

ORGANISATION

Le travail en Chine : une zone de non-droit ?

Une centaine de millions de travailleurs chinois travaillent aujourd'hui dans des entreprises qui ne sont ni des anciennes industries d'Etat, ni des firmes multinationales, mais de nouvelles unités issues des réformes économiques.

Les sociologues Isabelle Thireau et Linshan Hua ont mené une enquête sur les normes de travail qui y sont en vigueur. Bien que les règlements intérieurs prescrivent une soumission intégrale des salariés, les pratiques observées s'en démarquent, attestant l'émergence de règles négociées. ■

I. Thireau et L. Hua, « Jugements de légitimité et d'illégitimité : la vie normative dans les nouveaux lieux de travail en Chine », *Revue française de sociologie*, vol. XLVI, n° 3, juillet-septembre 2005.

L'apprentissage : une solution miracle ?

Peut-on raisonnablement attendre de l'apprentissage qu'il résolve le chômage des jeunes ? Une étude récente du Céreq incite à la prudence. Si l'on compare les situations de jeunes sortis depuis moins de trois ans du système éducatif, les anciens apprentis ont certes plus de chances d'avoir un emploi que les autres. Mais l'écart s'amenuise à mesure que croît le niveau de diplôme.

Celui-ci reste donc une bonne protection contre le chômage. Au total, l'apprentissage est d'autant plus avantageux que l'on dispose déjà d'une bonne formation initiale. ■

Jean-Jacques Arrighi et Olivier Joseph, « L'apprentissage : une idée simple, des réalités diverses », *Bref*, n° 223, octobre 2005.

Salariés ou direction : qui résiste au changement ?

Les salariés sont-ils « allergiques » au changement ? Une enquête du ministère de l'Économie et des Finances montre au contraire des agents investis dans la réorganisation, mais non reconnus pour leurs efforts.

LE TOPOS DES « RÉSISTANCES AU CHANGEMENT »

est une clef de lecture privilégiée des conflits sociaux qui émaillent la vie des entreprises et des administrations. Les hommes étant par nature « allergiques » à toute altération de leur milieu, il reviendrait aux *managers* de faire preuve de suffisamment de doigté pour emmener leurs salariés sur le chemin des nécessaires adaptations. Cette interprétation est mise en question par l'enquête menée sur la réorganisation du ministère de l'Économie et des Finances (Minéfi).

Amorcée en 1999, la réforme du Minéfi a impulsé des évolutions comme l'avènement de « l'interlocuteur fiscal unique ». Plutôt que de renvoyer un contribuable de bureau en bureau, l'administration entend faire en sorte qu'un seul agent soit en mesure de prendre en charge intégralement une demande, parfois au cours d'un simple appel téléphonique. Plus facile à dire qu'à faire. Car cela implique une réorganisation de fond en comble des services et une transformation substantielle du travail des agents. La direction du Minéfi avait anticipé les résistances au changement de leurs personnels. Ils s'étaient attachés à leur faire admettre que le contenu de l'activité devrait évoluer, et avec lui les identités et les cultures professionnelles. Dans l'ensemble, cela a bien été accepté par les personnels. Or la conflictualité n'a pas été réduite pour autant au



Ministère des Finances de Bercy, Paris.

Minéfi. Les réformes s'accompagnent d'un malaise persistant.

Pour résoudre cette énigme, les auteurs ont recueilli les perceptions des salariés quant à la manière dont les réformes ont été conduites, portant leur regard sur les efforts déployés au sein des services pour assurer la continuité du travail dans un contexte où tout était à revoir. Car, plutôt qu'y résister, les personnels se sont véritablement engagés dans la réorganisation, prenant sur eux pour pallier le décalage entre les moyens attribués et les tâches exigées, l'insuffisance des équipements, le flou des procédures. Répondre en temps réel à la requête téléphonique d'un contribuable relève de la gageure lorsque les services demeurent éclatés et les systèmes informatiques cloisonnés. Les agents ont dû inventer au jour le jour des procédures nouvelles pour « faire tourner la boutique ». Or cet investissement ne fait pas l'objet d'une véritable reconnaissance par les directions centrales. Celles-ci ne mesurent pas l'ef-

fort nécessaire pour passer des procédures prescrites au fonctionnement réel des services. Plus encore, à peine les personnels commencent à construire les compétences collectives qui leur permettront de faire face, voilà que de nouvelles directives tombent sur les bureaux.

L'origine du malaise tient donc à un manque de reconnaissance du travail des personnels pour que la réorganisation ne reste pas lettre morte. Ce qui conduit à retourner la thèse de la résistance au changement : « *Les opérationnels relèvent surtout les empêchements au changement, les entraves placées de fait par les décideurs, sous la forme de schémas théoriques que l'on impose – de façon plus ou moins rigide – sans voir le travail, coûteux en énergie et en bonne volonté, qu'ils impliquent.* » ■

XAVIER DE LA VEGA

Solveig Grimault, Jean-Marie Pernot et Pascal Ughetto, « Travailler dans le changement, travailler au changement. Trois directions du Minéfi », *Revue de l'Ires*, n° 48, 2005.