

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, novembre 2008, numéro

59 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

LES CHANGEMENTS D'ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES

Gilles CRAGUE,

Latts, Université Paris-Est, CEE

Yusuf KOCOGLU,

Léad/Université du Sud-Toulon-Var, CEE

Frédéric MOATTY

Centre d'études de l'emploi - Tepp (CNRS, FR n°3126)

Souvent utilisée par les économistes, gestionnaires et sociologues, la notion de « changement organisationnel » fait rarement l'objet de mesure à grande échelle.

L'enquête *COI-Tic* de 2006, réalisée auprès d'environ 13 700 entreprises, a été conçue afin d'analyser les transformations organisationnelles. Recueillies à la fois par le biais de questions fermées et d'une interrogation ouverte, les données permettent de définir et de quantifier trois domaines principaux de changement : la constitution juridique et financière de l'entreprise, la structure de son organisation et ses outils.

Elles convergent pour montrer que, entre 2003 et 2006, les changements sont significatifs dans une entreprise sur cinq et inexistant dans une sur trois mais que, dans la moitié des cas, l'appréciation est plus complexe. La manière de mesurer le changement est donc importante. La combinaison des domaines du changement l'est également, les transformations étant généralement imbriquées.

Si de nombreux travaux sociologiques, économiques ou gestionnaires s'intéressent au changement organisationnel dans les entreprises, celui-ci fait rarement l'objet de mesures (Greenan, Mairesse, 2006). En effet, une partie des travaux théoriques considère que les organisations sont singulières, difficilement saisissables en tant qu'« objet », et décale le regard, par des approches de terrain, vers « l'action organisée » (Friedberg, 1997) ou le « travail d'organisation » (Terresac, Lalande, 2002). À l'inverse, les travaux sur l'isomorphie des organisations constatent qu'à une période donnée celles-ci ont tendance à se ressembler (Di Maggio, Powell, 1983).

Le constat de la profusion actuelle des « outils de gestion » (Moison, 1997) renouvelle les questionnements à propos de l'innovation managériale (Segrestin, 2004). Comment leur diffusion se combine-t-elle avec les autres domaines du changement organisationnel ? Quelle est l'importance de la combinaison de ces changements ? Peut-on opposer de manière binaire les entreprises qui changent, innover, s'adaptent à celles qui sont marquées par une stabilité parfois interprétée comme une forme d'immobilisme ? La seconde édition de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation-COI-Tic* (cf. encadré 1) fournit des premiers éléments de réponse à ces questions.

L'enquête sur les *Changements organisationnels et l'informatisation (COI-Tic)* a été menée en partenariat avec l'Insee, le CEE, le Sessi (ministère de l'Industrie), le Scees (ministère de l'Agriculture), le Sesp (ministère de l'Équipement) et la Dares. Sa première édition date de 1997 et elle a été fusionnée en 2006 avec l'enquête européenne sur les technologies de l'information et la communication (Tic).

Dans son volet « employeurs », l'échantillon représentatif est constitué de 13 697 entreprises de dix salariés et plus des secteurs marchands, présentes en 2003 et en 2006. Ces entreprises ont été interrogées entre novembre 2005 et mars 2006. Le questionnaire de six pages aborde les thèmes suivants : stratégie et environnement de l'entreprise, outils organisationnels et technologies et bilan, au moment de l'enquête, du principal changement d'organisation interne survenu entre 2003 et 2006.

Pour plus d'informations sur l'enquête COI-Tic :

<http://www.enquetecoi.net>

● Questions de mesure

Le changement organisationnel est difficile à objectiver et sa représentation peut diverger selon les acteurs de l'entreprise. De plus, même de faible ampleur, il peut revêtir plusieurs aspects qui se combinent et la complexité peut venir de leur multiplication.

Il est *a priori* possible de classer les changements selon leur ampleur (transformations marginales ou radicales) ou leur importance (franchissement d'un seuil...). Pour nombre d'experts, l'adoption d'un progiciel de gestion intégrée (PGI)¹ représente ainsi un changement radical. Cette stratégie d'objectivation de la mesure trouve ses limites dans le fait qu'un même changement peut avoir des impacts très différents selon les entreprises. Et l'adoption de technologies de l'information et de la communication (Tic), comme les PGI, ne correspond pas à une même réalité dans les PME indépendantes et dans les grandes entreprises ou les groupes qui les utilisent majoritairement (Besnard et *alii*, 2007).

Une stratégie alternative de mesure des changements consiste à les contextualiser en s'appuyant sur les déclarations des dirigeants d'entreprise. Le risque est alors que ces déclarations ne renvoient pas à l'importance des changements en eux-mêmes mais aux caractéristiques des entreprises dans lesquelles ils se produisent. Certains logiciels conduisent, par exemple, à l'existence de barrière à l'entrée, en raison de leur coût ou de l'insuffisance de qualification ou de formation des personnels.

Face à ces difficultés, il est judicieux d'appréhender le changement organisationnel de diverses manières, comme le fait le volet « employeurs » de l'enquête COI-Tic de 2006 (cf. encadré 1), menée auprès d'environ 13 700 entreprises. L'enquête cerne le changement entre 2003 et 2006, de manière systématique et rétrospective, par des questions fermées sur un ensemble prédéterminé de composantes de l'organisation : stratégies en matière de développement, de modernisation technologique, de sous-traitance, de partenariat, d'amélioration de la gestion financière, etc. Ces questions permettent de quantifier les entreprises concernées par différentes modalités du changement mais pas de mesurer l'ampleur des évolutions. Aussi le responsable de l'entreprise est-il ensuite interrogé par une question ouverte : « Pouvez-vous indiquer quel a été le changement d'organisation le plus important qu'a connu votre entreprise depuis 2003 ? ». Une instruction l'invite, « si [son] entreprise n'a pas connu de changement », à indiquer « rien à signaler ». La confrontation des chiffres issus des questions fermées et des propos tenus par le responsable est un moyen d'éclairer les phénomènes de changement

et incite, comme nous le verrons, à en dépasser toute représentation binaire (Crague, Kocoglu, Moatty, à paraître 2009).

● Trois types de changement dans l'organisation : outiller, structurer et constituer

Selon les déclarations de leurs dirigeants à la question ouverte (cf. ci-dessus), 24 % des entreprises de 10 salariés ou plus ont connu un « changement d'organisation » entre 2003 et 2006. Grâce à une typologie des réponses², trois types principaux de changement sont identifiés : les changements d'outils (5,5 %), de structure (5,7 %) et de constitution juridique ou financière de l'entreprise (6,4 %).

Si les trois types de changement évoqués présentent des proportions comparables, il faut souligner leur originalité : les réponses portent en effet rarement sur le passage d'un mode d'organisation à un autre (« passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation en divisions », par exemple). Surtout, elles mettent sur le même plan les outils – qui sont les moyens du changement –, l'évolution de la structure organisationnelle et la transformation de la constitution juridique ou financière de l'entreprise, alors que cette dernière est considérée dans la littérature non comme un changement organisationnel mais comme une cause de changement.

LES OUTILS TIC ET LES OUTILS DE GESTION RETENUS DANS L'ENQUÊTE COI

Encadré 2

- Adoption entre 2003 et 2006 d'au moins un des outils Tic suivants : site web pour le recrutement ou le commerce en ligne - site intranet - site extranet - EDI - bases de données centrales - outils d'archivage ou de recherche de données - outils d'analyse de données - ERP - application maison - outils d'interfaçage de BDD. Cet indicateur ne prend pas en compte l'adoption des outils Tic les plus diffusés comme l'ordinateur ou l'Internet.
- Adoption entre 2003 et 2006 d'au moins un des outils de gestion suivants : labellisation des biens et services (B&S) - engagement contractuel à livrer des B&S dans un délai limité - engagement contractuel à répondre à une réclamation ou à fournir un SAV dans un délai limité - le plus gros client exige que l'entreprise se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de la qualité - engagement contractuel de certains fournisseurs à livrer des B&S dans un délai limité - l'entreprise exige de son plus gros fournisseur qu'il se conforme à une norme ou procédure de qualité - certification ou accréditation portant sur le système de qualité (ISO 9000...) ou sur l'environnement (ISO 14000, AB...) - méthodes formalisées de résolution des problèmes - équipes de travail autonome - flux tendus/juste à temps ou outils d'optimisation de la chaîne logistique - outils de traçabilité.

Afin de suivre la typologie obtenue à partir des réponses des dirigeants, des questions fermées de l'enquête COI-Tic ont été utilisées pour identifier trois domaines de changement : *structurer*, *outiller* et *constituer*. Les deux mesures du changement étant corrélées mais non identiques, ces domaines sont surtout en correspondance avec ceux de la typologie lorsque le changement n'affecte qu'un seul domaine.

Structurer : il s'agit du domaine de changement le plus fréquent avec 44 % des entreprises interrogées. Il regroupe quatre modalités mesurant des modifications de structure : évolution du périmètre fonctionnel, du nombre de niveaux hiérarchiques, modification (à un niveau plus fin) du partage des tâches, et enfin changement de l'organigramme. Cette dernière modalité est la plus fréquente – 29 % des entreprises –, car elle est souvent la conséquence d'une

1. Ou ERP (*Enterprise Resources Planning*) : progiciel qui permet de gérer les processus d'une organisation et de partager les informations grâce à une base de données unique.

2. À l'aide du logiciel Alceste (Reinert, 1983). La spécificité du corpus analysé conduit à de nombreuses réponses non classées (6,3 %, soit un quart d'entre elles), car les déclarations des dirigeants, souvent très courtes, sont parfois difficilement classables à partir des cooccurrences.

des évolutions précédentes (chacune observée dans environ 12 % des entreprises³).

Outils : ce second domaine de changement concerne 38 % des entreprises. Il renvoie à la fois à l'adoption d'outils Tic et d'outils de gestion (cf. encadré 2). Deux fois plus fréquentes, les évolutions technologiques sont repérées dans 31 % des entreprises, alors que les innovations gestionnaires ne le sont que dans 15 % des cas.

Constituer : le troisième domaine de changement, le plus rare avec 22 % des entreprises concernées, a trait à la modification de leurs contours financiers et juridiques. Il reflète principalement (22 %) les restructurations financières (fusion, acquisition, cession ou rachat) et, secondairement, les changements de groupe (3 %).

Au total, avoir connu au moins une modalité de changement dans un des trois domaines précédents concerne 65 % des entreprises, soit beaucoup plus que les 24 % de changements d'organisation évoqués par les dirigeants.

● Le changement : un continuum de cas

La confrontation des deux mesures du changement organisationnel indique (cf. tableau 1) qu'une entreprise sur trois (32 %) est stable, c'est-à-dire sans changement identifié sur la période 2003-2006, que l'on se fie aux questions détaillées du questionnaire ou à la synthèse proposée à la fin par les dirigeants interrogés. Il s'agit, « toutes choses égales par ailleurs⁴ », de petites entreprises indépendantes de la construction et, dans une moindre mesure, des transports, du commerce et des biens de consommation. On vérifie par ailleurs que les cas où un changement d'organisation est mentionné par le dirigeant, sans que les questions fermées le signalent, sont rares (3 %). Il peut s'agir, par exemple, d'un « changement de direction » ou d'un « déménagement », deux cas non prévus dans le questionnaire, ou de simples évolutions du système informatique.

Symétriquement, une entreprise sur cinq (21 %) peut être qualifiée d'« entreprise en mutation » : les dirigeants y déclarent un changement d'organisation et au moins une modalité de changement est mesurée à travers les questions fermées. Il s'agit plutôt, « toutes choses égales par ailleurs », d'entreprises de grande taille, appartenant à un groupe, opérant dans le secteur de la finance et, dans une moindre mesure, dans l'industrie – biens d'équipement ou biens intermédiaires – ainsi que dans les services aux entreprises.

Enfin, les entreprises ayant connu une ou plusieurs modalités de changement mais dont le dirigeant n'a pas déclaré de changement dans l'organisation sont les plus nombreuses (44 %).

Durant la période 2003-2006, certaines transformations considérées par les dirigeants comme peu importantes, voire mineures, peuvent ne pas être indiquées comme le « changement d'organisation le plus important ».

Cette confrontation montre que le changement organisationnel renvoie plutôt à un continuum de cas qu'à une situation binaire.

● L'importance de la combinaison des changements

D'après l'enquête *COI-Tic*, étudier les changements isolément, l'un après l'autre, apparaît illusoire. En effet, dans la période actuelle, les entreprises ont tendance à les combiner : parmi les 65 % d'entreprises dans lesquelles on repère au moins une modalité de changement entre 2003 et 2006, 27 % en déclarent une seule et 38 % deux ou plus. Dans la moitié des cas, ces changements couvrent deux ou trois domaines simultanément. Et on observe alors que les dirigeants signalent beaucoup plus souvent un changement d'organisation (respectivement 41 % et 58 %, cf. tableau 2).

Les domaines affectés par les changements importent également. Des transformations dans l'organisation sont plus souvent déclarées à la fin du questionnaire lorsque la structure de l'entreprise a été modifiée (*Structurer*), soit isolément, soit en même temps qu'un autre domaine. Les combinaisons (*Structurer et outiller* ou *Structurer et constituer*) affectant la structure de l'entreprise se révèlent ainsi plus fortement reliées à une déclaration de changement d'organisation – 40 % et plus – que la combinaison d'adoption d'outils et de restructurations financières (*Outiller et constituer*), – 29 % –. En ce sens, les restructurations financières conduisent donc les dirigeants à déclarer des changements principalement lorsqu'elles sont la cause des modifications de structure ou qu'elles leur sont concomitantes.

Certes, ces constats sont en partie liés à la position des dirigeants interrogés, dont la perception se situe au niveau de la structure de l'entreprise, et ils méritent à ce titre d'être confrontés aux déclarations des salariés, ce que permettra prochainement le volet « salariés » de l'enquête. Mais ils invitent de fait à relativiser les approches qui se centrent uniquement sur les outils (Tic ou de gestion) ou sur les modifications purement capitalistiques pour aborder le changement organisationnel. Fondamentalement, ce dernier semble d'abord renvoyer à la structure organisationnelle des entreprises, c'est-à-dire aux évolutions de la division du travail.

Une interprétation possible est que les restructurations financières et l'adoption d'outils ont surtout leur importance en tant que déterminants ou moyens des évolutions de la structure organisationnelle. Cependant il ne faut pas lire cette interprétation de manière linéaire : les causes et les moyens du changement sont

Tableau 1 : Confrontation des mesures du changement organisationnel

Questions fermées portant sur les outils technologiques ou gestionnaires, la structure organisationnelle de l'entreprise, et sa constitution juridique ou financière, en 2003 et en 2006	Question ouverte : Pouvez-vous indiquer quel a été le changement d'organisation le plus important qu'a connu votre entreprise depuis 2003 ?		
	Aucun changement n'est indiqué	Un changement est décrit dans la case du questionnaire prévue à cet effet	Ensemble
Aucune modalité de changement repérée	32 %	3 %	35 %
Au moins une modalité de changement repérée	44 %	21 %	65 %
Ensemble	76 %	24 %	100 %

Champ : Entreprises de dix salariés et plus des secteurs marchands. Source : Enquête *COI-Tic* 2006, Statistique publique, Insee-CEE.

3. Les modalités de changement ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles se combinent même dans une majorité des cas.

4. Les analyses « toutes choses égales d'ailleurs » reposent sur une modélisation *logit* comprenant la taille de l'entreprise, son statut (indépendant, filiale, ou membre d'un réseau) et son secteur d'activité.

Tableau 2 : Les combinaisons des domaines de changement

Nombre de domaines où une forme de changement a été repérée dans les questions fermées du questionnaire	Répartition des entreprises	Part de ces entreprises pour lesquelles un changement a été décrit dans la question ouverte
Aucun domaine de changement	35 %	8 %
Un domaine de changement	33 %	20 %
<i>Outils</i>	14 %	18 %
<i>Constituer</i>	4 %	18 %
<i>Structurer</i>	15 %	23 %
Deux domaines de changement	22 %	41 %
<i>Outils et constituer</i>	2 %	29 %
<i>Structurer et outiller</i>	13 %	40 %
<i>Structurer et constituer</i>	8 %	44 %
Trois domaines de changement	9 %	58 %
Ensemble	100 %	24 %

Lecture : Dans 35 % des entreprises de dix salariés et plus, aucune forme de changement n'a été repérée à l'aide des questions fermées du questionnaire et, dans 8 % de ces entreprises, un changement était décrit lors de la question finale sur le « changement le plus important connu depuis 2003 ».

Champ : Entreprises de dix salariés et plus des secteurs marchands. *Source* : Enquête COI-Tic 2006, Statistique publique, Insee-CEE.

entrelacés, dans la mesure où les outils proposés par l'offre managériale pour améliorer la performance peuvent, par exemple, devenir des déterminants du changement, tandis que ces derniers sont susceptibles de conduire à la confection de nouveaux outils.

* * *

Finalement, quelle mesure peut-on donner pour le changement organisationnel dans les entreprises françaises de dix salariés et plus entre 2003 et 2006 ? Selon la réponse directe des dirigeants, la proportion de changements est de 24 %. Si ce classement a sa pertinence, il a l'inconvénient d'être dichotomique et de dépendre du contexte de l'entreprise : compte tenu de la formulation de la question, un même changement peut être considéré comme « important » dans un cas et non dans un autre. Il est aussi possible de s'inspirer des domaines de changement évoqués par les dirigeants en fixant un seuil. Avec cette méthode, on peut considérer que 35 % des entreprises ne connaissent pas de changements, 33 % enregistrent de simples évolutions n'affectant qu'un seul domaine et 31 % des transformations plus importantes car affectant au moins deux des trois domaines identifiés du changement.

Malgré la valorisation du changement dans les discours managériaux, l'enquête révèle à la fois une stabilité relative des entreprises, surtout parmi les PME des secteurs traditionnels, et, compte tenu de la période assez courte d'observation, une proportion non négligeable – entre un quart et un tiers – d'entreprises ayant connu des changements organisationnels significatifs, notamment parmi les plus grandes du secteur des services. C'est à la fois peu et beaucoup selon le point de vue adopté. Ce résultat interroge le rapport entre le discours actuel sur le changement et les pratiques effectives des entreprises : dire, est-ce faire ? Les futurs travaux de recherche effectués à partir de l'enquête COI-Tic permettront d'approfondir cette question et plus largement le thème du changement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

Besnard S., Chevalier P., Guillemot D., Kocoglu Y., Victor P., 2007, Des Tic de plus en plus diversifiés dans les entreprises », *Insee Première*, n° 1126, mars.

Crague G., Kocoglu Y., Moatty F., à paraître en 2009, « Mesurer le changement organisationnel : une confrontation des "mots" et des chiffres », in Greenan N., Guillemot D., Kocoglu Y. (coord.), *Les changements organisationnels et l'informatisation dans les entreprises : résultats de l'enquête COI-Tic 2006*.

Di Maggio P. J., Powell W. W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2).

Friedberg E., 1997, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

Greenan N., Guillemot D., Kocoglu Y. (coord.), à paraître en 2009, *Les changements organisationnels et l'informatisation dans les entreprises : résultats de l'enquête COI-Tic 2006*.

Greenan N., Mairesse J., 2006, « Un équipement de recherche pour observer et analyser les réorganisations d'entreprises », *Revue économique*, vol. 57, n° 6, novembre.

Moison J.-C. (dir.), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Reinert M., 1983, « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte », *Les cahiers de l'Analyse des Données*, vol. VIII, n° 2.

Segrestin D., 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site :

www.cee-recherche.fr

La lettre électronique *flash.cee* vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex - Téléphone : 01 45 92 68 00 - Télécopie : 01 49 31 02 44 - Mèl : cee@mail.enpc.fr - site : www.cee-recherche.fr
 Directeur de publication : Pierre Ralle - Conseiller scientifique : Thomas Amossé - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat - Conception technique et visuelle : Fabien Anelli

Abonnements, diffusion : Josette Reux-Kiamenga - Contact presse : Anne Evans -

Imprimerie : Louis-Jean C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 692 - novembre 2008 - ISSN : 1767-3356