

Innovations et styles de relations professionnelles une explication par le réseau et le capital social¹

Antoine Bévort, GRIS, Rouen

La recherche dont la communication rend compte cherchait à comprendre comment émergent les innovations dans l'organisation du travail, en explorant les relations entre :

Les innovations en matière de formation, d'utilisation des nouvelles technologies, des changements dans l'organisation du travail

Les relations professionnelles appréhendées à travers les institutions représentatives et les pratiques d'information, de consultation et de négociation

Le climat social, évalué à travers les conflits, les sanctions

L'analyse repose sur le traitement des questionnaires « employeurs » de l'enquête REPONSE 98, en ne retenant que les établissements du secteur privé étant donné les spécificités du secteur public.

1. Par delà le triptyque « contingence, acteurs, dispositifs » : relations professionnelles et effet réseau

On peut distinguer trois manières différentes d'aborder les relations professionnelles dans les recherches françaises. La première série de travaux assigne une importance forte aux effets de contingence. Cela vaut tout particulièrement pour les recherches qui mettent l'accent sur la diversité des régulations de branche. 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.

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 1990, 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).

Dans le champ des relations professionnelles, ce type d'analyse a peu été exploité. Il est cependant quelques travaux qui ouvrent des pistes intéressantes. Par exemple,

¹ Cette communication reprend en grande partie l'article rédigé à l'issue de la recherche par F. Aballéa, A. Bévort, C. Gadea, M. Lallement et D. Trancart, sous le titre Réseaux et innovations organisationnelles. Une approche par les relations professionnelles, article à paraître dans Travail et Emploi.

dans une exploitation de REPONSE 98, T. Coutrot (2000) 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. T. Coutrot constate 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, dans une démarche inspirée notamment de la problématique développée par Robert Putnam. 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..., d'appréhender donc tout à la fois les réseaux et les normes de réciprocité qui les caractérisent.

2. La méthodologie

Pour mener notre analyse nous avons analysé les données de l'enquête Réponse en procédant à trois types de traitements.

La construction d'indices composites cherchant à synthétiser les informations sur l'implication des employeurs dans des organisations professionnelles, les formes de représentation des intérêts salariés, la présence

syndicale, les dispositifs d'information et de consultation, la négociation, la conflictualité, les pratiques d'innovation.

La construction d'une typologie d'établissements selon la technique de la classification ascendante hiérarchique.

Le croisement de la typologie d'établissements avec des indices de synthèse pour mettre en évidence des types de régulations différents, se caractérisant, entre autres, par des propensions à innover différents

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 est présenté ci-dessous.

1. L'indice d' « implication patronale »

Cet indice mesure le degré d'implication des employeurs dans des instances patronales ou paritaires.

2. L'indice « représentation »

Cet indice mesure l'importance de l'activité des instances représentatives dans les établissements (participation aux élections, nombre de réunions...).

3. L'indice « syndicat »

Cet indice évalue l'importance de la présence syndicale du point de vue des employeurs.

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.

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.

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.

7. 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.

8. L'indice « innovation »

Cette variable s'intéresse à l'importance de l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit de la variable à expliquer.

Corrélation entre indices

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

3. La taille est-elle un détail ?

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 ambiguïté. 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). 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.

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	Négociation	3,8	4,7	4,9	5,8	6,2	6,5	4,2
8	Innovation	12,4	13,3	15,2	17,7	19,1	21,9	13,1

Grphe 1. Représentation graphique de l'analyse typologique des établissements

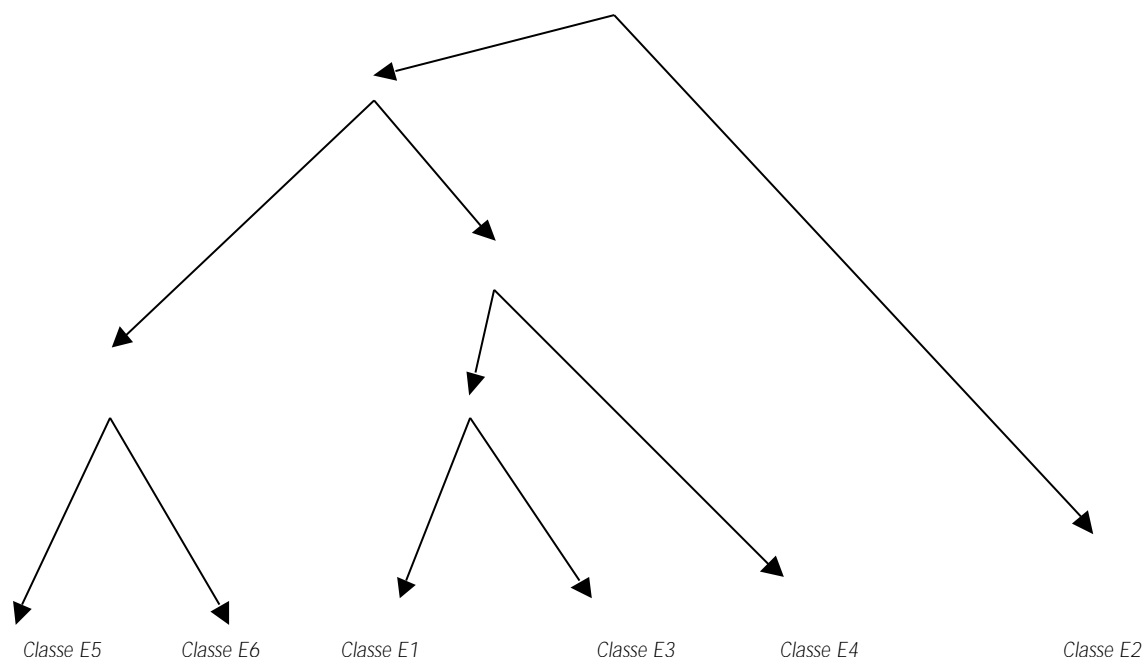


Tableau 3. Les classes d'établissements selon leurs scores

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

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.

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.

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-là 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 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.

4. 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 basement 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, nous avons créé deux variables de synthèse qui correspondent aux entrées thématiques les moins bien circonscrites jusqu'à présent :

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

- l'indice de « coopération » correspond à l'addition des indices « consultation », « information » et « négociation ». Elle nous renseigne, de façon extrêmement synthétique, sur les types de relations qui caractérisent chaque établissement.

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 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).

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

	Indice d'engagement	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

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)². 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.

² 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 régulation 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 pratiquée beaucoup plus rare (classe E3).

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, 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.

L'une des conclusions d'une étude sur les bureaux de poste « innovants » offre une illustration concrète du type d'effet que nous venons de toucher du doigt. « 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.

Conclusion

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 variables : les relations de travail (terme qui subsume ici les effets de réseau), 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)³, 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 REPOSE : 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.

³ 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.