. Nous avons fait l'hypothèse que, pour les employeurs comme pour les représentants des salariés, le capital social est une variable pertinente des politiques d'innovation. Nous supposons ainsi que l'implication des employeurs dans des organisations patronales, locales ou nationales, leur procure des occasions de prendre connaissance d'idées et méthodes nouvelles et que ce partage d'informations et d'expériences les rend plus enclins à adopter des solutions innovantes. De la même manière, l'engagement syndical dans et hors l'entreprise semble un levier favorable à l'action collective et peut déboucher par exemple sur la négociation de dispositifs originaux que la seule application des obligations légales n'aurait certainement pas permis d'obtenir. Mais évitons la sur-interprétation. Les données dont nous disposons ne permettent d'approcher que de manière indirecte les effets de réseau au sein des relations professionnelles. Les premiers résultats que nous avons obtenus ne démentent pas néanmoins nos intuitions de départ : globalement, il apparaît bien que l'innovation organisationnelle est forte là où l'indice d'engagement des acteurs sociaux est le plus élevé. Cette observation est d'ailleurs de nature à interroger certains choix de l'enquête REPONSE : pourquoi, par exemple, n'avoir intégré la variable innovation que dans le seul questionnaire « employeurs » ? N'y aurait-il pas quelque intérêt à sonder les représentants des salariés à ce sujet ? Autre interrogation encore : ne pourrait-on approcher plus finement le monde des entreprises peu, voire, non syndiquées pour tenter d'objectiver les formes actuelles de l'action collective qui échappent aux canaux institutionnels ? Il n'est certes pas aisé d'opérationnaliser de manière simple de telles interrogations. Mais il se pourrait bien que ce soit par ces chemins-là que l'on puisse le mieux parvenir à élaborer des repères plus riches et précis, aidant à comprendre des relations professionnelles dont les évolutions se présentent souvent sous des formes déconcertantes.

11. Pour approfondir l'investigation à partir de cette entrée par la contingence, d'autres pistes mériteraient d'être également empruntées.

La répartition sectorielle et régionale des entreprises est par exemple une donnée clef que nous avons eu peut-être tort d'ignorer.

Bibliographie

- ALTER N., 2002, « L'innovation : un processus collectif ambigu » in ALTER N. ed., *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La découverte, pp. 15-40.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ D., 2000, *Sociologie des syndicats*, Paris, La découverte.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BUNEL J., 1995, *La transformation de la représentation patronale en France – CNPF et CGPME*, Rapport de recherche, Institut du travail de Lyon, Commissariat général du Plan, novembre.
- BURT R., 1992, *Structural Holes*, Cambridge, Harvard University Press.
- COUTROT T., 2000, « Innovation dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, 2000.03, n° 09.2.
- DEGENNE A., FORSÉ M., 1994, *Les réseaux sociaux*, Paris, Colin.
- IRES, 2001, *Chronique Internationale de l'IRES*, n° spécial « Le représentation patronale », n° 72, septembre.
- LALLEMENT M., LEFEVRE G., 1999, « Les bureaux de poste entre le service public et le marché : injonctions contradictoires, innovations organisationnelles et jeux des acteurs » in GAZIER B., OUTIN J.-L., AUDIER F. (eds), *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions*, Paris, L'Harmattan, tome 1, pp. 256-270.
- LAZEGA E., 2002, « Réseaux et capacité collective d'innovation : l'exemple du *brainstorming* et de sa discipline sociale » in ALTER N. ed., *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La découverte, pp. 183-210.
- LE MAÎTRE A., TCHOBANIAN R., 1991, *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, pratiques et évolutions*, rapport LEST, Aix en Provence.
- LEPLEY B., 2001, « Le conflit, un révélateur des relations sociales dans l'entreprise », *La Revue de la CFDT*, n° 45, pp. 3-10.
- PUTNAM R.D., 1993, *Making Democracy Work. Civic Traditions in Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- PUTNAM R.D., 2000, *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster.
- REYNAUD B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Bourgois.
- REYNAUD J.-D., 1989, *Les règles du jeu*, Paris, Colin.
- REYNAUD J.-D., 1995, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- SAGLIO J., 1990, « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles » in *Les relations sociales en Europe*, Paris, SES, Ministère du travail, pp. 96-111.
- TIXIER P.-E., 1992, *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF. *Travail et emploi*, 1996, n° 66.

