L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques.

Frédérique Alexandre-Bailly

▶ **To cite this version:**

Frédérique Alexandre-Bailly. L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques.. Gestion et management. HEC PARIS, 2001. Français. NNT : 2001EHEC0076 . pastel-00918740

HAL Id: pastel-00918740
https://pastel.hal.science/pastel-00918740

Submitted on 14 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE :

ESSAI DE CONCEPTUALISATION ET REGARD SUR LES PRATIQUES

Candidate

FREDERIQUE ALEXANDRE-BAILLY

JURY

Président

Maurice THEVENET
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragants

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur à l'IAE de l'Université Jean Moulin de Lyon III, *rapporteur*

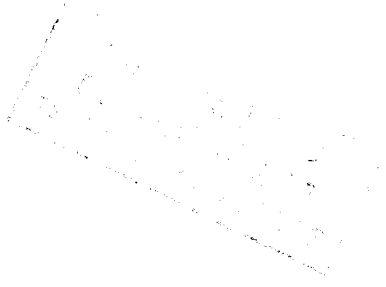
Yvon PESQUEUX
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, *co-directeur de thèse*

Georges TREPO
Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur de thèse*

Philippe ZARIFIAN
Professeur à l'Université de Marne la Vallée, *rapporteur*

2001

Le Groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propre à leur auteur.



Ecrire une thèse sur l'autonomie m'aura-t-il aidé à progresser dans ce domaine ? C'est en tout cas un des aboutissements d'une éducation et un jalon vers la transmission.

Ma première pensée va à mon père qui aurait été très fier d'assister à la soutenance de thèse d'un de ses enfants et qui a grandement contribué, avec ma mère et ma sœur à développer mes ambitions intellectuelles.

Il est de bon ton de remercier sa famille d'avoir supporté les inconvénients liés à l'écriture. Rémi, mon mari, a constitué bien plus qu'un soutien. Son éthique de la recherche et ses questionnements perpétuels m'ont aidé à ciseler ma pensée.

Je ne sais pas si je saurai transmettre à mes enfants tout le fruit des réflexions qu'ils font naître en moi. En tous cas, je dédie cette thèse à Amir dont l'histoire est tous les jours l'occasion de garder les pieds sur terre : l'autonomie s'apprend sans cesse, mais elle constitue indéniablement un instinct !

REMERCIEMENTS

J'adresse tous mes remerciements à mes directeurs de thèse qui ont constitué un réel soutien par la confiance qu'ils m'ont toujours témoignée :

Yvon Pesqueux, aujourd'hui professeur au CNAM a toujours cru à mon potentiel et m'a laissé mener mon chemin d'un œil bienveillant.

Georges Trépo, professeur à HEC, a adhéré sans réserve à mon projet et m'a fait bénéficier de son regard sur le monde de l'entreprise.

Je remercie aussi le Doctorat HEC dont la structure permet une formation doctorale de très grande qualité.

Merci en particulier à Raphaël Ramirez qui a toujours pris à cœur sa tâche de correspondant du département MRH. Ses interventions lors des séminaires de recherche du département ont toujours été riches d'enseignement pour moi.

Merci aussi à Elizabeth Sartiaux et Danielle Alix, dont la bonne humeur est garante de celle des doctorants.

Je suis très reconnaissante aux membres d'Usinor d'avoir accueilli ma recherche de terrain avec autant de gentillesse :

Daniel Atlan, aujourd'hui DRH recherche du groupe, et Laetitia Niaudeau, ont marqué un tournant dans cette thèse par les opportunités matérielles et intellectuelles qu'ils m'ont offertes.

Un grand merci à l'ensemble du personnel du département Gestion de Production de l'usine de Fos qui a participé sans retenue à mes enquêtes.

Gilbert de Terssac, chercheur au CNRS et Christophe Everaere, maître de conférence à l'université de Lyon II, m'ont fait l'honneur de me faire bénéficier de leur expertise sur l'autonomie. Je les en remercie.

Avant d'entamer cette thèse, j'ai eu la chance de croiser quelques grands professeurs de philosophie qui m'ont formée et dont l'influence se ressent aujourd'hui non seulement dans ce travail mais aussi dans ma façon d'enseigner : Sylviane Agacinski, Christophe Régnier, Jean-Louis Chrétien puis Francine Markowitz m'ont appris à penser et m'ont initiée à la lecture des philosophes, après que ma mère m'en eut donné le goût.

Les longues discussions philosophiques sont surtout l'occasion de renforcer des amitiés qui se révèlent aussi fécondes par leur apport sur un travail académique :

Les réunions du trop éphémère Groupe Astorg m'ont aidé à progresser. Je remercie en particulier Denis Bourgeois et Jean-Paul Dumond de leur écoute précieuse.

Les lectures détaillées faites par des amis courageux m'ont permis d'amender mon texte et de l'enrichir : merci à Emmanuelle Léon, à Marion Fourcade qui m'a donné des pistes de recherche pour les dix années à venir et à Alain Schmidt qui m'accompagne depuis près de quinze ans dans la synthèse et la présentation de mes idées et qui a veillé ce texte jusqu'au bout.

SOMMAIRE[1]

REMERCIEMENTS **2**

SOMMAIRE **4**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **5**

CHAPITRE 1 : L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE, DÉFINITIONS, PROBLÉMATIQUE ET POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE 11

CHAPITRE 2 : DE L'AUTONOMIE PROSCRITE À L'AUTONOMIE PRESCRITE : UN LENT MOUVEMENT DE RECONNAISSANCE ? 86

CHAPITRE 3 : DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL À L'AUTONOMIE DANS LA GESTION DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL 150

CHAPITRE 4 : L'AUTONOMIE D'ENGAGEMENT DANS LE SERVICE DE GESTION DE PRODUCTION DE L'USINE SOLLAC DE FOS-SUR-MER 219

CHAPITRE 5 : CONCLUSIONS SUR LA VÉRIFICATION DE NOS HYPOTHÈSES ET LEUR IMPACT SUR L'EXTENSION DE NOTRE PROBLÉMATIQUE 331

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE **348**

GLOSSAIRE DU CAS USINOR **362**

BIBLIOGRAPHIE **363**

TABLE DES ILLUSTRATIONS **375**

TABLE DES MATIÈRES **376**

[1] Une table des matières détaillée se trouve à la fin du volume.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

"Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée"
Descartes : *Le discours de la méthode*

"L'homme est né libre et partout il est dans les fers."
Rousseau : *Le contrat social*

La gestion de personnels autonomes est une tâche complexe et inédite pour les managers et les responsables de ressources humaines confrontés au mouvement actuel de débureaucratisation qui traverse certaines entreprises. Les outils classiques de gestion des ressources humaines développés pour gérer des collectifs semblent en effet inadéquats dans des structures où l'autonomisation conduit à une reconnaissance des particularités individuelles. Comment « favoriser une émergence harmonieuse de l'autonomie des personnes au profit, ou en non-contradiction avec les nécessités organisationnelles » ? tel que le formule (Thévenet, 1999a) dans la conclusion de sa communication au dixième congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, consacré à l'autonomie et au contrôle (Actes du 10e congrès de l'AGRH, 1999). Comment parvenir à coordonner les actions d'individus ou de groupes autonomes sans pour autant rogner ou annuler leur autonomie ? Comment gérer des individus aux parcours idiosyncrasiques en maintenant cohérence et équité ? Telles sont les questions que peuvent se poser ces managers et auxquels cette thèse tentera de fournir des éléments de réponse en replaçant l'autonomie dans le travail dans un cadre qui permette de la penser.

Nous assistons depuis quelques années au développement de formes nouvelles ou renouvelées d'organisation du travail et de structuration des organisations, telle que le travail en réseau, le reengineering, les groupes projets et les groupes autonomes de production, qui conduisent certains chercheurs à s'interroger sur la fin du modèle classique ou taylorien-fordien de production et sur le ou les modèles qui viendraient à le remplacer. Le modèle classique, bien que difficile à définir et à nommer, nous semble se caractériser par une tentative de maîtrise a priori des incertitudes inhérentes aux organisations économiques. En effet, des auteurs majeurs des trois champs théoriques de l'économie, de la sociologie et de la gestion (théorie des organisations) convergent

vers la démonstration des avantages économiques et humains d'une organisation fondée sur la division non seulement horizontale du travail (Smith, 1776) mais aussi verticale (Taylor, 1911) et (Fayol, 1916), ainsi que sur un fonctionnement impersonnel, collectif et réglé à l'avance des questions de gestion du personnel (Weber, 1922). Ainsi, le vingtième siècle aurait vu naître, croître et mourir les organisations bureaucratiques et mécanistes caractérisées par une séparation entre les tâches de conception et d'exécution, ainsi que par un morcellement des tâches et un contrôle très fort des activités des salariés. Dans ces organisations est très vite apparue la nécessité de créer une fonction de gestion du personnel, enlevée aux managers, et qui a peu à peu développé des outils collectifs d'appréciation et de gestion des rémunérations et des carrières.

Ce modèle, ainsi ébauché, nous semble correspondre au projet cartésien de la modernité tel qu'il a été défini par (Foucault, 1984) comme une tentative de maîtrise du monde fondée sur le caractère rationnel d'un homme qui, muni de la science, peut tout comprendre et tout réaliser. Max Weber a fait l'hypothèse que le vingtième siècle se caractériserait par le développement de la rationalité instrumentale aux dépens des autres formes de rationalisation et de légitimation : axiologique, traditionnelle et charismatique (Weber, 1922). L'homme moderne se présente principalement comme un être gouverné par sa raison, conçue comme une capacité à reconnaître où est son intérêt et à agir dans ce sens. Ses autres facultés sont gommées, oubliées, considérées comme négligeables voire gênantes pour le fonctionnement de la société. Dans l'idéal type bureaucratique, l'homme est réduit à sa rationalité instrumentale, source d'efficacité et de sécurité par rapport à des relations trop personnalisées. Or cette réduction obère du même coup d'autres dimensions qui font la spécificité de chacun. En effet, pour reprendre des termes philosophiques, le point commun entre les hommes réside dans la possession de la raison, qu'on l'appelle « logos » comme Aristote ou « Raison », comme Kant.

Or, il nous semble que si l'usage de la raison est une condition de possibilité de l'expression factuelle de la liberté humaine, seule l'intégration de toutes les dimensions de la personnalité permet aujourd'hui à cette liberté d'exister en tant que singularité. Aussi, la question de la liberté de l'homme au travail peut-elle se rapprocher de la problématique de la rationalité, dans la mesure où nous quittons le monde cartésien pour

entrer dans une nouvelle conception de l'homme et du monde qui accentue plus le respect des différences que celui des points communs. En même temps, cette nouvelle vision ne peut émerger qu'après l'étape du cartésianisme et sa consécration politique dans les idéaux de la déclaration des droits de l'homme. Elle en est l'héritière tant au niveau des idées qu'à celui des faits. Aujourd'hui il est communément admis que tous les hommes sont libres. Ce minimum commun étant acquis, reste à permettre à la singularité de chacun de s'exprimer. C'est un passage du droit au fait. Néanmoins, ce passage est délicat car il surgit à une époque où tous les outils de pensée sont à rénover, où nous ne disposons pas encore de repères clairs qui permettent de trouver un nouveau compromis entre la liberté de chacun et le respect de tous. En ce sens, s'interroger sur la fin du modèle classique renvoie à une interrogation plus large concernant l'histoire des idées et qui consiste à repérer des éléments qui conduiraient à penser que la modernité s'estompe pour laisser place à une nouvelle épistémè, fondée sur une autre vision de l'homme et sur d'autres mécanismes de pensée.

Cette thèse n'est pas le lieu d'une tentative de caractérisation de cette épistémè, mais le recours à la pensée de Michel Foucault nous permet d'éclairer notre **problématique** au sens où notre questionnement de recherche revient à se demander si on peut gérer des hommes ainsi considérés comme singuliers, comme des sujets, capables de décisions, même imparfaites. Cela peut se développer par un questionnement sur les modalités de gestion propres à une organisation dans laquelle les individus sont reconnus et respectés dans leur singularité et dans leur liberté. Y a-t-il antinomie entre gestion et respect des sujets ou peut-on trouver un chemin de gestion qui respecte la liberté de chacun et parvient à en bénéficier ? Peut-on passer de la gestion des ressources humaines à la "gestion des personnes" comme le souhaitait récemment (Thévenet, 1999c).

Cette question n'est pas simple à traiter car si l'autonomie a été mise de côté dans la vision classique de l'organisation, ce n'est pas par mépris de l'homme ou par souci de l'exploiter et de le contrôler sans qu'il puisse réagir et utiliser sa liberté comme bon lui semble, mais parce que, d'une part, sa seule capacité à calculer et à suivre son intérêt semblait suffire à faire fonctionner l'organisation et, d'autre part, par souci de créer une science du travail qui rende l'entreprise indépendante de la présence et du bon vouloir des individus qualifiés, dans le but d'obtenir l'équité, conçue comme une égalité de

traitement pour tous. Aujourd'hui, il nous semble que l'entrée dans une nouvelle conception coïncide avec une modification de la conception de l'équité, au profit d'une justice distributive (Rawls, 1997).

Dans l'hypothèse où le modèle classique viendrait à disparaître, c'est sa vision de l'homme, conçu comme comparable, calculable et calculant qui serait remise en question. Dans le contexte actuel, caractérisé par une perception de l'intensification de la concurrence, nécessitant des produits et services différenciés, de qualité irréprochable et à des délais très rapides, les reproches sans cesse adressés au taylorisme conduisent à reconsidérer les capacités d'initiative des individus, leur réactivité, comme étant de première importance dans la construction de la performance. Par là, la modélisation simple et pratique de l'homme, réduit à son rang dans la classification et à la définition de son poste de travail, tombe au profit de la redécouverte de la complexité humaine. D'une gestion collective et impersonnelle, on est obligé de revenir à une prise en considération des particularités individuelles. D'où le caractère inédit et complexe de la gestion des ressources humaines dans une organisation qui reconnaît ou met en avant la nécessité de faire appel à la raison de chacun. Il ne s'agit plus alors simplement de la raison calculante, de la rationalité instrumentale, mais d'une capacité à évaluer des situations particulières et à s'y engager (Zarifian, 1988). C'est donc à un retour de la rationalité axiologique que nous assistons, telle qu'elle est définie par Max Weber, mais aussi à la notion de juste milieu, de jugement moral raisonné, au sens d'Aristote (1983). Cette éthique nécessite d'être mise en œuvre par des hommes vertueux, c'est-à-dire des hommes particuliers, perfectibles, et insérés dans une cité - ici une entreprise- qui peuvent alors, munis de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, se laisser porter par leur intuition pour réagir en temps voulu et dans un sens favorable à l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, dans ce contexte, la raison elle-même ne serait plus toute puissante et pourrait, sans danger majeur de perte de contrôle, laisser place à d'autres capacités humaines.

Par-là même, il nous semble que le type de défi auquel se trouve confrontée la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui fait expressément appel à l'engagement autonome de ses salariés est de trouver des modes de gestion qui combinent le respect d'une cohérence et d'une équité globales avec le respect des différences individuelles.

Ainsi se trouve défini le **sujet de notre thèse** qui consiste à **s'interroger sur les modalités de gestion de salariés auxquels on demande explicitement de se comporter de façon autonome**. Cela implique de bien définir ce que l'on entend par autonomie dans l'entreprise et de relever les attitudes et les comportements qui sont liés à ce concept, tant en termes de conditions nécessaires que de types d'accompagnements faciliteurs ou de freins possibles. Cette question de la gestion des salariés autonomes se trouve prise entre la gestion des ressources humaines et le management quotidien. Notre interrogation passe aussi par le thème du partage de la fonction ressources humaines entre services dédiés et management de proximité. Ce que nous rechercherons in fine, après nous être dotés d'une compréhension des fonctionnements liés à l'autonomie, c'est un éclaircissement concernant le type de politiques de gestion des ressources humaines qui facilitent, au sein des autres systèmes de gestion de l'entreprise, l'atteinte des objectifs assignés à l'autonomisation des acteurs. Ces objectifs relèvent d'une performance d'ensemble dans un cadre incertain, obtenue grâce à la prise de décisions responsables de la part de chacun.

Pour tenter de cheminer vers une compréhension des fonctionnements de l'autonomie en entreprise, nous avons opté pour une posture épistémologique constructiviste mêlée de relativisme interprétatif et nous avons suivi la méthodologie de la grounded theory (Glaser et Strauss, 1967), dans une visée exploratoire, en alternant travail ethnologique de terrain dans deux entreprises qui mettent en avant des formes d'autonomie, et élaboration théorique, en plusieurs allers et retours. Les deux terrains sont, d'une part, un cabinet de conseil, nommé Pluriel dans la thèse, et, d'autre part un service de gestion de production d'une usine du Groupe USINOR. Ils n'ont pas été choisis pour leur caractère représentatif mais pour des raisons particulières : le cabinet Pluriel nous a permis d'élaborer le sujet précis de la thèse, à partir de préoccupations initiales axées sur la question de l'éthique dans la gestion des ressources humaines. Le cas, plus développé, d'USINOR nous a semblé présenté des critères de généricité propres à valider un travail exploratoire, en vue d'une tentative ultérieure de validation externe.

Le plan de la thèse ne reflète pas totalement ce cheminement, puisqu'il tente de fournir un fil rouge convainquant selon la méthodologie prônée par Geertz (1996), qui amène le lecteur à nos conclusions, sans passer par les mêmes chemins détournés.

Notre premier chapitre pose notre problématique après avoir défini les contours du concept d'autonomie dans l'entreprise. Il se termine par quelques réflexions épistémologiques et des indications méthodologiques.

Notre second chapitre est constitué d'une revue de deux types de littérature, en théorie et en sociologie des organisations, afin d'y trouver des façons de concevoir l'autonomie et sa gestion.

Notre troisième chapitre part de l'étude du cas Pluriel pour affiner la problématique, proposer des hypothèses de recherche et élaborer un modèle de fonctionnement de l'autonomie dans l'entreprise.

Notre quatrième chapitre consiste dans l'étude approfondie du cas USINOR. Nous y testons nos hypothèses en regardant si elles permettent de comprendre les attitudes et les comportements des salariés d'un service de gestion de production d'une usine du groupe USINOR, liés à l'autonomie.

Notre cinquième chapitre résume la progression de notre réflexion, conclue sur nos hypothèses et élargit nos réponses aux perspectives évoquées par notre problématique.

En conclusion, nous faisons le point sur les contributions et les limites de la recherche et proposons quelques pistes de prolongations possibles de notre recherche.

Chapitre 1 L'autonomie des individus dans l'entreprise

définitions, problématique et posture épistémologique

Les statistiques sur les conditions de travail révèlent une augmentation sensible dans les vingt dernières années de l'autonomie au travail (Bué et Rougerie, 1999), (Valeyre, 1998). Mais, si le sens commun comprend vaguement qu'il est question ici de libertés ou de marges de manœuvre, on ne sait pas toujours à quoi correspond cette autonomie, à quels objets elle s'applique. S'agit-il de la liberté d'aller et venir dans l'atelier, de décider de ses horaires, de choisir son poste de travail, de décider des objectifs à atteindre ou des moyens utilisables à cette fin ? Est-il question d'un abandon du contrôle? Le mot d'autonomie recouvre tant d'acceptions différentes qu'il est indispensable de commencer cette thèse par définir cette notion, afin d'être à même de nous donner une compréhension des débats, tant académiques que manageriaux, sur la question ; ceci dans le but d'éclaircir ce que peut être la gestion de personnels autonomes.

Cette question est éminemment actuelle, même si l'autonomie a toujours été l'objet de nombreuses recherches en gestion comme en sociologie des organisations, dans la mesure où l'intensification perçue de la concurrence, l'élargissement des contraintes de production autour d'exigences simultanées de coûts, de délais, de qualité, de variété et de service, le tout avec des machines plus sophistiquées et plus fragiles qu'auparavant, semblent requérir une plus grande réactivité de la part de tous les acteurs de l'entreprise (Zarifian, 1988 ; 1993 ; 1995). Ainsi apparaît aujourd'hui plus grande la nécessité de susciter l'autonomie de tous pour effectuer le travail nécessaire et rester compétitif.

Or, pour certains, prescrire l'autonomie revient à formuler une injonction paradoxale, et frise la tentative de manipulation (Borzeix et Linhardt, 1988) ; (Terssac et Maggi, 1996a). On ne cherche pas véritablement à obtenir des comportements issus de décisions autonomes, mais des comportements conformes à des attentes implicites, difficilement formalisables (Terssac, 1992). Si ces auteurs admettent que les objectifs de production sont atteints grâce à l'autonomie des opérateurs, qui vient compenser par le

travail réel les incomplétudes du travail prescrit (Terssac et Reynaud, 1992), ils mettent en doute la possibilité de demander officiellement de l'autonomie .

Pour d'autres, au contraire, c'est tout à fait possible, comme le montrent, plus que les enquêtes statistiques, quelques monographies détaillées. Quelles que soient les inquiétudes de certains sociologues du travail et autres ergonomes, il faut, selon les partisans de l'avènement de l'autonomie, accepter l'aspect positif de l'accroissement demandé de l'autonomie, tant pour les salariés que pour l'entreprise, moyennant quelques conditions (Everaere, 1999a ; 1999b). Mais cela implique au minimum une modification dans la compréhension de ce qu'est l'autonomie (Chatzis et al., 1999), voire le constat de l'avènement d'un nouveau modèle de production, dans lequel les conditions de la concurrence et les systèmes techniques modifient en profondeur les relations de travail, ainsi que tous les outils de gestion (Zarifian, 1999) ; (Desreumaux, 1996) ; (Veltz et Zarifian, 1994b).

Il nous semble que la question ne peut être tranchée en faveur d'une position - l'autonomie comme leurre - plutôt que d'une autre - l'autonomie comme panacée. Selon nous, le fond du débat repose sur des compréhensions différentes de la notion d'autonomie. Or, l'autonomie n'est pas une notion « substantielle », elle est au contraire, selon Morin (1981) « relative et relationnelle », prise dans un essaim de dépendances. Cet auteur propose de quitter le champ de la métaphysique pour tenter de fonder scientifiquement la notion d'autonomie en intégrant les aspects biologiques, anthropologiques et sociaux, qui seuls permettent de « distinguer » les notions, sans les « disjoindre et les dissocier ». Chaque situation d'entreprise peut présenter des aspects contradictoires : plus d'autonomie ne signifie pas automatiquement moins de contrôle ou de contraintes, au contraire, comme le montre la dernière enquête sur les conditions de travail de la Dares, qui souligne l'augmentation conjointe de l'initiative et du contrôle (Bué et Rougerie, 1999).

Or cette coexistence peut choquer qui définit l'autonomie comme absence de contraintes. En effet, si l'autonomie dans le travail ne rencontre pas de définition immédiatement claire pour tout un chacun, la notion d'autonomie en général est, elle, porteuse de connotations très fortes. L'autonomie de la volonté est ce qui caractérise, depuis le siècle des Lumières, le sujet libre, ce qui fait de lui le citoyen d'une démocratie, ce qui le définit comme homme (Renaut, 1996). La représentation

commune de l'autonomie en fait une notion très élevée, plus volontiers appliquée au champ politique, qu'à celui de l'entreprise. Cela explique en partie les arguments de ceux qui posent une impossibilité logique de l'autonomie imposée dans le cadre du salariat. Il est difficile d'appliquer à l'entreprise une notion politique si élevée, autrement que dans l'idée de révolte de l'individu libre face à l'aliénation. D'un autre côté, les enquêtes montrent que les conditions de travail se sont réellement modifiées ces dernières années, pour laisser plus de place à l'autonomie, suite à des changement d'organisation et de management. Cela ne signifie pas que l'autonomie soit totale et uniforme, comme le laisse à penser parfois l'enthousiasme de ses défenseurs.

Comment dès lors appréhender cette autonomie mêlée de contraintes et de contrôle ? Pour éclairer cette question, un travail de définition et de compréhension de la notion d'autonomie est nécessaire, non seulement dans le cadre de l'entreprise, mais dans l'ensemble de la société, de façon à donner à entendre le poids des représentations de l'autonomie qui ne peut manquer d'influer sur les chercheurs comme sur les salariés.

Nous proposons de travailler à cette définition en parcourant deux dimensions non directement superposables de l'autonomie : l'autonomie d'action et l'autonomie de pensée. Ces deux aspects étudiés sur un plan général, nous tenterons de les confronter aux définitions de l'autonomie issues de la littérature sur l'autonomie dans le travail. Puis, nous pourrons en venir à notre problématique centrée sur la gestion de l'autonomie, pour la préciser compte tenu des définitions possibles de l'autonomie en entreprise. Nous conclurons ce chapitre par quelques précisions sur notre posture épistémologique et sur le design de recherche qu'elle a entraîné.

1.1 DÉFINITIONS

La notion d'autonomie évoque des idées aussi différentes que celle de liberté, d'absence de contrôle, d'auto-organisation ou de réactivité... S'agit-il uniquement d'une question de degré, ou plutôt d'un mot valise porteur de sens différents selon ses utilisateurs ?

Si l'autonomie consiste, comme l'indique son étymologie à se donner ses propres lois, alors elle semble impossible dans l'entreprise où l'on ne voit pas comment chaque individu pourrait déterminer lui-même les fins de son action, sans aboutir au désordre le plus complet. Nous proposons donc de creuser les différents sens de la notion d'autonomie en général avant de voir comment elle peut s'appliquer au monde de l'entreprise.

Le petit Robert indique trois acceptions du terme d'autonomie : la première concerne le droit de se gouverner d'après ses propres lois, acception qui comprend la notion d'autonomie financière. La seconde est le droit pour un individu de déterminer librement les règles auxquelles il se soumet, elle touche à l'indépendance matérielle comme intellectuelle. La dernière enfin, plus récente, touche à la distance que peut franchir un véhicule sans être ravitaillé en carburant (Rey-Debove et Rey, 1993). Ainsi l'autonomie dans son sens le plus noble concerne le fait de se gouverner par soi-même. Mais une interprétation croisée des deux derniers sens évoque aussi à la capacité à se débrouiller seul.

Il semble intéressant de creuser ces deux aspects de la question : la faculté morale et politique de se donner ses propres lois, appartenant au domaine de la métaphysique et la capacité psychique et physique, plus concrète, de se débrouiller tout seul.

1.1.1 Aspects politiques et métaphysiques de l'autonomie

Le premier sens donné à l'autonomie concerne l'action. Est autonome celui qui peut déterminer lui-même les règles de son action. Ce sens, au delà de ses aspects moraux et politiques, renvoie à la métaphysique selon laquelle l'autonomie serait un

attribut, un droit, une caractéristique propre à l'être humain. Elle constituerait l'une des plus hautes facultés de l'homme en tant qu'être de raison. Mises à part les analyses politiques que l'on peut en donner, cet attribut renvoie à une conception de l'homme particulière, dualiste, liée à l'histoire des idées occidentales, depuis l'antiquité grecque, mais surtout depuis le siècle des Lumières et qui place l'homme à un niveau particulier entre les dieux et la nature, du fait de sa double appartenance au monde des idées et à celui des sens. L'idée principale de cette conception se retrouve dans la vision cartésienne d'un homme rendu « maître et possesseur de la nature » par le bon usage de sa raison (Descartes, 1988). Il est essentiel d'explorer les sens de cette autonomie pour mesurer à quel point cette conception métaphysique de l'autonomie formate nos représentations lorsque nous évoquons aujourd'hui l'autonomie dans l'entreprise.

Autonomie vient des mots grecs 'αυτο -soi-même- et νομος -la loi. Étymologiquement, l'autonomie consisterait donc à suivre sa propre loi, par opposition à **l'hétéronomie**[2] - de 'ετερος, l'autre – processus par lequel on obéirait à une loi imposée par une autre personne ou un autre élément. Le dictionnaire philosophique (Lalande, 1991) indique que l'autonomie est *« étymologiquement (la) condition d'une personne ou d'une collectivité autonome, c'est-à-dire qui détermine elle-même la loi à laquelle elle se soumet »*.

Trois points nous semblent importants à relever dans les conséquences de cette première définition :

- tout d'abord l'autonomie caractérise un processus actif, lié à l'activité de la raison ;
- ensuite, ce processus consiste à se donner des lois, ou des règles, qui gouvernent une action ;
- enfin, la question de la compatibilité des différentes lois individuelles se pose.

---

[2] Dans toute cette partie, nous signalerons les termes proches ou opposés à l'autonomie, par leur mise en style gras.

1.1.1.1 L'autonomie comme processus rationnel et moral propre à l'homme

La notion d'autonomie se distingue du concept de liberté, dans la mesure où elle ne s'applique qu'aux hommes, en tant que possesseurs de la raison. La liberté est un état qui peut caractériser toutes choses ou êtres vivants ; l'autonomie, quant à elle, est un processus rationnel qui ne concerne que les êtres humains.

La **liberté**, est « *l'état de l'être qui ne subit pas de contrainte, qui agit conformément à sa volonté, à sa nature* ». Elle s'applique donc aux choses pour autant qu'elles s'accomplissent « *sans aucun empêchement extérieur ou intérieur* » (Lalande, 1991). On dira par exemple d'un animal qu'on l'a remis en liberté, si on le replace dans son milieu naturel, en dehors de la contrainte humaine.

Dans le sens politique et social du mot liberté, quand il est question de telle liberté particulière ou de libertés au pluriel, la liberté « *marque simplement l'absence d'une contrainte sociale s'imposant à l'individu : en ce sens, on est libre de faire tout ce qui n'est pas défendu par la loi et de refuser de faire tout ce qu'elle n'ordonne pas* ». Par extension, la liberté désigne le « *degré d'indépendance que l'on considère comme normal et souhaitable, comme constituant un droit et une valeur morale* ». Chacun a droit au respect de ses libertés fondamentales, telles qu'elles sont définies dans les différentes déclarations des droits de l'homme.

Ainsi, nous pourrions dire qu'autonomie et liberté diffèrent en ce que la liberté est ce qui reste une fois les lois établies, tandis que l'autonomie consiste précisément à établir les lois. Il peut exister des libertés en situation d'hétéronomie ou d'autonomie, dans le cadre des lois, quels que soient leurs instigateurs. La liberté serait donc préservée ou octroyée, tandis que l'autonomie serait constructive, conquérante. La première passive, la seconde active.

Pourtant cette différence, entre l'état de liberté et le processus d'autonomie, masque la relation fondamentale qui lie ces deux concepts à la raison et à la dignité humaine. En effet, appliquée aux hommes, la liberté s'oppose aux passions, en ce qu'elle est « *l'état de l'être humain qui réalise dans ses actes sa vraie nature, considérée comme essentiellement caractérisée par la* ***raison*** *et la* ***moralité*** » (ibid.). Ainsi, pour la philosophie classique, atteindre l'humanité en soi, consiste à être capable

de se rendre libre, c'est-à-dire de se déterminer par la raison, en se donnant ses propres lois, au lieu de se laisser mener par ses instincts, ses passions ou encore par le déterminisme.

Ce processus relève de la raison pratique, c'est-à-dire, morale et politique, et non pas purement analytique ou computationnelle. L'usage de cette raison pratique ne consiste pas à choisir les meilleurs moyens pour atteindre ses fins, mais à agir de façon **morale**, c'est-à-dire, pour Kant, à obéir à l'impératif catégorique qui commande d'agir de telle sorte que la maxime de son action soit universalisable (Kant, 1994).

Être autonome selon Kant, qui est le philosophe qui a le plus contribué à définir ce concept, consiste donc à être capable d'agir en respectant la morale, c'est-à-dire, en s'obligeant soi-même à suivre une règle d'action généralisable à toute autre personne. Il ne s'agit donc en aucun cas d'agir sans contrainte, mais au contraire d'être capable d'intégrer les contraintes dans sa prise de décision.

1.1.1.2 Une action régulatrice

L'autonomie consiste donc à se prescrire les lois que l'on va suivre pour agir. Elle est du domaine des règles d'action, formelles ou formalisables. Elle concerne l'ordonnancement de l'action.

Cette notion de détermination de ses propres règles conduit à nuancer quelque peu la définition étymologique de l'autonomie. En effet, comme le suggère déjà notre réflexion sur la raison pratique, être autonome ne signifie pas forcément inventer ses lois, puisqu'il s'agit de réfléchir à l'universalisation possible de ses maximes d'action. Il s'agit plutôt de choisir parmi plusieurs lois, ou encore de choisir rationnellement de suivre une loi, parce qu'on la considère comme bonne et légitime, adaptée à l'action que l'on va mener. Dans un langage kantien, nous agissons par une obligation que nous nous faisons à nous-même, après délibération, par choix de la volonté, au lieu d'être déterminé à agir par une puissance extérieure.

En ce sens, l'agent ou l'acteur autonome, est celui qui détermine lui-même ce qu'il doit faire, en suivant des règles qu'il a établi lui-même, ou tout au moins, qu'il reprend à son compte, en raisonnant par lui-même. En ce sens, le recours aux théories

qui traitent des modes de régulation dans l'entreprise semble tout à fait légitime pour traiter la question de l'autonomie.

Mais ceci ne dit rien encore de la relation complexe entre la loi que se donne l'individu et la loi commune. L'homme, parce qu'il dispose de la raison, du logos, est un animal politique, au sens d'Aristote (1980). Ainsi la raison est aussi ce qui permet aux hommes de s'organiser en cités. Comment dès lors la volonté de chacun va-t-elle s'accorder avec celle de tous ? Ou, dans un langage plus adapté au monde de l'entreprise, comment peut s'opérer la coordination entre des décisions autonomes ?

1.1.1.3 Une autonomie encastrée

Nous avons vu que chez Kant, l'autonomie consiste, à obéir à l'impératif catégorique. Dans les *Fondements de la métaphysique des mœurs* Kant (1994) propose trois formulations successives de cet impératif catégorique, dont les précisions nous éclaire sur la question de la compatibilité des actions autonomes :

> *Agis seulement d'après la maxime grâce à laquelle tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle. (p.97)*
>
> *Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature.(p.98)*
>
> *Agis de façon telle* ***que tu traites l'humanité****, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre,* ***toujours en même temps comme une fin****, jamais simplement comme un moyen. (p.108)*

Selon Kant, le point commun qui relie l'ensemble des hommes réside dans la possession de la **raison**. C'est la raison qui confère à l'homme sa **dignité**. Pour agir de façon bonne, il faut respecter sa propre dignité et celle d'autrui. C'est en ce sens qu'il ne faut jamais considérer autrui comme un simple moyen qui peut nous aider à atteindre nos fins.

Cette insistance sur le respect de l'universel et d'autrui dans la troisième formulation de l'impératif catégorique nous invite à penser que l'action autonome est une action encastrée dans la société. L'être autonome avant de décider d'une règle d'action prend en compte les conséquences de cette action sur les autres : cette action permet-elle de les respecter ? Il analyse aussi ce qui découlerait de la généralisation de sa règle à l'ensemble des hommes : que se passerait-il si tous les hommes agissaient de

la même façon que moi ? En particulier, en termes de respect de la dignité humaine, la généralisation de mon action à d'autres permettrait-elle de continuer à respecter l'humanité de chacun ?

Sans entrer dans un débat philosophique sur l'universalité de la morale, il nous semble que ce que nous pouvons retenir de la pensée kantienne de l'autonomie réside dans la prise en compte des contraintes que représentent les autres pour une action libre. En effet, chez Kant, les actions autonomes ne peuvent entrer en contradiction les unes avec les autres, dans la mesure où chacun examine avant d'agir si sa maxime d'action est universalisable. Toutes les actions autonomes semblent donc compatibles. D'ailleurs, Kant reprend à son compte la pensée de Rousseau, chez qui le concept de « volonté générale » permet de résoudre la question de la compatibilité des volontés libres entre elles (Rousseau, 1966). Chez ce dernier auteur, la liberté de chacun s'arrête ou commence celle de l'autre.

1.1.1.4 Conclusions sur les aspects métaphysiques et politiques de l'autonomie

Dans le cas des entreprises, la question de la coordination des actes autonomes se pose autrement, puisqu'il ne s'agit pas seulement d'actes moraux mais aussi d'actes instrumentaux. Nous verrons plus loin comment se pose ce problème de coordination. Nous souhaitons néanmoins pour l'instant retenir quelques éléments de conclusion issus du recours à la pensée kantienne :

- L'autonomie est un processus totalement humain. Cela signifie que l'homme pleinement homme, celui qui sait obéir à la loi qu'il s'est prescrite, est un homme qui vit en société avec les autres, eux-mêmes détenteurs de la raison. L'autonomie est donc le processus qui consiste à se donner ses propres lois, au sein de la société. Kant parle de sentiment moral, ce qui dénote une référence à la pensée des Lumières Ecossaises, de Shaftesbury, Hume et Adam Smith. Chez ce dernier philosophe, devenu par la suite économiste, le sentiment moral naît de la sympathie qui pousse les individus à prendre en compte les réactions des autres à ses actions (Smith, 1759). Ainsi, le fameux intérêt qui pousse le boucher et le boulanger à nous nourrir, comprend déjà la notion de la réaction d'autrui à son comportement (Smith, 1776). L'action du boucher du marché de l'économiste classique est donc déjà inscrite dans

les lois de la société. Il se peut bien entendu que les lois autonomes entrent en contradiction avec les lois de la société, dans la mesure où celles-ci peuvent être immorales ou injustes. C'est ce qui arrive à Antigone (Sophocle, 1997), qui préfère obéir aux lois divines qu'elle fait siennes, plutôt que d'obéir à celles de la cité de Créon. Pourtant, à y mieux regarder, la morale d'Antigone lui interdit aussi de fuir les lois de sa cité. Elle meurt donc en enterrant son frère, obéissant ainsi aux deux types de lois. D'une façon générale, l'être autonome est un être moral, qui pense par lui-même mais qui sait respecter les lois de son pays et ne pas s'y soustraire s'il ne parvient pas à les changer, à l'image de Socrate, refusant de quitter Athènes qui l'accuse de faux délits (Platon, 1965).

- Le second point que nous retenons de Kant réside précisément dans l'importance de la morale quand il s'agit d'autonomie. La raison qui permet à l'homme de se fixer une règle n'est pas une raison calculante, mais une raison pratique qui cherche à déterminer quelle est la bonne action à mener. Dire d'une action qu'elle est autonome revient à la penser comme morale, obéissant aux lois de la raison pratique. Cet aspect moral nous semble essentiel en matière d'autonomie, dans la mesure où il permet de réfléchir à la question de l'opportunisme des acteurs, toujours présente dès que l'on aborde la possibilité d'autonomie.

- Ainsi l'être autonome est celui qui, ayant fait la part des choses, peut alors s'engager sur une position qui lui est propre et qui le représente dans le monde. En ce sens, l'autonomie entretient une relation étroite avec l'identité de la personne, au sens où l'identité signifie continuité et reconnaissance de ses actes. L'enfant, une fois devenu homme, construit une identité singulière, qui le différencie des autres et qui lui permet de se reconnaître dans sa pensée et dans ses actes. L'autonomie est ce qui permet de s'engager en son nom, de dire « je », d'être responsable de ses actes et de ses pensées.

- De plus, la compréhension de ce qu'est l'autonomie au sens politique du terme nous amène à distinguer cette notion de celles de dépendance et d'indépendance. Le salarié autonome n'est ni complètement **dépendant**, ni complètement **indépendant**, il est plutôt dans une relation d'**interdépendances multiples**. Il dépend des autres en grande partie pour prendre ses décisions, mais c'est à lui de les prendre, il n'est donc pas que dépendant. L'indépendance, de même que dans son sens politique,

serait la situation dans laquelle il pourrait agir absolument seul, ce qui est rare dans une entreprise. L'interdépendance au contraire, constituerait la situation dans laquelle chacun dépend de chacun, pour des aspects différents. Dans une organisation, nous nous trouvons le plus souvent dans une division du travail qui produit une solidarité organique au sens de Durkheim qui ressemble fort à de l'interdépendance à condition de conserver la notion de choix et de décision propre à chaque personne. En fait, nous dirons plus volontiers que le travailleur autonome est encastré dans son organisation.

Pourtant, cette conception politique et métaphysique de l'autonomie ne permet pas de comprendre pourquoi, dans de nombreux cas, une personne ne prend pas de décisions autonomes. Les conditions à la fois extérieures et intérieures à la prise de décision autonome ne sont pas abordées par cette pensée, avant tout normative.

Enfin, et ce point est lié au précédant, ce rapide survol de la conception métaphysique de l'autonomie révèle à quel point elle constitue un idéal noble, probablement toujours difficile voire impossible à atteindre : celui de se comporter selon la partie la plus pure de sa constitution, la raison, en parvenant à dominer nos aspects animaux, nos désirs, nos instincts. Cette toute puissance accordée à la raison a été remise en cause depuis la fin du XIX^{e} siècle par diverses découvertes philosophiques et scientifiques. Un inventaire complet serait fastidieux à réaliser. Disons simplement que des éléments aussi variés que la découverte de l'inconscient, la naissance de la sociologie puis de l'anthropologie, la découverte de la relativité et le renouveau de l'épistémologie qui lui a fait suite sont autant d'éléments qui plaident, avec le développement de la phénoménologie et son rejet du cartésianisme, en faveur d'une relativisation de la puissance de la raison humaine. Par la suite, certaines analyses du phénomène de la Shoah ont conduit à dénoncer encore plus les dangers de l'appui sur la seule rationalité, réduite au monde de la technique. Enfin, les progrès du cognitivisme, et notamment de l'intelligence artificielle, mènent à une meilleure circonscription des facultés de la raison, comme en témoigne dans notre domaine l'importance de la découverte de la notion de rationalité limitée (Simon, 1947).

Cette relativisation de la raison n'a pourtant que très peu entamé la foi en l'autonomie, comme valeur positive. Cela est sans doute rendu compréhensible par le fait que la représentation commune de l'autonomie, bien qu'influencée par les idées des

Lumières et leur valorisation de la liberté humaine, néglige sa partie rationnelle pour se focaliser sur son aspect d'absence de contrainte.

1.1.2 L'autonomie de pensée

La pensée kantienne représente l'avènement du sujet psychologique. Pourtant sa description du fonctionnement de la raison est normative. Elle ne peut expliquer les motifs qui poussent les hommes à ne pas se comporter comme ils le pourraient ou le devraient. Ce n'est qu'avec la découverte de l'inconscient que le fonctionnement de l'âme humaine va pouvoir s'expliquer. C'est pourquoi nous recourons à la psychanalyse pour explorer ce qu'est l'autonomie d'un sujet, dans le sens de la capacité à penser par soi-même par-delà les exigences des différentes instances de sa personnalité.

1.1.2.1 Les pulsions comme source d'hétéronomie

Le dictionnaire Lalande (1991) expose que l'autonomie est la *« liberté morale, en tant qu'état de fait, opposé d'une part à l'esclavage des impulsions, de l'autre à l'obéissance sans critique aux règles de conduite suggérées par une autorité extérieure. »* Ainsi, la personne autonome est celle qui fait l'effort d'une réflexion propre, tendant à se distancer des impératifs du sensible, comme de l'influence d'autrui. Penser de façon autonome consiste à se libérer des schémas de pensée acquis, à avoir non seulement ses propres idées, mais aussi ses propres façons de raisonner, de poser les problèmes. Par opposition à cette pensée autonome, on peut prendre l'exemple caricatural de celui qu'on dit « possédé » par un démon qui le conduit à penser et à désirer d'une certaine façon ou, dans le domaine politique, celui des penseurs « embrigadés » par un modèle systématique, et qui ne conçoivent le monde que d'une seule façon, jamais remise en question.

Ce mécanisme de la pensée hétéronome, traduit dans des concepts psychanalytiques, consiste dans un mauvais fonctionnement du moi, incapable de trouver un équilibre entre le réel et les deux autres instances de la personnalité, le ça et le surmoi. Lorsque le ça domine le moi, alors les pulsions empêchent le sujet de se déterminer librement et raisonnablement. Son hétéronomie a alors pour source la force des pulsions. Ce n'est donc pas le sensible directement qui pousse à ne pas être autonome, mais son emprise sur la personnalité.

De même lorsque une personne ne parvient pas à résister à l'emprise d'autrui, on peut analyser son hétéronomie comme un dysfonctionnement interne. S'il s'agit d'une simple contrainte externe, la personne retrouvera des espaces d'autonomie ou des façons d'affirmer son autonomie. En revanche, lorsqu'il y a véritablement hétéronomie, ce ne peut être que du fait du sujet concerné, dont le fonctionnement psychique présente des anomalies. Dans ce cas précis, les anomalies proviennent du surmoi. C'est ce que nous montrons dans le paragraphe suivant.

1.1.2.2 L'autonomie issue du bon fonctionnement du surmoi

a) La personnalité équilibrée

Pour se déterminer librement, sans subir la contrainte démesurée des sens ou d'autrui, le moi doit trouver un équilibre entre les pulsions du ça, les injonctions du surmoi et la réalité environnante. Cette possibilité lui est offerte par la présence d'un surmoi, ou idéal du moi, formé suite à la liquidation du complexe d'Œdipe et qui représente l'intériorisation de la loi morale du père (Freud, 1922) ; (Freud, 1921). Ce que les philosophes ont appelé conscience morale est représenté par le surmoi de la seconde topique freudienne, qui est celui qui intime l'impératif catégorique (ibid, page 278). Si le complexe d'Œdipe est bien liquidé, alors l'enfant devient capable de se donner sa propre loi grâce au surmoi, sans avoir besoin de recourir à une autorité extérieure. Au contraire, si le surmoi est défaillant, alors le sujet conserve le besoin de se laisser diriger par autrui. Le sujet pathologique, est celui qui est dépendant par rapport à des figures parentales non intériorisées ou trop fortes. Le but de l'analyse est, selon Freud, de redonner sa liberté au sujet ainsi dépendant (ibid, note p. 280).

Mais le surmoi ne doit pas non plus être tyrannique, il doit laisser sa place aux pulsions du ça, comme aux relations avec la réalité. Pour être équilibrée, la personnalité doit se frayer un chemin entre principe de plaisir et principe de réalité, ce qui sous-entend qu'elle doit aussi trouver un mode de relation satisfaisant avec les autres.

Ces relations, poussées par ce que Freud nomme le « sentiment social », sont celles qui, après le meurtre du père, maintiennent les frères de la horde primitive dans l'égalité (Freud, 1921). Cela permet la vie sociale.

Cette analyse phylogénétique vaut aussi pour l'ontogénèse. Chaque individu apprend, en grandissant, à vivre à bonne distance des autres, sans être poussé ni par le désir de détruire et de dominer, ni par celui d'être dominé. Cet apprentissage permet une vie autonome pour chacun dans le cadre de la société.

En ce sens, l'éducation d'un enfant consiste à l'amener à l'autonomie de pensée, c'est-à-dire au stade où il pourra penser et décider par soi-même, sans courir de danger dans le monde réel. C'est déjà ce que dit Kant dans ses écrits sur la pédagogie (Kant, 1981).

b) L'acceptation de l'ambivalence et de la différence

Cette habileté à vivre dans le monde réel se caractérise en particulier par une capacité à tolérer **l'ambivalence**. Le sujet équilibré est capable de voir le bien et le mal dans toute situation, sans trancher en faveur de l'un ou de l'autre et, surtout, sans cliver ces deux aspects. Opérant une synthèse entre les aspects positifs et négatifs, il peut se déterminer librement sans être la proie de figures paralysantes, sans se blesser au contact des autres et de la réalité. Nous pouvons retrouver des éléments de constitution d'une personnalité équilibrée chez Mélanie Klein (1947), pour qui le jeune enfant commence par cliver entre le bon sein et le mauvais sein. La maturation psychologique consiste alors à se départir de ce clivage et des angoisses schizoïdes qu'il entraîne.

Cela entraîne une capacité à reconnaître et à valoriser la **différence**. L'individu autonome est celui qui a un sentiment de son identité et de la possibilité d'existence de celle des autres. Autrement dit, un être autonome accepte les différences et les ressemblances avec d'autres êtres autonomes. Il y a ici une notion de respect que l'on trouve déjà dans la formulation de l'impératif catégorique kantien. Penser de façon autonome revient à comprendre que d'autres êtres humains peuvent faire de même. Cela signifie accepter les différences, être tolérant et comprendre éventuellement ce qu'il y a à gagner par la différence.

c) L'autonomie en équilibre instable

Selon une telle ligne d'analyse, pour être autonome, un sujet doit disposer d'une personnalité équilibrée. L'autonomie devient alors un quasi synonyme de bonne santé mentale. Cela n'est pas étonnant, si l'on considère, avec Kant, que l'autonomie est le

propre de l'homme. Nous pouvons en conclure que tout être humain normalement constitué est autonome dans sa pensée. Mais nous pouvons aussi en déduire que l'autonomie est remise en cause à chaque décision. En effet, chaque moment de la vie est le théâtre d'une lutte entre les différentes instances de la personnalité. Ainsi, chacun est susceptible de passer par des phases de plus ou moins grande hétéronomie, selon que la décision à prendre concernera des aspects sensibles de sa personnalité. Ceci peut également nous aider à comprendre qu'il peut exister comme un cercle vicieux de l'hétéronomie. En effet, dans tout comportement pathologique, il existe des bénéfices secondaires à ne pas se comporter normalement. Autrement dit, une pensée hétéronome peut constituer une solution viable pour un sujet qui cherche par là la moindre souffrance. Ainsi, celui qui a choisi longtemps d'être hétéronome, aura du mal à perdre les bénéfices secondaires de l'hétéronomie, en premier lieu, l'état de paix apparente qu'il y trouve, en attendant de sentir les bénéfices réels de l'autonomie.

1.1.2.3 La dépendance comme mécanisme de défense du moi

La dépendance peut en effet constituer un mécanisme de défense du moi. Lorsque celui-ci ne trouve pas son équilibre, si l'influence de l'une des autres composantes de la personnalité ou du monde est trop forte, la personne ressent alors de l'angoisse. Cette angoisse est de la peur quand le déséquilibre vient de l'extérieur, de l'anxiété quand elle vient du ça et de la culpabilité quand elle provient du surmoi. Pour rétablir son équilibre, la personne va alors user d'un mécanisme de défense, adapté à la situation. Ainsi, Freud considère que les lapsus, les refoulements, les actes manqués sont des mécanismes de défense.

Se placer en situation de dépendance peut aussi être considéré comme un mécanisme de défense. Bion (1965) montre que les situations angoissantes peuvent engendrer trois styles de réactions de la part d'un groupe : la dépendance, le pairing et le fight-flight. Selon Miller et Rice (1967) la dépendance apparaît lorsque l'anxiété conduit les membres d'un groupe à penser qu'ils ont besoin d'une forme de leadership. Nous voyons là en quoi l'absence d'autonomie psychologique n'est pas forcément synonyme d'un contrôle extérieur fort, mais peut, quel que soit le contexte organisationnel, entraîner l'adhésion à une autorité extérieure, perçue comme rassurante. Ainsi, l'autonomie, pour cet auteur, est atteinte lorsque l'individu parvient à

développer une plus grande maturité dans la compréhension et dans la gestion des limites entre son propre monde intérieur et les réalités de l'environnement extérieur.

Cette notion d'abandon volontaire de l'autonomie renvoie à la pensée de La Boëtie (1993), qui montre la tendance fréquente des peuples à se plier à l'autorité d'un tyran. Cela nous induit à être sensible au refus d'autonomie de la part de certains acteurs de l'entreprise. Il y a des gens pour qui l'autonomie est dangereuse car elle les prive d'un moyen de défense contre une angoisse. Il ne faut jamais oublier le caractère profondément intime de la relation d'un individu à son autonomie. Forcer à l'autonomie peut conduire à des situations invivables et parfaitement inefficaces, alors même que l'on croit bien faire.

Nous insistons particulièrement sur le caractère relationnel de l'autonomie et de l'hétéronomie : en situation d'hétéronomie, il peut y avoir prise de pouvoir de personnes dominatrices sur d'autres ; mais ces derniers sont toujours « responsables » de leur autonomie ou de leur hétéronomie, au sens où, in fine, leur pensée et leur comportement correspondent à leur fonctionnement psychique. Il y a donc rencontre entre un sujet potentiellement hétéronome et un sujet dominateur. Malheureusement, la fragilité de l'équilibre psychique fait que chaque sujet est, plus ou moins, potentiellement hétéronome.

Ainsi l'autonomie au sens psychanalytique du terme est un état d'équilibre et de maturité sans cesse remis en question par différentes forces. Mais il semble néanmoins qu'elle constitue la nature de l'homme. Et, en ce sens, elle est une tendance qui resurgit toujours, même dans des situations de contrainte extrême.

1.1.2.4 Conclusion sur l'autonomie de pensée : une force vitale

Cette autonomie synonyme de bonne santé mentale est en effet une force de vie qui permet à l'homme de résister à toute tentative de privation de liberté. Selon certains, elle est même ce qui a permis aux plus forts de résister dans les camps de concentration nazis (Levi, 1995) ; (Bettelheim, 1972). Par la présence de cette liberté de pensée intérieure, ceux qui n'étaient pas des « musulmans » apprirent à résister de différentes façons à la tentative d'emprise totalitaire.

Sans aller jusqu'à ces situations extrêmes, l'autonomie est aussi la force vitale qui permet aux hommes de se déprendre des strictes déterminations sociales qui les encastrent toujours déjà (Castoriadis, 1988). Elle est alors source de création, de nouveauté, d'inédit, de changement social.

Nous pouvons donc conclure de cette courte incursion dans le champ psychanalytique que l'autonomie est un processus toujours présent chez les sujets matures et équilibrés et que sa présence confère à l'homme une liberté créatrice, quelles que soient les contraintes externes qui s'exercent sur lui. Ainsi, dans le monde des entreprises, pour autant que les salariés aient atteint leur maturité normalement lors de leur parcours éducatif, toute tentative de régulation hétéronome se heurte forcément à une résurgence d'autonomie. Reste alors à savoir quelles peuvent être les relations entre cette imposition de lois extérieures et cette autonomie. C'est ce que nous examinerons à travers une revue de la littérature de théorie des organisations dans le chapitre suivant, après nous être donnée une première définition de l'autonomie appliquée à l'entreprise.

1.1.3 De l'autonomie en général à l'autonomie en entreprise

Munie de ces réflexions sur l'autonomie d'action et de pensée, nous allons à présent nous concentrer sur l'adaptation de ces notions au monde des entreprises. Pour cela nous allons commencer par circonscrire notre champ de recherche, puis nous passerons en revue quelques éléments de définition relevés dans la littérature afin de nous constituer notre propre définition de l'autonomie dans l'entreprise.

1.1.3.1 Circonscription du champ : exclusion de l'autonomie des peuples et des filiales

La faculté de se donner ses propres lois s'applique aux individus comme aux groupes et plus particulièrement aux groupes politiques. Ainsi des peuples réclament leur autonomie, au sens où ils veulent s'organiser et s'administrer seuls, dans certaines limites, par opposition à l'indépendance, qui permet aux peuples de se gouverner totalement seuls. Nous ne reviendrons pas sur cette notion d'autonomie des peuples, qui fait l'objet de tout un champ de recherche en sciences politiques, qu'il s'agisse par exemple de l'autonomie des peuples colonisés, déjà défendue par Kant (1947) dans ses écrits politiques, ou plus récemment de celle du Québec, de la Palestine ou du Kosovo.

Là n'est pas notre objet. Remarquons simplement la présence de limites dans le concept même d'autonomie, toujours encastrée dans un monde politique contraignant, voire contrôlant.

De même, nous excluons a priori de notre recherche l'autonomie des filiales par rapport à leur maison mère, pour nous concentrer sur **l'autonomie des individus dans l'entreprise.** Nous ne nous occupons pas de l'autonomie des groupes de travail en tant que groupes, mais nous nous réservons le droit d'examiner la relation entre l'individu et ses différents groupes d'appartenance lorsque cela éclairera nos interrogations.

C'est la relation entre l'individu et l'entreprise qui nous intéresse ici, puisque nous partons d'un point de vue de gestion des ressources humaines. Nous cherchons à comprendre comment la fonction ressources humaines peut contribuer à gérer l'autonomie.

1.1.3.2 Précisions sur ce que peut être l'autonomie dans l'entreprise

a) Particularités du salariat

Quelles sont les particularités du monde de l'entreprise qui modifieraient la compréhension de l'autonomie que nous venons de nous donner ? Les individus dans l'organisation peuvent-ils continuer à penser et à agir de façon autonome, comme ils le font en dehors de la vie professionnelle ?

Si certains auteurs affirment que l'entreprise est un lieu social comme un autre, où l'on peut observer les mêmes fonctionnements que dans l'ensemble de la société, (Friedberg, 1993) ; (Reynaud, 1989) ; (Sainsaulieu, 1992b) et (Powell et Di Maggio, 1991), nous souhaitons tout de même préciser deux points qui nous paraissent encadrer significativement l'autonomie des individus au sein de l'entreprise.

- L'entreprise, hormis quelques exceptions, a une structure capitaliste. Les salariés, bien qu'ils puissent être actionnaires de leur entreprise, n'en sont le plus souvent pas les propriétaires. En conséquence, ils ne disposent pas de tous les droits nécessaires à l'exercice d'une autonomie collective. En ce sens, leur autonomie risque d'être fortement limitée, en particulier dans le domaine de la stratégie à poursuivre.

- Le contrat de travail suppose une subordination. En échange d'une rémunération, le salarié est censé obéir aux injonctions de son employeur, pour autant qu'elles restent dans le triple cadre du contrat, du droit du travail et des conventions collectives. L'autonomie de l'homme semble donc mise entre parenthèses dans le cadre du travail. Elle s'arrêterait à la liberté de contracter avec un employeur, liberté toute relative en période de fort chômage.

La question de l'autonomie semble donc être difficile dans ce contexte. Pourtant le contrat de travail ne peut tout prévoir, ce qui suppose que des marges de liberté subsistent de fait et que les acteurs peuvent éventuellement les saisir. Ces éléments de réalité justifient que l'on se penche sur une spécification de la définition de l'autonomie des salariés dans le cadre de l'entreprise, puisque la capacité de se donner ses propres règles d'action et de se comporter de façon respectueuse vis-à-vis des différents types de contraintes qui nous entourent semble relativement limitée dans ce cadre.

b) Première tentative de caractérisation des situations de travail autonomes

L'autonomie est un concept très flou dans le cadre de l'entreprise. Nous proposons donc de commencer par distinguer quelques dimensions de la situation de travail à partir desquelles nous pourrons tenter de la repérer.

Il nous semble que le concept d'autonomie est appliqué à trop de situations différentes et que, si le sens général de liberté s'entend dans tous ces emplois, l'application concrète de l'autonomie est le plus souvent confondue aujourd'hui avec une vision renouvelée des façons de travailler dans laquelle on imagine les salariés communiquer entre eux pour réaliser les objectifs quels que soient les aléas.

Il y a, à notre sens, notamment dans le discours des chercheurs sur l'empowerment, mais aussi dans les critiques des sociologues du travail français, comme une superposition et donc une confusion, entre trois éléments, pourtant différents : la coopération communicationnelle, l'autonomie dans le travail et la coordination par ajustement mutuel. Nous proposons donc de préciser ces concepts en recourant à la pensée de Bruno Maggi (1997).

i) La coopération et ses formes

« La coopération est action vers un même but. Elle est l'action collective par laquelle deux ou plusieurs sujets (deux ou plusieurs centres de décisions) contribuent à un même résultat. »(Maggi, 1997)

Elle nécessite donc une finalisation commune, et non un simple partage de moyens. Cette finalisation peut être décidée par les sujets coopérateurs (finalisation spontanée) ou par d'autres (finalisation octroyée ou imposée).

Elle concerne avant tout la dimension instrumentale de l'action sociale et sa dimension collective, sa **finalisation**.

Son existence provient des limites de l'action individuelle, mais elle impose à son tour des limites dans la mesure où elle pose des contraintes, car pour l'obtention du résultat commun, les actions coopératives demandent à être mises en ordre, entre elles et vers le résultat, c'est-à-dire coordonnées.

ii) La coordination et ses variations

*« La coordination de l'action coopérative n'est que l'ensemble de ses règles d'action : on peut aussi l'appeler sa **régulation**.(...) Coopération et coordination ne sont pas en opposition, elles ne sont pas non plus des alternatives. Elles représentent deux dimensions de l'action sociale et collective : l'une, la finalisation, l'autre la régulation. » (Maggi, 1997).*

La coordination connaît aussi des variations, indépendantes de celles de la coopération. Elle a trois axes de variabilité :

- La première variabilité provient **des modes de production de la règle**. La règle peut être contextuelle à l'action (intrinsèque, non séparable) ou bien décidée à l'avance (préalable à l'action).

- La deuxième variabilité concerne **la source de production de la règle** et les rapports entre son émetteur et son récepteur. La règle peut être décidée par les sujets qui agissent, auquel cas elle est autonome, ou décidée par d'autres sujets, ce qui rend l'action des premiers hétéronomes.

- La troisième variabilité découle **des trois formes possibles de sa mise en œuvre** : règles d'ajustement mutuel pour des actions en rapport réciproque, des règles de programme pour des actions en séquence, des règles standards pour des actions connectées seulement au regard du résultat. Ces trois formes typiques sont en ordre décroissant de complexité et en rapport d'inclusivité puisque le mode le plus complexe peut toujours gérer le plus simple.

Ces trois possibilités de variation se combinent entre elles : *« La coordination contextuelle à l'action ne peut être qu'autonome, et par règles d'ajustement mutuel. La coordination préalable à l'action peut être soit autonome, soit hétéronome, et peut s'exprimer par n'importe quelle forme.* » (Maggi, 1997)

Ainsi, dans cette conception, plus détaillée que celle de Mintzberg (1982), l'ajustement mutuel n'est que l'une des dimensions de la coordination. Celle de sa forme de mise en œuvre, qui ne préjuge en rien de la source réelle de production de la règle. L'ajustement mutuel n'est donc pas synonyme d'autonomie.

De ces trois sources de variabilité de la coordination, seule la source de production de la règle a un impact réel sur l'autonomie ou l'hétéronomie de la situation de travail. En effet, si les sujets ont décidé eux-mêmes de la règle à suivre, ils restent autonomes, quand bien même ils auraient fixé un mode de mise en œuvre de type règle standard. Si autonomie il y a, elle permet de modifier les règles qui semblent alors inutilisables.

Ceci nous permet donc de présenter un tableau simplifié des combinaisons possibles de coordination et de coopération au paragraphe suivant.

iii) Première typologie des situations d'autonomie d'après de Terssac et Maggi

Coopération comme coordination peuvent être chacune soit autonome, soit hétéronome. Dans tous les cas de figure, il y a toujours, même si le discours l'occulte, un mélange d'autonomie et d'hétéronomie dans les deux dimensions de la situation de travail (Terssac et Maggi, 1996a).

De ceci découle donc la récusation de la confusion pure et simple entre autonomie et situation de travail dans laquelle les individus communiquent pour savoir

comment atteindre l'objectif. La communication sur le travail ne suffit pas à le rendre autonome, puisqu'il peut y avoir coopération sans partage de moyens et sans co-présence physique des opérateurs. Ce qui compte, c'est la finalisation commune ; c'est sa source qui indique les situations d'autonomie ou d'hétéronomie. Les situations sont plus complexes que cela. Il se peut que l'autonomie domine dans la coopération, mais que la régulation reste hétéronome ; l'inverse peut être vrai aussi. Nous aboutissons donc à une matrice à quatre cases qui n'est qu'une fiction utile de situations en réalité beaucoup plus mélangées :

TABLEAU 1 : TYPOLOGIE DES SITUATIONS D'AUTONOMIE D'APRÈS (TERSSAC ET MAGGI, 1996A)

	Régulation hétéronome	Régulation autonome
Finalisation hétéronome	**1. Hétéronomie**	**3. Discrétion**
Finalisation autonome	**2. Servitude volontaire**	**4. Autonomie**

1. Dans la première situation les sujets se voient imposés une fin et les règles d'atteinte communes de cette fin. Il s'agit donc proprement d'une situation **d'hétéronomie**.

2. La troisième situation semble plus étrange. Des sujets se donnent leurs propres fins, mais s'abstiennent ou ne parviennent pas à se donner leurs règles d'action. Quelles que soient les causes de cette hétéronomie dans la régulation — qu'il s'agisse d'un choix technique, d'une obligation pratique, ou d'une perversion psychique — nous proposons de nommer cette situation en référence à la Boëtie, **la servitude volontaire.** Il nous semble que cette situation est plutôt rare dans les entreprises. Peut-être existe-t-elle plus dans d'autres formes d'organisations, telles que les associations ou le mariage ! En tout état de cause, nous n'étudierons pas de telles situations, car elles ne sont pas suffisamment présentes pour justifier ici une recherche particulière.

3. La troisième situation nous semble être la plus fréquemment rencontrée aujourd'hui sous le vocable abusif d'autonomie. Les acteurs ne se donnent pas leur propre fin, mais se donnent leurs propres règles d'action pour atteindre une fin imposée. En

référence à Thompson (1967), nous proposons d'appeler cette situation, la **discrétion**.

4. La dernière case est celle dans laquelle les sujets se donnent leur propre fin et se donnent leurs propres règles d'action. Cette situation correspond à la définition kantienne de l'autonomie, c'est pourquoi nous lui conservons ce nom **d'autonomie**. Elle correspond à des situations de propriété collective de type kibboutz ou coopératives telles qu'elles sont analysées par Marty et al. (1983). Ces situations, pratiquement inexistantes en entreprise, présentent des caractéristiques intéressantes à analyser dans une perspective de transposition à des situations entrepreneuriales. Nous nous y référerons donc dans l'étude des apports, mais surtout des contraintes de l'autonomie, telles que ces auteurs les dévoilent.

Cette typologie est très intéressante dans la mesure où elle permet de distinguer deux dimensions de l'autonomie. Elle se traduit par une définition précise de l'autonomie, qui nous semble très proche de son étymologie : « *la capacité à gérer ses propres processus d'action* » (Maggi, 1993). Elle nous semble pourtant insuffisamment précise, pour se donner une compréhension des domaines concrets que l'autonomie peut concerner dans l'entreprise.

c) Domaines d'application possibles de l'autonomie

i) 10 domaines d'application identifiés

Nous avons relevé et classé dix types d'autonomie dans la littérature spécifiquement dédiée à ce thème, qu'elle relève de l'analyse des enquêtes sur les conditions de travail, de la constitution d'indicateurs de niveau d'autonomie ou de la défense et illustration des avantages de l'autonomie dans le travail.

1. Un premier niveau d'autonomie, consiste dans la **liberté de déplacement** dans le cadre de l'entreprise (Dubois et al., 1976), ou même simplement de l'atelier. Interrogée sur les changements provoqués par une organisation en unité semi-autonomes dans une usine de bonbons, une ouvrière répondait que maintenant elle pouvait aller aux toilettes de son propre chef, sans demander l'autorisation (Haribo, 1987). Cette anecdote peut faire sourire, mais elle est malheureusement exacte.

Dans bon nombre d'organisations, les salariés n'ont que très peu de liberté de mouvement. Il suffit d'écouter les discussions entre caissières de supermarché pour s'en convaincre.

2. Un second niveau du respect de l'autonomie des salariés ne touche pas encore au travail en lui-même, mais seulement au **respect de la dignité individuelle**, des simples droits de l'homme, de la liberté de penser et de **parler** notamment (Dubois et al., 1976). Respect qui n'est pas toujours rendu, comme en témoigne notamment le débat actuel sur le harcèlement moral. Nous dirons qu'il s'agit du degré zéro de l'autonomie, mais que ce degré est extrêmement important pour les salariés. Chacun est sensible au fait que son supérieur le respecte, écoute ce qu'il a à dire et ne le traite pas comme un chien. Lorsque nous avons interrogé des salariés sur l'accroissement de l'autonomie dans leur entreprise en trente ans de carrière, c'est souvent le premier élément qu'ils nous ont cité : les relations interpersonnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques se sont assouplies, leurs chefs ne les traitent plus comme avant. Parfois cela commence simplement par le fait de se serrer la main le matin, acte perçu comme une marque de respect, d'inclusion dans un monde commun.

3. Une autre sorte d'autonomie consiste à être libre de **choisir ses horaires de travail** et de **changer de poste** ou au moins une partie de ses activités avec un collègue, sans forcément demander l'autorisation (Gollac, 1989) ; (Valeyre, 1998) ; (Dubois et al., 1976).

4. Un autre niveau d'autonomie réside dans **l'absence de surveillance** permanente de la part du supérieur hiérarchique (Srivasta et Salipante, 1976). Cette autonomie peut se mesurer à l'aune du temps passé sans faire appel à son supérieur (Jaques, 1965). La surveillance peut également être exercée par des moyens plus sophistiqués comme l'enregistrement informatique ou vidéo des activités du salarié. La surveillance vise à s'assurer que le salarié respecte parfaitement les consignes, les règles prescrites, sans s'en éloigner (Gollac, 1989) ; (Bué et Rougerie, 1999).

5. Cette notion d'absence de supervision serrée renvoie alors à la notion **d'autonomie procédurale** par rapport aux prescriptions, définie comme la marge de manœuvre utilisable pour adapter les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour réaliser

l'objectif donné (Bué et Rougerie, 1999) ; (Gollac, 1989) ; (Valeyre, 1998). Cette notion est assez proche de celle de discrétion évoquée au paragraphe précédent. Le salarié est responsable de la réalisation de la tâche et de l'appréciation de la qualité nécessaire (Srivasta et Salipante, 1976).

6. Cette autonomie peut conduire à **l'influence** des salariés sur les procédures de travail, en termes de modes ou de temps opératoires, c'est-à-dire à la **modification des règles**, sur avis des opérateurs (Dubois et al., 1976) ; (Valeyre, 1998).

7. L'autonomie peut aussi être liée aux **cadences** de travail. La liberté de modifier les **délais**, ou de **séquencer** ses activités selon son choix est un grand signe d'autonomie selon de nombreux auteurs (Breaugh et Becker, 1987) ; (Gollac, 1989) ; (Bué et Rougerie, 1999) ; (Srivasta et Salipante, 1976).

8. Un autre type d'autonomie consiste non plus à être libre de modifier ou de compléter les consignes en temps normal, mais à **pouvoir réagir à un incident, sans faire appel à un supérieur hiérarchique** (Valeyre, 1998) ; (Bué et Rougerie, 1999) ; (Zarifian, 1995) ; (Zarifian, 1999).

9. Dans son sens le plus proche de sa définition générale, l'autonomie dans l'entreprise touche les individus et les groupes qui **s'auto-organisent dans une certaine mesure** et gèrent notamment leurs problèmes de personnel : recrutement, évaluation, rémunérations, formations, congés, mobilité (Emery, 1993a) ; (Srivasta et Salipante, 1976). Un haut degré d'autonomie consiste en particulier à pouvoir modifier ses objectifs et à pouvoir modifier les éléments sur lesquels on est évalué (Breaugh et Becker, 1987).

10. Enfin, sans que la littérature consacrée à l'autonomie lui donne un écho particulier, il nous semble qu'un sens fort de l'autonomie doit être accordé à la notion d'autonomie dans la gestion de sa propre carrière, de son parcours professionnel, de ses arbitrages entre vie privée et vie professionnelle. On trouve une réflexion sur ce type d'autonomie dans la littérature de gestion des ressources humaines consacrée à la gestion des carrière et notamment au concept d'employabilité mais cette littérature traite la plupart du temps uniquement de la carrière des cadres, sans jamais s'attarder sur celle des autres catégories de salariés. Ainsi, si la réflexion est largement amorcée sur les avantages et les inconvénients d'une plus grande liberté

laissée quant à la gestion de sa propre carrière (Dany et Livian, 1995) ; (Arthur et Rousseau, 1996), elle ne touche pas encore, à notre connaissance, à l'autonomie laissée à la gestion des parcours ouvriers ou employés.

ii) Deux distinctions fondamentales

Parmi ces dix champs d'application de l'autonomie, deux distinctions nous semblent fondamentales :

- D'une part, se pose la question du partage **entre autonomie sur les moyens et autonomie quant au choix des fins à poursuivre**. L'autonomie de moyens consiste à être libre de procéder comme bon vous semble pour parvenir à atteindre votre objectif de production : vous pouvez décider comment vous répartir le travail, décider quand travailler, choisir l'ordre des tâches à effectuer... Selon le niveau de précision des objectifs donnés, il peut être possible de décider quels objectifs sont prioritaires, dans quel ordre servir les clients... A la limite, elle remplace les procédures de travail, qui indiquent le « comment faire ». C'est déjà une autonomie très importante, malgré sa moindre valorisation dans les représentations collectives. L'autonomie quant au choix des fins à poursuivre semble plus noble dans la mesure où elle rejoint la notion d'autonomie politique et où on imagine les salariés participant à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Elle touche aussi à la faculté pour les salariés de participer à la définition des règles. Il ne s'agit plus de détermination des objectifs en tant que tels, mais de participation à la détermination des règles auxquelles on obéira, dans une perspective très kantienne.

- D'autre part, il nous semble intéressant de distinguer **l'autonomie liée à l'action productive de l'autonomie de gestion**. La première ressort de l'autonomie procédurale, tandis que la seconde touche à la possibilité de participer à la gestion de son unité de travail, en termes de contrôle de gestion, mais aussi de gestion du personnel.

Ces quatre types d'autonomie, non superposables, traversent l'ensemble des dix points évoqués. Reste à présent à trouver une définition qui comprenne l'ensemble de ces possibilités.

1.1.3.3 Proposition de définition de travail

Il va de soi que l'autonomie en entreprise ne peut être absolue, à moins de se trouver dans une situation particulière, celle des **coopératives** ou de **l'autogestion**. En dehors de ces situations, elle est toujours encastrée dans des contraintes de production, de commercialisation et de tous ordres trop complexes pour laisser un homme seul décider de tout ce qu'il doit faire. Elle ne peut donc qu'être **locale**. Mais en cela elle ne diffère pas sensiblement de la notion générale d'autonomie dont nous avons vu qu'elle incluait un respect de contraintes internes et externes. Il nous semble important pourtant de souligner que, contrairement à certains, nous pensons que l'autonomie en entreprise peut dépasser la simple autonomie de moyens et s'atteler à des fins locales et partielles, notamment à travers la **participation** des salariés à la définition et à l'amélioration des procédures, mais aussi à travers la gestion locale des éléments de gestion des ressources humaines que nous avons cités.

Bien qu'il soit difficile de ramener les dix dimensions de l'autonomie que nous venons de détailler à une définition globale, il sous semble quand même possible de tenter une généralisation qui nous permettra de nous orienter dans la suite de la thèse. Nous avons évoqué en introduction à ce chapitre le débat qui oppose les tenants et les opposants de la prescription d'autonomie. Ce débat nous semble pouvoir être éclairé par la distinction suivante, empruntée à Valeyre (1998) selon laquelle l'autonomie pourrait relever de deux principes différents.

- Soit elle est une autonomie « **volée** », officieuse, parallèle aux règles prescrites. Dans ce cas, elle relève de la problématique de l'opposition entre travail prescrit et travail réel. Elle peut être utilisée à des fins utiles ou nuisibles à l'entreprise. C'est cette autonomie que l'on retrouve en filigrane dans les écrits de Taylor (1911), mais aussi chez les auteurs de l'école des Relations humaines (Roethlisberger et Dickson, 1939). C'est aussi cette autonomie que l'on retrouve en sociologie des organisations, en particulier chez Michel Crozier (Crozier et Friedberg, 1977), puis chez Jean-Daniel Reynaud (1989) et chez Gilbert de Terssac (1992).

- Soit l'autonomie est **déléguée**, accordée par les supérieurs hiérarchiques, valorisée, voire exigée, dans une visée de performance, selon des principes d'organisation particuliers, parce qu'on estime qu'elle est source de satisfaction et/ou de

productivité (Srivasta et Salipante, 1976). Ce type d'autonomie est celui qui apparaît le plus clairement dans les écrits de l'école sociotechnique (Emery, 1993b), (Herbst, 1976), dès l'immédiat après-guerre puis, aujourd'hui, chez les défenseurs de l'empowerment (Veiga, 1999) et chez les partisans du développement de l'autonomie dans le travail comme source de réactivité (Everaere, 1999a), (Chatzis, et al., 1999). Mais on la retrouve aussi (Argyris, 1998), sous forme de réflexion sur la délégation et la décentralisation, chez des auteurs comme Simon ou March (Cyert et March, 1963) , chez Thompson (1967) et chez Mintzberg (1982).

Ces deux principes ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Mais le débat que nous avons évoqué part à notre avis d'une confusion entre autonomie volée et déléguée. Nous y reviendrons dans la seconde partie de ce chapitre.

On peut rencontrer des situations dans lesquelles il y a un peu d'autonomie déléguée et beaucoup d'autonomie volée, ou le contraire. Il nous semble même que chaque situation d'entreprise peut se caractériser par un mix particulier de ces deux types d'autonomie, sur les dix points évoqués au paragraphe précédent. Le tableau 2, page 39, retrace ces 20 éventualités en les illustrant d'exemples. Il nous semble donc nécessaire que la définition de l'autonomie à partir de laquelle nous allons travailler couvre l'ensemble des types d'autonomie.

Cette distinction entre autonomie volée et autonomie déléguée nous invite à insister sur l'absence d'opposition systématique entre **contrôle et autonomie.** Le contrôle ne s'oppose pas à l'autonomie ; nous avons vu que ce n'est que l'un des dix points évoqués lorsque l'on parle d'autonomie. On peut rencontrer des situations où les deux sont très forts, comme des situations où les deux sont plus faibles. Ce qui change, c'est la nature et la fréquence du contrôle, ainsi que les conséquences tirées des informations issues du contrôle. En effet, il semble paradoxal de superviser de près quelqu'un à qui l'on demande d'être autonome. Cela risque d'annihiler son envie d'être autonome. Se sentir surveillé n'incite pas à croire que l'on peut prendre des décisions par soi-même. C'est une simple question de bon sens, qui rejoint les raisons pour lesquelles on laisse de l'autonomie aux individus, en particulier des raisons de coûts d'encadrement. Pourtant, la délégation d'autonomie entraîne une nécessité de contrôler,

TABLEAU 2 : TYPOLOGIE DES DOMAINES D'APPLICATION DE L'AUTONOMIE : EXEMPLES DE COMPORTEMENTS[3]

	Autonomie volée	Autonomie déléguée
Liberté de déplacement	*Arrangements entre collègues pour aller rencontrer l'équipe de l'aciérie et régler les problèmes directement*	*Encouragement à aller dans les services proches pour faciliter le travail*
Liberté de parole/Respect	*Relations personnelles entre certaines personnes permettant de diffuser les messages*	*Organisations de réunions d'échange d'expérience*
Choix des horaires et des postes	*Echanges officieux la nuit qui permettent de se libérer pour d'autres tâches*	*Encouragement au libre choix des horaires et à l'autogestion des rotations sur les postes*
Absence de surveillance	*Arrangements locaux avec le chef de poste*	*Modification des rôles de l'encadrement de premier niveau*
Autonomie procédurale	*Négociation tacite avec le chef de poste pour faire comme on le souhaite et ne pas suivre la consigne*	*Marge de liberté laissée sur les moyens*
Modification/Elaboration des règles	*Négociation syndicale, soutenue par une épreuve de force locale*	*Cercles de qualité aboutissant à la rédaction de nouvelles règles*
Autonomie/cadences	*Faire varier son rythme de travail : travailler moins vite quand on le souhaite, mais plus vite que la cadence officielle quand il faut boucler(Terssac, 1992)*	*Décisions en équipe sur les rythmes de travail en fonction des urgences et des autres tâches*
Autonomie face aux incidents	*Risques personnels, pour résoudre les problèmes tout seul*	*Valorisation de la réactivité, traçage, reprise en équipe*
Auto-organisation. Autonomie de gestion	*Impossible*	*Libre choix collectif des congés, recrutement par les équipes, partages de primes ...*
Autonomie dans la gestion de sa carrière	*Par démission, et candidature externe, ou alors par réseau personnel*	*Choix de progression et de formations, évolution interne ou externe à l'entreprise, aidée par le management*

[3] Exemples issus en grande partie de l'étude du cas Usinor détaillée au chapitre 4.

en particulier pour éviter des dérives et pour parvenir à une bonne **coordination**. Ainsi, le contrôle d'individus plus autonomes prendra des formes différentes de la supervision directe : informations nécessaires à un autocontrôle, délimitation précise et redéfinie régulièrement du champ d'action, enregistrement des actes, mais aussi, plus incidemment, forte socialisation, sensibilisation aux objectifs économiques, structures incitatives qui cadrent les comportements et contrôle mutuel.

Encore une fois, nous insistons sur le fait que **l'autonomie n'est pas synonyme d'absence de contraintes**, mais finalement de capacité des individus à prendre eux-mêmes leurs décisions compte tenu des contraintes qui les entourent. Ces contraintes peuvent être internes et externes : liées à des capacités ou à des envies personnelles, à des règles formelles, des impératifs liés à l'outil technique, des nécessités, notamment de délais issues des demandes des clients, des limites de compétences, des difficultés liées aux comportements et aux possibilités des autres acteurs, ou des objectifs de production quantitatifs et qualitatifs.

Rappelons enfin que notre tableau de comporte pas de case portant sur l'autonomie kantienne en tant que choix de ses propres fins, et qui correspondrait à ce que Avenier, cité par Thomas (1999) nomme « l'autonomie de projet », dans la mesure où nous avons établi que l'autonomie dans l'entreprise peut se situer au niveau de la participation –variable- des individus à l'élaboration des règles et pas seulement à celui du choix des moyens, comme l'affirme Christophe Everaere (1999b).

Nous avons choisi d'orienter notre recherche vers les situations d'autonomie déléguée parce que l'autonomie volée a été très étudiée par les sociologues du travail, ainsi que par les sociologues des organisations. Cela nous permet de tirer partie des découvertes de ces chercheurs, pour essayer de les appliquer au monde de l'autonomie déléguée et voir s'il existe des différences entre les deux ou non.

Nous proposons pour l'instant une définition très générale de l'autonomie en entreprise, qui couvre l'ensemble des 20 sortes d'autonomie que nous avons identifiés au tableau 2, et qui ne préjuge donc pas de la façon dont l'autonomie est obtenue ni de sa valorisation, de son utilité ou de ses conséquences négatives. Elle est exprimée dans le tableau 3, situé à la page suivante.

TABLEAU 3 : DÉFINITION DE L'AUTONOMIE DANS L'ENTREPRISE

L'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles : celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes voire de l'entreprise dans son ensemble.

Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue.

1.2 PROBLÉMATIQUE DE LA THÈSE

Munie de cette définition, nous allons à présent préciser notre problématique de thèse qui consiste à s'interroger sur les fonctionnements individuels et d'équipes liés à l'introduction d'autonomie dans l'entreprise pour comprendre **comment on peut gérer des personnes dont on souhaite qu'elles fassent preuve de plus d'autonomie**. Nous nous demandons plus précisément où peut se nicher l'autonomie, sur quels éléments des 20 cases de notre tableau, quelles sont les variables qui modifient le niveau et la nature de l'autonomie et quelles sont les variables sur lesquelles son augmentation a un impact.

Pour parvenir à traiter ces questions, nous proposons de commencer par analyser les termes d'un débat actuel, déjà évoqué mais que nous reconstituons à présent sous la forme d'une opposition entre partisans de l'introduction d'une autonomie déléguée pour des raisons économiques et opposants fermes de l'autonomie telle qu'elle est évoquée par ces partisans. A travers ce débat, nous espérons mesurer à la fois le besoin d'autonomie des entreprises actuelles, les avantages escomptés de sa mise en avant et d'un autre côté, les résistances possibles face à l'appropriation par les dirigeants des bienfaits de l'autonomie volée, aux dépens supposés des salariés.

Le point central de ce débat réside pour nous dans une interrogation sur une éventuelle modification des effets de l'autonomie, lorsqu'elle passe du côté officieux vers la délégation valorisée. Nous nous demandons en effet si les conséquences positives naturelles d'une décision autonome peuvent se retrouver lorsque l'autonomie est prescrite, alors même qu'elles sont explicitement visées.

Le discours sur l'autonomie relève aujourd'hui de deux registres qui se rejoignent heureusement :

- du côté de l'entreprise, l'autonomie des salariés serait source de réactivité, nouveau facteur clé de succès dans une économie mondialisée ; face à l'intensification de la concurrence, le discours dominant affirme que désormais la compétitivité, voire la survie, dépendent de l'initiative de chacun, prise au plus près du terrain, comme nous l'ont appris les japonais, qui ont su créer des mécanismes qui permettent de bénéficier des idées de

chacun. Les pyramides doivent s'applatir pour favoriser les échanges d'information et laisser libre cours à la force de l'intrapreunariat.

- pour les salariés, l'autonomie ainsi offerte, serait une aubaine qui permettrait de retrouver un sens et un plaisir à travailler (Thévenet, 2000) ; il est de bon ton aujourd'hui, pour attirer les hauts potentiels d'affirmer qu'on leur donnera une grande autonomie, ce qui sous-entend qu'ils ne seront pas ennuyés par des « petits chefs », ni tracassés par des procédures administratives et qu'ils pourront se réaliser pleinement dans leur travail.

L'autonomie permettrait donc miraculeusement de faire converger les objectifs de l'organisation avec ceux des individus, puisqu'elle servirait les deux en même temps (Dossier, 1998). Ce discours semble si parfait, éludant les difficultés qui pourraient apparaître, ainsi que les mesures de contrôle qui sont maintenues, qu'on ne peut s'empêcher de flairer une mascarade et d'affirmer que l'autonomie n'est qu'un discours, une mode au sens de Thévenet (1985) et de Trépo (1987), sans fondement réel, une façon de faire avaler une rationalisation taylorienne rampante. Pour survivre face à la concurrence actuelle, il faut en effet susciter une forte implication des salariés, les faire travailler plus et mieux, et l'autonomie semble constituer un moyen de parvenir à cet objectif et ce de deux façons, par le discours et éventuellement par les faits :

- au niveau du discours de l'entreprise, se présenter comme laissant de l'autonomie fait moderne, ouvert, humain et attire les salariés en quête d'un travail intéressant, dans lequel ils pourront se réaliser ; cela permet ensuite de motiver les salariés, de leur donner une fierté d'appartenir à une société qui sait reconnaître leur contribution à la valeur ajoutée ; il suffit pour s'en convaincre de lire les petites annonces d'offres d'emploi ou les présentations de sociétés sur leurs sites internet ;

- l'application de cette autonomie semble d'ailleurs effectivement porteuse de bénéfices : la suppression de quelques niveaux hiérarchiques permet de réduire la masse salariale ; l'implication forte des salariés et leur vigilance peut donner des avantages en termes de qualité de produit et de service ; seuls les salariés qui sont au contact du terrain ont le savoir et la vitesse de réaction nécessaires.

Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à clamer haut et fort qu'elle donne de l'autonomie et à en donner un peu dans la réalité. C'est à la mode, il faut le faire pour satisfaire les candidats, les salariés et même les clients à qui l'on offre ainsi une image à la fois moderne et humaine. C'est un discours extrêmement efficace et pourtant, dans les articles destinés aux managers, peu d'éléments sont donnés sur les pratiques qui s'en suivent.

Pourtant il est simpliste de qualifier cette vague de l'autonomie d'un simple effet de mode ; cela permet de s'éviter une analyse des contradictions qui subsistent entre discours et pratiques. Certes, l'autonomisation des salariés n'est pas encore passée dans la pratique sous la forme d'outils de gestion mis en place rapidement par des consultants. Le passage à l'acte semble difficile, d'autant plus que l'autonomisation effraie car on sent bien confusément qu'elle n'est pas facile à mettre en œuvre, que l'on pourrait bien jouer aux apprentis sorciers et se retrouver face au chaos, sans l'avoir souhaité. Or, si le chaos présente des avantages intéressants lorsqu'on recherche l'innovation (Alter, 1990), la plupart des dirigeants craignent de perdre du pouvoir (Argyris, 1998) et de la maîtrise. Pourtant, la tentation est grande de trouver dans cet idéal d'autonomie la porte de sortie de tous les conflits liés à l'autorité. Grâce à l'autonomie, plus besoin de commander : chacun se dirige tout seul et cela conduit à une plus grand efficacité. La raison économique vient en écho confirmer que l'organisation autonome est ce que demande le marché. Et d'oublier la question de l'aléa moral, de l'opportunisme des agents. Tout ceci n'a plus d'existence puisque l'autonomie est une récompense intrinsèque. Chacun trouvera sa motivation à s'auto-diriger, à s'auto-organiser.

Nous partons de **l'hypothèse générale que l'autonomie est bien plus qu'une simple mode manageriale et que les difficultés qu'elle rencontre, tant dans sa mise en œuvre que dans sa justification théorique, relèvent d'une modification profonde dans la façon de concevoir l'homme au travail**. Une plus grande liberté assurée à chacun, entraînerait à la limite un véritable renouveau de nos façons de penser l'organisation ainsi que de tous nos outils de gestion.

Nous assistons peut-être à l'émergence d'une nouvelle façon de s'organiser, de gérer les difficultés liées à la coopération et à la coordination issues non seulement des conditions actuelles du marché, mais surtout de la façon de concevoir ce marché et la

place des choix humains dans l'économie. Il pourrait alors bien s'agir d'une modification de la façon de penser l'entreprise et non seulement de la gérer.

Le débat autour de l'autonomie relève donc d'une multitude de facteurs qui le complexifient :

- présence de facteurs idéologiques qui poussent les acteurs à accepter l'autonomie, parce qu'elle est un symbole élevé ;
- maintien de facteurs idéologiques de lutte des classes qui poussent à se méfier des dons de la direction, jamais gratuits ;
- présence de facteurs économiques qui abondent dans le sens des avantages liés à l'autonomisation des salariés ;
- maintien de pratiques de contrôle pour des raisons historiques, mais aussi par peur du désordre et de l'opportunisme des agents.

Pour éclairer ce débat nous commençons par exposer les arguments de ceux qui prônent l'autonomie déléguée, avant d'examiner ceux des auteurs qui la rejettent comme une tentative de manipulation. Nous en déduirons alors des précisions quant à notre problématique.

1.2.1 L'autonomie comme réponse à de nouvelles exigences

Pour les partisans de l'autonomie déléguée, l'autonomie des acteurs est devenue un facteur clé de succès des entreprises actuelles, prises dans un contexte qui exige de sortir du modèle taylorien de production, pour définir un nouveau modèle dans lequel une place est laissée à l'initiative de chacun.

Il apparaît aujourd'hui évident à de nombreux chercheurs et praticiens que le modèle classique de production caractérisé par la mise en œuvre du principe taylorien de séparation entre les tâches d'exécution et de conception doit céder la place à d'autres modes de management pour des raisons d'efficacité. Il est alors possible de donner une lecture de l'autonomie dans le travail comme d'une alternative à ce modèle, alternative dans laquelle les tâches de conception sont en grande partie confiées à ceux qui font.

Pour fonder cette vision, il convient d'examiner les conditions actuelles qui rendent l'autonomie nécessaire dans le travail contemporain.

1.2.1.1 Le modèle classique et son contexte

a) Caractérisation du modèle

Un modèle de production ressemble à un paradigme au sens de Kuhn. *« Un modèle est bien sûr produit et reproduit par des acteurs sociaux, mais il est aussi ce qui s'impose aux acteurs comme un cadre, généralement implicite autant et plus qu'explicite, de définition et d'évaluation des rationalités d'action. »* (Veltz et Zarifian, 1994b). Selon ces auteurs, le modèle articule les dimensions techniques, économiques et sociales d'un univers de production, dans la construction des règles et des normes qui définissent des compromis stabilisés, reposant sur des représentations simplifiées de la complexité industrielle. Il est aussi ce qui réunit les dimensions sociales et cognitives d'un univers de production. Aussi un modèle suppose-t-il une théorie de l'efficacité liée aux possibilités techniques, d'un niveau de complexité dépendant de l'économie du moment, encastré dans les capacités cognitives de la population.

Le modèle classique de production, encore appelé taylorien ou fordien ou taylorien-fordien, est né au début du vingtième siècle dans des circonstances qui expliquent ses caractéristiques principales. C'est l'époque du positivisme qui fonde ses espoirs sur la toute puissance de la raison pour faire avancer indéfiniment le progrès. C'est aussi l'époque de la croissance de la taille des entreprises, qui exige une réflexion sur l'organisation de ces grandes unités. C'est enfin une période où la demande est peu difficile à satisfaire, il suffit de fournir la quantité : « any colour but black »[4] disait Ford, à propos de son modèle T.

La théorie de l'efficacité qui fonde ce modèle est centrée sur la productivité du travail. La performance s'atteint par une augmentation de cette productivité, en utilisant les économies d'échelle.

---

[4] Une traduction approximative en serait : « vous pouvez choisir n'importe quelle couleur, du moment que la voiture est noire »

Quatre traits caractérisent ce modèle selon nous :

1. une division verticale hermétique du travail par laquelle les tâches de conception et d'exécution étaient menées par deux classes différentes, sans mélange possible ; en résultait une instrumentalisation des ouvriers, assimilés à des machines, interchangeables, ce qui a fait qualifier ce modèle de « mécaniste » (Morgan, 1989).

2. une division horizontale du travail très forte, menant à une parcellisation des tâches qui empêche chacun d'avoir une vision d'ensemble de l'activité. Cette organisation est rendue possible par une conception séquentielle et additive de l'efficience dans laquelle la performance globale est la somme des performances individuelles (Veltz et Zarifian, 1994b).

3. une production de masse, jouant sur les économies d'échelle.

4. un compromis social assez simple, fondé sur une négociation, toujours collective, échangeant des hausses de salaire contre des hausses de productivité (Coriat, 1988).

b) Un contexte favorable aux traitements de masse

Ce modèle, mis en place dès les années 1910, a fonctionné à plein régime essentiellement pendant les Trente Glorieuses en Occident, un peu après dans d'autres pays, comme l'Inde ou la Corée.

Une configuration particulière a permis son développement durable.

- La main d'œuvre disponible au début du siècle aux États-Unis, puis, plus tard en Europe et encore plus tard ailleurs, était avide de travailler, peu formée, prête à accepter ce système de production ;

- Le marché était un marché de premier équipement, prêt à acheter ce qui sortait en série, sans désir ou possibilité de différenciation forte, sans concurrence exacerbée ;

- La croissance générale pendant les Trente Glorieuses a permis au compromis social de fonctionner au moindre coût.

Ce contexte a progressivement disparu :

- le système fonctionnant bien à cet égard, la main d'œuvre a vu son niveau d'éducation augmenter et avec lui son niveau d'exigence et son refus d'être traitée comme une machine ;

- le marché est devenu très segmenté dans la plupart des secteurs ; les consommateurs sont plus exigeants à tous points de vue. Ils veulent des produits différenciés, de qualité, peu chers et exigent un service parfait ;

- la concurrence s'est accélérée, notamment celle des pays à faible coût de main d'œuvre, tirant les prix vers le bas, et les coûts avec eux.

De tout ceci a résulté l'impossibilité de continuer à échanger des augmentations de salaires sur des fonds inexistants contre des augmentations de productivité impossibles sur des séries plus petites.

1.2.1.2 Un contexte plus turbulent

a) L'influence du modèle japonais dans les années 1980

Face au marasme qui a suivi les deux chocs pétroliers, les esprits se sont tournés vers le pays du Soleil Levant, qui seul semblait ne pas souffrir de la crise. Et les experts en management, délaissant les différentes théories de la motivation issues des découvertes de l'école des Relations Humaines, ont commencé à examiner le mode de management des japonais. C'est par ce biais que sont revenus en Occident divers éléments qui y étaient déjà passés, mais inaperçus, notamment la qualité totale et la participation. Si les importations manageriales japonaises n'ont pas toujours bien pris (Chevalier, 1991), faute de pouvoir implanter des méthodes faites pour une autre culture, l'importance conjointe de la flexibilité, des délais, de la qualité et de l'amélioration permanente et graduelle grâce aux efforts et aux idées de tous a fait son chemin en Occident (Aoki, 1988), (Ouchi, 1980).

C'est à partir des années 1980, que les managers ont commencé à être convaincus que la différence se faisait par les ressources humaines, à la fois individuellement et collectivement (Ulrich, 1997), soutenus par la diffusion de la théorie du capital humain (Becker, 1964).

b) Le contexte spécifique des années 1990

Le contexte de ces années et de celles qui ont suivi présente des caractéristiques qui continuent à justifier le besoin de faire autrement, car la hiérarchie traditionnelle avec son système de commande et de contrôle ne sont plus appropriés (Quinn et Spreitzer, 1997) quand :

- les opérations sont de plus en plus automatisées, les machines de plus en plus fragiles et coûteuses , multipliant les aléas et les incertitudes. Du coup la performance ne s'opère plus de la même façon. Elle se fonde à présent sur des capacités d'expertise et de mise en ordre des événements perçus qui permettent des interventions sur les machines pour assurer la fluidité de la production (Veltz et Zarifian, 1994a), (Zarifian, 1995) ;

- la concurrence a changé de nature, elle est mondiale, sur un marché saturé qui demande à présent une forte différenciation, des prix, des délais et de la qualité (Louart, 1996), (Veltz et Zarifian, 1994a) ; cela implique à la fois une gestion de compromis délicats entre ces facteurs inconciliables dans l'absolu, et des tentatives de procéder par baisse graduelle et permanente des coûts ;

- la main d'œuvre enfin est plus éduquée, mieux formée, elle attend plus de son travail, tout en sachant que, vu le contexte de chômage, les carrières à vie ne sont plus de mise, ce qui encourage une mobilité volontaire de la part des meilleurs.

1.2.1.3 Des tentatives pour s'organiser autrement

a) Les différents modèles évoqués font appel à l'autonomie

Pour répondre à ces changements, les nouvelles formes d'organisation qui semblent émerger dans les années 1990 sont variées. Nous pouvons citer, entre autres, les organisations transactionnelles (Fréry, 1996), les organisations chaotiques (Semler, 1993), (Glass, 1996), les organisations plates, les organisations réenginerées en processus (Hammer et Champy, 1993). Les modèles proposés pour les analyser sont également nombreux. Certains parlent d'organisations postbureaucratiques (Heckscher et Donnellon, 1994), d'autres de modèle de l'événement (Zarifian, 1995). Toutes

valorisent le changement rapide, devenu nécessaire face à la turbulence de l'organisation ; toutes sont donc essentiellement organiques, souples, l'inverse de la structure bureaucratique, trop lente et lourde pour s'adapter.

Malgré leur variété, on peut tenter de les classer et de relever leurs points communs. Parmi les deux grandes tendances[5] relevées par Desreumaux (1996), celle de la régulation par le marché interne et celle de la régulation par la culture, on relève des points communs qui ont tous trait à une diminution du contrôle et à une augmentation des responsabilités de chaque salarié :

> *« • réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination plus large ;*
>
> *• plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un a priori de position hiérarchique ;*
>
> *• accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des P.M.E ;*
>
> ***• valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif.** » (Desreumaux, 1996) p. 90.*

Ainsi, il semblerait que le vingtième siècle ait été celui de la bureaucratie à l'idéal égalitaire positiviste, tandis que le vingt et unième qui s'annonce sera celui des structures souples, humaines, de petite taille, axées sur le changement plus que sur la coordination.

Dans ces nouvelles organisations, outre la production de masse, les trois autres fondements du taylorisme sont battus en brèche :

- la séparation entre tâches d'exécution et tâches de conception n'est plus possible, puisqu'on compte sur chacun pour améliorer le système ou le changer quand il faut, là où il faut. Désormais, les travailleurs redeviennent des professionnels, qui connaissent leur métier et savent ce qu'il faut faire,

---

[5] Nous nous bornons ici à traiter les écrits organisationnels, laissant de côté la littérature stratégique sur les structures, citée dans cet article.

sans avoir besoin de le demander à un chef, qui au contraire a intérêt à leur demander leur avis (Kern et Schumann, 1984) ; (Laville, 1992) ;

- la parcellisation des tâches et, avec elle, la définition claire des tâches et des postes disparaissent, non seulement parce que les organisateurs ont écouté les leçons des théoriciens de la motivation et ont élargi les tâches pour éviter le côté déshumanisant du taylorisme, mais surtout, parce que pour diminuer les coûts, le personnel est réduit à son strict minimum, ce qui nécessite une forte polyvalence pour pallier les absences diverses ; en fait la division du travail perd de ses avantages dans un contexte où les ouvriers en particuliers doivent pouvoir réagir à l'aléa, qui seul détermine les compétences à mettre en œuvre (Botte, 1998) ; (Veltz et Zarifian, 1994b) ;

- le compromis social fordien, déjà rendu impossible par l'absence de grain à moudre dû à la crise, ainsi que par la baisse des augmentations de productivité directe, due à la fin de la production de masse, se voit confronté à une **individualisation** de plus en plus forte des politiques de gestion des ressources humaines.

Ainsi, dans les entreprises actuelles, *« on constate dès lors une tendance de plus en plus répandue à substituer une définition par les objectifs à atteindre ou par des fonctions à remplir (...) à la définition classique des tâches, ce qui revient à introduire une* ***marge d'autonomie intrinsèque dans l'activité****. Répétons-le : la différence entre travail prescrit et travail réel a toujours existé. Mais une chose était de l'admettre plus ou moins tacitement comme nécessité de régulation, autre chose est de la réintroduire dans le modèle d'efficience lui-même »*[6] *(Veltz et Zarifian, 1994b).*

Ainsi pour ces auteurs, quatre directions de développement semblent se dégager. Certaines entreprises rénoveront le modèle taylorien en revenant au modèle du métier, sur un mode fonctionnel mais avec une refonte de l'organisation du travail à la base qui comportera une autonomie et une polyvalence accrue. D'autres modifieront toutes leurs structures et se développeront sous formes de réseau ou via des groupes projets ou encore en couches superposées.

---

[6] C'est nous qui soulignons.

Pour notre part, nous nous intéressons essentiellement au premier groupe d'entreprises, celles qui introduisent l'autonomie au sein d'un modèle taylorien rénové. Il nous semble pourtant que l'effectivité de l'autonomie est à inclure dans la plupart des nouveaux modèles. Le nombre d'écrits actuels et d'expériences d'entreprises sur l'empowerment tend à le confirmer.

b) Des salariés responsabilisés, à qui l'on demande de s'engager

Cet appel à l'autonomie dans les nouveaux modes d'organisation fait écho aux avantages évidents que l'on espère de cette autonomie. La littérature américaine sur l'empowerment témoigne à cet égard de l'importance des attentes managériales face à l'autonomisation des exécutants.

Quelle que soit la structure choisie, l'empowerment, comme mode de management, serait la clé pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui (Byham, 1996), (Quinn et Spreitzer, 1997). Pratique prônée en particulier par les consultants et les auteurs de best-sellers managériaux américains depuis le début des années 1990, mais également discutée par des chercheurs, le terme d'empowerment recèle plusieurs acceptions et n'a pas trouvé de véritable traduction en français. Les traductions parlent souvent de responsabilisation (Peiperl, 1995) et d'implication, mais le concept comprend aussi les notions d'autonomie, d'autorité et de pouvoir (Byham, 1996) p.70./L'idée principale que le terme recouvre est simple : des employés responsabilisés se sentiront concernés par l'entreprise et répondront mieux aux exigences de la clientèle (Peiperl, 1995).

Des employés « empowerisés » savent prendre des initiatives, être créatifs et accepter la responsabilité de leurs actions (Quinn et Spreitzer, 1997).

> *« Pour le dire simplement, les gens travaillent plus dur parce que le fait d'avoir plus de contrôle sur leur travail, d'avoir leur mot à dire, les mènent à s'engager et à s'impliquer plus ; les gens travaillent de façon plus intelligente parce qu'on les encourage à développer leurs compétences ; et ils travaillent de façon plus responsable parce que l'on*

donne plus de responsabilités aux salariés qui sont placés au bas de l'échelle hiérarchique » (Pfeffer et Veiga, 1999)[7].

L'empowerment, comme l'indique son étymologie, rend le pouvoir à chacun dans l'organisation :

« la possibilité de rendre chacun auteur de son action. (...) Au quotidien, c'est d'abord permettre à chacun d'agir sans solliciter la structure, la hiérarchie. » (Chaize, 1995)

« une "valeur" d'entreprise qui détermine de nouveaux comportements permettant d'affronter efficacement l'évolution de l'environnement en donnant à chacun le "pouvoir" d'agir pour aider l'entreprise à atteindre ses résultats. » (Byham, 1996)

« L'empowerment vise à augmenter le pouvoir discrétionnaire de prendre des décisions qu'ont les membres de l'organisation. » (Gandz et Bird, 1996)[8].

C'est une révolution culturelle des mentalités (Byham, 1996), la révolution organisationnelle des années 1990 (Gandz et Bird, 1996), qui consiste à abandonner le schéma classique ordre-contrôle au profit d'une délégation de responsabilités et du pouvoir de décision à tous les niveaux.

Il s'agit de redistribuer le pouvoir de décision de façon à ce qu'il se situe au plus près des événements, pour atteindre la réactivité dont les entreprises ont besoin aujourd'hui. En ce sens, l'empowerment est un synonyme de l'autonomie octroyée a priori aux salariés, puisqu'il leur donne le pouvoir de décider dans leur activité.

Il peut se manifester de différentes façons : des conducteurs de machines se voient donner le pouvoir d'arrêter la production s'ils détectent des défauts dans la qualité ; des employés du service après-vente peuvent régler les problèmes de réclamation sans en référer à quiconque, des salariés gèrent leurs dépenses... (Gandz et

---

[7] Traduction libre de « Simply put, people work harder because of the increase involvement and commitment that comes from having more control and say on their work ; people work smarter because they are encouraged to build skills and competence ; and people work more responsibly because more responsibility is placed in hands of employees farther down in the organization. »

[8] (traduction libre) de " Empowerment aims at increasing the discretionnary decision-making authority and/or influence of organizational members in their organizations."

Bird, 1996). Les clients ressentent bien la différence entre des employés bureaucratiques qui ont besoin de demander trois signatures pour remplacer un produit et le simple vendeur du BHV par exemple qui fait un échange marchandise sur la bonne foi du client lorsque celui-ci lui annonce que sa perceuse achetée quinze jours plus tôt ne marche plus. Dans certaines entreprises, l'empowerment peut aller jusqu'à la participation à des décisions concernant l'ensemble des salariés ou de l'entreprise. Dans d'autres il s'arrête au contour de l'emploi de chacun (Gandz et Bird, 1996).

c) L'empowerment est présenté comme un mode magique de management qui initie un cercle vertueux, source de bénéfices partagés.

Il est souvent conçu comme un programme, une démarche, un projet d'entreprise géré comme tout programme de gestion du changement, le plus souvent par des consultants. Sa mise en œuvre est progressive et dépend de chacun. En effet, l'empowerment est fondé sur deux éléments clés, la confiance et l'apprentissage, qui par nature se construisent peu à peu.

Pour parvenir à lancer la dynamique de l'empowerment, il faut instaurer un climat de confiance qui permette aux salariés de se saisir du pouvoir offert par leurs managers. Mais il faut aussi former les salariés dans plusieurs domaines. Il faut qu'ils soient excellents techniquement, mais il faut aussi qu'ils sachent travailler en équipe, animer des réunions, prendre des décisions de groupe, écouter les autres...(Bowen et Lawler III, 1992). Peu à peu, les hommes empowerisés changent de perspectives. Ils prennent confiance en eux parce qu'ils ont essayé leurs idées et vu leurs résultats s'appliquer. Lorsqu'ils se trompent, si le processus est bien mené, ils n'ont pas de sanction, mais apprennent de leurs erreurs. Lorsqu'ils réussissent, ils prennent confiance et apprennent davantage. Peu à peu, leur horizon cognitif s'élargit, aidé par des formations et des expérimentations et ils redéfinissent eux-mêmes leur rôle. Ils prennent véritablement des responsabilités et ils deviennent plus autonomes. Ils vont alors se définir eux-mêmes par quatre caractéristiques (Quinn et Spreitzer, 1997) :

- ils s'autodéterminent, c'est-à-dire qu'ils sont libres de choisir comment faire leur travail ; ils ne sont pas micro-managés ;

- leur travail a du sens pour eux ;

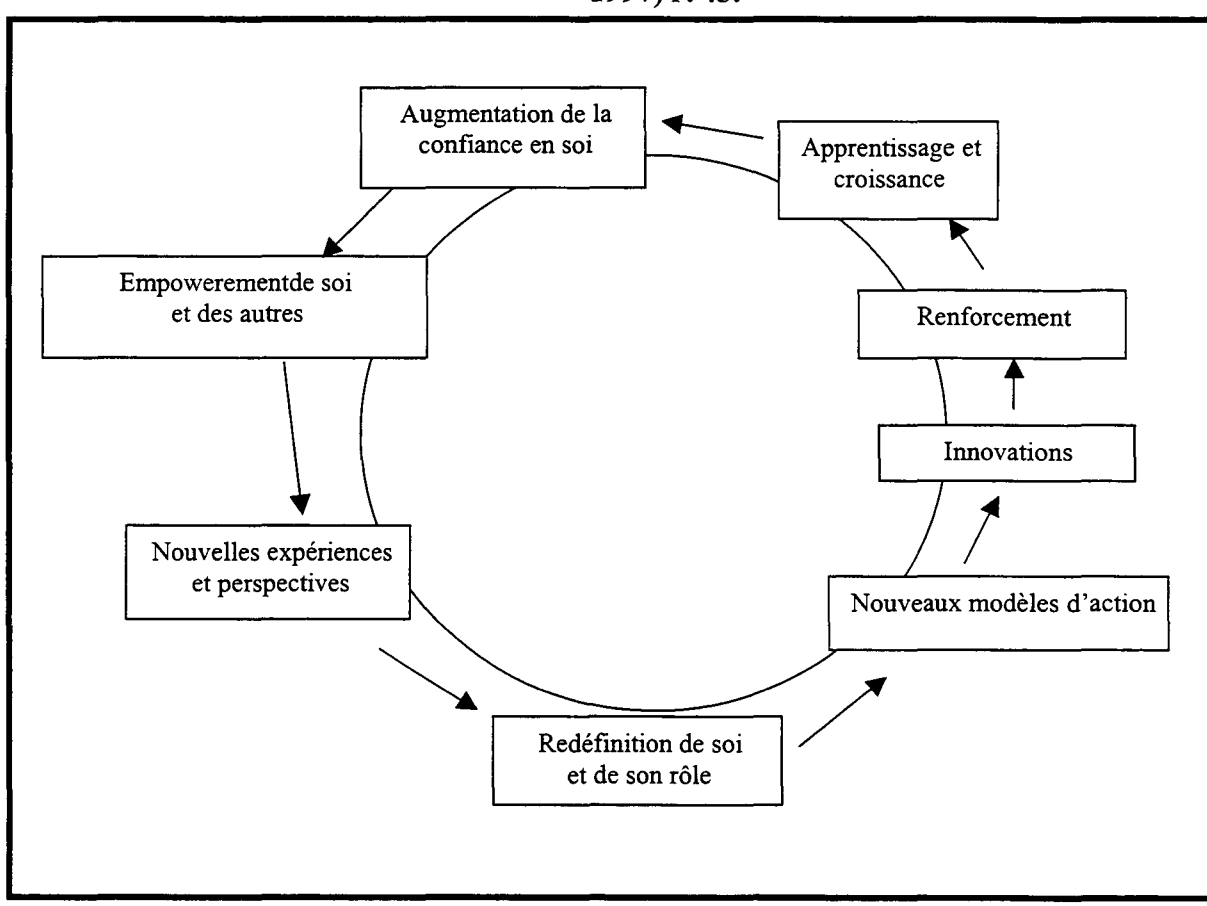
- ils sont confiants quant à leurs capacités à faire leur travail, se savent compétents ;

- ils ont conscience d'avoir un impact sur leur travail, se savent écoutés des autres.

L'entreprise va alors en tirer trois bénéfices essentiels. Ces personnes sont plus efficaces, plus innovantes et surtout leur enthousiasme et leur réussite leur confèrent un charisme qui leur permet d'entraîner les autres dans les transformations souhaitées (Quinn et Spreitzer, 1997). C'est ainsi que l'autonomie peut devenir « constitutive de la performance » (Henriet, 1998).

La logique de l'empowerment entraîne donc une auto alimentation d'un cycle vertueux d'amélioration continue comme le montre le schéma reproduit dans la figure 1 ci-dessous et emprunté à (Quinn et Spreitzer, 1997) p. 43.

FIGURE 1 : CYCLE DE L'EMPOWERMENT D'APRÈS (QUINN ET SPREITZER, 1997) P. 43.



Plus les hommes sont autonomes, plus ils prennent d'initiatives, plus ils apprennent, plus ils ont de nouvelles idées, plus ils sont autonomes... Ainsi, la question de la gestion permanente du changement est bien prise en charge par l'empowerment qui fait du changement la nature même de la vie organisationnelle, parce que les hommes sur laquelle elle est fondée ne sont plus arrêtés dans leur évolution. L'empowerment est le moteur qui anime les démarches d'amélioration continue, clé de la compétitivité actuelle (Byham, 1996).

L'empowerment a alors l'effet tant espéré de régler naturellement la question de la convergence des buts. En effet, il permet aux salariés de trouver une satisfaction liée à la possibilité de bien faire leur travail, mais surtout, *« tout le monde connaît les objectifs. Et parce que les gens ont un besoin inhérent d'appartenir à quelque chose, l'équipe se rassemble naturellement autour de l'objectif commun et des défis »* (Byham, 1996) p.72. Les managers n'ont plus à inciter et à contrôler, mais seulement à faciliter, encourager, permettre, aider.

L'effet magique de l'empowerment consiste alors à contenter tout le monde. C'est un processus gagnant-gagnant (Byham, 1996), toutes les parties prenantes de l'entreprise y trouvent leur intérêt : les actionnaires sont satisfaits parce que le profit est meilleur, les consommateurs y gagnent en qualité, coûts et délais, tant sur les produits que sur les services qui les accompagnent.

Les salariés peuvent enfin s'approprier leur travail (Gandz et Bird, 1996), ils en ressortent fiers de leurs réussites, heureux de trouver un sens à leur travail, de pouvoir s'impliquer, sentir leur influence sur les processus mis en œuvre. Ils sont valorisés parce qu'ils sont reconnus comme des individus pensants et importants (Byham, 1996) et leur estime de soi augmente (Srivasta et Salipante, 1976). Ils ont l'avantage de voir leur travail évoluer avec eux à leur rythme, et sous leur influence (Peiperl, 1995).

Les dirigeants se retrouvent avec une entreprise qui tourne bien, à moindre coût, et avec la satisfaction narcissique de diriger un monde magnifique, sans conflit destructeur, où tout est créatif, intéressant, positif, même les échecs. Tout le monde est dynamique, a envie de faire avancer les choses. Les gens se sentent responsables, comprennent la logique de l'entreprise et la favorisent. Ils sont moins absents, ont moins envie de quitter l'entreprise ou de ne faire que le minimum (Gandz et Bird, 1996).

Diriger devient un plaisir et une aventure par la découverte permanente de nouvelles façons de faire. Surtout, et ce n'est pas là le moindre bénéfice, les rapports sont moins conflictuels et outre les économies dues à la moindre fréquence des grèves, les dirigeants peuvent enfin apparaître sous leur bon côté, oubliant leurs aspects manipulateurs et dominateurs.

Ce portrait est certes un peu caricatural, mais il résume en quelques lignes les nombreux avantages attendus de l'empowerment, en tant que pratique magique et il est difficile de ne pas y retrouver des relans de l'enthousiasme d'un Taylor décrivant les avantages du management scientifique, source de la paix dans les ateliers (Taylor, 1911). Cela n'est pas choquant en soi puisque les objectifs restent les mêmes : l'efficacité et la paix sociale. Pourtant, ce qui frappe dans ces textes, c'est l'absence de prise de conscience de la complexité des situations de travail. En effet, il existe des résistances face à l'empowerment.

D'une part, l'empowerment ne parvient pas toujours à se mettre en place et l'on se retrouve bien souvent avec la même interrogation que face aux habits neufs de l'empereur (Argyris, 1998). On entend beaucoup de beaux discours mais rien ne change dans la réalité, car la culture bureaucratique reste forte (Quinn et Spreitzer, 1997) et de nombreuses résistances apparaissent qui viennent contredire les discours d'empowerisation et l'empêchent de se mettre en place :

- Les dirigeants ont du mal à accepter de donner plus de liberté à leurs subordonnés ; ils sont habitués à commander et à contrôler (Argyris, 1998), et même lorsqu'ils se forcent à déléguer, ils ne parviennent pas à reconnaître des performances issues des initiatives de leurs salariés (Pfeffer et Veiga, 1999), (Srivasta et Salipante, 1976).

- Les salariés eux-mêmes sont ambivalents. Ils veulent bien avoir plus de libertés, mais refusent d'assumer toutes les responsabilités (Argyris, 1998). Lorsqu'ils se trouvent confrontés à un échec, ils renoncent et préfèrent revenir à des situations où on ne leur demande pas de réfléchir (Quinn et Spreitzer, 1997).

- Les cadres intermédiaires ont du mal à perdre leur pouvoir et se sentent remis en cause par ce changement.

- Les consultants eux-mêmes sont trop directifs et utilisent un programme de gestion du changement passe-partout, qui ne respecte pas le rythme des salariés et ne les laisse pas être autonomes dans leur accès à l'autonomie (Argyris, 1998).

Lorsque l'empowerment parvient à se mettre en place, il n'atteint pas tout le monde de la même façon et au même rythme (Auer et Riegler, 1990). Pourtant, là où il fonctionne, l'entreprise y gagne beaucoup, en tous cas au début . La réorganisation qui accompagne l'empowerment permet de diminuer fortement la masse salariale, car on peut supprimer des niveaux hiérarchiques. Les salariés sont plus efficaces, répondent aux problèmes de clients, sont motivés, moins absents, moins enclins au turnover. Tout est parfait pour la direction.

Mais de leur côté, les salariés, même s'ils bénéficient d'un travail plus intéressant, s'ils peuvent apprendre beaucoup et avoir des activités variées, se retrouvent dans une situation d'intrapreneurs dans laquelle ils doivent assumer beaucoup plus de responsabilités qu'avant, ils s'en retrouvent stressés (Gandz et Bird, 1996) et leur santé mentale et physique s'en ressent (Clot, 1998) ; (Dejours, 1993). De plus, le travail en équipe et les outils d'évaluation et de rémunération collectifs font peser une pression des pairs très forte sur les équipiers (Everaere, 1999a). Si je suis absent parce que j'ai mal au dos, mon collègue m'en voudra beaucoup... Si bien que la diminution du contrôle direct par les chefs se trouve compensée par le regard des autres, tout aussi fort (Gandz et Bird, 1996), comme dans une société d'interconnnaissance dont parle Henri Mendras (Marty et al., 1983). Tout le monde ne peut pas vivre en permanence ce cycle d'apprentissage et de progression, cette atmosphère de challenge permanent. Des moments de pause ou des lieux de décompression sont nécessaires pour éviter l'essoufflement et la perte de repères.

Cet aspect de stress et de mise de responsabilité sur le dos des salariés nous incline à émettre un doute au sujet de la révolution radicale que représente ce nouveau mode de management. L'autonomie comme mode de management semble être un outil extrêmement complexe qui relève d'autre chose que de la simple possibilité pour des individus ou des équipes de travail de reprendre un peu des tâches de réflexion sur leurs pratiques. On comprend bien ce que dirigeants et dirigés en attendent, mais l'on mesure aussi toute la difficulté qu'ils ont à la vivre au jour le jour.

Face à cette complexité, grande est la tentation de jeter le bébé avec l'eau du bain et de déclarer que l'autonomie imposée du haut est un non-sens, qui cache en fait une incapacité à prescrire doublée d'une volonté de récupérer une fois de plus le savoir du bas. En fait, l'autonomie ne relèverait pas d'un nouveau modèle de production, mais plus simplement d'une nouvelle tentative de tirer le meilleur de chacun, dans le cadre d'une adaptation du modèle classique à un nouveau contexte. Certains sociologues du travail dénoncent donc les tentatives actuelles d'autonomisation comme un retour de la rationalisation taylorienne, adaptée au contexte du jour. Nous nous proposons à présent d'étudier leurs arguments pour voir quelle est leur validité.

1.2.2 L'autonomie prescrite : une imposture ?

L'autonomie semble être considérée par les dirigeants comme le nouvel Eldorado du management. Grâce à sa mise en avant, on peut enfin réconcilier l'économique et le social, tirer le meilleur parti de la satisfaction au travail, sans perdre de temps ou d'argent en conflits inutiles et coûteux. Pourtant, les écrits sur l'empowerment témoignent d'une réalité un peu trop rose et masquent certainement des difficultés. Les seuls éléments négatifs soulevés dans ces articles touchent aux contradictions qui empêchent la bonne mise en œuvre de l'autonomie. Ils ne mentionnent que rarement les problèmes issus de l'autonomie elle-même. Que penser par exemple du risque, pourtant dénoncé (Thévenet, 1992), de voir des salariés trop impliqués par leur fonction, faisant le mal en croyant faire le bien, et en ayant les moyens puisqu'ils sont autonomes ? Que dire du risque de manque de coordination, des cas de salariés qui ne veulent pas être autonomes ou qui souffrent des responsabilités à supporter ?

L'optimisme, voire le simplisme des défenseurs de l'empowerment nous semble alors relever du discours commercial des consultants qui ne peuvent que louer les mérites de leurs nouvelles boites à outils. En réalité, l'autonomie ainsi instrumentalisée relève d'une impossibilité logique. C'est une « autonomie contrôlée » au sens de Pagès, (1993) p. 43-44. Du coup, elle ne peut être réalisée. Quant à son substitut, il ne produit pas ou pas uniquement les effets escomptés.

1.2.2.1 Un fonctionnement logiquement impossible ?

a) Une injonction paradoxale

Cette prégnance du discours sur l'autonomie tend à montrer en quoi l'autonomie octroyée constitue une difficulté pour son récipiendaire. Ce discours est inattaquable car il reprend des valeurs universalisées aujourd'hui[9]. Personne ne peut dire officiellement qu'il refuse d'être autonome. La seule possibilité consiste à montrer que ce qu'on donne n'est pas de l'autonomie, mais cela reste difficile à prouver. Et pourtant, cette autonomie octroyée ne semble être qu'un ersatz.

Car si l'autonomie est la faculté de se donner ses propres lois ou règles d'action, alors, théoriquement, la notion d'octroi d'autonomie est paradoxale. Il est impossible d'ordonner à quelqu'un de se donner sa propre loi. L'injonction d'autonomie est une injonction paradoxale au sens de Watzlawick (1978). Elle ordonne quelque chose qui suppose l'absence d'ordre. La personne qui se voit ainsi enjointe de décider par elle-même, n'a pas le loisir de décider de décider. Elle se trouve donc dans une situation hétéronome par essence et contradictoire de surcroît, ce qui peut engendrer des conséquences complexes.

Ainsi l'injonction d'autonomie, non seulement ne permet pas l'autonomie, mais enferme la personne dans un paradoxe paralysant, qui l'empêche de réagir librement et le conduit à une situation insidieuse, dans laquelle le discours officiel d'autonomie est comme confirmé par un comportement conforme. Je fais comme si j'étais autonome et plein d'initiatives et c'est accepté.

Or le fait même qu'un comportement conforme à l'autonomie, bien qu'il ne produise pas les résultats escomptés de l'autonomie, soit bien apprécié dans l'entreprise tend à montrer que les processus de gestion qui accompagnent le discours sur l'autonomie restent dans un univers de contrôle direct, propre au taylorisme.

Nous retombons alors sur une autre face du paradoxe, qui est celle de l'incohérence apparente entre discours sur l'autonomie et pratiques de gestion,

---

[9] D'après le *Dictionnaire historique de la langue française* (Rey, 1992), le concept d'autonomie ne s'est diffusé et valorisé qu'au XIX[e] siècle sous l'influence kantienne.

incohérence que nous avons nommée contradiction avec les défenseurs de l'empowerment, chez qui ce serait une cause de mauvais développement de l'empowerment.

Or, plus que de simples contradictions, on peut y voir le signe d'une tentative de manipulation des esprits par le recours à un discours sur l'autonomie, non suivi d'effets dans les pratiques et outils de gestion. Une tentative qui va plus loin que la simple envie de bénéficier des avantages de l'autonomie sans en payer le prix.

1.2.2.2 Une tentative de manipulation

Dans cette tentative, certains auteurs comme (Linhart, 1994b) et (Louart, 1996) voient une avancée de la rationalisation, une poussée de taylorisme, adaptée au contexte actuel.

a) L'octroi d'autonomie : une synthèse entre culture et marché

Confrontés à l'inefficacité de l'organisation scientifique du travail, les dirigeants semblent rencontrer deux tentations pour retrouver un mode de coordination efficace (Desreumaux, 1996) :

- soit ils ont recours à la figure du marché interne, annulant des dispositifs organisationnels et se référant à la logique marchande et contractuelle pour gérer par une nouvelle main invisible, s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction.

- soit ils tentent de trouver une nouvelle forme de coordination par les valeurs ou la culture.

Il nous semble que le recours à l'autonomie présente souvent une synthèse de ces deux tentations. En effet, l'entreprise à salariés autonomes est transformée en marché dans le sens où les individus y prennent leurs propres décisions en fonction de leurs intérêts ; mais, d'un autre côté, les outils de gestion, en particulier la communication, les outils de contrôle de gestion, d'évaluation des performances et de gestion de l'emploi sont là pour formater les esprits dans le même sens. Tout se passe comme si les salariés étaient autonomes, mais clonés à l'avance, comme dans *le Meilleur des Mondes*, et donc décideurs de décisions conformes et automatiquement

convergentes. Cet octroi d'autonomie permettrait même d'obtenir des résultats bien supérieurs à ceux de la simple prescription, puisque les salariés y croiraient et s'impliqueraient plus, selon le mécanisme de la soumission librement consentie défini par Joule et Beauvois (1998). Ainsi, l'autonomie qui, en théorie, reposerait au grand jour la question non seulement de la coopération, mais surtout celle de la coordination des autonomies, devrait être aussitôt maîtrisée par une coordination automatique, celle des valeurs. Cette éventualité rejoint la thèse de Linhart (1994a) pour qui le projet serait de changer les salariés avant de changer de modes d'organisation, pour être certain d'éviter des risques de divergence. Il nous semble aussi que cette tentation correspond à un rêve holographique au sens de Morgan (1989), dans lequel chaque individu serait un parfait condensé de l'organisation et prendrait donc toujours les bonnes décisions.

Cet aspect de l'autonomie tend à la présenter comme une résurgence de la tentation du contrôle et de la maîtrise propre à la modernité. Certes, nous pourrions dire avec de Montmollin que toute tentative d'organisation relève du taylorisme, appartient au même esprit, mais il nous semble qu'il y a plus à creuser ici, car l'avancement paradoxal sur les deux chemins du marché et de la culture conduit à une configuration particulièrement enfermante et implacable, qui n'a pas forcément d'auteur, mais qui trouve des victimes, se débattant avec difficulté, prises dans un piège à plusieurs détentes, qui les paralyse peu à peu .

b) Des réactions piégées

L'octroi d'autonomie revient à révéler au grand jour et à légitimer des procédures clandestines. Il reconnaît et officialise des bonnes pratiques, qui étaient la propriété des ouvriers, mais qu'ils avaient le « bon vouloir » d'utiliser ou non, en fonction de leurs stratégies (Crozier et Friedberg, 1977). En ce sens, il dénature le fonctionnement de l'organisation, privant les salariés de la maîtrise de leurs zones d'autonomie, au sens croziérien du terme, et les mettant à nu, face au pouvoir de la direction.

Il n'y a donc pas vraiment de raison du côté des ouvriers pour accepter un tel marché, ce serait « lâcher la proie pour l'ombre » (Borzeix et Linhardt, 1988). Et la plupart d'entre eux vont résister (Terssac, 1992). Pourtant, on peut supposer que trois types de personnes vont accepter de jouer le jeu :

- ceux qui, par un calcul froid, en profitent pour grimper l'échelle sociale ; il y en a toujours, mais leur fonctionnement ne semble pas particulier dans ce contexte ;

- ceux qui sont convaincus par le discours officiel sur l'autonomie, qui y croient, qui trouvent qu'ils sont enfin reconnus, que la lutte des classes n'a pas de sens, et que le travail va enfin n'être qu'une activité productive, intéressante, sans conflit. Ceux-là vont alors prendre le relais des managers pour diffuser l'idéologie dominante. Ils entrent totalement dans le discours des dirigeants, font leur l'idéologie de l'entreprise. Nous pouvons alors nous demander s'ils ont vraiment une pensée autonome, dans la mesure où ils sont séduits par un discours qui ne les avantage pas tant que cela. Ils sont pris dans « l'emprise de l'organisation » (Pagès et al., 1993). Ils ne vont pas regarder les pratiques de contrôle qui continuent à contredire le discours ;

- ceux, qui, résignés ou cyniques, acceptent le marché, en se disant qu'ils ne sont pas dupes, mais, qu'après tout, cela correspond bien à un besoin de sens dans leur travail, parce que finalement il y a toujours à gagner à avoir un peu plus de marges de manœuvre pour faire son travail, même si cela cache d'autres ressorts.

Il va de soi que ces trois catégories sont des idéaux-types qui se trouvent mêlés dans la réalité. Les enthousiastes peuvent en profiter pour grimper et il peuvent aussi avoir des doutes. Les arrivistes, comme les résignés, peuvent parfois y croire.

Les autres, ceux qui ne veulent pas entrer dans l'autonomie, soit parce qu'ils n'en veulent pas pour des raisons personnelles ou politiques, ont investi ailleurs (Sainsaulieu, 1985), soit parce qu'ils sentent le montant de souffrance qui va avec. Ceux-là se retrouvent le plus souvent marginalisés, réduits au silence ou non écoutés. Ils ne perturbent pas vraiment le mouvement car ils ne sont pas reconnus par les systèmes d'évaluation et de promotion et restent donc à côté, attendant le plus souvent de partir ailleurs, en retraite ou en congé parental.

Ainsi, la « sauce » de l'autonomie prend peu à peu dans les esprits. La culture se diffuse et l'autonomie devient le discours dominant, impossible à combattre car d'une logique implacable, elle-même appuyée sur la valeur clé qu'on brandit dès qu'un

problème se pose : le client (Courpasson, 1997) ; (Pesqueux, 2000). En effet, ce n'est pas le patron qui veut telle ou telle chose, c'est le client qui exige un produit et un service parfait, et si possible plus original et moins cher que la concurrence, en amélioration constante. On ne peut pas dire non à un client. Pour répondre à un client, il faut tout donner. Le client compte sur l'entreprise et l'entreprise c'est vous. En plus, pour ajouter à la confusion, chacun est aussi un client potentiel, et se sent ainsi personnellement demandeur vis-à-vis de l'entreprise. C'est ainsi, par exemple, qu'une mauvaise organisation du temps ou un mauvais contrat commercial va déplacer sur les salariés la responsabilité de livrer dans les délais, à assumer en prenant sur leur temps libre. Cette pratique courante dans les cabinets de conseil se retrouve aussi dans les usines où les commerciaux vendent sans égards pour les capacités réelles de production. A l'usine de gérer.

c) Le contrôle dans la qualité

Le client est le motif qui pousse à la recherche de l'excellence. Il est le prétexte qui nécessite de rentrer dans une logique de qualité totale ou au moins d'excellence dans le service. Ainsi, sous couvert d'apprentissage organisationnel et de progrès constant, de type Kaizen, l'octroi d'autonomie peut aller de pair avec des pratiques de traçabilité, permettant de remédier aux défauts plus rapidement et au moindre coût. On donne au salariés l'autonomie de signaler ou de corriger eux-mêmes les défauts ou les dysfonctionnements qui concernent leur tronçon de production. Mais cette traçabilité s'accompagne d'une notion de responsabilité accusatoire (Rot, 1998), dans laquelle celui qui signale un problème s'autodésigne comme responsable et peut s'attirer ainsi divers degrés de sanctions. Ces pratiques donnent à la direction les moyens de remonter au responsable du problème, de faire peser sur chaque individu la menace de la transparence. En ce sens, la pratique de l'autocontrôle, quand elle s'accompagne d'outils de traçabilité, sous couvert de progression, touche à l'acmè du panoptikon de Bentham. Dans cette société de transparence, point n'est besoin de mettre un surveillant au centre : chacun se surveille tout seul, c'est encore plus économique. Nous assistons alors à une augmentation de l'enfermement et de la maîtrise au sens de Foucault (1984), qui semble venir parfaire l'accomplissement de la rationalisation. Cette perfection est atteinte de deux façons :

- d'une part, chacun se surveille lui-même pour des motifs intriqués : la « menace crédible » (Courpasson, 1997) de perdre son emploi et derrière très rapidement sa maison, puis sa femme et de finir SDF, selon un schéma largement diffusé dans la presse ; menace soutenue par la présence d'outils de contrôle parfois automatisés qui permettent de remonter aux responsables individuels ; l'idéologie d'excellence et d'appartenance à une société excellente dont la prospérité bénéficiera à tous, par le maintien de l'emploi, l'intéressement ou la distribution d'action ; le besoin d'appartenance à un collectif identitaire, qui faute d'être celui de la communauté restreinte de travail, devient souvent l'entreprise dans son ensemble, qui doit alors progresser grâce aux efforts de tous (Borzeix et Linhardt, 1988) ;

- d'autre part, l'organisation en groupes de travail polyvalent, souvent accompagnée d'une part de rémunération collective — source d'émulation entre groupes — tend à développer des pratiques de cosurveillance, déjà remarquées dans les sociétés d'interconnaissance décrites par Mendras et propres aux petites démocraties industrielles (Marty et al., 1983). Les membres du groupe se surveillent car leur interdépendance est accrue à tous les niveaux ; lorsqu'un ouvrier est malade, il sait qu'il a intérêt à réduire le temps de son congé maladie s'il veut éviter que ses collègues lui fassent la tête trop longtemps (Everaere, 1999a).

d) L'individualisation du rapport salarial

Nous touchons aussi ici à un aspect clé du paradoxe de l'autonomie, celui de l'individualisation du risque et des responsabilités, **malgré la collectivisation du travail.** Les réorganisations qui accompagnent l'autonomie viennent détruire les collectifs et leurs identités, fondées sur la lutte, atomisant les individus contre la direction. Non défendus par leurs communautés habituelles, ils y perdent en assurance, en sécurité, réelle et psychique (Jaques, 1955) et sont alors des proies faciles, comme affolés dans un univers de « menace crédible » (Courpasson, 1997), celle du chômage environnant. Il nous semble donc que le résultat, si ce n'est l'objectif de l'octroi d'autonomie, consiste à reporter sur les individus le risque d'entreprendre, tout en s'appuyant sur eux pour saisir la performance. Tout se passe comme si, face à des dysfonctionnements difficilement maîtrisables du taylorisme, les dirigeants, démunis, se

retournaient vers leurs employés pour leur confier la conduite de l'entreprise en un double sens, contradictoire :

- d'un côté, une fois admis le fait que la performance vient des opérateurs, dans un retour au modèle des professionnels (Laville, 1992), les managers tentent de la faire surgir d'eux, en les écoutant, les laissant réagir comme ils le pensent. Il s'agit alors d'un retour à la base de l'organisation scientifique du travail qui consiste à observer le travail des professionnels pour le codifier et le normaliser ; c'est ce à quoi mènent les pratiques de traçabilité, mais aussi les améliorations produites par les cercles de qualité ou leurs descendants. Le savoir se retrouve une fois de plus du côté des opérateurs, c'est donc là qu'il faut le chercher, pour le rendre public et l'appliquer à tous. En ce sens il s'agit bien d'une nouvelle poussée de rationalisation ;

- d'un autre côté, alors que tous ces travaux se font le plus souvent en groupe, mais dans des groupes à géométrie variable, émerge une tentative de confier à chaque individu la responsabilité de l'entrepreneur. L'autonomie octroyée se veut le pendant d'une responsabilité au sens plein du terme, c'est-à-dire incluant des sanctions lorsque la prise de décision conduit à une erreur. Je t'octroie de l'autonomie, tu es donc responsable, mais si tu en fais mauvais usage, tu seras puni, pour faute. En ce sens, le risque de l'entrepreneur repose sur les épaules de chacun, qui doit ainsi s'en sentir responsable, parce que sa pitance en dépend.

Nous sommes alors tentée de reposer la question de la responsabilité de la construction d'un tel système où l'autonomie octroyée n'est pas autonome. Selon la posture épistémologique que l'on adoptera, on optera pour des réponses différentes. Par exemple, une posture constructiviste tendrait à trouver dans ce fonctionnement renouvelé du taylorisme une construction par les acteurs eux-mêmes de ce système de dupes. Pour paraphraser Crozier, cela constituerait actuellement le meilleur compromis possible à la difficulté de coopérer. Mais adopter une telle posture reviendrait alors à affirmer que les acteurs acceptent de mettre à jour leurs zones d'autonomie actuelles pour un intérêt supérieur, à découvrir. Cette position semble difficile à tenir.

Une autre perspective consiste à penser qu'il y a bel et bien un responsable dans cette histoire, celui qui y gagne le plus, à savoir le dirigeant ou la classe dirigeante. Une telle posture, d'inspiration marxienne, tendra à nier de toutes façons toute possibilité d'autonomie dans une entreprise, a fortiori si elle est octroyée. Ainsi, dans une logique bourdieusienne, David Courpasson nous invite à créer une sociologie de l'action managériale qui étudierait l'activité des managers en tant que pris dans un jeu de production et de reproduction de domination (Courpasson, 1997). Rejetant les égarements, à son sens, des sociologies françaises de l'acteur et des entreprises qui, fascinées par les démarches participatives et la réhabilitation de l'entreprise dans les années 1980, se sont laissées prendre au piège de l'autonomie, cet auteur affirme qu'il convient de considérer l'entreprise comme un lieu de contrainte et de domination, lieu d'une violence souple, fondée sur la « menace crédible » de perte d'emploi et sur la figure du client, que nous avons décrits plus haut. Dans cette perspective, c'est l'action managériale qui, quand bien même elle prendrait au piège les managers eux-mêmes, est à la source du cercle vicieux de la fausse autonomie. Les opérateurs n'y sont pour rien. Ils ne sont que le jouet de leurs dirigeants, quel que soit le mode d'organisation de la production, tant qu'il est décidé puis dirigé par une élite.

1.2.2.3 Un fonctionnement factuellement impossible

Cette position nous semble pourtant trop pessimiste et ne permet pas, selon nous, de rendre compte totalement des réalités actuelles concernant l'autonomie. En effet, dès lors que l'on analyse les modes de management actuels comme une nouvelle forme de domination qui ne laisse pas de place à l'autonomie, on se retrouve ramené à une situation connue, de type paternaliste (Bernoux, 1998) ou taylorien où les réflexes de l'autonomie volée réapparaissent. Dans une situation de contrainte, les contraints retrouvent des marges d'autonomie, en jouant avec les imperfections du système et l'autonomie existe toujours, mais elle ne se manifeste pas là où on l'attend. Des recherches montrent que les acteurs trouvent des moyens de résister à la normalisation (Bernoux, 1998), contournent les systèmes officiels et recréent une régulation autonome (Rot, 1998).

Ainsi, l'hypothèse générale selon laquelle, face à l'autonomie ordonnée, les acteurs trouveront une autre façon d'exprimer leur autonomie propre, où le contrat

pourrait trouver sa place (Segrestin, 1993), semble plus vraisemblable que celle de l'annihilation de toute autonomie suite à une injonction paradoxale.

En effet, ce qui est prégnant dans cette situation d'octroi d'autonomie n'est pas le fait qu'elle soit une nouvelle forme de domination, mais celui que ce mode de domination est pervers, au sens psychiatrique du terme, et inefficace. Dans la mesure où les représentants de l'autorité empruntent leur posture aux subordonnés qui manifestent un besoin d'autonomie, ils leur coupent l'herbe sous le pied et les placent dans une position intenable puisqu'ils leur demandent notamment de mettre à jour des pratiques clandestines. La question est alors de comprendre ce qui se joue dans cette perversion, pour pouvoir la déjouer, car cet octroi d'autonomie ne produit pas, de fait, les résultats escomptés. L'autonomie ne se laisse pas contraindre. Exigée, elle s'évanouit au profit d'une simulation, de bonne ou de mauvaise foi, qui n'engendre pas l'atteinte des objectifs initiaux de réactivité et de créativité. La vraie autonomie quant à elle irait se réfugier ailleurs.

Il nous semble alors qu'une solution au paradoxe de l'autonomie imposée pourrait résider dans la précision des concepts employés. Si une autonomie exigée ne produit pas les effets attendus de l'autonomie, mais plonge au contraire dans une position d'enfermement, source de recherche d'une autre autonomie pour y survivre, cela peut signifier que l'autonomie déléguée ne produit pas les mêmes effets que l'autonomie volée, ou alors qu'il est difficile de déléguer explicitement de l'autonomie. Cela revient à s'interroger plus profondément sur ce que peut être cette autonomie déléguée, en quoi elle peut consister et surtout sur les conditions qui entourent sa bonne mise en œuvre.

1.2.3 Vers une autre conception de l'autonomie déléguée

Il nous semble que la résolution du paradoxe qui oppose les tenants de l'empowerment à ceux qui rejettent la prescription d'autonomie tient dans un réexamen des raisons qui poussent à déléguer l'autonomie. En effet, tant que l'on axe le débat sur la constitution d'un nouveau modèle de production comprenant de nouveaux compromis sociaux, la critique est facile. Il nous semble au contraire avoir montré, dans notre exercice de définition de l'autonomie, que les deux sortes d'autonomie ont toujours coexisté dans les entreprises. La délégation d'autonomie n'est donc pas le

propre d'un nouveau modèle de production. Ce n'est pas une nouveauté. Seuls les mots, les accents et les insistances changent. Le débat sur un retour ou un renoncement à la rationalisation ne nous semble donc pas pertinent pour tenter de caractériser le fonctionnement de l'autonomie, si ce n'est qu'il nous éclaire sur l'épaisseur idéologique de cette notion, par la force des arguments qu'il mobilise.

Il semblerait que la difficulté liée à l'imposition de l'autonomie tient à l'impact du mot lui-même dont les connotations chassent toute possibilité de gestion. Peut-être suffit-il alors de changer de mot pour éviter les impacts psychiques de celui-ci et trouver un vocable qui corresponde mieux aux situations actuelles.

1.2.3.1 Une simple autonomie de moyens ?

a) La discrétion : une autonomie de moyens

Si nous admettons que l'autonomie, une fois octroyée, change de nature, puisque son octroi révèle d'autres présupposés sur l'action organisationnelle, il nous faut alors préciser de quoi peut relever la décision de celui à qui l'on ordonne de décider par lui-même, au sein d'une organisation[10]. Ce type de situation est déjà celui que l'on rencontre dans le management par objectifs, si ce n'est qu'à présent elle est appliquée tout le long de la chaîne hiérarchique et plus seulement aux managers.

i) Le management par objectifs ouvre-t-il un espace d'autonomie ?

Le management par objectifs, introduit en France par Octave Gélinier et diffusé à la fin des années soixante est une traduction concrète de la coordination par les résultats au sens de Mintzberg (1982). Il consiste à donner des objectifs en laissant les subordonnés libres de choisir les moyens de les atteindre. Il découle d'un mouvement de planification centralisée qui permet de décider à l'avance de ce que devra faire

[10] Dans d'autres contextes, nous pouvons penser que l'autonomie peut être ordonnée, à partir du moment où la seule demande faite au sujet concerne la façon de prendre sa décision et non le résultat de cette décision. Ainsi, par exemple, dans un contexte éducatif, un adulte peut enjoindre un enfant à l'autonomie, pour lui enseigner à prendre ses décisions par lui-même et à en supporter ensuite les conséquences. Dans le cas d'une organisation, l'injonction d'autonomie a pour objectif autre chose que cette autonomie : l'efficacité productive.

chaque unité. A la fin de l'exercice, chacun présente et défend ses résultats face à son supérieur.

Il permet d'asseoir une politique de rémunération au mérite, individuelle ou collective, fondée sur une comparaison entre résultats et objectifs. Intégré dans une politique d'évaluation des performances, il peut donner lieu à l'établissement de contrats dans lesquels le subordonné s'engage à faire tel chiffre pour l'année qui vient. Il peut alors devenir management participatif par objectifs.

Ce mode de coordination donne une marge de liberté aux équipes ou aux individus ainsi managés. D'une part, pendant la période définie pour réaliser les objectifs, le contrôle n'est pas omniprésent. Les indicateurs de gestion existent, mais ils sont utilisés par chacun pour suivre sa progression vers l'objectif et éventuellement arrêter ou intensifier ses efforts. D'autre part, si les résultats sont bons, la délégation est réelle. Les managers ne vont pas enquêter sur la façon dont ils ont été atteints. En revanche, on peut supposer que lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous, le supérieur va, selon les cas, appliquer la sanction implicitement ou explicitement prévue au contrat, ou pour le moins regarder comment le subordonné a travaillé.

S'il a été dit que le management par objectifs permet de déléguer efficacement, rares sont ceux qui ont employé le mot autonomie à son sujet. Les commentaires sur le management par objectifs portent plus sur son aspect d'intensification de la concurrence interne, source d'efficience, mais également d'effets pervers, tels qu'une mauvaise atmosphère, une absence de coopération ou encore un jeu dangereux autour des règles, aux dépens de l'organisation. En ce sens, la liberté laissée sur la façon d'atteindre les objectifs ressemble plus à du cynisme de la part des dirigeants qu'à un simple souci de faire converger efficacités économique et sociale. En effet, l'absence de regard sur les moyens peut conduire à une anomie totale, dans laquelle la fin peut justifier les moyens. Les individus sont placés dans une situation difficile dans laquelle ils doivent assumer seuls le risque de contourner parfois la loi pour atteindre le fameux objectif. Si quelqu'un se fait prendre, l'entreprise ne le couvre pas, car elle n'a jamais demandé cela. C'est ainsi qu'un dirigeant d'une grande entreprise française nous expliquait qu'il ne voulait pas savoir comment ses commerciaux internationaux obtenaient leurs contrats. C'était leur problème. Ils devaient tenir leurs objectifs, peu importait comment. Heureusement, mise à part cette question épineuse de l'obtention de certains marchés

étrangers, les entreprises tentent aujourd'hui de plus en plus d'évaluer conjointement moyens et objectifs. Mais cette évolution n'a pas pour but premier de protéger les salariés, mais simplement de contrôler que l'atteinte de certains objectifs ne se fait pas au détriment d'autres buts.

C'est sans doute pour éviter les écarts issus de l'impérialisme des objectifs que le Federal Sentencing Guideline a été établi aux Etats-Unis en 1985. Par cette loi, une entreprise est considérée comme responsable en cas de manquement éthique de la part de l'un de ses salariés. Pour diminuer l'amende à payer, elle doit montrer qu'elle s'est donnée les moyens d'éviter de telles dérives, notamment en mettant en place des codes d'éthique et des formations à la réflexion éthique.

Le management par objectifs, sous couvert d'efficacité et de plus grande liberté laissée aux acteurs, a donc souvent conduit les entreprises à obtenir plus de la part de leurs salariés, à leurs propres dépens.

Quelles sont dès lors les différences entre ce mode de management et le management de l'autonomie dont nous parlons aujourd'hui ?

ii) La discrétion aujourd'hui

A partir du moment où les objectifs sont donnés par les dirigeants, et où la liberté ne réside que dans les moyens, il semble difficile de parler d'autonomie mais il s'agit pourtant d'une forme de liberté accordée aux subordonnés. Nous proposons alors, avec Terssac et Maggi (1996a) de nommer « discrétion », ce type de liberté quant aux moyens et de réserver le terme d'autonomie à une liberté quant aux fins. Cette proposition s'accorde avec nos premières tentatives de définition de l'autonomie et notre distinction entre autonomie sur les moyens et autonomie quant aux fins.

Dans le langage courant, la discrétion est *« l'aptitude à discerner, à juger, à décider »* (Hachette, 1980). La locution adverbiale « à discrétion » est synonyme de « à volonté ». L'adjectif « discrétionnaire », signifie *« qui est laissé à la discrétion de quelqu'un »*. Ainsi, le pouvoir discrétionnaire d'un magistrat est la *« faculté qui lui est laissée de prendre des mesures en dehors des règles établies. »* (idem).

Dans son sens managérial, la discrétion *« indique des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir*

dans un cadre de dépendance.» (Maggi, 1996). Dans la discrétion, le manager laisse une certaine liberté à son subordonné de gérer comme il l'entend son processus, étant bien entendu que les objectifs sont donnés par le manager, de même que l'obligation de décider. Les tâches discrétionnaires *« admettent et requièrent de l'initiative, de la communication, des manières variables d'accomplissement »* (idem). Elles correspondent donc au dépassement du modèle taylorien-fordien tel que nous l'avons décrit, mais sans aller jusqu'à une autonomie qui, elle, «*implique indépendance, signifie la capacité de produire ses propres règles, donc la capacité de gérer ses propres processus d'action.* » (idem).

La discrétion n'est pas une découverte des années 1990. Maggi (1996) la reprend essentiellement chez Thompson (1967) . Cet auteur affirme déjà que la discrétion est requise dès qu'il y a incertitude et que cette incertitude est reconnue. Elle s'inscrit donc parfaitement dans notre concept d'autonomie déléguée.

Ce concept de discrétion correspond alors à la situation du management par objectif tel que nous l'avons évoqué plus haut et à celles le plus souvent décrites sous le terme d'autonomie. Ainsi, par exemple, lorsque Everaere (1995 et 1999b) parle d'une autonomie comme étant uniquement locale et ne portant que sur les moyens, son acception du terme relève selon nous de la discrétion.

Nommer une situation permet la précision mais ne dit encore rien ni de la façon de gérer la discrétion, ni de la possibilité d'une autonomie réelle. Cependant, nous pouvons à présent comprendre le paradoxe de la prescription possible d'autonomie. A partir du moment où l'on prescrit, on est dans une situation de discrétion et l'on ne peut en attendre les mêmes résultats que ceux issus de l'autonomie quant aux fins, dans laquelle les acteurs interviennent sur les règles elles-mêmes. L'initiative espérée par les dirigeants ne jaillit pas de la discrétion. Elle est un simple mode de coordination, imposé par la situation d'incertitude actuelle, mais pas un facteur de déploiement des intelligences dans la situation de travail.

Pourtant, ce que décrivent les auteurs de l'empowerment, ce qu'attendent les dirigeants actuels, ce sont bien les effets positifs de l'autonomie volée sur la bonne marche de l'entreprise. Ce que révèlent certaines expériences contemporaines

d'organisation en équipes semi-autonomes, c'est un autre fonctionnement individuel et collectif (Collectif, 1995).

Il semble donc qu'il puisse exister une forme d'autonomie comme mode de management qui rencontre, au moins en partie, les avantages de l'autonomie volée, en termes d'implication et d'efficacité.

Pour analyser cette autonomie, il nous faut donc sortir de la critique sociologique française qui reste méfiante par rapport à une tentative de rationalisation pour aborder une nouvelle façon de comprendre l'autonomie, différente de l'acception pure d'autolégislation, kantienne, qui intègre plus les aspects psychologiques de l'autonomie. C'est ce que nous nous proposons de faire à présent.

1.2.3.2 Autonomie indépendante, versus autonomie d'engagement

a) Insuffisances de la définition kantienne de l'autonomie

Il nous semble que les critiques rencontrées plus haut sur une autonomie faussée ne sont fondées que par rapport à la définition kantienne d'une autonomie comme autolégislation. Dans cette acception, l'autonomie est conçue comme indépendance par rapport à autrui (Chatzis et al., 1999). Or le contexte actuel multiplie au contraire les interdépendances puisqu'il impose la réalisation de compromis complexes qui ne peuvent se faire qu'au moyen d'un chemin trouvé dans un entrelacement de contraintes en coopérant avec des personnes situées à des endroits différents dans et hors l'entreprise ou le site de travail.

En ce sens l'autonomie-indépendance est peu parlante pour comprendre de quoi relèvent les situations de travail actuelles. Elle est en effet située dans un modèle de pensée, celui des Lumières, dont la problématique est d'instaurer l'individualisme. Dans ce contexte, propre aux idées de la Révolution Française et aux droits de l'homme, l'autonomie est pensée à partir de l'individu pour montrer son importance et sa singularité. De même, la création et la régulation de la société, chez un auteur comme Rousseau par exemple, sont pensées à partir des individus qui font alliance. La société n'est pas pensée comme un donné en interaction avec ces hommes. Ce qui prime, c'est la liberté de l'homme qui préexiste à la société et qu'il offre mais pas en totalité.

Aujourd'hui, l'individualisme n'est plus à défendre. Il s'est imposé au cœur des représentations de l'homme et de la société. Il est inutile de défendre à tous prix la valeur et la dignité de l'homme. Elles sont acceptées. Il redevient alors possible de se représenter les relations interindividuelles d'une façon plus complexe et plus réaliste et de poser autrement les difficultés et les paradoxes liés à la question politique. Quelle est la liberté de l'individu dans un faisceau de contraintes ? Certainement pas seulement celle de se donner une loi universelle. Certes, cette fiction serait pratique pour assurer a priori la convergence des buts. Malheureusement, ce n'est qu'une façon de se représenter la combinaison des libertés individuelles qui ne nous semble plus opératoires aujourd'hui, en tous cas pas dans un contexte d'entreprise.

Il convient alors d'ajouter à cette conception, qui reste importante, une autre vision de l'autonomie dans l'interaction qui relève d'une représentation plus large de ce qu'est l'autonomie, plus proche de notre notion d'autonomie de pensée.

b) Nouvelle autonomie appelée par la gestion collective des aléas

i) La réintégration de la notion d'efficacité dans l'autonomie

Cette conception nouvelle est difficile à construire, mais elle émerge aujourd'hui dans la pratique et dans quelques textes. Au-delà du fait de se donner ses propres lois, la notion d'autonomie comporte aussi une idée d'efficacité dans son action (Chatzis, et al., 1999) (p. 32), de maîtrise d'un domaine particulier. Est dit autonome, celui qui est capable de faire son travail seul, sans aide particulière. Cette connotation est particulièrement importante en entreprise :

> *« Si l'on n'est pas capable de peser sur le cours des choses en agissant sur le réel de façon efficace et réussie, le fait de pouvoir déterminer librement ses propres règles d'action ne constitue qu'une maigre consolation. (...) Le sujet autonome dans une entreprise ou une administration, doit, s'il ne veut pas disparaître comme sujet autonome en même temps que son organisation, produire des actions efficaces eu égard aux finalités de l'organisation dont il est membre. » (Chatzis, et al., 1999) p. 32.*

Dans la conception précédente, de l'autonomie indépendante, l'autonomie est conçue comme la condition de cette efficacité. La complexité de la réalité actuelle

montre au contraire qu'il faut réunir un certain nombre de conditions pour qu'efficacité aille de pair avec autonomie.

Cette dissociation autonomie-efficacité signifie une remise en cause de l'autonomie conçue comme appartenant au domaine de l'informel. En effet, dans la conception précédente, l'efficacité de l'autonomie provenait de son appartenance au domaine du travail réel par opposition au travail prescrit. En ce sens, l'autonomie, étant de l'ordre du réel, était source d'efficacité.

Cette dissociation prescrit/réel avait un sens dans un contexte stable et certain, dans lequel l'autonomie pouvait se déployer par rapport à ce qui était modélisé. Dans un contexte turbulent, la modélisation n'est plus possible, l'autonomie-indépendance n'a donc plus de base pour se déployer.

C'est donc parce que l'autonomie sort de la différenciation prescrit/réel qu'elle doit trouver de nouvelles représentations. Ceci n'ajoute rien à ce que nous avons dit jusque-là, si ce n'est que l'autonomie comporte à présent une injonction d'efficacité. Et c'est probablement cette efficacité qu'il va falloir gérer, c'est-à-dire favoriser. En ce sens, l'autonomie rentre dans le domaine du gérable, sortant du même coup de l'injonction paradoxale.

Mais dans ce mouvement même, elle change de nature, non pas au simple sens où elle se transforme en discrétion, mais plutôt parce qu'elle ne signifie plus indépendance et auto-législation en réaction, car ce qui est demandé aux exécutants est d'un nouvel ordre. En effet, on ne leur demande plus de compléter la règle pour assurer la fluidité de la production. Cela, on le leur demandait implicitement dans le modèle de la régulation conjointe (Terssac, 1992). Si tel était toujours le cas, le modèle fonctionnerait de la même façon sans poser problème. Non, ce qui est demandé aujourd'hui, c'est d'assurer la production, en dehors de la notion de règle, mais plutôt en ayant conscience des contraintes multiples qui traversent l'univers de la production.

ii) La gestion des aléas et des événements demande une autonomie d'engagement

En effet, les évolutions techniques et économiques décrites dans la première partie de ce chapitre entraînent une modification dans la nature même du travail. Il ne s'agit plus de faire mais de gérer des situations complexes, de sentir les différences dans

la matière première, de prévoir les dérives de la machine, d'imaginer des solutions ad hoc, face à tous les événements qui constituent la nouvelle réalité de la production (Zarifian, 1995).

Pour parvenir à faire son travail dans ce nouvel environnement, il faut être capable de constituer des réseaux variables d'interaction, d'y écouter les avis des autres et de faire valoir son avis vis-à-vis d'eux (Chatzis et al., 1999). Autrement dit, la compétence professionnelle dans ce contexte réside dans la capacité à diagnostiquer une situation complexe et souvent inédite et à lui appliquer rapidement des solutions construites sur mesure, en interaction avec les savoirs des autres.

Dans ce contexte l'autonomie change de nature dans le sens où sa dimension d'efficacité prime et où sa dimension d'autorégulation consiste en la capacité de convaincre les autres de la justesse de son diagnostic et de l'intérêt de la thérapeutique choisie pour y faire face.

L'autonomie prise dans ce sens a donc un caractère toujours ambigu et indécis (Chatzis et al., 1999) dans la mesure où elle se reconquiert à chaque fois, dans chaque interaction. On voit donc qu'il n'est plus question d'accorder de l'autonomie, comme on pouvait le formuler dans sa vision restreinte d'autonomie-indépendance, mais de susciter l'envie et la possibilité de s'engager dans ces interactions complexes qui représentent à la fois une chance et un poids énormes.

Chance parce que dans ces dialogues autour des situations de travail, l'individu trouve ce qu'il attend de l'autonomie, une façon de se réaliser, de s'approprier son travail, de lui imprimer sa marque et par là de trouver sens et plaisir à ce qu'il fait. En ce sens, il retrouve le plaisir de la métis (Dejours, 1993).

Mais fardeau aussi, car cela implique d'accepter le face à face avec les autres, de remettre tout en question à chaque moment et de sentir le poids des responsabilités sur ses épaules. Nous reviendrons plus loin sur ces difficultés.

iii) Une double liberté dans l'autonomie d'engagement

Cette autonomie n'a plus rien à voir avec le fait de se donner ses propres lois, mais en même temps elle comprend bien cette notion, dans la mesure où l'individu s'engage entièrement dans la gestion des événements, défend son point de vue et

apprend à vivre la complexité de la multiplication de ceux des autres. En ce sens, deux aspects de la liberté sont réunis ici. D'une part, celui qui parvient à convaincre de la justesse de ses vues applique sa propre loi dans ce cas et d'autre part, il y a bien quelque chose de la liberté de chacun dans l'engagement de toutes ses compétences pour la résolution des problèmes quotidiens de travail. Cet élan est du ressort de la liberté. Sans cette liberté pas d'engagement. C'est pour cela que les dirigeants ont besoin de la liberté ou de l'autonomie de tous les salariés. Mais ce n'est pas une liberté octroyée comme une indépendance accordée. C'est un surgissement qui vient de l'individu qui accepte ou choisit de s'impliquer dans son travail, d'y mettre plus que la simple conformation à la prescription. Certes, la situation impose cela. Sans cette implication, le travail n'est plus faisable, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agisse d'une simple contrainte décidée. Dans certains contextes, très incertains, il y a surgissement de liberté pour assurer l'efficacité. Ou il n'y a pas de possibilité de travailler.

Finalement, la réalité peut être analysée par les sociologues du travail comme une tentative de manipulation de l'autonomie, il n'en demeure pas moins qu'elle ne se laisse pas réduire à cette simple manipulation, car elle comporte une vraie dimension d'engagement, qui dépasse ce rapport-là , même s'il existe.

Il devient alors intéressant d'essayer de comprendre ce qui fait surgir l'accord des salariés face à cette situation. Il nous semble en effet que le déplacement de l'autonomie-indépendance vers l'autonomie-interactive, ou autonomie d'engagement, nécessite une autre analyse que celle du marchandage de la reconnaissance de l'autonomie contre la réalisation de la production. Le contrat entre dirigeants et dirigés nous semble changer en partie de nature avec cette modification de la nature de l'autonomie. Elle quitte en partie sa fonction identitaire ou en tous cas son fonctionnement marchand pour rencontrer une autre logique de fonctionnement.

1.2.4 Conséquences sur la formulation de notre problématique

L'introduction de la notion d'autonomie d'engagement empruntée à Chatzis et al. (1999) nous permet de mieux comprendre la difficulté actuelle à importer les bienfaits de l'autonomie volée dans un contexte d'autonomie déléguée. Ces deux types d'autonomie ont toujours coexisté. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est la volonté

parmi les dirigeants d'entreprises exposées à de fortes incertitudes de susciter une autonomie d'engagement de la part de la plupart de leurs salariés.

Notre problématique se précise donc à présent pour se concentrer sur la notion d'autonomie d'engagement. Si notre univers de questionnement aborde un ensemble de questions précisées dans le tableau 4 ci-dessous, la première formulation de notre **question de recherche consiste à se demander comment fonctionne cette autonomie d'engagement, quels sont ses emprunts et ses différences avec les deux autres sortes d'autonomie repérées dans la littérature**.

TABLEAU 4 : UNIVERS DE QUESTIONNEMENT

- Comment fonctionne l'autonomie d'engagement ?
- Comment surgit-elle ?
- Comment la susciter ? Est-ce par une délégation classique d'autonomie ?
- Quelles sont ses conditions de possibilités ?
- Quelles sont ses conséquences ?
- Quelles sont ses limites ?
- Quels sont ses risques ?
- Que demandent les salariés en échange de l'acceptation de se comporter de façon autonome ?
- Comment peut-on gérer des ressources humaines dont on attend qu'elles fassent preuve d'une autonomie d'engagement ?

1.3 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET DESIGN DE LA RECHERCHE

1.3.1 Posture épistémologique de la thèse

Avant de commencer à construire une réponse à ces questions de recherche, il nous semble nécessaire de préciser la posture épistémologique à partir de laquelle nous travaillons de façon à mettre au point notre stratégie de recherche.

Le sujet même de notre thèse nous invite à rejeter une posture positiviste, dans la mesure où il ne nous semble pas possible de trouver des lois qui gouverneraient le comportement d'hommes libres. Cela serait paradoxal. Comme l'indiquent Girod-Séville et Perret (1999), le positivisme implique une vision de l'homme soumis au social, *"l'homme soumis à cet ordre, n'est que le produit d'un environnement qui le conditionne. Il ne peut agir, il est agi. (...) Il y alors assujettissement de la liberté à des lois invariables, ce qui correspond à une vision déterministe du monde social."* (p.18).

Le refus réfléchi du positivisme, poussé à son terme, pourrait conduire au nihilisme, par renoncement à toute explication. Mais ce serait confondre explication et compréhension. Lorsque l'on considère que la réalité n'est pas abordable indépendamment de la personne qui l'aborde, on peut tout de même tenter d'en fournir une compréhension qui variera selon le point de vue adopté (Dilthey, 1947) ; (Weber, 1985). Peut-être est-il difficile d'expliquer les comportements des hommes libres en entreprises, mais il ne semble pas impossible de les comprendre et de générer des modèles théoriques à cet effet. Il est probable, de plus, que ce qu'il y a à comprendre ne se situe pas toujours là où l'on s'y attend. Plutôt que de comprendre les comportements libres des salariés, fournir une compréhension en amont de l'effet que produit sur eux un discours ou une proposition de liberté est déjà intéressant, tant pour le chercheur que pour le manager. De même, éclairer les causes qui poussent les dirigeants à proposer plus de liberté, que cela soit suivi ou non d'effet, est aussi enrichissant.

Cela signifie qu'une posture possible vis-à-vis de l'autonomie dans l'entreprise, comme objet de recherche, consiste en un certain constructivisme, dans une tentative de construire l'autonomie comme un objet de recherche marqué temporellement, prenant du sens à un moment donné, pour des raisons particulières et étudiable dans ce contexte.

Mais cette posture constructiviste doit encore être précisée quant au type de regard que nous porterons sur les attitudes et les comportements liés à l'autonomie d'engagement.

Face au peu de recherches disponibles sur ce nouveau type d'autonomie, nous avons en effet choisi de procéder à des études monographiques, qui nous permettraient de comprendre en détail le fonctionnement complexe des différents types d'autonomie que l'on peut rencontrer dans une entreprise donnée. Pour procéder à ces études de cas, et parvenir à en retirer une vision théorique de l'autonomie dans une visée constructive (Glaser et Strauss, 1967), nous avons opté pour une vision ethnologique, triangulée par l'analyse croisée des discours d'acteurs de différents niveaux, écrits et oraux. L'ethnologue, quel que soit son souci d'objectivité, ne peut oublier qu'il vit quelques temps dans la tribu étudiée (Geertz, 1996) ; cela entraîne une modification du comportement des indigènes, mais aussi des liens affectifs qui peuvent troubler la fameuse objectivité recherchée. Il est donc obligé de se poser la question de l'objectivité de façon plus intime que ne peut se contenter de le faire un physicien, bien que l'on sache aujourd'hui que mêmes les physiciens modifient leur objet de recherche par leur simple présence.

Avec une posture ethnologique, le chercheur « vit » avec ses « indigènes », ce qui ne l'empêche pas de chercher une certaine objectivité, mais ce qui le ramène toujours au constat qu'elle est difficilement atteignable. Autrement dit, ce souci de construire une vérité relève du relativisme, ici issu d'une comparaison entre ce qui sera lisible pour le lecteur de la culture de l'ethnologue et ce qu'il perçoit intimement de la culture étudiée (Geertz, 1996). La lecture, mais surtout l'écriture de l'ethnologue, sont relativistes.

Le constructivisme dont il est question ici est donc fondamentalement relativiste. Nous opérons en fait un mélange entre constructivisme et interprétativisme. Il ne s'agit pas de construire une vérité malgré tout universellement valable, même pour un temps, ce qui est souvent l'ambition, encore teintée de positivisme, de certains chercheurs en gestion, mais bien de proposer une interprétation relative d'une situation donnée par un chercheur donné.

Cela n'exclue pas un souci de scientificité, sans lequel la démarche n'aurait aucun intérêt, mais cela met en valeur l'importance de la mise en récit de la recherche.

Comme le souligne Clifford Geertz, « *les ethnologues doivent nous convaincre (...) non seulement qu'eux-mêmes ont vraiment été là-bas mais aussi (...) qu'à leur place, nous aurions vu ce qu'ils voyaient, éprouvé ce qu'ils éprouvaient, conclu ce qu'ils concluaient.* » (Geertz, 1996) p. 23. Le fait de parvenir à convaincre le lecteur de la qualité de la recherche et de la validité du modèle interprétatif proposé pour comprendre le monde étudié, relève, outre la rhétorique, de la construction d'un monde commun entre le chercheur et ses lecteurs. C'est en cela que la démarche est constructiviste. C'est aussi en cela qu'elle a prétention scientifique, dans la mesure où elle n'est pas un objet isolé, propre à une personne emportée dans une recherche particulière, mais une tentative de faire accéder le lecteur à une vision d'un monde qui l'éclaire autrement.

Cette posture épistémologique que nous qualifions désormais de relativiste entraîne une méthodologie particulière. D'une part, il s'agit pour le chercheur de tenter de relever le plus de faits possibles sur ses terrains, en « vivant avec ses objets de recherche », ce qui nous a conduit à passer beaucoup de temps sur le terrain. Bien sûr, la plupart des entretiens ont été menés rigoureusement selon la méthode semi-directive, mais il nous est aussi arrivé de comprendre des éléments à la lumière d'une discussion à la cantine ou autour d'un café.

D'autre part, ces faits, soigneusement relevés et notés, demandent ensuite à être ordonnés par un travail herméneutique qui va alors choisir les faits saillants au fur et à mesure que l'interprétation prend sens (Gadamer, 1996), de façon à constituer un récit plausible, riche pour la compréhension du monde observé, qui fait sens, pour le chercheur, pour ses "indigènes" et pour les lecteurs. Ceci a impliqué un feedback auprès des personnes interrogées, pour prendre en compte leurs réactions face à nos interprétations.

1.3.2 Conséquences méthodologiques de cette posture, en termes de critères de validité recherchés.

En ce qui concerne la dimension constructiviste de notre recherche, nous cherchons à valider notre modèle de compréhension du fonctionnement et de la gestion de l'autonomie, par le critère de convenance proposé par Glasersfeld (1988), cité par Thiétart (1999), ainsi que par le critère d'enseignabilité proposé par Le Moigne (1995) (cité par le même). Il nous semble en effet important d'élaborer un modèle qui permette

de donner du sens à une situation et d'être suffisamment clair et parlant pour pouvoir être retransmis.

Mais il demeure dans notre posture un aspect interprétatif, au sens de Thiétart (1999) (p.29), pour lequel les critères de validité résident dans « le caractère idiographique » de la recherche, en suivant le principe de « thick description » développé par Geertz (1996), et dans les capacités d'empathie du chercheur. Selon cet aspect, nous nous attacherons donc à procéder à des descriptions très approfondies des cas étudiés, et à en proposer des interprétations cohérentes, qui devront montrer aussi la place du chercheur dans les situations vécues en entreprise et l'accueil de sa recherche par les populations étudiées.

De cette double posture résulte le fait que nous ne proposons ni une recherche totalement inductive, ni une recherche totalement déductive. Nous tentons de combiner les deux logiques par une tentative de modélisation des fonctionnements de l'autonomie dans des cas particuliers, choisis comme génériques, mais forcément non représentatifs. Modèles à tester ensuite par d'autres chercheurs sur d'autres terrains. Nous proposons d'élaborer un modèle à l'aide de l'étude d'un premier cas, puis de l'explorer et de l'affiner sur un second cas où nous tenterons de voir si le modèle permet de lire la réalité perçue. A l'issue du premier cas, nous poserons donc des hypothèses de recherche, comme dans une recherche déductive, mais ces hypothèses ne sont en fait que des propositions de modélisation des comportements étudiés. Elles ne visent pas à l'élaboration de lois scientifiques, testables et/ou réfutables.

1.3.3 Design de la recherche et plan de la thèse

Ces précisions essentielles étant faites, nous pouvons maintenant exposer le plan proposé pour cette thèse et le comparer avec le calendrier suivi pour procéder à la recherche.

1.3.3.1 Calendrier réel de la recherche

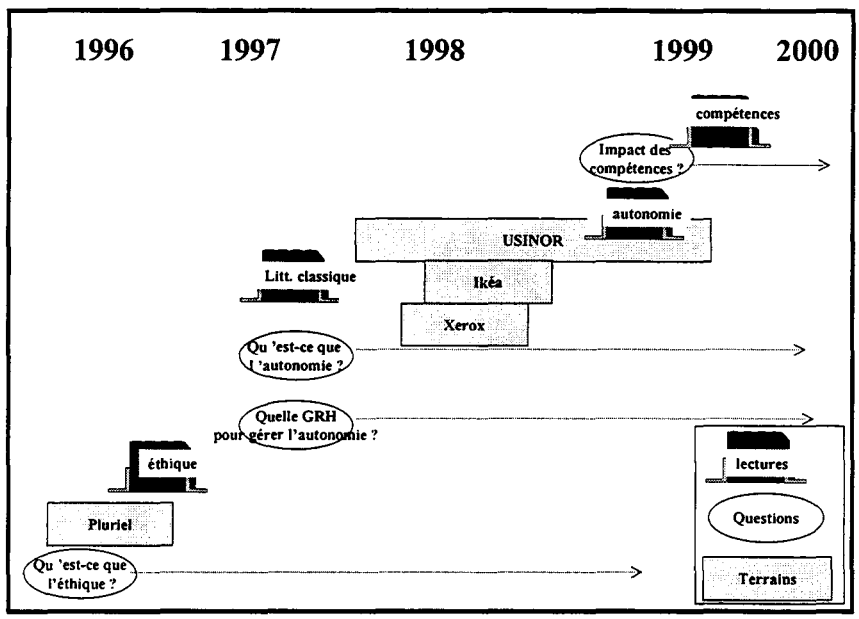
Etant donnée la méthodologie employée et le recours à la "grounded theory", la réalité chronologique de la recherche n'est pas rendue dans le plan de la thèse, qui n'a été éditable définitivement qu'une fois un premier travail de rédaction terminé. Ce n'est qu'à l'issue de la recherche qu'il nous a été possible de formaliser notre fil rouge, si

bien que la rédaction finale de la thèse trace un chemin compréhensible pour le lecteur aux idées apparues de façon asynchrone à son auteur.

Il est néanmoins intéressant de retracer cette chronologie de la pensée et de l'action, pour donner à comprendre le cheminement effectué.

Le chemin réellement parcouru est retracé dans la figure n° 2 .

FIGURE 2 : CALENDRIER RÉEL DE LA RECHERCHE



Nous sommes partie en 1996 d'une interrogation sur la place du sujet dans l'entreprise, formalisée par la question de l'éthique dans l'entreprise. Cette question abandonnée à la suite de la rédaction d'un premier chapitre sur notre terrain exploratoire, Pluriel, s'est transformée d'abord en questionnement sur le lien entre éthique, autonomie et gestion des ressources humaines. Il nous semblait alors que, comme la question de l'autonomie était apparue suite à une interrogation sur l'éthique, nous pouvions contribuer, par le recours à la philosophie à fonder une définition de l'autonomie à travers la morale kantienne. Nous pensions alors partir de cette définition pour rechercher quels outils de gestion des ressources humaines pouvaient être élaborés pour favoriser une gestion de l'autonomie conçue selon la définition de Kant.

A l'époque, nous n'avons pas perçu la place centrale donnée à la gestion des compétences dans le dispositif de Pluriel. Le mot n'avait jamais été prononcé chez eux.

Nous n'avons pensé qu'à la difficulté d'évaluer des personnes autonomes selon des procédures héritées du taylorisme.

Nous nous sommes alors plongée dans la littérature de théorie des organisations pour y relever le traitement réservé à l'autonomie. Nous y avons perçu, de Weber à de Terssac, l' histoire d'un rejet puis d'une lente reconnaissance de l'intérêt de l'autonomie pour les organisations. Nous avons commencé à réfléchir à la possibilité de translater le fonctionnement de la régulation conjointe vers d'autres éléments, une fois l'autonomie octroyée. Mais à l'époque, nous n'avions pas de piste sur cette question et nous avons mis de côté cette hypothèse, pour nous consacrer à des lectures sur l'impossibilité de l'octroi d'autonomie, notamment dans les articles ultérieurs de de Terssac.

Nous avons alors cherché des terrains de recherche qui présentaient un fort degré d'autonomie, sans que cela soit revendiqué en tant que tel. C'est alors seulement, en rencontrant USINOR, que nous avons peu à peu compris l'intérêt d'une démarche de gestion des compétences comme modalité de gestion de l'autonomie. C'est pour cela que nous avons laissé partir nos deux autres terrains en cours, Ikéa et Xerox, parce qu'ils ne nous semblaient pas aussi riches à l'époque.

C'est au cours de la recherche terrain chez USINOR que nous avons élaboré véritablement la place de la gestion des compétences.

Nous avons pu alors revenir sur le cas Pluriel, le relire autrement et lui redonner sa place dans l'histoire de la thèse, alors que nous pensions devoir abandonner l'idée du lien entre l'éthique et l'autonomie. Un travail sur la classification de Scott nous a alors permis de repenser notre revue de littérature. C'est la notion de conception de l'homme qui nous a permis de comprendre notre sujet autrement, de retrouver le lien entre éthique et autonomie, dans une autre conception que celle de Kant.

Ce n'est que fin 1999 que nous avons pu lire l'ouvrage qui nous a éclairé sur l'autonomie d'engagement, au moment de sa parution (Chatzis et al., 1999) et une version plus élaborée de la pensée de Christophe Evraere (1999a). Cela a alors grandement contribué à notre travail d'élaboration théorique et d'interprétation de nos terrains.

Restait à réécrire le tout de façon lisible.

1.3.3.2 Plan de la thèse

Le plan de la thèse ne retrace pas toutes ces pérégrinations, mais tente au contraire de donner une vision claire de notre pensée dans son état actuel, une fois la recherche terminée.

Pour tenter d'apporter des réponses à nos questions de recherche, nous nous proposons de procéder de la façon suivante.

Dans un premier temps, nous allons nous donner une grille qui nous permettra d'analyser la littérature portant sur l'autonomie volée et sur l'autonomie déléguée, afin d'en analyser le fonctionnement et de mesurer leurs avantages, qui sont ceux recherchés aujourd'hui dans l'autonomie d'engagement (chapitre 2).

A partir des apports et des lacunes de cette littérature, nous pourrons tenter de reformuler notre sujet et de préciser nos questionnements. L'application des ces questionnements dans une étude de cas exploratoire au sein du cabinet de conseil Pluriel nous nous permettra, après avoir procédé à un complément de revue de littérature, de générer des hypothèses de recherche (chapitre 3).

Nous explorerons et affinerons alors ces hypothèses dans l'analyse du cas détaillé d'un service d'une usine du Groupe USINOR (chapitre 4), pour en tirer des conclusions sur le fonctionnement et le management de l'autonomie d'engagement (chapitre 5).

Chapitre 2 De l'autonomie proscrite à l'autonomie prescrite : un lent mouvement de reconnaissance ?

« L'histoire de l'organisation du travail est celle de la perte de l'autonomie économique puis technique d'une part croissante de la population active, et d'une transformation fondamentale que cette aliénation induit dans l'attitude des travailleurs : incompréhension du processus, voire indifférence aux finalités collectives du travail, sensibilité accrue aux avantages individuels immédiatement visibles conquis par des actions de solidarité limitée. Le choix des activités, buts et finalités, est devenu un choix réservé aux dirigeants d'entreprise, alors qu'il est le plus important déterminant de l'organisation et des conditions de travail. L'évolution récente des méthodes de gestion des changements stratégiques vers une certaine participation, est le signe d'une prise de conscience des effets négatifs de cette éviction du pouvoir de décision suprême. » (Pigagniol, 1988) p.517.

La théorie des organisations ainsi que les pratiques qui entretiennent des rapports dialectiques avec elle, ont connu depuis leur origine des mouvements de balancier quant à la place de l'autonomie dans le travail. Le rejet de l'autonomie volée par les premiers théoriciens du management a peu à peu fait place à une valorisation de ce type d'autonomie suite à des travaux de sociologues des organisations. L'autonomie déléguée, de son côté, a été modélisée par des spécialistes de théorie des organisations et son usage a été préconisé dans certains cas, limité dans d'autres.

Il nous semble essentiel de passer en revue ces deux types de littérature, organisationnelle et sociologique, pour en retirer des éléments de compréhension des conditions et des conséquences de l'existence d'autonomie dans le travail. Ces littératures n'ont pas toujours l'autonomie comme objet central, mais on peut y déceler une conception de l'autonomie à travers d'autres éléments. A partir de ces différentes visions classées et consolidées de l'autonomie nous pourrons tenter de construire un modèle de fonctionnement de l'autonomie d'engagement.

Nous nous proposons de retracer ici les étapes principales de l'évolution des idées sur l'autonomie, qui part d'un rejet total et d'un déni dans le taylorisme, pour être redécouvert par l'école des Relations Humaines, puis mis en valeur par l'école française de sociologie des organisations, ainsi que par l'école de la régulation conjointe.

Pour faciliter cette revue de littérature, nous proposons de commencer par élaborer une grille de lecture qui permettra de classer les auteurs et les écoles.

2.1 CONSTITUTION D'UNE GRILLE DE LECTURE DES PENSÉES DE L'AUTONOMIE

Nous avons vu que l'autonomie dans le travail est un terme très général, que nous avons pu appliquer à 20 types de situations. Il nous semble que selon les écoles théoriques, la perspective sur l'autonomie est différente, alors que le terme peut s'appliquer à la plupart des 20 situations dénombrées. Il est donc utile de déterminer quelles sont les grandes options qui permettent de différencier les approches de l'autonomie dans l'entreprise afin d'en établir une typologie.

Le choix des dimensions doit correspondre à notre objet de recherche. Dans la littérature nous n'avons trouvé qu'une typologie de la littérature explicitement axée sur le concept d'autonomie, chez Terssac et Maggi (1996b). Nous tenterons donc de partir de cette typologie pour l'enrichir, en fonction de la définition unifiée de l'autonomie que nous nous sommes donnée.

2.1.1 La typologie issue des travaux de Gilbert de Terssac et Bruno Maggi

Nous avons reconstitué une typologie implicite des conceptions de l'autonomie dans la littérature, à partir de la lecture de deux articles des mêmes auteurs qui recensent quatre postures vis à vis de l'organisation (Terssac et Maggi, 1996a et 1996b). Ces postures relèvent elles-mêmes de postures épistémologiques sur deux axes que sont la relation entre l'individu et l'organisation d'une part et la rationalisation d'autre part. Ces postures engendrent des conséquences au niveau de la représentation et de la valorisation possible de l'autonomie des individus et des collectifs de travail.

2.1.1.1 Le modèle classique ou les marges de manœuvre niées

Le modèle classique procède d'une rationalité parfaite, issue des travaux de l'économie classique et néo-classique. Il suppose une parfaite connaissance des rapports fins/moyens. Le one best way suppose qu'un ordre parfait peut être mis en place a priori et que l'exécution des tâches ne pose aucun problème. Les individus s'adaptent aux prescriptions, sans qu'aucun accent ne soit mis sur la coopération. Il n'y a alors aucune

place, ni pour la discrétion, ni pour l'autonomie. Les marges de manœuvre des individus sont totalement **niées**. Lorsque l'autonomie est utilisée par les agents, elle est perçue comme « une infraction illégitime » (Terssac et Maggi, 1996a) (p. 255).

2.1.1.2 La vision fonctionnaliste où la discrétion utile

A cette vision invariable, s'oppose le modèle fonctionnaliste présent tant dans l'école des Relations Humaines que dans l'école socio-technique et dans leurs conséquences. Cette posture relève de la systémique. Elle suppose que « chaque sous-système contribue à la satisfaction des conditions fonctionnelles requises par le système de niveau supérieur. »(Terssac et Maggi, 1996b)p. 93. Dans une telle vision, les programmes de travail ne sont plus rigides, car la flexibilité permet d'atteindre des solutions plus fonctionnelles. En ce sens, l'informel est reconnu s'il contribue à l'efficacité. C'est donc la logique du système global qui l'emporte sur les individus qui le composent. C'est dans ce contexte que la **discrétion** apparaît comme un levier d'efficacité, dans les situations d'incertitude. Elle dispose d'une « reconnaissance conditionnelle » (Terssac et Maggi, 1996a) p.256, proportionnelle à l'incertitude perçue. La coordination, quant à elle n'est pas touchée par cette possibilité de liberté.

Cette vision, comme la précédente relève du positivisme.

2.1.1.3 La vision du système construit ou la survalorisation des marges de manœuvre

Cette nouvelle vision provient au contraire de courants anti-positivistes, tels que l'interactionnisme, la phénoménologie sociale ou l'ethnométhodologie. Le système est considéré comme produit par les interactions des sujets. La réalité est une construction sociale. Il n'y a donc pas de rationalité du système a priori. La seule rationalité possible est a posteriori et elle emprisonne alors les sujets qui vont chercher à s'opposer au système. Dans ce contexte, l'autonomie est perçue comme une lutte contre le système, comme une résistance, « *une réaction à des prescriptions, fondée sur la décision de mettre en place un autre cadre de conduite et de l'imposer.* » (Terssac et Maggi, 1996a) (p. 257).

2.1.1.4 La vision du processus d'action ou la régulation des marges de manœuvre

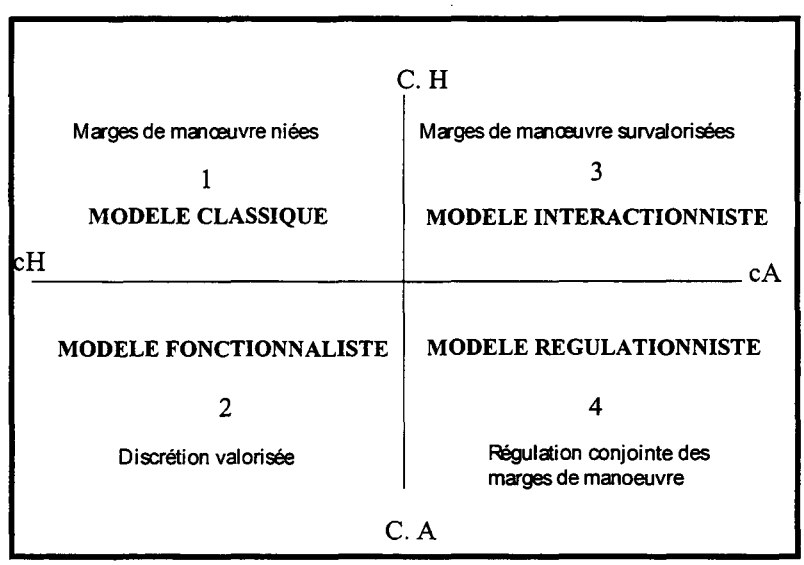
Le débat épistémologique entre les deux visions de la rationalité a priori et a posteriori a donné lieu à un troisième choix, qui « consiste à concevoir le système social comme un processus d'actions et de décisions » (Terssac et Maggi, 1996b) p. 94. Le processus s'auto-produit, selon une rationalité intentionnelle et limitée. Le système social est ainsi sans cesse amendé en fonction de la possibilité de « rendre compatibles les résultats de l'action sociale avec le bien-être des sujets concernés. » (p.95). Dans cette vision, sujet et système ne sont plus opposables. Les sujets participent à la régulation du système. Leur autonomie touche donc aux deux aspects de la coopération et de la coordination.

2.1.1.5 Synthèse des quatre conceptions

Voici, sous forme graphique une représentation de ces quatre conceptions de l'autonomie, en reprenant comme axes, la distinction proposée par (Maggi, 1997) entre coopération et coordination autonomes et hétéronomes, évoquées au chapitre un :

FIGURE 3 : MATRICE DES CONCEPTIONS DE L'AUTONOMIE D'APRÈS (TERSSAC ET MAGGI, 1996A)

Légende : c = coopération ; C = coordination ; A = autonome ; H= hétéronome



L'intérêt de cette typologie réside principalement dans le fait qu'elle permet de remettre en cause la position un peu rapide que nous avons tenue au chapitre précédent quant à l'inadéquation au monde des entreprises d'une autonomie qui consisterait en même temps en une régulation et en une finalisation autonomes. En effet, une relativisation de la notion d'autonomie à des situations toujours mêlées d'hétéronomie, mais comportant des éléments d'autonomie, permet d'intégrer totalement la case n°4 au monde de l'entreprise. Il s'agit bien ici d'une façon de se représenter l'homme dans l'entreprise et non d'une situation réelle, absolue.

2.1.2 Synthèse de cette typologie avec notre définition de l'autonomie

Cette typologie est intéressante, mais comme elle est relativement implicite dans les deux articles à partir desquels nous l'avons reconstituée, les axes utilisés ne nous semblent pas très clairs. De plus nous voudrions tenter de la relier à notre distinction entre les types d'autonomie : volée, déléguée, et d'engagement.

2.1.2.1 Tentative de reformulation des axes de la matrice

Nous avons recherché dans la littérature de théorie des organisations qui propose des classifications des écoles théoriques des axes qui seraient pertinents à l'analyse de notre question. Parmi les dimensions possibles[11], nous nous sommes arrêtée sur celle de Scott (1992), amendée par Aubert et al. (1999), dans la mesure où elle croisait deux dimensions qui nous semblaient intéressantes : celle de l'ouverture des systèmes et celle de la conception de l'homme comme être rationnel individualiste ou bien aux objectifs variés, et inséré dans un groupe. Nous avons ensuite cherché à préciser ce que supposait le fait de concevoir l'entreprise comme un système ouvert ou fermé. Il nous a semblé que la distinction entre les conceptions fortement déterministes qui posent que l'homme subit l'organisation et les distinctions faiblement déterministes dans lesquelles l'action des hommes a un impact sur l'organisation (Astley et Van de Ven, 1983), permettait mieux de discriminer les positions théoriques sur l'autonomie que celle entre systèmes ouverts et fermés, tout en conservant les idées de cette distinction.

---

[11] Par exemple : (Morgan, 1989), (Burrell et Morgan, 1979), (Chanlat et Seguin, 1983-1987)

En creusant encore la définition possible de nos axes de différenciation, nous sommes parvenue aux deux dimensions suivantes :

- la conception de l'homme que l'on se donne : il nous semble que la pensée sur l'autonomie de l'individu dépend en grande partie de cette conception de l'homme, peut-on le penser comme un être capable intrinsèquement d'autonomie ou pas ?

- la conception du rapport de cet homme au monde : une fois la conception de l'homme précisée, encore faut-il l'appliquer à son action sur le monde. Comment l'homme se positionne-t-il par rapport à la nature ? Pense-t-il pouvoir la maîtriser, la connaître ou, au contraire, se comprend-il comme un élément parmi d'autres, capable de petites actions, mais sans possibilité de maîtrise totale ?

C'est à partir de notre vision de l'homme et du monde que nous bâtissons des théories sur l'action de l'homme dans le monde. La théorie des organisations consiste pour nous en une vision des actions possibles des hommes dans une structure. Ainsi ce sont les deux axes que nous avons définis qui permettent de dérouler une façon de concevoir l'organisation. Inversement les types de théories des organisations relèvent des types de vision de l'homme et de rapport à la vérité.

Nous allons à présent détailler ces axes, avant de redessiner notre matrice

a) La vision de l'homme : unité ou diversité ?

La première dimension concerne la conception de l'homme que les théories se donnent. Elle est assez proche de celle de Aubert et al. (1999), mais nous avons intitulé les extrêmes différemment, de façon à bien préciser notre pensée.

En haut, la vision de l'homme met en avant sa seule raison. Elle relève à la fois du cartésianisme et de l'économie néo-classique. Peu importent les débats internes à la conscience, c'est la raison qui fait l'unité de l'homme et de ses semblables.

A l'opposé, la conception de l'homme met en avant ses divergences internes ainsi que les différences interindividuelles. Elle relève de la psychanalyse qui met

l'accent sur les divergences internes à l'inconscient, et des philosophies morales et politiques du vingtième siècle qui insistent sur les différences interindividuelles.

i) L'homme uni

Dans le premier cas, les auteurs nous présentent un homme modèle censé représenter tous ses semblables. Cet homme est à la fois uni dans sa personnalité, sans contradictions, sans réelle tension, d'un abord global, massif, compact. Il est un. Selon les auteurs, il sera unanimement bon, ou unanimement mauvais, et donc à contrôler fortement. Et en même temps qu'uni, il est comparable à tous les autres. Il existe un lien entre les aspects extérieur et intérieur de l'homme uni : c'est parce qu'il n'y a pas de conflit interne que tous les hommes sont semblables. On ne les regarde que de l'extérieur, d'après ce que l'on peut voir de leur discours, de leur action, de leur être-au-monde.

Cette première vision est celle de l'économie néo-classique, celle de l'homo economicus. L'homme est un, parce qu'il est détenteur de la raison, qui fait lien entre tous et unité. C'est donc la vision de l'organisation classique, vision qui permet de concevoir des structures dans lesquelles les hommes seront interchangeables, puisqu'ils sont tous toujours pareils.

ii) L'homme pluriel

Dans le second cas, l'homme est vu dans sa singularité, mis en relief par ses différences, valorisé jusque dans ses absences et ses manques qui contribuent à faire sa richesse. Mais cette richesse n'est possible que s'il s'allie à un autre, en tant qu'alter, essentiellement différent. Les hommes sont donc regardés comme des être sociaux, mais d'abord dans la mesure où ils sont incomplets, ou se complètent, selon le point de vue choisi.

Cette pluralité est aussi bien interne qu'externe. A l'intérieur, l'homme pluriel est traversé par des courants contradictoires, par des intérêts divers, des attaches différentes, des couches historiques et identitaires superposées. Ceci explique qu'il soit tantôt bon, tantôt mauvais, qu'on ait une conception ambivalente de son essence et de son comportement.

A l'extérieur, cette identité complexe le différencie radicalement des autres, le rend non seulement particulier, mais inclassable, imprévisible.

En matière d'organisation, cette vision de l'homme poussée à son extrême, est difficilement praticable, car elle rend difficile toute formalisation a priori, facilement calculable et intégrable dans des tableaux de gestion. Pourtant, il nous semble que cette vision s'impose de plus en plus à l'esprit de certains qui voient dans le rejet de l'uniformité la source du succès. Sans aller jusqu'à parler du chaos management qui se fonde sur la personnalité de chacun, nous pouvons citer en gestion des ressources humaines l'émergence du modèle de la gestion des contradictions (Brabet, 1993), et, en tendance, son application dans les pratiques à travers le développement de classifications fondées sur la personne et non plus sur le poste, qui représentait le paradigme de l'uniformisation.

b) Le rapport de l'homme au monde et à la vérité

La seconde dimension concerne le type de relations que l'on envisage entre l'homme et le monde. Cette relation est issue de la conception de la place de l'homme dans l'univers, mais surtout de la force de la raison dans sa capacité à comprendre et à maîtriser le monde. Pour construire cette dimension, nous avons opéré une synthèse entre la conception épistémologique des auteurs : leur rapport à la vérité, et la version organisationnelle de déterminisme empruntée à Astley et Van de Ven (1983).

Il y a trois grands types de rapport à la connaissance : soit on considère que le réel est totalement connaissable et abordable par des lois universelles, position positiviste ; soit on considère que le réel n'est pas connaissable, qu'il relève de lois inaccessibles à notre esprit ou qu'il ne relève que du hasard, position que nous nommons ici nihiliste ; soit enfin on considère qu'il n'y a pas de réel et pas de vérité, et que ce sont les hommes qui les construisent, avec leurs esprits, position qui relève de la phénoménologie, mais qui s'appelle plutôt constructiviste en sciences de gestion (Martinet et al., 1990). Ces trois types de rapports à la vérité peuvent se trouver en proportion variable dans chaque théorisation.

Pour construire notre axe, nous situons, plus simplement, d'un côté les pensées positivistes, qui posent que l'homme peut connaître la nature par sa raison et donc la maîtriser. Paradoxalement ces pensées ont une orientation déterministe dans la logique

de Astley et Van de Ven (1983), dans la mesure où la notion de maîtrise du monde touche à l'instrumentalisme. Dans cette perspective, l'organisation est bâtie de façon scientifique, selon des lois naturelles, et les hommes qui y travaillent ne peuvent pas influencer sa structure.

A l'opposé, nous situons les conceptions du rapport au monde qui relèvent plus du relativisme lié au constructivisme, sans aller jusqu'au nihilisme. Cette conception se rapproche alors des approches faiblement déterministes, dans lesquelles les hommes peuvent agir en partie sur l'organisation, car les structures ne sont pas perçues comme relevant d'une loi naturelle inébranlable et universelle.

2.1.2.2 Typologie issue du croisement des deux dimensions

Le croisement des deux dimensions permet alors de se donner une idée des conceptions implicites ou explicites de l'autonomie au travail, de chaque école théorique.

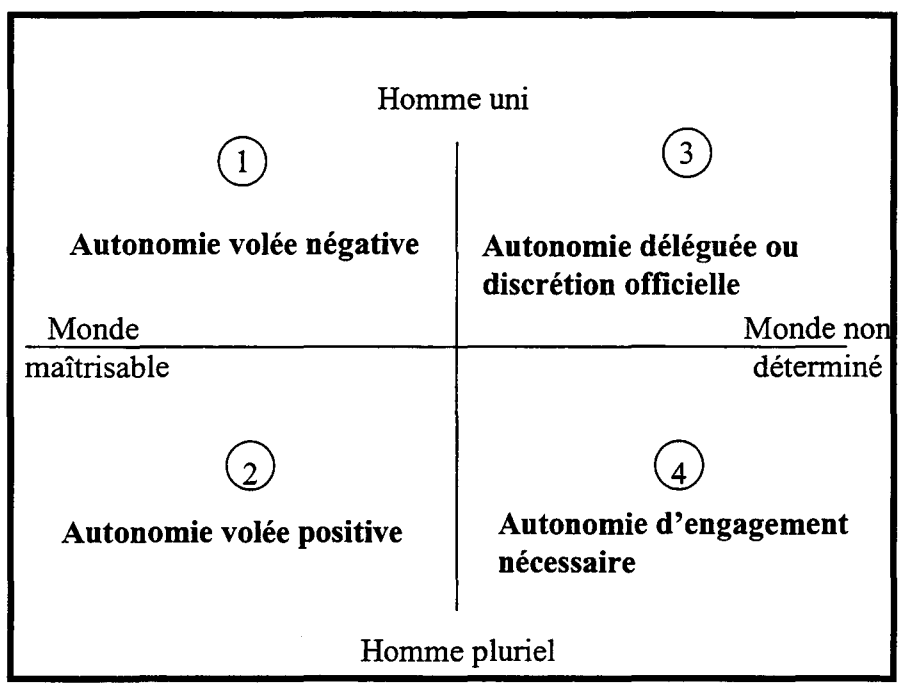
- Si nous considérons l'homme comme uni et que nous avons une posture positiviste, alors la question de l'autonomie ne peut même pas émerger. En effet, un homme sans intériorité ne se pose pas de questions éthiques qui lui permettent de se déterminer pour l'action. Il agit automatiquement, de la même façon que tous les autres, motivé par son seul intérêt. Selon le type d'intérêt qu'on lui prête, financier ou d'appartenance, on en déduira le comportement uniforme que chacun de manquera pas de montrer. Dans la version purement économique de cette posture, l'homme uni est motivé par l'argent, il suffit donc de bâtir une organisation qui le motive financièrement à bien se comporter, en concevant des postes de travail uniformes, uniquement différenciés par types de qualifications. Dans la version plus humaniste de cette posture, celle de la théorie Y de Mac Grégor par exemple, il faudra alors concevoir des systèmes de motivation qui prennent en compte la volition universelle de bien travailler, mais dans le même type de structure fondée sur des postes de travail uniformes par classe de qualification.

- Dans la posture de l'homme pluriel, au contraire, la question de l'autonomie se pose entièrement. En effet, un homme à l'identité particulière, traversé par de multiples tensions, se pose à chaque acte important des questions éthiques sur le

comportement à tenir. Il va alors construire peu à peu une façon autonome de penser et d'agir qui le distingue des autres, qui construit en retour son identité. Selon que le chercheur qui est muni de cette vision de l'homme considère que le monde est connaissable en partie ou non, il va se doter d'une théorie de l'organisation différente.

Le croisement des deux dimensions permet de caractériser deux aspects de l'autonomie : sa reconnaissance plus ou moins grande et sa valorisation plus ou moins importante. La figure 4 relate les quatre types de conception de l'autonomie que nous avons relevés dans la littérature en théorie et en sociologie des organisations, nommés d'après les définitions que nous avons données au chapitre précédent ; chaque case fournit des représentations de l'autonomie plus ou moins reconnues et valorisées.

FIGURE 4 : TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DE L'AUTONOMIE



1. La case n°1 traite des théories de l'organisation dans lesquelles l'autonomie est niée. On la considère le plus souvent comme impossible, inutile à l'entreprise. Lorsqu'elle existe, elle est de l'ordre de l'autonomie volée et elle est négative pour l'organisation puisqu'elle s'inscrit dans une lutte contre la hiérarchie, au seul profit des ouvriers. Ces théories s'inscrivent dans le modèle taylorien de production. Elles correspondent au modèle classique dans la typologie précédente.

2. La case n°2, concerne les cas dans lesquels la diversité des hommes est relativement prise en compte, mais sans que leur rôle dans la modélisation des organisations soit reconnu. Il s'agit alors d'une autonomie volée, mais dont on reconnaît l'existence. Elle n'est ni positive, ni négative. Elle existe et il faut gérer avec. Elle ne va pas forcément à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise, dans la mesure où l'on reconnaît que les motivations des acteurs ne relèvent pas uniquement de l'égoïsme ou de l'opportunisme, mais plutôt de facteurs complexes, incluant de nombreux éléments sociaux. Cette conception est globalement celle de l'école des relations humaines.

Ces deux premières conceptions font l'objet de la première partie de notre revue de la littérature, intitulée « l'autonomie volée négative ».

3. La troisième case comprend les théories qui ne se préoccupent plus tellement de la diversité humaine, pour se concentrer sur la difficulté à maîtriser toutes les incertitudes de la même façon. Elles prônent donc une modélisation de l'autonomie déléguée, que l'on peut nommer ici discrétion, en fonction de différents paramètres. Cette autonomie est toujours mesurée, relative, différente selon les cas, mais officielle et figée sur le moyen terme pour chacun. Cette conception se retrouve notamment chez les théoriciens inspirés de la contingence, qui admettent les apports du concept de rationalité limitée de l'école de Carnegie et qui commencent peu à peu à prendre conscience de l'impact des jeux de pouvoir dans l'organisation. Elle relève d'une conception relativement unifiée de l'homme, dans la mesure où elle fait l'hypothèse que tous les hommes recherchent un accroissement de leur pouvoir.

Elle fait l'objet de la seconde partie de notre revue de la littérature.

4. La dernière case concerne les théories qui combinent une conception plurielle de l'homme avec une vision de ses rapports au monde emprunte de relativisme. Ces théories auraient alors une conception de l'autonomie, beaucoup moins formalisée que dans la case précédente : autonomie à la fois volée et déléguée, mais sans que les frontières de la délégation soient très figées. Cette autonomie correspond le plus à ce que nous avons appelé "autonomie d'engagement". C'est sur elle que porte notre recherche, alors que nous nous inscrivons dans ce dernier cadran de la matrice. Nous tenterons de la caractériser plus complètement dans le chapitre trois, une fois que

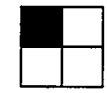
nous aurons passé en revue les trois autres cadrans pour voir ce qu'ils peuvent nous apporter en termes de compréhension du fonctionnement lié à l'autonomie.

La **troisième partie de la revue de littérature** que nous développons dans ce chapitre **concerne des théories qui sont déjà dans la case 4, bien qu'elles relèvent encore un peu de la case 2**, en termes de proximité des axes, dans la mesure où elles ne traitent que de l'autonomie volée positive et de ses mécanismes. Il s'agit principalement de la théorie de la régulation conjointe, sur laquelle nous terminerons ce chapitre.

Comme c'est déjà le cas dans la typologie de Scott (1992), dont nous nous inspirons librement, il existe une évolution historique dans cette matrice qui va de la case 1 vers la 2 et/ou la 3, puis vers la 4. Chaque école théorique s'inscrit dans l'histoire des idées et tente de s'inspirer des écoles précédentes pour les compléter, les contrer ou les amender sur certains points. Nous présentons donc notre revue de la littérature sous la forme d'une progression historique qui va du déni de l'autonomie jusqu'à la reconnaissance de sa valeur positive pour l'entreprise. Cette progression de la pensée permet de construire peu à peu des modèles de compréhension des phénomènes liés à l'autonomie. C'est pourquoi nous repartirons du dernier modèle développé — celui de la régulation conjointe — , le plus complet à notre sens, pour essayer de voir s'il permet aussi de comprendre les phénomènes liés à l'autonomie d'engagement.

2.2 L'AUTONOMIE VOLÉE NÉGATIVE

2.2.1 La rationalisation du travail vue comme rejet de l'autonomie



Les premiers écrits sur le management ont porté sur la meilleure et unique façon de diriger le processus de production. Nous nous arrêtons ici sur les travaux de trois auteurs qui nous semblent bien caractériser le premier cadran de notre matrice : Max Weber et sa description des avantages de la bureaucratie, Frederick. W. Taylor et sa création d'une science du travail et Henri Fayol et son paternalisme très lié à la Belle Epoque.

2.2.1.1 La bureaucratie weberienne comme moyen efficace d'organiser la coopération

La bureaucratie est selon Max Weber, le mode d'organisation qui va dominer le monde moderne, car c'est le plus efficace. Elle semble exclure tout recours à l'autonomie des fonctionnaires dans leur travail. En effet, dans ce système d'organisation, les règles servent à préserver une équité de traitement, à se garantir contre les abus possibles auxquels pourrait aboutir le libre-arbitre des agents (Weber, 1922). Personne ne choisit les futurs fonctionnaires, ils sont recrutés sur titres et concours. Toutes les relations de travail sont prévues et consignées par écrit. Rien n'est laissé au hasard. Le travail est décrit de telle façon que tout individu ayant réussi le concours soit capable de le faire de la même façon. Aucune place n'est laissée à l'initiative ou à la fantaisie. On ne se soucie pas de savoir qui sont les fonctionnaires. Ils correspondent aux initiales que Kafka donne à ses personnages. La coupure entre vie privée et vie professionnelle est totale. Ce qu'est l'individu à l'extérieur ne regarde pas l'entreprise et ne peut rien apporter à son travail, au contraire. Si les individus intervenaient, ce serait le retour du népotisme, du désordre et une inefficacité inévitable qui en découlerait. Dans cette bureaucratie, la domination rationelle-légale, pour fonctionner correctement, nécessite le respect absolu des règles de légitimité de la rationalité instrumentale. La qualité de l'individu est entièrement définie par sa position dans la structure. Le chef est obéi parce qu'il est chef et que c'est la règle. Aucun

rapport avec sa personnalité ou avec celle de ses subordonnés. Aucun rapport non plus avec la qualité de son travail.

Ainsi dans l'idéal-type de l'entreprise moderne, tel qu'il est présenté par Max Weber, tout est fait pour nier les dimensions humaines qui ne seraient pas absolument rationnelles en termes de moyens. Les individus n'ont ni identité, ni liberté. C'est la condition du respect de leur égalité d'accès aux postes de travail. Ils en sont réduits à être des rouages interchangeables dans le mécanisme bureaucratique. Si on ne confisquait pas leur autonomie aux fonctionnaires, l'usage de leur liberté entraînerait des conflits car l'équité ne serait plus respectée, la bureaucratie deviendrait alors ingérable, car non légitime.

L'autonomie, ici synonyme de personnalisation, dans la bureaucratie, est donc considérée comme une source de désordre et de mauvais fonctionnement du système. Elle est ce qui empêche la coordination, en rendant les hommes imprévisibles, puisqu'ils décideraient eux-mêmes de leurs fins. Elle est donc à bannir absolument, au profit d'une régulation a priori des relations de travail et d'autorité. Lorsque tout est prescrit, l'autonomie est proscrite.

Cette vision de l'organisation moderne, modélisée par un sociologue, se retrouve en grande partie dans le projet taylorien, l'œil critique en moins.

2.2.1.2 L'organisation scientifique du travail de Taylor ou la suppression des libertés individuelles

a) L'autonomie des ouvriers est néfaste

Ce que le jeune Taylor a constaté en travaillant dans les ateliers, c'est que les ouvriers se jouent des patrons parce qu'ils sont les seuls à connaître leur métier. Leur savoir leur permet de travailler comme ils le veulent et de ne pas obéir aux contremaîtres. Ils maîtrisent en particulier les normes de production et freinent donc les progrès de la productivité. Ainsi l'autonomie est une mauvaise chose pour le patron, car les ouvrier l'utilisent dans leur propre intérêt (Taylor, 1911).

b) Le savoir des ouvriers doit être capturé par l'organisation

L'organisation scientifique du travail, en capturant le savoir des ouvriers et en le normalisant, puis en redistribuant les tâches aux personnes les plus qualifiées pour les mener à bien – « the right man in the right place »[12] –, permet alors aux dirigeants de rendre les ouvriers interchangeables, comme des pièces mécaniques.

La division verticale du travail qui consiste à séparer radicalement les tâches de conception des tâches d'exécution est ce qui prive définitivement les ouvriers de leur autonomie. Désormais, une fois qu'ils ont perdu leur savoir-faire, ils se retrouvent dans l'obligation d'appliquer ce que leur indique le bureau des méthodes, sans pouvoir intervenir sur des processus qui, morcelés, leur échappent. Le taylorisme leur ôte toute possibilité d'utiliser leur raison dans leur travail. Ils se voient réduits à des mains, des outils, sans intelligence.

La spécialisation extrême des tâches a pour conséquence d'atomiser le travail. Les ouvriers n'ont plus un métier, qui pourrait les définir, mais sont chargés d'un ou deux gestes que chacun peut apprendre en quelques heures. Il en résulte une perte d'identité sociale et une perte d'autonomie, puisqu'ils dépendent des autres ouvriers et du bureau des méthodes pour fabriquer le produit en entier. Ce trait sera accentué encore dans le fordisme, puisque c'est le rythme de la chaîne qui ponctuera le travail, ôtant ici encore toute liberté quant à la maîtrise du temps et de l'espace de production. On en trouve une illustration admirable dans la première scène des *Temps Modernes* de Charlie Chaplin où Charlot ne peut s'arrêter de visser des boulons imaginaires lorsque la chaîne s'arrête.

c) Au grand bénéfice de tous

Mais ceci ne lèse pas les ouvriers, contrairement à ce qu'avait prévu Adam Smith (1776), qui craignait que la spécialisation n'entraîne un affaiblissement des capacités intellectuelles des ouvriers, assommés par la pratique d'un seul geste. Chez Taylor, actionnaires, salariés et consommateurs gagnent tous à cette augmentation générale de la productivité. Avec de bons salaires, les ouvriers ont donc tout à gagner de la généralisation du taylorisme.

d) Conclusions sur l'hétéronomie chez Taylor

Cette pensée tend à nier totalement la possibilité de l'existence de rationalités, d'intérêts et de buts propres aux individus ou aux groupes. En pensant que tous les hommes sont des homo economicus dont le but est la croissance économique, le taylorisme, comme l'économie classique, nie l'existence d'identités, de visions du monde différentes selon les individus. La seule liberté qui existe pour Taylor, c'est celle de monter dans l'entreprise, comme lui-même l'a fait ; c'est l'égalité des chances du rêve américain, qui ne reconnaît ni que tous n'ont pas les mêmes atouts de départ, ni que tous n'ont tout simplement pas la même envie d'être les meilleurs ou de gagner plus d'argent.

La limite principale de cette position tient donc dans sa vision de l'homme. Les hommes auraient tous un seul et même but, celui de gagner de l'argent. Tout est bon pour le leur permettre. Nous avons affaire à une tautologie dans laquelle on définit le bien comme ce qu'on obtient du système à la fin. C'est faire l'économie des différentes identités des personnes et des objectifs divergents qui découlent de ces différences.

Dans un tel système, l'autonomie est impensable puisqu'elle révélerait la supercherie, à savoir que tous les hommes ne sont pas motivés uniquement par l'argent. Dans ce cas, l'autonomie aurait pour conséquence une désorganisation complète d'un système conçu pour des homo economicus. En ce sens, Taylor a raison de craindre l'autonomie. Dans ce cadre très contraint, elle ne produirait pas que des avantages pour les actionnaires. Sans autonomie, tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il ne s'agit même pas d'une position réaliste ou leibnizienne, où tout serait pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles, la réalité économique imposant de fortes contraintes. Non, ce système est absolument le « one best way », il n'y a pas de meilleure façon de s'organiser.

---

[12] La bonne personne au bon endroit

2.2.1.3 La bonhomie de Fayol ou le poids d'une (belle) époque

Les écrits d'autres ingénieurs de la même époque tendent à souligner aussi à quel point l'autonomie est impensable dans les grandes unités que sont devenues les entreprises. Il s'agit de s'organiser efficacement et pour cela, il faut pouvoir prévoir les actions de chacun, dans une pyramide bien huilée. Ainsi, les 14 principes de Fayol, conçus comme des bonnes pratiques issues de l'expérience, montrent que l'efficacité dans l'administration s'obtient d'abord par une division claire du travail et du pouvoir, avec un commandement unique et responsable ainsi qu'une discipline forte. Pourtant, il ne faut pas décourager l'initiative (13^{e} principe) (Fayol, 1916).

Mais l'autonomie n'est pas vraiment à l'ordre du jour. Face au reste du discours de l'auteur, on peut penser que cette vision très militaire dans tous les sens du terme, camaraderie comprise, est à relier à l'époque. En effet, dans les conditions de la Belle Époque, l'autonomie pouvait sembler inutile voire dangereuse, compte tenu de l'état du marché. A l'époque l'urgence était au bien organiser pour gagner en efficacité, pas en parts de marché. Fayol était donc à la recherche des bonnes pratiques pour avancer, mais dans la bonhomie. Il ne semble pas pouvoir imaginer que certains seraient réticents au travail en commun. Ce n'est pas pensable à l'époque. La raison et la morale sont alors toutes puissantes. Les mineurs de Fayol sont de bons pères de famille qui souhaitent travailler dur pour gagner leur pain quotidien. On est en plein dans un contexte d'éthos du travail au sens de Max Weber. La pensée sociale de l'auteur qui ressort des principes 6, 7 et 11 montre que Fayol est du côté des paternalistes. Il faut donner le plus d'équité possible, voire la négocier puisqu'il parle de conventions permettant de lier intérêts particuliers et intérêt général. Ainsi, chez ce praticien, on sent l'habitude de la direction du personnel, alliée à un grand optimisme quant aux possibilités d'arrangement via la contractualisation.

Puis, une fois les règles établies, il s'agit de les faire respecter, mais toujours selon le jugement et la mesure. La lecture des écrits de Fayol laisse à penser qu'il est moins dogmatique que son homologue américain. Mais il convient surtout de lire ici une différence de contexte, sans parler de leurs personnalités. En effet, ce qui marque Fayol, c'est le poids du paternalisme, encore puissant à son époque. Son éducation à l'école des Mines, son expérience d'entreprise, tout concourre à faire de lui un ingénieur lettré, humain avec ses hommes, mais persuadé de la validité de l'ordre militaire. Son

pragmatisme est assis sur une conception de l'homme propre à la Belle Epoque. Il va de soi pour lui que les hommes, lorsqu'ils sont bien pris, sont de bons travailleurs. Il suffit de savoir allier la discipline et l'humanisme.

Ainsi, il nous semble essentiel de distinguer les écrits de Fayol de ceux de Taylor. En effet, quels que soient leurs points communs, il nous semble que le rationalisme de Fayol, teinté d'aristotélisme n'est dû qu'au contexte de croissance tranquille et stable dans lequel il a travaillé. S'il avait vécu aujourd'hui, il aurait sans doute écrit tout autre chose, en suivant le même principe de prudence. On sent chez lui un souci de placer l'économique en tête, mais sans négliger le social, qui va avec, non parce que la morale le dicte, mais sans doute par simple bon sens et souci d'efficacité pratique. Taylor en revanche, oublie le social en décrétant la convergence des buts. En cela, il va se heurter à des critiques issues directement des dysfonctionnements sociaux de son management scientifique, tel qu'il a été appliqué dans les années 1920.

2.2.2 L'école des Relations Humaines ou la redécouverte de l'autonomie

2.2.2.1 Les expériences de Hawthorne ou la découverte de l'informel

Sans raconter en détail les expériences menées dans la fin des années 1920 dans les usines de la Western Electric situées à Hawthorne (Roethlisberger et Dickson, 1939), nous nous proposons d'en retenir les traits saillants.

Le premier constat, et qui constitue le point de départ de cet ensemble de recherches portant sur l'influence des conditions de travail sur la productivité, consiste à remarquer que le travail ne peut pas être organisé scientifiquement. En effet, mis à part l'argent, il doit exister des facteurs qui influencent la productivité du travail, puisque les entreprises ne fonctionnent pas automatiquement comme prescrit.

D'autre part, des voix se font entendre sur les mauvaises conditions de travail des ouvriers dans les usines taylorisées. Des chercheurs commencent donc à analyser l'influence des conditions de travail, comme la lumière ou le temps de repos, sur la productivité.

Or ce que montrent les premières expériences de Mayo à la Western Electric, c'est que ce n'est pas le fait d'augmenter la luminosité de l'atelier qui fait grimper la productivité, mais celui de s'intéresser aux personnes. Les ouvrières veulent faire plaisir au chercheur qui les observent, leur productivité continue donc à augmenter lorsque l'expérience exige de diminuer les temps de pause et la lumière. C'est l'effet Hawthorne.

Deuxième élément saillant dans cette expérience, les ouvrières travaillent mieux parce qu'elles ont une autonomie de décision sur leur organisation du travail. Elles ont pu se coopter, le superviseur leur laisse une marge de manœuvre sur leur organisation. Leur productivité augmente, probablement parce que leur travail s'en trouve ré humanisé.

Ainsi, un des premiers résultats de ces recherches consiste à montrer que les hommes travaillent mieux lorsqu'ils sont considérés par la hiérarchie et lorsqu'ils ont leur mot à dire sur la façon de travailler, lorsqu'ils sont pris en considération, lorsque la relation de travail est un peu personnalisée. C'est un élément qui tend à montrer que la préoccupation première des ouvriers n'est peut-être pas l'équité de traitement comme le laisserait penser la théorie de Max Weber, mais le fait d'être considéré comme une personne, et pas comme une main qui en vaut une autre.

Cela vient nier la position de l'organisation scientifique du travail : on ne peut pas forcer les individus à bien travailler. Il faut un rapport humain entre les gens pour qu'ils y mettent du leur. Et on a apparemment besoin du leur pour que l'usine fonctionne. Les individus ont donc une certaine autonomie dans leur travail, quelles que soient les circonstances de contrôle fort dans lesquelles ils sont, cette autonomie consiste à faire plus ou moins bien leur travail, en quantité et en qualité. Ce rapport au superviseur et son influence sur la productivité des ouvrières de Hawthorne constituent sans doute l'acte de naissance de la légitimité de la fonction de gestionnaire des ressources humaines allouée au manager. Cependant cette naissance est frappée d'un lourd paradoxe : ce manager est chargé de distiller la bonne huile pour que la machine fonctionne sans grippage. Il ne doit pas laisser les gens libres, mais seulement leur donner l'impression qu'ils le sont. Désormais, l'usine sera dirigée par les organisateurs aidés des managers-facilitateurs. Pas question de prendre en compte l'opinion des ouvriers. Il ne s'agit que de les chouchouter un peu pour qu'ils travaillent mieux.

L'objectif est clairement de produire plus, en utilisant les connaissances que l'on a de ce qui fait travailler plus les gens. On leur octroie donc un peu d'autonomie pour qu'ils se sentent mieux et travaillent avec plus de cœur. Mais il s'agit d'un octroi sans grand danger car, et c'est sans doute la principale limite théorique de cette école, il n'y a pas beaucoup de doutes sur les buts des salariés. Ils veulent tous le bien de l'entreprise. S'ils sont un peu plus à l'aise dans leurs conditions psychologiques de travail, ils se remettront à travailler d'arrache-pied pour augmenter la rentabilité. Elton Mayo, reste dans le paradigme taylorien et continue donc à nier la diversité des identités des acteurs. Il faut s'intéresser à eux, certes, mais ils sont tous pareils et il suffit de leur faire croire qu'on les aime pour qu'ils aillent mieux. Ces textes ne témoignent donc pas d'une remise en cause radicale des principes du taylorisme, mais ils permettent de commencer à reconnaître l'autonomie, bien qu'ils n'aillent pas jusqu'à montrer son intérêt pour l'entreprise. Au contraire, les années suivantes vont être consacrées à imaginer des moyens d'endiguer cette autonomie découverte.

Pourtant, les avancées de l'école des Relations Humaines permettront d'asseoir toute une série d'avancées quant à la reconnaissance de l'autonomie.

2.2.2.2 La norme de groupe

En effet, la troisième phase de l'expérience, sur la ligne d'assemblage des relais électriques, révèle qu'il existe une organisation informelle qui se met en place parallèlement à l'organisation formelle du travail.

Le nouveau groupe de travailleurs met en place sa propre norme de production journalière, se met d'accord avec le contremaître, en fonction de ce qui est acceptable pour l'entreprise, et établit une solide norme de groupe au sein de l'atelier : pas question de médire sur ses camarades, pas question de produire plus que la norme de groupe, pas question non plus de produire moins. Une autre organisation est dévoilée, celle des groupes de travail. Et c'est une révolution pour la théorie des organisations puisque cela lui fait prendre conscience de ce qui se passe réellement. Quelle que soit la structure formelle et la force de son contrôle, les ouvriers se débrouillent pour se défricher un terrain autonome où ils décident de leur production et de leur fonctionnement social. A vrai dire ce n'est pas une avancée théorique, car les chercheurs de Hawthorne n'ont pas

vraiment d'explication à cela, mais c'est une découverte de terrain essentielle car elle vient battre en brèche la notion même d'organisation scientifique du travail.

En effet, à partir de cette découverte, il n'est plus possible d'espérer mettre en place une organisation théoriquement parfaite sur le papier, sans prendre en compte la liberté des groupes de travail. L'homme n'est plus une simple machine qui fonctionne en appuyant sur le bouton « salaire », c'est un être social qui résiste à l'atomisation taylorienne en reconstituant des groupes dans lesquels émergent des règles qui n'ont pas été édictées par la direction. Et celle-ci est bien obligée de faire avec. Cette découverte ouvre la porte à l'analyse stratégique des organisations et à la théorie de la régulation conjointe que nous étudierons plus loin.

En 1932, l'apport de cette découverte consiste à montrer qu'il existe de l'autonomie dans les organisations ; qu'elle se grignote sur les règles formelles, et qu'elle semble émerger nécessairement, comme par un instinct de survie, malgré toutes les contraintes de la structure et du management.

2.2.2.3 L'élargissement des tâches, premier pas vers l'autonomie déléguée

Ces premières expériences, mêmes si elles ont été critiquées pour leur validité scientifique ouvrent la voie à toute une série de recherches portant sur les motivations humaines.

Dans un premier temps, les psychologues du travail vont tenter de classer les motivations humaines pour tenter de donner aux salariés ce dont ils ont besoin pour travailler selon la volonté de la hiérarchie. C'est ainsi que cette école qui a découvert les limites de l'organisation scientifique du travail va tenter de sociologiser le management des groupes de travail, à l'aide de stimulants, de nouveaux styles de supervision, de faux droits à la parole...

Ces diverses théories de la motivation sont forts bien décrites par Herzberg, dans un article où il qualifie ces tentatives de « coup de pieds au cul » (Herzberg, 1987). Le principe de base consistant à chercher le meilleur angle pour faire coopérer des agents qui n'en ont aucune envie au départ, mais dont on estime qu'ils peuvent à terme poursuivre les mêmes objectifs.

L'apport de Herzberg consiste à montrer que ce n'est ni le salaire ni les conditions de travail qui peuvent motiver les agents. Tout ceci ne constitue que ce qu'il appelle des facteurs d'hygiène. S'ils ne sont pas remplis, les agents sont mécontents. Mais leur présence ne suffit pas à les satisfaire. Ce qui motive les salariés, c'est la nature même du travail à accomplir, ainsi que sa signification sociale. Si le travail est intéressant en soi, s'il apporte quelque chose aux acteurs par rapport à ce qu'ils en attendent, alors ils seront motivés à bien travailler (Herzberg, 1978).

De cette nouvelle théorie de la motivation naissent les notions d'élargissement et d'enrichissement des tâches, qui permettent de redonner un sens au travail. L'atomisation du taylorisme laisse la place à des travaux moins découpés. Du même coup, l'individu retrouve une partie de son identité, liée au fait de pouvoir mieux s'approprier le fruit de son travail, de pouvoir dans le cas, très rare, de l'enrichissement, décider d'une partie de la conception des tâches et, dans le cas de l'élargissement, de pouvoir ne plus s'abrutir à répéter sans cesse la même opération. De la diversité du travail renaît du jeu, de l'espace, de la liberté, grâce à laquelle le sujet se constitue et trouve par là une motivation à travailler pour lui, pour se créer.

Ainsi, l'étude des motivations conclut à la nécessité de redonner de l'autonomie pour que les acteurs puissent se constituer une identité, et que ce mouvement devienne une motivation à avoir du cœur à l'ouvrage. Cette autonomie n'a pas de motif humaniste ou social. Il ne s'agit pas de faire cela pour le bien des acteurs, mais simplement pour qu'ils produisent mieux. En cela, les auteurs qui reconnaissent les avantages de l'élargissement des tâches insistent sur le fait que ce qu'on perd en économies d'échelles, on le regagne par la motivation, notamment du point de vue de la qualité des produits.

Par ailleurs, la question de la coordination de ces acteurs plus autonomes n'est pas vraiment posée, car l'organisation ne modifie pas vraiment ses outils de gestion lorsqu'elle élargit les tâches, elle ne fait que distribuer le travail autrement sans gérer les individus différemment. Il s'agit d'une opération de rustine qui ne modifie pas en profondeur la division verticale des tâches.

En effet, les acteurs sont un peu moins éclatés, ils regagnent un peu en autonomie, dans la mesure où ils dépendent moins des autres pour travailler sur le

produit et leur identité individuelle s'en trouve renforcée. Ceci étant, on n'aborde jamais la question de la véritable autonomie du travail. Les agents sont plus manipulés que laissés libres de travailler à leur guise. On leur donne ce qu'on croit bon pour leur faire supporter le travail, mais on ne fait pas appel à eux pour décider du quoi, comment, quand, où, sans parler du pourquoi. Cela est encore impensable, car on a peur de ne pouvoir coordonner les tâches après coup. Comme on ne sait pas comment faire autrement, on continue à coordonner comme avant, ce qui, du même coup,n limite en retour les possibilités réelles d'autonomiser les acteurs. A vrai dire, ce qui semble pêcher ici, c'est le manque de clarté dans le positionnement relatif de l'économique et du social. Certes, le social est redécouvert. C'est bien le moins lorsqu'il pose problème dans les faits. Mais, on affirme alors qu'il est aussi important que l'économique, qu'ils constituent les deux objets de l'organisation, traversée par quatre logiques d'égale importance. Cependant, à côté de ce discours fort, les penseurs de l'école des Relations Humaines négligent totalement d'intégrer le social à l'économique. Les motivations, c'est quelque chose en plus, c'est une affaire de management des hommes qui n'a rien à voir avec les structures, avec ce qui est sérieux dans l'organisation, ce qui nécessite des investissements en temps et en argent. Ainsi, faute de donner au social une vraie place, peut-être officiellement secondaire par rapport à l'économique, mais d'une véritable importance pour la réussite de l'organisation, on se nourrit de discours et l'on échoue de mode en mode, comme le souligne si bien Herzberg, sans bénéficier réellement des apports des changements sociaux, sans cesse remis en cause et auxquels plus personne ne croit.

La pensée de chercheurs de l'école des relations humaines, faute d'une refonte de la vision de l'homme et de l'organisation, n'a pas permis d'aboutir à des révolutions en termes d'autonomie dans le travail. Ce n'est qu'après la mise en avant de trois nouveaux concepts, la rationalité limitée, la contingence et l'importance du pouvoir, que d'autres chercheurs ont pu retravailler les découvertes des années 1930, pour avancer dans la réflexion sur le fonctionnement réel des organisations, et sur des modes d'organisation différents du taylorisme. Nous nous proposons donc d'exposer en quoi ces trois concepts, qui se situent dans le troisième cadran de notre matrice, ont permis de faire avancer la réflexion, avant de revenir à l'histoire de la mise en valeur progressive de l'autonomie dans le travail.

2.3 L'AUTONOMIE DÉLÉGUÉE OU LA DISCRÉTION RENDUE POSSIBLE PAR UNE CONCEPTION CONTINGENTE DES RELATIONS ENTRE L'HOMME ET L'ORGANISATION

Pour parvenir à une autre vision de l'autonomie au travail, la pensée managériale a eu besoin d'amender ses conceptions de l'homme et de l'entreprise à trois niveaux. A l'échelle de l'homme, il a fallu porter atteinte à la notion de rationalité absolue pour aboutir peu à peu à une vision plus complète de l'homme au travail. Au niveau de l'organisation, les apports de la réflexion économique et stratégique sur la contingence ont permis de remettre en cause la vision unique du one best way et d'imaginer des cas dans lesquels il vaut mieux déléguer de l'autonomie aux salariés. Enfin, au niveau des relations entre l'homme et l'organisation, l'abandon du déterminisme a permis de comprendre comment la liberté humaine, bien qu'insérée dans le système organisationnel, permet le changement des structures. Ces avancées, si elles sont présentées ici de façon analytique, se sont combinées et accumulées dans la pensée de nombreux auteurs en organisation et ont permis en particulier, avec d'autres apports issus des sciences humaines et sociales, d'aboutir à des visions de l'organisation, au sens d'acte d'organiser, radicalement différentes de celles du début du siècle.

2.3.1 La limitation de la raison comme ouverture vers une autre vision de l'homme

2.3.1.1 L'organisation comme une pyramide de décisions et d'objectifs

Simon est l'auteur dont les recherches ont permis de modifier la vision de l'homme économique, issue de l'économie néo-classique, dont les théoriciens des organisations jusqu'à lui se contentaient.

Pour lui, le management est affaire de décision. Ce qui compte n'est pas la structure au sens où elle divise le travail, mais l'organisation des décisions. Au lieu de s'intéresser comme ses prédécesseurs à la division horizontale du travail, Simon se focalise sur sa division verticale, conçue comme une hiérarchisation des décisions possibles.

S'appuyant sur les écrits de la philosophie du positivisme logique, et en particulier sur Rudolf Carnap, Simon montre que toute décision intègre des éléments de deux natures différentes, factuels et éthiques.

- « *Les propositions factuelles sont des énoncés concernant le monde observable et la façon dont il fonctionne* » (Simon, 1947) (p.42). On les reconnaît aisément au fait qu'on peut leur attribuer un caractère de vérité. Elles sont vraies ou fausses.

- L'élément éthique, quant à lui, constitue un impératif quant au choix d'une situation future.

Ainsi, par exemple, dans la décision d'augmenter les parts de marché de 10%, il y a l'élément factuel, chiffré de l'augmentation réelle, mais il y a aussi, en arrière plan, l'élément éthique qui juge bon d'augmenter ses parts de marché.

Toute décision est donc mixte, mais on ne peut évaluer scientifiquement que sa partie factuelle, le reste relevant des valeurs et donc pas de la vérité.

Une organisation peut être alors regardée comme une pyramide d'objectifs emboîtés les uns dans les autres, comme une chaîne de moyens et de fins (p. 57). Tout en haut, on trouve les buts finaux de l'organisation, exprimés en termes génériques, plus éthiques que factuels. Pour être atteints, ces buts doivent être traduits en objectifs organisationnels, plus factuels, mesurables ; qui seront eux mêmes subdivisés en sous-objectifs organisationnels, assignables à un individu ou à un groupe. Chaque objectif de niveau n devient un moyen pour atteindre les objectifs du niveau n+1. De cette manière, la concordance des buts est atteinte ex-ante, par la bonne déclinaison des objectifs.

Chaque individu, disposant de buts à atteindre, va en effet élaborer une stratégie pour atteindre ces buts de la façon la plus efficace possible. Pour cela, il va utiliser sa rationalité, définie comme *« le choix des alternatives qui seront préférées en fonction d'un système de valeurs permettant d'évaluer les conséquences d'un comportement.* » (p. 69).

Malheureusement, cette déclinaison des objectifs du plus éthique au plus factuel va entraîner un déplacement des buts[13], source d'une mauvaise convergence et dû en particulier aux limites de la rationalité.

2.3.1.2 La rationalité limitée ou le renoncement à l'optimisation individuelle

Le grand apport de Simon à l'histoire de la théorie des organisations, c'est l'invention du concept de « rationalité limitée » ; concept qui vient combattre à tout jamais la vision classique d'un homo economicus à la raison toute puissante, qui se détermine parfaitement en toute connaissance de causes et de conséquences.

En effet, si la rationalité objective conduit au choix d'un *« comportement correct qui maximisera les valeurs données dans une situation donnée »* (p. 70), alors, son existence *« impliquerait que le sujet modèle son comportement dans un système intégré a) en prenant une vue panoramique de l'ensemble des solutions qui s'offrent à lui avant d'arrêter sa décision, b) en examinant le complexe des conséquences de chacun de ses choix, c) en prenant le système des valeurs comme critère de sélection d'une solution parmi toute la série d'alternatives possibles »* (p. 73). Or, Simon observe que les comportements réels, même ceux qui sont jugés comme rationnels, présentent un grand nombre d'incohérences et s'écarte à trois égards au moins de cette définition :

> *« 1) La rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun de ces choix. En fait, la connaissance des conséquences est toujours fragmentaire.*
>
> *2) Comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite.*
>
> *3) La rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité de cas possibles. » (p. 74).*

Par opposition à l'image classique d'une raison toute puissante, capable de calculer tous les avantages et tous les inconvénients des conséquences d'une décision,

---

[13] au sens de Merton, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965.

Simon démontre que chaque individu ne dispose que d'une rationalité limitée par ses talents, ses valeurs, ses réflexes personnels, par l'incomplétude de l'information dont il dispose et enfin par l'impossibilité physique de traiter toute cette information et de prévoir les conséquences de ses choix.

De ce fait, les comportements ne procèdent pas de l'usage d'une rationalité infinie, mais de celui de la rationalité limitée de chacun, du fait de sa situation particulière. Cette limitation a une conséquence particulièrement importante pour l'organisation en ce sens que les individus ainsi limités ne vont pas chercher à optimiser leurs choix, mais se contentent de solutions satisfaisantes.

L'organisation est alors vue comme un réseau de contraintes au sein desquelles les individus vont être conduits à choisir parmi les quelques possibilités qui leur restent apparentes. Ils sont comme maillés par la structure.

« *L'organisation permet à l'individu de s'approcher à une distance raisonnable de la rationalité objective* » (p. 73) ; c'est ce qu'affirme Simon au début du chapitre 5 *d'Administration et processus de décision.* En effet, sa conviction est que la structuration formelle des décisions permet à l'ensemble de l'organisation de diriger a priori les décisions des individus. C'est à la structure de pallier les limites de la rationalité en organisant par avance les possibilités de décider. Ainsi, le bon organisateur est celui qui crée une structure capable de générer un ensemble de décisions localement satisfaisantes, mais globalement optimales, grâce à une coordination par le design organisationnel.

2.3.1.3 Analyse critique de l'apport du concept de rationalité limitée

On peut reprocher à Simon une vision de l'organisation comme un construit machiavellien servant à orienter les décisions des individus et des groupes dans le sens apparaissant comme nécessaire à ceux qui dessinent la structure. L'individu simonien, que nous proposons d'appeler « homo psychologicus », est donc bien totalement opposé à l'homo economicus des économistes néoclassiques et des premiers théoriciens de l'organisation, en ce sens que ses limites dispositionnelles sont alourdies de limites situationnelles, de façon à restreindre sa liberté au maximum. Il est donc privé d'autonomie. Puisque plus il est bas dans la chaîne des moyens et des fins, moins il a de vision des buts de valeurs, et plus il est contraint dans ses choix de comportement,

jusqu'à la limite ultime où son choix se limite à accepter de produire le comportement exigé ou alors à quitter son travail. C'est sans doute la seule liberté qui lui reste, celle de refuser un travail sans liberté et sans sens.

Néanmoins, l'apport du concept de rationalité limitée est immense. En effet, bien que Simon puisse être critiqué pour un repli sur la seule rationalité instrumentale, et un oubli de la rationalité axiologique, sous prétexte qu'elle ne serait pas mesurable (Fiol et Solé, 1993), le rejet du modèle, encore dominant aujourd'hui, de la rationalité absolue, ouvre la voie vers une conception plus fine de l'homme au travail. Simon lui-même précise, dans le premier chapitre de son ouvrage, qu'il y a cinq façons d'influencer les comportements au sein d'une organisation parmi lesquels la socialisation. Cette vision est plus riche que celles des tenants du one best way. Ainsi, ce n'est pas sur les conclusions de Simon quant à la façon de s'organiser pour pallier les limites de la rationalité qu'il faut s'attarder, mais sur la brisure d'un modèle qui empêchait de prendre en compte la richesse des hommes. Une fois ce modèle brisé, il restait à faire le chemin qui menait vers une vision d'un homme plus global, non parfait certes, mais également non réduit à sa seule raison instrumentale.

2.3.2 Contingence structurelle et autonomie contingente

La seconde brèche dans le système du one best way qui va permettre de penser l'autonomie des individus, c'est le fait de penser qu'il n'y a pas de structure universellement bonne. La qualité d'une structure dépend de nombres d'éléments tels que l'environnement, le marché, l'âge et la taille de l'entreprise... La réflexion sur les facteurs de contingence revient, dans le cadre de notre problématique, à formuler la question suivante : dans quel cas, vaut-il mieux prendre le risque que les agents soient opportunistes plutôt que de perdre de l'argent et de l'efficacité à les contrôler ? Cette question se pose aussi bien sur le marché que dans les organisations ; nous l'examinerons à travers les théories des coûts de transaction et de l'agence, mais aussi à travers les modes d'organisation de Mintzberg. La réponse, dans le cadre de la théorie de la contingence est que cela dépend de toute une série d'éléments, en particulier de deux types de facteurs : d'une part des exigences et des caractéristiques du marché, d'autre part, du type de population auquel nous avons affaire. La réponse, un peu ironique, que nous serions tentée d'attribuer à ces théoriciens est la suivante : il faut accorder de l'autonomie quand on ne peut faire autrement et lorsque l'on a affaire à une

population soit très formée et motivée, soit contrôlée de l'extérieur. Alors, dans ces situations, l'autonomie est plus efficace que le contrôle absolu.

Reprenons ces points en détail dans les théories concernées.

2.3.2.1 L'opportunisme des agents est-il un risque ?

a) Apports de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction à notre problématique[14]

Selon que les hommes échangent sur le marché ou dans des structures plus ou moins pérennes, ils seront plus ou moins insérés dans des hiérarchies, et donc plus ou moins autonomes, au sens le plus simple du terme. C'est donc la justification de la nécessité des hiérarchies que nous interrogeons à travers cette approche.

La question de l'économie des coûts de transaction consiste en effet à se demander dans quels cas il vaut mieux s'organiser pour effectuer des transactions au lieu de rester sur le marché.

La première réponse donnée par Coase (1988) et reprise par Williamson et Winter (1991) est la suivante : il faut s'organiser lorsque les coûts de transaction sur le marché sont supérieurs aux coûts d'organisation en interne. Ce calcul des coûts de transaction est fondé sur trois points principaux (qui remettent en cause la notion de concurrence pure et parfaite) dont les deux premiers sont des coûts directement calculables et le dernier un risque de dépenses ou de pertes incalculables a priori :

1) les coûts d'accès à l'information

2) les coûts liés à la rédaction de contrats

3) le risque lié à l'opportunisme des agents économiques, qui profiteront de l'incomplétude des contrats pour ne pas les honorer en esprit et tenter de « rouler » leur partenaire. A ce risque se rattache donc des coûts d'agence

[14] Il n'est pas question ici de traiter de ce domaine de façon complète. Il ne s'agit pas d'une thèse d'économie. Ce qui nous intéresse et justifie, à nos yeux, le recours à cette approche économique, c'est son utilisation en gestion, notamment pour justifier théoriquement l'existence des structures « hybrides » ou en réseau, dans lesquelles l'autonomie trouve une place particulière.

inhérents à la relation agent-principal, mis en lumière par les tenants de la théorie de l'agence.

C'est essentiellement parce que les agents sont opportunistes qu'il convient de les insérer dans des hiérarchies qui les contrôleront dans l'exécution de leur contrat de travail. Dans chaque cas de transaction, il faudrait donc calculer et comparer les coûts pour décider s'il y a lieu de créer une organisation ou pas.

A cette vision binaire, organisation ou marché, se sont ajoutés deux autres éléments. Le premier complément de théorie est apparu chez Ouchi (1980) et est bien exprimé par Ciborra (1993). Il consiste à présenter une alternative à trois branches au lieu de deux : marchés, clans ou hiérarchies. C'est admettre qu'il y a deux types d'organisations possibles : la hiérarchie ou l'équipe de travail informelle, constituée d'individus coopérants en vue du même objectif. Le second complément de théorie est plus récent et consiste en la défense et illustration de structures hybrides ou en réseau, à cheval entre le marché et l'organisation (Fréry, 1996). Dans ce type de structure, chaque élément serait autonome, mais relié à un noyau ou aux autres éléments par des contrats commerciaux plus ou moins récurrents, sans structure juridique et financière commune.

b) Que devient l'autonomie dans cette vision de l'organisation ?

Si nous avons choisi de présenter cette approche économique dans une partie consacrée à la contingence, c'est parce qu'il nous semble que ces deux approches présentent la même image de l'autonomie. En effet, l'autonomie des acteurs est maximale dans le cas du marché, minimale dans le cas des hiérarchies et intermédiaire dans le cas des équipes et des structures hybrides, comme une conséquence de la structuration choisie pour être le plus efficace possible.

On ne part pas de la nature des agents, mais de la structure à adopter pour s'adapter aux facteurs de contingence. Il résulte alors de cette structure une autonomie plus ou moins déléguée aux agents, qui doivent s'adapter à une construction faite pour répondre aux données de l'environnement.

La théorie est en fait plus complexe que cela, puisque les données de l'environnement sont autant externes qu'internes. On prend donc en compte également les caractéristiques des groupes sociaux qui composent l'organisation, mais plus dans un second temps pour voir si le corps social peut s'adapter à tel type de structure qui conviendrait à l'état du marché. Cela correspond tout à fait à la position affirmée actuellement par certains dirigeants de P.M.E. [15] pour qui l'autonomie est une nécessité imposée par le marché pour être efficace, son aspect social constituant un bienfait supplémentaire, mais non causal (Collectif, 1995).

Si l'autonomie est réduite à sa plus simple expression dans le cas des hiérarchies, c'est précisément parce que les individus sont considérés comme opportunistes, et donc orientés par leur propre intérêt, qui pourrait les pousser à ne pas respecter la parole donnée dans le contrat. Ainsi, c'est pour faire face à l'immoralité des agents qu'on leur enlève leur autonomie. Il y a donc bien un présupposé implicite qui stipule que des agents éthiques pourraient travailler de façon autonome, mais la relation ne marche pas dans l'autre sens. L'autonomie accordée aux agents ne les rend pas éthiques, elle ne fait que les rendre créatifs et comme cela leur plaît, ils jouent le jeu.

Pourtant le postulat d'opportunisme empêche d'imaginer que des agents pourraient se comporter de façon éthique. Par essence, l'homme est opportuniste. Nous sommes encore dans une vision classique de l'homo economicus où chacun poursuit son propre intérêt et où, dans le cadre du marché, c'est cela qui conduit au bien commun.

Il devient alors intéressant de se pencher sur le cas des équipes. Qu'est-ce qui explique que, dans ce cas, on n'a pas besoin de hiérarchie pour contraindre les agents à poursuivre les objectifs organisationnels

Dans le cas des réseaux, l'autonomie est accordée à de petites structures, et l'on ne s'intéresse pas à ce qui se passe à l'intérieur de ces structures, elles sont d'ailleurs en général bureaucratiques. Ce qui reste intéressant néanmoins, c'est la valeur d'efficience accordée au fait d'autonomiser les structures. Derrière cette idée réside la reconnaissance qu'une structure entièrement responsable fournira des biens et services

---

[15] L'entreprise Favi par exemple

de meilleure qualité et à moindre coût. Même si une partie de l'explication de ce phénomène réside dans la mise en concurrence, on peut quand même attribuer à l'autonomie de gestion et d'organisation une valeur d'efficience supérieure à celle de la contrainte organisationnelle.

Ce point est intéressant si on l'utilise au niveau des agents eux-mêmes, on peut essayer d'en déduire que des agents plus libres de s'organiser comme ils l'entendent seront plus efficients.

La preuve de cette assertion réside, en tous cas, au niveau de la structure, dans la théorie de la contingence structurelle que nous allons examiner maintenant, puisqu'une structure qui n'a pas à obéir à des critères de gestion et d'organisation imposés par le siège, peut s'adapter parfaitement à sa situation pour y répondre de manière optimale.

2.3.2.2 La contingence, fin du one best way et de l'enfermement automatique

A côté des critiques portées par l'école des Relations Humaines, il a très vite existé une autre remise en cause du taylorisme, celle du rejet du one best way et la mise en évidence de la nécessité d'adapter les structures à divers types de facteurs tels que la technologie, l'âge, la taille, la stratégie pour les facteurs internes et la variabilité de l'environnement, sa complexité, l'intégration et la différenciation.

Il n'est pas utile de revenir en détail ici sur ces différentes recherches dont on trouve une excellente synthèse chez Mintzberg (1982). Ce qui nous importe en revanche, c'est d'analyser leur impact sur la vision du rapport entre l'homme et l'organisation, et, par delà ce rapport, sur la place de l'autonomie.

L'apport de la contingence consiste à montrer qu'il y a plus d'une façon de s'organiser et que la structure doit être adaptée à son contexte particulier. Cela signifie que les hommes ne sont plus systématiquement enfermés dans un système hiérarchique, garant de la plus haute productivité, mais qu'il peut exister des circonstances, en particulier celles qui sont liées à la technologie et aux turbulences de l'environnement dans lesquelles il vaut mieux laisser leur liberté aux acteurs.

Cette théorie est donc aux origines de la pensée actuelle de l'autonomie axée sur la nécessaire réaction rapide aux fluctuations d'un environnement devenu très segmenté et très complexe et que seuls les opérateurs au plus près peuvent connaître.

Cet argument provient en particulier de la mise en évidence des avantages des structures organiques par Burns et Stalker (1961) dans les cas où l'innovation est nécessaire, ainsi que de l'intérêt de certains modes de coordination distincts de la supervision directe et de la standardisation des procédés. Nous avons déjà évoqué au chapitre un les avantages et inconvénients de l'ajustement mutuel et de la coordination par les résultats. Voyons à présent quels sont ceux de la standardisation des qualifications, qui domine dans les bureaucraties professionnelles. [16]

a) La standardisation des qualifications comme paradigme des problèmes liés à l'autonomie des individus

Une fois qu'on a recruté les bons professionnels qui justifient de la formation adéquate et de l'expérience nécessaire, on considère qu'ils feront correctement leur travail, par ailleurs très difficile à contrôler pour de non professionnels. C'est donc leur expertise, et la difficulté à les contrôler qui leur confère une autonomie dans leur travail.

Mintzberg (1982) traite explicitement de la question de l'autonomie des professionnels, dans un paragraphe intitulé « quelques problèmes de la bureaucratie professionnelle ». Voilà ce qu'il en dit :

> *Parmi les cinq configurations structurelles, la Bureaucratie Professionnelle répond de façon unique aux besoins essentiels des hommes et des femmes de notre époque. Elle est démocratique, disséminant directement le pouvoir aux opérateurs (au moins à ceux qui sont professionnels) à qui elle donne une autonomie considérable, les libérant même du besoin de coordonner étroitement leur activité avec celle de leurs collègues, et de toutes les pressions et de l'activité politique qui en résulte (...). En conséquence, les professionnels ont tendance à être des individus*

[16] Nous reviendrons plus loin sur les avantages et les inconvénients de la coordination par les valeurs.

responsables et très motivés, qui se consacrent avec dévouement à leur travail et à leurs clients . (Mintzberg, 1982) pp. 328-9.[17]

En outre, les professionnels ont la liberté de se perfectionner en permanence ce qui augmente encore leur expertise et la sécurité pour leurs clients.

Ce point de vue est extrêmement intéressant dans la mesure où rares sont les auteurs qui affirment que, dans le cas particulier où les individus sont très formés et socialisés de façon élevée, l'autonomie dans le travail engendre une forte responsabilisation, ainsi qu'une motivation. Il est donc intéressant de donner de l'autonomie parce que cela motive. Mintzberg n'explique pas vraiment son point de vue. Il se contente de l'affirmer, comme une évidence. Mintzberg n'est pas un spécialiste de la motivation et ce n'est pas ce point qui l'intéresse mais les inconvénients liés à cette autonomie.

En effet, il s'empresse d'ajouter :

« Mais, dans ces mêmes caractéristiques de démocratie et d'autonomie résident les problèmes majeurs de la Bureaucratie Professionnelle car il n'y a en dehors de la profession pratiquement aucun contrôle sur le travail, aucun moyen de corriger les déficiences sur lesquelles les professionnels eux-mêmes choisissent de fermer les yeux. Et ils ont tendance à négliger les problèmes essentiels de coordination, de contrôle et d'innovation qui surgissent dans ces structures. » (Idem, p. 329).

Trois problèmes donc : coordination, contrôle et innovation.

- **Coordination** : selon Mintzberg, la standardisation des qualifications ne suffit pas à coordonner les activités, entre le professionnel et le support logistique, mais surtout entre les professionnels eux-mêmes. En effet, il y a peu de communication entre les différentes spécialités ; chacun régente son domaine. Cela entraîne des situations difficiles lorsqu'un cas tombe entre deux spécialités. Par exemple en médecine, le patient qui présente les mêmes symptômes sera traité selon les cas en neurologie ou en psychiatrie, sans

[17] C'est nous qui soulignons

mise en commun des données entre les services. Ce processus de classement fait l'objet de redéfinitions incessantes.

- **Contrôle** : si le professionnel n'est pas consciencieux ou s'il est incompétent, il est difficile pour le client de s'en rendre compte. Pensez à la difficile question du choix d'un garagiste pour réparer dans un domaine où vous n'avez aucune connaissance! Mais sans parler de malhonnêteté, il arrive que l'autonomie conduise à oublier les besoins du client pour se concentrer sur la beauté de l'art ou de la recherche. Ainsi, Mintzberg donne l'exemple des psychiatres persuadés que tout patient devrait faire une analyse, des cabinets de conseil adeptes du même système de planification pour tous. Que penser aussi du médecin qui essaie un médicament pour faire entrer son patient dans un protocole de recherche, bien que son cas ne le justifie pas ? Pire encore que la négligence des besoins des clients, c'est l'ignorance des besoins de l'organisation qui inquiète Mintzberg. Les professionnels se sentent affiliés à leur métier, à leurs associations professionnelles et autres ordres, mais rarement à l'organisation à laquelle ils prêtent leurs compétences. Ainsi, par exemple, les professeurs refuseraient de siéger aux comités de programmes.

- **Innovation** : dernier problème, et non des moindres selon Mintzberg. L'innovation nécessite souvent une coopération inter-spécialités et un travail inductif et donc la rupture des frontières entre les professionnels. Leur résistance à coopérer se traduit donc par l'absence d'innovation radicale et donc l'impossibilité à s'adapter à des environnements turbulents. D'une façon générale, le changement stratégique est difficile du fait du pouvoir donné à la base.

Il est extrêmement difficile de pallier ces difficultés car on ne peut contrôler les professionnels par la supervision directe ou par une standardisation du processus ou des résultats. Leur travail est trop complexe et ne se prête pas à cette formalisation. De plus cela les démotive, « *les contrôles technocratiques ont pour seul effet de faire baisser la conscience professionnelle* » (Mintzberg, 1982) p. 333. Ils ont aussi pour effet de gêner la relation entre le professionnel et son client, essentielle à l'activité. Pensons par exemple à l'enseignement ou à l'aide sociale.

La seule façon de parvenir à changer une bureaucratie professionnelle passe par le long terme, et par l'évolution des professionnels eux-mêmes : *« changer le recrutement, la formation, la socialisation, la motivation au perfectionnement professionnel. »* (idem p.335). En dernière instance, Mintzberg propose de faire appel au sens de la responsabilité des professionnels puis, à faire pression sur les organisations professionnelles, plus que sur les professionnels au sein de l'organisation.

Autrement dit, lorsque les individus doivent être autonomes dans leur travail, la seule façon d'éviter qu'ils profitent de cette autonomie pour aller dans leur sens et pas dans celui de l'organisation ou au moins de ses clients, c'est d'intervenir sur les individus eux-mêmes, sur ce qui peut conditionner leurs choix autonomes. Il faut alors travailler avec des hommes bien choisis, et bien formés, qui décideront dans le bon sens. De cette position au management par les valeurs, il n'y a qu'un pas, que Mintzberg ne développe pas, mais qu'il sous-entend quand même largement. Si les hommes doivent être autonomes, alors le contrôle et la coordination doivent se faire en grande partie en amont, car a posteriori, tout contrôle est contreproductif. La bureaucratie professionnelle ne supprime donc pas le contrôle, elle l'externalise pour le confier à des institutions sociales encore plus répressives que l'entreprise la plus mécaniste.

b) Conclusion sur l'impact de la contingence sur l'avènement de l'autonomie

Le grand apport de la contingence à notre problématique est de montrer qu'il y a des cas dans lesquels l'autonomie des salariés est nécessaire et efficace. C'est un pas de plus vers la reconnaissance de sa valeur.

En revanche, ce qui transpire de ces écrits, c'est la peur de ne pas savoir gérer l'autonomie et la nécessité de trouver d'autres modes de contrôle, le plus souvent psychiques ou culturels sur des individus à tendance opportuniste.

Mintzberg (1982), notamment, suggère qu'il est nécessaire de travailler sur les individus eux-mêmes, à travers leur sélection, leur socialisation et leur formation pour éviter les risques liés à l'autonomie.

Dans ces visions de la structure, liées à la contingence structurelle, les relations entre l'homme et la structure sont conçues d'une manière particulière. L'organisation

n'est pas précisément un phénomène naturel qui existerait dans la nature comme il existe des arbres et des hommes, nous l'avons vu avec l'examen de la théorie des coûts de transaction. L'organisation est devenu un construit humain, mais c'est une construction d'experts, d'architectes diplômés qui travaillent à l'élaboration de la structure la mieux adaptée à une situation particulière. Ce ne sont pas les acteurs lambda de l'organisation qui la construisent au jour le jour, mais les ingénieurs-organisateurs qui la dessinent scientifiquement et qui tentent ensuite de la mettre en place avec le moins de résistance sociale possible.

L'autonomie reste donc en grande partie négative. Il ne faut la déléguer que quand on ne peut pas faire autrement. De plus elle ne touche jamais à l'élaboration des règles. Elle reste strictement procédurale.

2.3.3 Le constructivisme de Crozier et Friedberg ou l'émergence de l'autonomie volée positive

Cette vision d'une organisation construite par des ingénieurs en fonction d'objectifs et de contraintes internes et externes et dans laquelle les agents doivent vivre et s'adapter est battue en brèche par l'introduction de la notion de pouvoir conçue comme un des moteurs de l'action individuelle et collective.

En effet, à une vision des buts de l'organisation présentés d'un côté, face aux buts des individus, qu'ils soient les mêmes ou non, va venir s'opposer la vision des buts des individus et des groupes qui vont user de leur pouvoir pour construire l'organisation qui leur permettra de travailler ensemble. C'est ce que Friedberg appelle l'endogénéisation des structures et des buts (Friedberg, 1993). Ainsi, peu à peu, le mythe de l'organisateur s'effondre au profit d'une construction plus collective, moins consciente et permanente (Mintzberg, 1986).

Ce qui est nouveau, ce n'est pas de constater qu'il existe du pouvoir dans les organisations. La révolution consiste à cesser de considérer le pouvoir comme un mal absolu, pour le prendre pour un simple fait, qu'il faut prendre en compte pour comprendre les organisations. On approche d'une conception plus ambivalente des comportements humains. De là à apprécier les bienfaits des phénomènes de pouvoir et à

valoriser le conflit comme un phénomène d'avancement social, il n'y a qu'un pas, qui, une fois franchi, pose la problématique de l'autonomie d'une autre façon.

Pour donner une idée de l'avancée que constitue cette pensée nous proposons de commencer par analyser la conception du pouvoir qui la caractérise, avant de parler de la liberté de l'acteur dans cette théorie et de conclure sur ses apports et ses limites.

2.3.3.1 Deux conceptions du pouvoir et du conflit

L'histoire de la pensée politique et sociale est traversée par deux conceptions du pouvoir. On peut fonder, avec Bernoux (1994), la position de ces deux conceptions au moment de l'opposition entre Hobbes et Locke. Pour le premier, le pouvoir est un attribut dangereux qui ne doit pas se partager car tout conflit peut amener la destruction du Léviathan, incapable de maîtriser la diffusion du pouvoir (Hobbes, 1651). Pour le second, au contraire, le pouvoir n'est pas un absolu à ne confier qu'au souverain. Il est une relation présente partout et l'autorité ne peut être exercée que si ceux qui reçoivent des ordres acceptent d'y obéir (Locke, 1690). Le premier philosophe légitime la monarchie absolue, tandis que le second annonce les droits de l'homme, comme principe de gouvernement et donne la possibilité de renverser un souverain, pourtant choisi par la communauté, mais qui bafouerait ces droits fondamentaux.

De ces deux visions du pouvoir et de l'autorité découlent deux traditions sociologiques distinctes, résumées par Durkheim dans les termes des deux solidarités, mécanique et organique (Durkheim, 1973). Dans une société qui fonctionne selon la solidarité mécanique, le droit est conçu comme répressif, l'autorité est au sommet et descend de haut en bas. Au contraire dans une société à solidarité organique, la sanction a pour but de restituer l'ordre social, pas de le diriger a priori. La communication des ordres se fait alors de façon horizontale ou en réseau. La première vision est celle de Taylor et Fayol, et elle est totalement dominante dans le modèle A (pour américain) d'Aoki (1984) la seconde, est plus celle de Barnard (1971)[18] , ou du modèle J (pour Japonais) d'Aoki.

---

[18] Lorsque Barnard présente l'organisation comme un terrain où les acteurs négocient leur contribution par rapport à leur rétribution, il sous-entend que le pouvoir est diffus au sein de l'organisation.

Dans la première vision du pouvoir, les ajustements sont décidés en haut. Dans la seconde, ils se font dans la société, en continu et proviennent de partout. Le pouvoir y est disséminé, et le conflit ne fait pas exception. Il est considéré comme un facteur de régulation sociale normal, voire de progrès.

On peut regarder l'histoire de la théorie des organisations comme celle de l'avènement progressif de la seconde vision de la notion de pouvoir (Mintzberg, 1986). Cette histoire est intimement liée à celle de la considération des différentes parties prenantes de l'organisation et à leurs buts.

Les premiers théoriciens considèrent en effet que dans une organisation seuls les dirigeants comptent et qu'ils ont un but unique, le profit. Puis, apparaît l'idée que les dirigeants ont plusieurs buts difficiles à concilier, mais qu'il essaient de maximiser. Avec Simon, l'idée de maximisation disparaît au profit des critères de satisfaction. Mais les dirigeants sont toujours les seuls à détenir le choix des buts de l'organisation. C'est ce que développe Barnard, pour qui les dirigeants, une fois les buts fixés les négocient avec les agents. Les acteurs qui comptent ne sont plus seuls. Avec Cyert et March (1963) apparaît l'idée que les agents se coalisent pour négocier a priori sur les buts, qui sont multiples et contradictoires. La fin de ce parcours aboutit au saut accompli par le sociologue Petro Georgios[19] selon lequel les organisations sont des arènes politiques sans buts propres, des marchés où s'échangent des incitations, les individus en constituant les éléments stratégiques de base.

Selon la seconde vision du pouvoir, on peut tout à fait concevoir que les intérêts sont divergents, sans pour autant en déduire que les acteurs de la base sont immoraux parce qu'ils veulent tromper les dirigeants en ne partageant pas leur fins. Il s'agit tout simplement de reconnaître que chaque individu est libre et est doté de buts propres, qui n'ont pas forcément de rapport avec ceux de l'organisation. Dans ces conditions, on peut considérer que le contrat de travail ressemble à un contrat social de type lockien dans lequel le salarié s'engage à obéir aux dirigeants, tant que ses valeurs fondamentales ne sont pas remises en cause. Si cela arrive, il a alors trois solutions possibles, selon Hirschman (1990), celle de continuer à travailler avec loyauté en se taisant sur ce qui le gêne, celle de sortir de l'organisation pour en trouver une plus en

accord avec ses idées ou celle de rester pour s'efforcer de changer le système. Dans ce cas, il faut qu'il use de son pouvoir ou, tout au moins, de son influence pour convaincre les autres de ses idées. L'effectivité de ce pouvoir dépend alors de trois éléments : une source effective de pouvoir, une dépense d'énergie pour la mettre en route et une utilisation adroite politiquement de ce pouvoir et de cette énergie. Ce qui transforme alors notre vision du salarié qui devient un acteur à part entière de l'organisation, libéré de sa sujétion au patron ou à l'idéologie.

C'est dans cette vision que s'inscrit l'analyse stratégique de Michel Crozier et ce sont ces thèmes qu'elle développe pour aboutir à une nouvelle vision des relations entre l'homme et l'organisation.

2.3.3.2 Crozier et la liberté de l'acteur

Avec l'analyse stratégique des organisations s'opère un grand renversement quant à la vision des relations entre l'homme et l'organisation. En effet, non seulement l'homme est libre quelles que soient les contraintes du système, mais encore ce serait cette liberté qui produirait la structuration du système, qui ne serait plus conçu par des ingénieurs en structure mais par l'ensemble des acteurs en mouvement.

a) Liberté, pouvoir et jeu stratégique de l'acteur

i) La liberté caractérise l'acteur dans son essence

Comme d'autres auteurs qui avaient déjà fait référence à l'autonomie d'êtres humains soumis à des dominations bien plus dures que celle du taylorisme[20], Michel Crozier insiste sur le caractère essentiel, permanent et structurant, de la liberté de l'homme. La liberté ne fait pas exception dans un système de contraintes, elles n'est pas là pour confirmer la règle, elle est l'essence de l'homme.

Allant plus loin que certaines observations de situations contraintes, dans lesquelles les hommes gardent une marge d'autonomie, garantie de leur survie, Crozier montre en effet que ce que les études de terrain révélant la résistance de l'ouvrier face à

---

[19] Georgios (1973) cité in (Mintzberg, 1986) au chapitre 3.

[20] Par exemple les situations d'asiles ou les études sur les camps de concentration, notamment celle de Bettelheim dans *le cœur conscient.*

la domination taylorienne ont pris pour des exceptions n'est en fait que la règle de fonctionnement et de constitution des organisations. La liberté n'est plus seulement montrée comme résistance, mais comme qualité première de l'être humain, dans son essence. C'est à partir de cette qualité que le système social se construit.

ii) Cette liberté est fondée sur la « raison sociale »

Pourtant, il convient de qualifier plus précisément la liberté dont il est question, car de la clarté de ce concept dépend la compréhension des apports et des limites de l'analyse stratégique.

La première section du premier chapitre de *l'Acteur et le Système* s'intitule « la liberté de l'acteur. » Les auteurs y affirment dès le départ, s'appuyant pour cela sur les résultats établis dans *le Phénomène Bureaucratique*, que les acteurs sont des êtres doués de raison :

« (l'homme) est aussi et avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté, ou en termes plus concrets, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977)(p. 45) [21].

L'homme est donc libre parce qu'il dispose de la raison qui lui permet de penser et de choisir ses actions.

Un autre aspect important de cette définition tient dans l'accentuation de l'utilisation de cette liberté en fonction des opportunités d'action à saisir, l'homme libre est celui qui sait s'adapter aux diverses situations sociales. Sa liberté est donc par définition restreinte par les contraintes sociales. Mais un choix demeure entre diverses possibilités laissées par la situation (ibid p. 122). Cette vision d'une liberté sous contrainte sociale s'inscrit donc dans la vision kantienne de l'insociable sociabilité.

---

[21] C'est nous qui soulignons

iii) la rationalité est limitée, d'où l'existence de zones d'incertitude

Reprenant les analyses de Simon, et acceptant totalement l'idée que la rationalité est limitée, Crozier et Friedberg en tirent des conséquences essentielles à la compréhension des organisations.

Le rêve cartésien d'une rationalité toute puissante capable de comprendre et d'organiser le monde est tombé. Mais, ce n'est pas sur le fait qu'il faut tenter de s'organiser le mieux possible, pour pallier les défaillances individuelles que l'accent est mis. Il est porté sur les conséquences en termes de non maîtrise de l'incertitude.

C'est parce que notre rationalité est limitée qu'il existe toujours des incertitudes sur les comportements des autres. Dans la mesure où l'homme ne cherche pas à optimiser, mais se contente de la satisfaction, il est difficile pour les autres d'imaginer quand il sera satisfait. Ainsi, chacun conserve une zone d'incertitude sur certains de ses comportements.

Ces zones d'incertitude ne s'arrêtent pas là. Il en existe aussi qui sont liées à l'organisation elle-même, dans laquelle on ne peut plus tout prévoir. Ainsi, Crozier et Friedberg identifient quatre types d'incertitudes :

- celles qui sont liées à l'expertise pertinente et rare
- celles qui sont liées à l'information
- celles qui sont liées à la maîtrise des relations avec des acteurs importants
- celles qui sont liées à l'utilisation de la règle

Les acteurs vont tenter d'en maîtriser le plus possible, pour augmenter leur espace d'autonomie, ou plus exactement, pour reprendre la terminologie croziérienne, leur pouvoir.

iv) le pouvoir naît de la liberté de se jouer des zones d'incertitude

Chez Crozier et Friedberg, selon la définition empruntée à Dahl, le pouvoir est une relation instrumentale qui consiste à modifier le comportement de l'autre en sa faveur. C'est un rapport de force né de la structuration formelle et informelle de l'organisation. Il s'appuie sur les zones d'incertitude ignorées par la structuration formelle.

Les comportements n'étant pas parfaitement déterminés et il existe *« tout un système de négociation, de pressions et de contrepressions - en fait de nouvelles relations de pouvoir* (Crozier, 1963) (p. 195) qui se sont développées pour faire face aux incertitudes du monopole industriel, dans le cadre de la rationalité limitée. Cette découverte de la place de l'incertitude ouvre la voie, selon Crozier, au calcul des probabilités dans les décisions et à la *« prise en considération rationnelle de tout le domaine affectif commandé par les phénomènes de pouvoir et permet d'échapper à la fois à la dichotomie des fonctions (le fossé entre dirigeants et exécutants) et à la dichotomie des rationalités (le monde du sentiment et le monde de la rationalité économique)* » (ibid p. 197).

A partir de cette vision, on comprend donc que la liberté chez Michel Crozier est conçue comme un jeu. D'où l'emploi du mot acteur, vu comme un être capable, non pas d'être forcément un sujet, mais au moins quelqu'un qui joue le jeu, qui agit, selon une certaine possibilité de jeu, laissée par le texte, pourtant écrit, mais offrant néanmoins de réelles marges d'interprétation.

Le pouvoir est ce qui structure les jeux de l'organisation et donc finalement ce qui produit la structure au jour le jour.

v) La construction permanente du système

Ce jeu est ce qui construit l'organisation continuellement. En effet, pris par les contraintes du système, mais agissant librement au sein de ce maillage, les acteurs contribuent au jour le jour à modifier les règles du jeu, selon le jeu lui-même.

Le système, l'organisation, ne sont plus alors considérés comme une donnée imposée par les organisateurs, mais comme un construit social, fruit d'un jeu collectif et constituant une réponse, probablement la moins mauvaise possible, au douloureux

problème de la coopération dans le cadre de l'insociable sociabilité d'êtres mus par la volonté de pouvoir.

Parce que la raison humaine n'est qu'un outil d'arbitrage entre le calcul (des rationalistes) et le sentiment (des tenants de l'école des relations humaines), autrement dit une méta raison instrumentale, l'organisation est le résultat d'un jeu de pouvoir, de tensions, de pressions, de jeux offensifs et défensifs d'individus et de groupes qui profitent des opportunités apportées par les zones d'incertitude pertinentes pour avancer leurs pions, soutenir leurs positions et en cela continuer à bâtir le système.

b) Apports et limites de l'analyse stratégique des organisations à la question de l'autonomie.

i) La liberté pour tous

Le premier apport de l'analyse stratégique est de démontrer l'existence de la marge de liberté des acteurs.

De plus, si pour les néo-rationnalistes de l'école de Simon, *un « être humain est aussi une tête, un projet, une liberté »* (ibid p. 185)[22], ils se contentent souvent d'analyser les décisions des décideurs, c'est-à-dire des managers. Crozier, lui, se propose d'appliquer cette phrase aux exécutants « *qui sont aussi des agents libres* », qui de leur point de vue ont toujours « *une conduite libre et rationnelle, c'est-à-dire impliquant des possibilités d'adaptation et d'invention* » (ibidem) et plus seulement aux dirigeants qui prennent des décisions importantes.

ii) L'organisation comme un construit social

Ensuite, c'est au niveau de la relation dynamique entre l'acteur et le système que cette théorie nous apporte des éclairages. En effet, l'acteur n'est ni un pion, ni le point de départ de la construction organisationnelle. L'organisation est un système ouvert en mouvement perpétuel. Il n'est pas question de trancher entre la primauté de l'acteur ou du système, les deux se formatent mutuellement et évoluent de concert. Cette vision a

---

22 On ne manquera pas de noter au passage que ce qui en 1963, dans le *Phénomène Bureaucratique* était "aussi", est devenu "surtout" en 1977, dans *l'Acteur et le Système*. C'est en effet à ce passage que renvoie la note de *l'Acteur et le Système* citée précédemment.

donc l'avantage de restituer la complexité de la vie organisationnelle, de renoncer à la simplification historique de type état de nature ou mythe de la fondation de telle entreprise à succès. Au quotidien les acteurs sont contraints et libres, dans une organisation qui les enserre et change sous le poids de leur action. Cette présentation permet d'analyser finement des situations d'entreprises, en partant du postulat que les acteurs agissent librement et rationnellement et que l'on peut comprendre leurs comportements à partir d'une cartographie des zones d'incertitudes.

iii) le pouvoir créateur

Le troisième grand apport de l'analyse stratégique consiste en la prise de position en faveur d'une vision plus politique des organisations. Dans la mesure où les acteurs ont un véritable choix à faire, où le pouvoir est réel, l'organisation n'est plus vue comme une machine, mais comme un lieu politique susceptible de changer sous l'action humaine.

Cette vision politique va de pair avec l'acceptation de ce que nous avons nommé la seconde vision du pouvoir, conçu comme une force positive, diffusée parmi l'ensemble des membres du groupe social, et non dangereux par essence.

Finalement, on peut penser que le fait de voir les aspects positifs du pouvoir permet de reconnaître que tous les acteurs en ont, ce qui ouvre la voie d'une autre vision de l'organisation, susceptible d'expliquer des situations jusque là mystérieuses, telles des situations de freinage ou d'implication très forte de la part d'acteurs de la base. Et Crozier de réinterpréter les problèmes classiques de l'organisation en termes de pouvoir. Il montre par exemple que si certains ouvriers travaillent au dessus de la norme, ce n'est pas que pour des raisons sentimentales. Il s'agit aussi de développer des zones de pouvoir, de démontrer sa marge de liberté, de préparer la négociation (Crozier, 1963) (p. 199).

iv) La création d'une école où l'autonomie est une évidence

Un autre mérite, et non des moindres, des analyses de Michel Crozier, consiste dans son influence au sein de l'Ecole Française de Sociologie des Organisations et dans le monde managerial en général. Après avoir lu Crozier, on ne peut plus regarder l'organisation avec un regard taylorien ou emprunt des idées de l'école des Relations Humaines. Cela est vrai pour les praticiens, mais cela l'est surtout pour toute une

génération de chercheurs qui travaillent sur les organisations et qui ont développé des thèmes issus des premières idées énoncées ci-dessus.

Parmi eux, on peut citer notamment, l'école de la régulation conjointe et l'ensemble des travaux sur la culture et sur l'identité des acteurs. Courants que nous étudierons dans la suite de ce chapitre et qui ont le point commun, du fait de leurs origines croziériennes de placer l'autonomie de tous les acteurs comme une évidence, explicative des phénomènes organisationnels.

v) Mais une vision manipulatrice du pouvoir

Malgré ces apports importants, l'analyse stratégique présente des limites essentielles à nos yeux pour traiter de la question de l'autonomie.

La première limite tient à sa présentation de la rationalité et en particulier à l'absence de référence à la raison morale.

Il nous semble qu'ici, Michel Crozier opère une confusion sur ce que pourrait être la raison humaine. Nous ne pensons pas en effet que le mélange soit si évident. Il n'y a pas calcul rationnel à tous les niveaux des sentiments humains, de même qu'il n'y a pas de sentiment dans tout acte rationnel, le comportement est issu d'un mélange plus irrégulier et plus complexe. Il nous semble en effet que Crozier néglige ici la part morale de la raison humaine au profit d'un aspect plus directement calculateur. En se cantonnant à la psychologie et à l'observation sociologique, il délaisse tout un pan de l'histoire de la pensée, qui s'efforce de considérer l'homme comme un être autonome, qui aspire à quelque chose de plus élevé que la simple préservation de son territoire.

Une seconde limite, liée à la première, tient à une peur du désordre engendré par l'autonomie. Tout se passe comme si, pour Crozier, la liberté était synonyme de désordre et de danger. La lutte pour le pouvoir doit être canalisée faute de quoi une organisation ne pourrait pas atteindre ses objectifs économiques. Cela « *aboutirait à des conflits paralysants et à des situations insupportables. Il est donc indispensable qu'un ordre hiérarchique et une structure institutionnelle disciplinent et coordonnent les revendications de chaque groupe et de chaque individu.* » (Crozier, 1963) (p. 201). Il s'agit donc de trouver un équilibre entre une société immobile, faute de conflit, et une société paralysée pour excès de conflictualité. C'est ce qu'il développe dans le

paragraphe du chapitre 6 du *Phénomène Bureaucratique*, intitulé « le « gouvernement »[23] d'une organisation et les limites de la lutte pour le pouvoir », où il affirme encore que « *Pour atteindre ses objectifs une organisation doit absolument élaborer une structure hiérarchique capable de contenir les luttes entre groupes et entre individus.* » (ibid. p. 205).

Cette peur provient, à notre avis, d'une définition trop restreinte du pouvoir, conçu comme une manipulation d'autrui et non comme la simple capacité à obtenir ce que l'on veut, sans que cela provienne forcément du changement de comportement de l'autre. D'après Henry Mintzberg, le pouvoir se définit comme *« la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels.* » (Mintzberg, 1986)(p. 39). On a donc du pouvoir si l'on est capable de faire exécuter ses souhaits, et pas forcément, par quelqu'un qui ne le souhaite pas comme le suggère Dahl, tel que le reprend Crozier.

Cette conception nous semble contradictoire. En effet, elle se réfère à une vision hobbesienne, où l'homme est un loup pour l'homme et où il faut absolument civiliser ses tendances violentes, qui devrait plutôt correspondre à la première vision du pouvoir.

Crozier nous montre en effet qu'il existe quatre facteurs de coopération qui viennent modérer les jeux de pouvoir. Ces facteurs :

- la condamnation à continuer à vivre ensemble,
- l'interdépendance des privilèges,
- la reconnaissance par tous qu'un minimum d'efficacité est nécessaire et,
- la stabilité des relations entre groupes,

sont de l'ordre du politique. Pourtant, ils sont présentés en termes de contraintes, sous leur jour négatif, comme une sorte d'outil des directions. Tout ici est affaire d'intérêt ou de rapport à la norme sociale qui exige de travailler un minimum. Il n'est absolument pas question de morale ou de devoir, de respect d'un engagement, mais d'une carte des forces en présence. Tout se passe comme si les loups économiques avaient passé un contrat mais passaient leur temps à s'en jouer, sans aucune confiance,

---

[23] entre guillemets dans le texte

dans un rapport permanent au présent, sans mémoire, sans engagement, sans autre loi qu'une règle du jeu à jouer.

Cela se remarque par ailleurs dans son utilisation du mot « arbitraire », en lieu et place de « libre-arbitre » : ce qui donne du pouvoir aux acteurs c'est, selon lui, leur possibilité de prendre des décisions arbitraires.

Cette vision négative de l'homme est associée à une théorie implicite de l'identité fondée sur la conflictualité. Et c'est ce qui est la condition de possibilité de la contradiction entre vision hobbesienne de l'homme et seconde vision du pouvoir de type lockien. Pour les auteurs, en effet, exister c'est entrer dans une relation de pouvoir, c'est la précondition à tout accès à l'identité (Crozier et Friedberg, 1977) (p. 66, note 11), car entrer dans une telle relation est le seul moyen qu'ont les hommes de ne pas être considérés comme des moyens (Crozier et Friedberg, 1977) (p.105, note 27). Si je rends mon comportement prévisible, je ne serai pas traité comme une fin. Autrement dit, la structure sociale ne tient que par les rapports de force. Si je ne force pas l'autre à me respecter, il fera tout pour me piétiner si cela lui permet d'augmenter son pouvoir. Il n'existe pas de principe supérieur à la défense de son territoire. Il n'existe pas de principe du tout d'ailleurs, autre qu'un co-natus qui permet de prendre conscience de soi en s'opposant aux autres. En cela, le conflit et la lutte de pouvoir ont bien la valeur positive de facteurs constitutifs de l'identité des hommes et donc de la société, dans une logique cette fois, plus spinoziste que strictement lockienne. Cela aboutit pourtant à la réduction du pouvoir à son utilisation manipulatrice, sans possibilité perçue d'en trouver une utilisation morale.

Cette vision de l'homme conduit à une réduction du politique aux concepts de pouvoir et de jeu, en abandonnant l'aspect éthique de la recherche du bien commun. En effet, dans la mesure où l'homme n'aspire pas à la société des autres, rien ne conduit les auteurs à différencier le tout des parties. En conséquence, les regroupements humains, comme les individus, ne trouvent d'identité et de sens que dans les jeux de pouvoir. Il n'existe pas l'idée qu'un facteur positif, tel que la sociabilité ou une pulsion positive à la coopération, telle que la pulsion de vie ou la sympathie, pourrait pousser les hommes à coopérer.

vi) Faute d'un recours à la psychanalyse

Nous expliquons cette position paradoxale par la vision d'un homme sans inconscient que Crozier nous impose et qui le place tout en haut de notre quatrième cadran. Ce qu'on peut lui reprocher, c'est une absence de prise de position claire quant aux domaines de la psychologie et de la psychanalyse. En effet, si on peut le considérer comme un psychosociologue, la partie psychologique de sa théorie est toujours réduite à un aspect cognitif, dans la lignée de Simon. C'est pour cela sans doute qu'il s'arrête à l'aspect instrumental de la raison, ignorant les complexités d'une âme humaine déchirée entre plusieurs instances.

Faute d'une plongée plus franche dans les affres des sentiments, il donne l'avantage à la raison instrumentale.

En cela, il s'assimile de lui-même aux penseurs qu'il pense dépasser, puisque sa synthèse des deux rationalités, la main de l'OST et le cœur de l'Ecole des Relations Humaines, n'est en fait qu'un retour de la rationalité instrumentale, rendue plus modeste par la découverte de la rationalité limitée, certes, mais essayant toujours d'étouffer d'autres formes d'expression de la grandeur et de la misère humaine. Tout se passe comme si les auteurs de l'analyse stratégique pensaient à l'inconscient comme à un grand planificateur rationnel, qui mène la rationalité des jeux de pouvoir[24]. En même temps, les auteurs semblent nier l'existence du Surmoi puisqu'ils disent qu'aucune contrainte inconsciente ne structure les jeux de l'intérieur des acteurs qui sont totalement libres (Crozier et Friedberg, 1977) (pp. 284-5). A notre sens il ne s'agit pas là d'une autonomie mais d'une recherche de compréhension des comportements apparemment irrationnels, ce qui n'est pas la même chose. Lorsqu'on insiste sur le fait que les auteurs réduisent implicitement la rationalité à son caractère instrumental, on ne peut que s'opposer à une vision d'un inconscient instrumental. Au vu de la profusion de théories à ce sujet, il convient de poser comme hypothèse de travail qu'il s'y trouve des modes d'action plus complexes. La réduction de la rationalité au concept de sens d'une action nous semble donc irrecevable. L'inconscient ne fait pas tout par intérêt, loin de là, il peut même opérer systématiquement contre l'intérêt de la personne.

---

[24] *L'acteur et le Système* (pp. 55-57) : les auteurs affirment qu'à la limite il n'y a plus d'action irrationnelle. Cela est possible si l'on assimile le mot rationnel au mot "sens" ; mais l'assimilation nous semble un peu rapide et les concepts un peu flous.

Ces limites et d'autres ont été en partie dépassées par les disciples de Crozier qui présentent une vision plus complexe et sans doute acceptant plus les apports de la psychologie d'un homme tentant de se socialiser et de s'individualiser. Ces avancées passent par une réflexion plus approfondie sur l'identité de l'homme au travail qui conduit à mettre en valeur l'efficacité productive de l'autonomie volée.

2.4 L'AUTONOMIE VOLÉE EFFICACE

Nous entrons à présent plus franchement dans le dernier cadran de notre matrice pour y étudier les théories qui parviennent à reconnaître et à valoriser l'autonomie des individus dans le travail.

Nous commencerons par approfondir la question de l'identité de l'individu pour comprendre comment la contribution de la reconnaissance de l'autonomie à la fabrication des identités permet à l'autonomie volée d'être une grande source de performance organisationnelle.

2.4.1 L'autonomie source d'identité

2.4.1.1 Libération et ré appropriation de son travail

Dès l'après-guerre et jusqu'aux années 1970, des chercheurs français ont souhaité travailler au côté des ouvriers pour saisir véritablement ce qu'était leur vie, grâce à l'observation participante (Dubost, 1987) ; (Linhart, 1978). Après une première expérience de grande fatigue et la constatation que les gestes étaient difficiles à apprendre, ils découvraient bientôt tous les aspects informels déjà signalés par l'équipe d'Elton Mayo à Hawthorne et tentaient de les expliquer. A la différence des américains, restés profondément liés à la doctrine capitaliste du one best way, influencés par leur maître Georges Friedmann qui, le premier, décrivit les aspects déshumanisants du taylorisme (Friedmann, 1964), leur souci était d'expliquer le fonctionnement des collectifs de travail dans le cadre de la division du travail, le tout dans une perspective teintée de marxisme. Ainsi, l'explication immédiate des pratiques informelles constatées à l'usine, fut-elle cantonnée à l'idée de résistance face à l'aliénation, ce qui n'est évidemment pas sans lien avec l'autonomie.

Dans un article publié en (1979), puis dans sa thèse de doctorat publiée sous le titre « Un travail à soi », et dirigée par Jean-Daniel Reynaud, Philippe Bernoux affirme dès l'introduction l'influence qu'a eu sur lui le mot « Libération », ayant vécu la guerre puis cette libération mythique (Bernoux, 1981) (p. 7). Influencé tant par le marxisme que par le personnalisme, cet auteur est tout à fait représentatif de ces sociologues de

l'après-guerre qui ont expérimenté l'observation participante, avec une différence notable cependant, sa très grande proximité avec l'analyse stratégique de Michel Crozier (Bernoux, 1985).

Selon cet auteur tout comportement ouvrier est à interpréter en termes de lutte pour l'appropriation, seule condition de survie dans un univers de contraintes et définie comme :

> *« la recherche permanente de la maîtrise des décisions et de la conduite des objets dans lesquelles est enfermée, coincée, la vie de l'O.S (...) la recherche d'un pouvoir sur son univers proche, la conquête d'une* ***autonomie****, la lutte pour maîtriser son environnement. Personne ne peut vivre sans un minimum de pouvoir sur les objets manipulés quotidiennement. » (Bernoux, 1981)(pp. 9-10).*

Bernoux montre que l'organisation taylorienne est conçue pour priver les exécutants de ce pouvoir sur les objets qui les entourent. Il ne s'agit pas de la stricte application d'une rationalité technique mais de la simple imposition du système des dominants, faite pour priver les dominés de l'accès au sens de leur travail : *« Un mode d'organisation est l'expression d'un système de commandement, lui-même tributaire d'une idéologie organisationnelle. »* (idem). Son but est d'empêcher le groupe ouvrier d'exister, en atomisant complètement les acteurs et en leur distribuant des bouts de tâches sans sens, fournies au jour le jour sans cohérence.

L'organisation clandestine est donc une résistance à cette tentative de privation de sens, son enjeu est de « *conquérir ensemble des objets très concrets* » (p. 17) ; elle permet au groupe d'exister. Les ouvriers réagissent donc à l'organisation imposée par le haut en refaisant une autre organisation : Bernoux montre que les ouvriers se débrouillent pour se distribuer l'accès aux machines autrement que comme cela a été prescrit ; ils travaillent selon leur propre rythme, effectuant l'essentiel de la production journalière dans le premier tiers de leur poste de façon à se garder du temps pour discuter après. C'est faire montre d'une autonomie par rapport aux rythmes de travail.

Cette organisation clandestine a deux aspects. D'une part, elle permet aux acteurs, en devenant véritablement actifs, de se constituer une identité pour eux et, d'autre part, en faisant la preuve de leur efficacité, elle permet d'exiger une

reconnaissance d'autonomie, qui donne une identité par rapport au reste de l'organisation.

Ainsi, ils se réapproprient les machines et l'organisation de leur travail. Ils gagnent une marge d'autonomie et se donnent la preuve à eux-mêmes qu'ils sont capables de décider de leur propre gré. Ils se réapproprient les objets de leur travail. Selon le personnalisme[25] et le courant chrétien dont il est issu, le rapport à l'objet permet la constitution de la personnalité. D'autre part, le courant du droit naturel qui a laïcisé cette pensée, montre que le travail confère un droit de propriété sur les objets produits. En se donnant la liberté de travailler comme ils l'entendent, les ouvriers se réapproprient donc un peu les objets qui les entourent, ce qui leur permet de sentir leur liberté d'agir, en réaction à la domination imposée d'en haut.

Mais ce simple sentiment d'identité serait insuffisant s'il n'était pas reconnu par la hiérarchie. En effet, ce que demande le groupe des exécutants, c'est de ne pas être « *réduits au rôle d'objets face à d'autres objets* » (p. 10), mais au contraire de faire reconnaître leur existence par les autres. Cette reconnaissance passe par la démonstration de la validité de leur rationalité. C'est bien pour cela que les acteurs du bas acceptent d'atteindre les objectifs, c'est parce qu'ils négocient là leur reconnaissance par les autres et donc leur identité. Dans la mesure où ils montrent qu'ils parviennent à atteindre la production sans respecter l'organisation officielle, mais en se recréant leurs propres moyens, ils obligent leurs supérieurs hiérarchiques à les reconnaître en tant que détenteurs d'une rationalité propre (utile à l'entreprise) et donc en tant qu'êtres libres et rationnels (Bernoux, 1981) pp. 40-1. Leur identité est établie grâce à sa reconnaissance par les autres.

L'autonomie est donc d'ordre vital, d'abord parce qu'elle permet de sortir de l'aliénation capitaliste qui prive les ouvriers de l'objet de leur travail. Par la renaissance de marges de manœuvre, l'aliénation est démantelée. Ensuite, parce que sa reconnaissance par les chefs est synonyme de la reconnaissance de l'identité des ouvriers.

---

[25] Ce rattachement aux théories du personnalisme et du contrat social est exprimé au chapitre 9, p190 sqq.

Ce processus d'accession à l'identité par le travail et le rapport aux objets est issu des pensées de Hegel (1992) et de Marx (1990) appliquées au monde de l'entreprise et particulièrement bien développées par Sainsaulieu (1985) que nous allons approfondir à présent.

2.4.1.2 L'identité par le travail

L'accession à l'identité par le travail est devenue encore plus importante aujourd'hui. Avec la moindre influence des institutions centrales de la société, comme la famille, l'école, l'armée ou l'église, l'organisation prend une importance accrue dans le processus de constitution de l'identité des acteurs (Sainsaulieu, 1992b). Le travail est l'occasion de mettre en jeu son pouvoir. Ces occasions de jeu plus ou moins fréquentes permettent aux acteurs de compléter leurs ressources stratégiques selon le modèle élaboré par Crozier et Friedberg (1977) et de continuer à développer leur identité, après leur période de formation, une fois entrés dans l'entreprise (Sainsaulieu, 1985) .

a) L'identité entre désir et cognition

Cette identité s'acquiert par un processus conflictuel à l'occasion de la relation de domination dans le travail. Le processus est décrit par Hegel (1992) dans sa dialectique du maître et de l'esclave et reprise par Sainsaulieu (1985) (chapitre 8). La grande originalité de la dialectique hégélienne de la prise de conscience de soi du sujet, consiste en son double aspect cognitif et affectif. Ce n'est qu'à travers le désir d'objet que l'homme rencontre l'autre à partir d'un désir concurrent. Le point de départ de la connaissance, de l'accession à l'entendement est donc le désir d'objet, puis le désir de reconnaissance par l'autre. S'en suit une lutte à mort pour la reconnaissance, dans laquelle gagne celui qui prend le risque de la mort pour ne pas perdre la reconnaissance de l'autre et l'autonomie dans l'orientation de ses activités. Celui qui devient esclave perd son autonomie par peur d'affronter la mort. C'est à cet endroit qu'on perçoit le mieux le lien entre identité et autonomie, puisque l'accès à l'identité, c'est à dire à la reconnaissance de l'autre se fait par sa domination, par son asservissement. Mais cet asservissement est toujours partiel et temporaire, car, pour être reconnu, le maître doit aussi reconnaître l'humanité de celui qui le reconnaît. Ainsi, l'identité du maître n'est reconnue que s'il accorde l'humanité à l'esclave, ce qui renverse la situation de domination.

Est donc autonome celui qui est reconnu dans son identité. Sans le regard de l'autre, pas d'autonomie. Mais cette autonomie passe par les objets, c'est par les objets que je peux rentrer en contact avec autrui. Ainsi, en privant les agents d'une appropriation de leur objet de travail, l'organisation taylorienne du travail les prive de l'accès à autrui et donc les empêche de constituer leur identité. C'est en cela qu'ils sont dominés. C'est l'aspect que développe Marx à partir de la pensée hégélienne, pour insister à rebours sur l'importance de l'appropriation des moyens de production pour parvenir à une société harmonieuse où chacun a son identité, sa place (Marx, 1993).

L'autonomie dans cette pensée n'est donc pas une liberté absolue, mais un concept déjà social, une qualité essentiellement due au regard de l'autre, acquise par le conflit. L'identité est le fruit du combat, toujours présent dans les organisations suite à une distribution inégale du pouvoir.

b) Une identité faite de différenciation et d'identification

Sainsaulieu développe cette théorie de l'identité en faisant référence au stade du miroir et à l'Œdipe chez Lacan (1966). Il montre comment l'individu définit son identité par un processus constant d'identification et de différentiation vis à vis des images de soi et des parents.

Dans l'organisation, les occasions sont plus ou moins fréquentes selon les ressources initiales de confronter son image à celle des autres en pouvant échapper à l'identification totale. Selon ces ressources, les individus pourront accéder plus ou moins à la différenciation et à une véritable autonomie par rapport aux autres.

En conclusion de cette analyse, Sainsaulieu montre ce que sa théorie de l'identité apporte par rapport aux premiers écrits de l'analyse stratégique : il précise l'enjeu de la lutte de pouvoir. Elle « *n'est pas une fin en soi, mais bien le signe social d'un jeu plus profond de la personnalité, qui s'insère au cœur de toute relation prolongée.* » (Sainsaulieu, 1985) (p. 333). L'identité exprime le besoin de reconnaissance de tout être humain, en tant qu'il est un être de désir ; *« et ce sont les perspectives sociales de cette quête de force qui ouvrent au sujet le moyen d'être rationnel par rapport à son expérience» (idem).* Or l'organisation est un lieu d'entraînement à la rationalité, c'est le lieu d'occasion de perte et de recherche d'identité et c'est pourquoi les acteurs se livrent à des jeux conflictuels, pour cheminer vers leur propre rationalité ou plus simplement

pour sauvegarder un minimum de sens à leur expérience, dans le cas où ils ne peuvent se permettre d'affronter de trop près la lutte.

Nous voyons donc à quel point dans cette vision l'accès à l'autonomie n'est possible que dans le cadre d'une conflictualité nécessaire à la constitution de l'être humain en tant qu'être de raison. Mais autant cela nous renseigne sur le processus qui rend l'autonomie essentielle pour les personnes, autant cela ne nous dit encore rien de l'intérêt pour l'entreprise de recourir à l'autonomie de ses salariés.

2.4.2 La régulation conjointe ou l'émergence d'une autonomie source d'efficacité.

L'apogée de la reconnaissance de l'autonomie positive est atteinte lorsque de l'idée d'autonomie, prise au sens de liberté, on passe à l'action de réguler par soi-même. On comprend alors mieux du même coup comment cette action de réguler est source d'identité et comment l'acte autonome concourre à la réalisation des performances nécessaires pour l'entreprise.

2.4.2.1 La régulation sociale comme compromis entre règles autonomes et règles de contrôle

a) Une identité par la régulation

Reprenant les figures de la théorie des jeux, Jean-Daniel Reynaud montre comment l'on peut considérer la vie sociale comme un jeu, muni de règles, dans lequel les acteurs ont des stratégies plus ou moins coopératives (Reynaud, 1989).

Reprenant la thèse de Mancur Olson selon laquelle *« l'action collective a pour condition une régulation commune »*, il montre (p.70) que, dans une organisation comme dans la société globale, la régulation est un processus continu. Contrairement à la pensée de Durkheim, les règles ne sont pas décidées une fois pour toutes. Au contraire, elles font l'objet d'une action de négociation permanente, d'un compromis entre deux types de règles : les règles de contrôle et les règles autonomes. Les règles de contrôle sont les règles imposées par les tenants du pouvoir formel ; les règles du jeu officiel, déterminées par ceux qui ont le pouvoir. Les règles autonomes sont les règles des groupes qui, se voyant imposer une façon de faire, proposent un autre chemin. La

réalité sociale est un compromis permanent, une négociation, le plus souvent informelle entre ces deux types de règles (Reynaud, 1990) (p. 10).

C'est alors l'acte de réguler qui produit l'identité, en façonnant l'identité collective des groupes qui régulent ensemble. En effet, *« la contrainte qu'exerce une règle sur un individu est liée avec l'appartenance à une collectivité qu'elle lui procure. Réciproquement la régulation fonde et constitue un acteur collectif. » (Reynaud, 1989)* (chapitre 3).

Le grand apport de la théorie de la régulation conjointe consiste à montrer comment l'autonomie des acteurs concourt à la régulation de la vie de l'organisation. Non seulement la résistance n'est pas que de la réaction à la règle du haut, mais elle est une force de régulation par l'intermédiaire de la négociation qu'elle entraîne avec les tenants de la règle formelle. De cette négociation fondée sur les ressources de chaque partie naît la régulation conjointe, véritable règle effective de fonctionnement, admise par les deux côtés. Ainsi, rejetant l'analyse de Maurice et al.(1982) sur les différences culturelles entre la France et l'Allemagne, Reynaud explique que les ouvriers ne se conforment pas à la règle de production par habitude culturelle, pour obéir à des valeurs ou à une morale du travail. Loin d'être sorties de nulle part, les valeurs sont crées par les acteurs, constamment. L'organisation et la société sont des construits sociaux ; il n'y a pas d'influence a priori et pour toujours de valeurs inculquées dès l'enfance. Certes, les acteurs partent des valeurs et des règles de départ, mais ils les transforment selon leurs ressources stratégiques pour aboutir à la construction des règles de la production d'une action collective. La culture de métier invoquée par les auteurs du LEST, n'est qu'une construction de compromis, elle n'explique rien en soi.

La difficile question de la coopération est donc réglée, selon cette théorie, par la négociation d'un compromis constant entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, de façon à construire une action collective, légitime aux yeux de tous les acteurs parce qu'ils y placent les pions de leur stratégie. L'autonomie est donc un enjeu stratégique :

> *« tout groupe qui découvre la possibilité d'une régulation commune peut se constituer en communauté et revendiquer une autonomie. (...) L'opposition entre autonomie et contrôle est donc bien l'opposition de deux stratégies collectives. Mais ces deux stratégies collectives ne se*

définissent pas seulement par les intérêts particuliers ou les enjeux propres, ou la rationalité spécifique de chaque partie. Elles incluent généralement un enjeu commun, elles admettent une validation externe qui, malgré ses ambiguïtés, peut les départager et arbitrer temporairement les conflits. » (Reynaud, 1989) (pp. 106 et 107).

Cet arbitrage est souvent opéré par le marché, ou sa représentation. Le combat des groupes régulateurs est donc souvent tendu vers la reconnaissance de leur légitimité par rapport à l'objectif du tiers arbitre, ici, le marché.

Régulations autonomes et de contrôle concernent donc chaque groupe dans l'entreprise, mais le cas des exécutants est le plus explicite pour parler de régulation autonome, car il permet d'observer ce qui se passe entre la personne qui doit effectivement faire le travail et les instructions qu'elle a reçues. C'est à cette occasion, en observant le décalage entre ce que dit l'acteur et qui témoigne d'une grande autonomie, et ce qu'il fait concrètement, qu'on comprend que le travail réel est un compromis entre la règle du bas et celle du haut (Reynaud, 1989) (p. 108).

Ainsi, l'autonomie n'est pas que résistance, elle est aussi active dans la régulation sociale.

2.4.2.2 L'autonomie dans le travail, condition d'efficacité chez Gilbert de Terssac

L'application de cette théorie aux industries très automatisées va alors permettre de montrer comment fonctionne l'autonomie dans le travail, au quotidien. Non seulement elle est source de régulation, mais surtout, elle est la seule garante de l'atteinte des objectifs de production.

Pour Gilbert de Terssac l'autonomie des acteurs est devenue *« une condition de l'efficacité des ensembles techniques »* (Terssac, 1992). Cet auteur travaille sur les conséquences de l'automatisation sur le travail humain. Il montre, à travers l'utilisation de la théorie de la régulation conjointe développée par Jean-Daniel Reynaud, que l'organisation qui va avec l'automatisation, loin de marginaliser l'homme, lui donne au contraire une nouvelle fonction. Tout ce qui peut être rationalisé l'est par les machines. D'un poste divisé et strictement défini, la tâche humaine s'élargit à une mission plus

vaste, qui est de superviser le bon fonctionnement des ensembles techniques et de pallier les aléas inévitables de la production automatisée. Autrement dit, plus le travail est automatisé, plus l'autonomie est reconnue comme une condition d'efficacité du système technique. Plus on rationalise la production, plus on doit réfléchir au mode d'association de l'être humain à cette rationalisation.

Cette reconnaissance du rôle de l'autonomie et de l'initiative humaine ne se fait pourtant pas naturellement. Il s'agit au contraire d'une négociation continue entre régulation de contrôle et régulation autonome, à tous les niveaux de l'entreprise.

Les règles de contrôle ne sont en effet pas le seul apanage de la direction. D'une façon plus complexe, le contrôle se propage dans toute l'organisation via la négociation d'un compromis fondamental, source de l'atteinte des objectifs.

Ce compromis consiste à échanger l'autonomie contre l'atteinte des objectifs. Un acteur obtient la liberté de réaliser son travail comme il l'entend et quand il l'entend, à condition d'atteindre les objectifs de gestion de l'organisation. Cette liberté lui est accordée par son supérieur hiérarchique qui sait bien quant à lui que c'est le prix à payer pour atteindre les résultats demandés par sa propre hiérarchie. En effet, sans l'intervention de l'autonomie, la simple exécution du travail prescrit ne parviendra pas à tenir les objectifs. Il persiste trop d'aléas pour que les règles écrites soient parfaites. Elles ne sont de toutes façons qu'à la mesure des connaissances des ingénieurs et pas à celles du terrain.

Ainsi, il est de l'intérêt des exécutants d'intégrer la régulation de contrôle en échange de leur autonomie. Cette intégration, n'est pas celle des règles écrites, qui sont insuffisantes voire fausses, mais celle des obligations implicites de production, obligations qui sont intériorisées par les acteurs comme les contraintes à tenir, quelles que soient les conditions d'atteinte de ces résultats. C'est ainsi qu'après une rupture de stock momentanée de matière première, les ouvriers seront capables de dépasser les normes de production pour rattraper un retard, pourtant indépendant de leur volonté. Il s'agit là d'une démonstration positive d'autonomie portant sur le refus des cadences officielles.

Si cette régulation de contrôle est si intégrée par les acteurs, c'est à cause du prix de l'autonomie. En effet, l'autonomie, alors même qu'elle est la condition d'atteinte des

objectifs est aussi la condition de la constitution des identités collectives, non pas dans un sens de lutte pour l'identité, mais dans un sens plus cognitif de constitution d'un groupe par apprentissage de la coopération.

En effet, les acteurs autonomes doivent se concerter pour définir le travail à faire et collaborer pour créer un référentiel commun qui leur permettra de travailler ensemble. La coordination des tâches se fait donc par la constitution d'un référentiel commun opératoire, dont la fonction est aussi de constituer « *un collectif provisoire* » (p. 106). La sanction suprême du collectif, c'est la non atteinte du résultat, car cet échec détruit le collectif et met l'autonomie en danger.

Cela explique donc qu'au moment où l'autonomie est reconnue comme complémentaire de la règle formelle, elle est aussi « encapsulée et bridée » (p. 108) par les attentes implicites de la direction intériorisées par les acteurs, comme condition d'échange. L'autonomie n'est donc pas absolue, elle est une autonomie sur les moyens de parvenir au résultat demandé, une « discrétion » dira-t-il plus tard (Terssac et Maggi, 1996a).

Elle est une autonomie collective par essence, puisque l'obtention du résultat dépend de la coordination des tâches au sein du groupe de travail. En cela, l'autonomie résout par elle-même le problème de la coopération, en le laissant au bon vouloir des acteurs du bas. La coordination des actions n'a plus de contenu détaillé et prescrit ; dans la mesure où elle est de l'intérêt des acteurs, ils se débrouillent pour l'obtenir... A la limite, le fait que la règle de contrôle soit incomplète est en soit fonctionnel, car cela appelle un engagement de la part des opérateurs qui doivent mettre du leur pour que le travail se fasse. Cette implication personnelle nécessaire est la clé de l'atteinte des objectifs (Terssac et Reynaud, 1992). L'autonomie est donc conçue ici comme une source directe d'efficacité, issue de la bonne volonté que les opérateurs vont mettre dans leur travail.

L'autonomie a beau n'être que collective, elle est pourtant ce que demandent les exécutants comme paiement de leur travail. Le « contrat tacite » qu'ils passent avec la direction a pour « matière première » la compétence, dans la mesure où son acquisition et sa reconnaissance sont le moyen d'accroître l'autonomie (Terssac, 1992) (pp. 154, sqq.). Ainsi par l'augmentation des compétences, les acteurs limitent leurs incertitudes

quant à leur capacité à atteindre les objectifs de production et peuvent continuer à jouer le jeu de l'autonomie.

Ce modèle est bien loin des débuts de l'analyse stratégique de Crozier au sens où le pouvoir n'est pas l'enjeu crucial des relations entre acteurs. Ici, la liberté des acteurs n'est pas qu'une donnée, elle est aussi ce qu'ils veulent obtenir et conserver. C'est en fonction de cet objectif que l'organisation peut se développer et survivre en satisfaisant à la fois des critères économiques et des critères sociaux.

Car si les acteurs attachent tant de prix à leur autonomie, c'est en raison de son rôle dans la constitution de leur identité. Ce n'est qu'en éprouvant leur liberté à construire d'eux-mêmes leur coopération qu'ils se construisent eux-mêmes, en tant qu'appartenant à des collectifs, provisoires certes, mais constitutifs d'identité.

2.4.2.3 Conclusions sur l'autonomie volée positive

Dans cette théorie, l'autonomie est donc encore une fois ce que les acteurs réclament pour constituer leur identité. Elle est source d'efficacité, bien sûr, parce que les acteurs de terrain sont ceux qui connaissent leurs machines, leurs clients, leurs produits et ils peuvent donc parfaitement réagir aux aléas. Mais surtout parce qu'ils acceptent d'offrir ce savoir et cette action à l'organisation, en échange d'une reconnaissance de leur identité professionnelle. Ils ne font ce don qu'à leur supérieur direct, sous couvert d'un secret quant à leurs réelles capacités productives, notamment en termes de dépassement des cadences quand cela est nécessaire. Le modèle de l'autonomie dans le travail fonctionne donc dans la mesure où les acteurs autonomes ont un fort intérêt à mettre leur autonomie au service de la poursuite des objectifs organisationnels : celui de se faire reconnaître.

Il pourrait sembler correspondre à un retour au modèle professionnel dans lequel les ouvriers redeviennent experts de leur métier et en tirent une identité sociale. Ces ouvriers professionnels, comme leurs ancêtres prétayloriens, participent à la vie de l'entreprise parce qu'ils y trouvent de l'intérêt. Non seulement celui de l'identité mais aussi celui de l'amour esthétique du travail bien fait, ainsi que le montre Laville (1992). A ce point s'ajoute celui de la notion de progrès permanent dans le professionnalisme issu de l'augmentation des compétences, devenues la monnaie d'échange de la

reconnaissance (Terssac et Reynaud, 1992). C'est l'incrémentation des compétences et leur reconnaissance qui permet de confirmer son identité de professionnel.

Pourtant, la grande différence entre des artisans professionnels et les opérateurs décrits par de Terssac réside dans le fait que ces derniers ont à faire reconnaître une autonomie qui n'est absolument pas donnée d'avance dans le système. Normalement des règles existent qui prescrivent assez précisément le travail à faire. On ne dit pas aux ouvriers de se débrouiller. Ce sont eux qui mettent en avant leur autonomie pour se faire reconnaître parce qu'ils montrent par là à leurs supérieurs que la règle formelle est inefficace. Cette autonomie reste donc volée, sauf peut-être aux yeux des encadrants de proximité qui acceptent peu à peu de la déléguer. On ne se trouve pas encore dans le modèle de l'autonomie d'engagement dans lequel la hiérarchie demande officiellement aux opérateurs de mettre en œuvre leur autonomie et donc reconnaît par avance sa valeur.

La question qui se pose donc en définitive est de savoir si les avantages en termes de performance obtenue par le déploiement de l'autonomie peuvent être conservés quand l'autonomie est reconnue par avance. Autrement dit, l'engagement de l'autonomie est-il possible lorsqu'il n'y a plus à gagner cette reconnaissance, source d'identité ? Le modèle de la régulation conjointe permet-il toujours d'expliquer comment l'autonomie est source de performance pour l'entreprise lorsqu'elle est accordée par avance ?

2.5 CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce voyage séculaire du déni de l'autonomie à sa nouvelle reconnaissance et à sa valorisation nous a permis d'aboutir à un modèle du fonctionnement organisationnel lié à l'autonomie qui s'est enrichi de toutes les découvertes glanées dans les trois premiers cadrans de notre matrice. Grâce à la théorie de la régulation conjointe, nous disposons d'une bonne compréhension des tenants et aboutissants de l'autonomie volée.

Si cette autonomie volée est ce qui permet d'être efficace, on comprend bien pourquoi il est tentant d'institutionnaliser son fonctionnement, à travers une structure dans laquelle l'autonomie serait déléguée presque systématiquement.

Pourtant, **la question de savoir si l'on peut transposer au grand jour une pratique qui semble tirer son efficacité de son appartenance au domaine du clair-obscur reste à traiter**. C'est ce que nous allons tenter de faire dans le chapitre trois.

Chapitre 3 De l'autonomie dans le travail à l'autonomie dans la gestion de son parcours professionnel

Notre revue de la littérature nous a permis de trouver, à travers le concept de régulation conjointe, un modèle explicatif du fonctionnement de l'autonomie volée, qui a été peu à peu reconnue puis valorisée par de nombreuses écoles de sociologie des organisations. C'est ce modèle qui permet d'expliquer pourquoi cette autonomie volée peut être valorisée positivement par l'entreprise, dans la mesure où il révèle qu'elle est à la source de l'efficacité productive.

Notre questionnement, élaboré à l'issue du premier chapitre, peut alors se préciser. Nous nous demandions comment fonctionne l'autonomie d'engagement. Nous pouvons à présent centrer notre interrogation sur les ressemblances et les différences de ce fonctionnement avec celui de l'autonomie volée positive.

Ce chapitre se propose donc de reformuler notre question de recherche et de commencer à proposer des hypothèses de réponse.

Une première hypothèse est déduite logiquement d'une synthèse entre le travail de définition opéré au premier chapitre et les éléments issus de notre revue de la littérature au second chapitre (3.1).

Pour explorer cette hypothèse, nous procédons alors à l'étude d'un cas exploratoire dans une société de conseil (3.2), dont l'analyse nous amène non seulement à affiner notre première piste mais à en lancer deux autres (3.3).

3.1 FOCALISATION SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'AUTONOMIE D'ENGAGEMENT

3.1.1 Reformulation de la question de recherche

La question que nous nous sommes posée à l'issue du chapitre un, concernant le fonctionnement de l'autonomie d'engagement et les modalités de sa suscitation et de sa gestion, trouve après cette revue de la littérature théorique une formulation plus précise.

Si en effet nous sommes d'accord avec le modèle proposé par Gilbert de Terssac pour décrire le fonctionnement au travail lié à l'autonomie, alors **nous pouvons nous demander plus précisément si ce modèle est toujours valable dans le cas de l'autonomie d'engagement telle que nous l'avons définie** au chapitre un.

Le problème logique auquel nous sommes confrontée n'est plus seulement celui d'une impossibilité de prescrire l'autonomie, nous avons vu que cette objection relève d'une conception strictement kantienne de l'autonomie, sans référence au relativisme qui doit caractériser une action humaine autonome, toujours encastrée dans de nombreuses contraintes. Le problème tient plutôt à celui du fonctionnement d'un groupe social dans lequel la règle de contrôle tend à marcher sur les plates bandes de la règle autonome. Dans un hommage à Jean-Daniel Reynaud, Danielle Linhart s'inquiète du péril que court aujourd'hui la régulation conjointe dans les entreprises (Linhart, 1994b). Il est vrai qu'il est difficile de comprendre quelle place est laissée à la règle autonome lorsque la règle de contrôle accorde par avance l'autonomie exigée en échange de l'atteinte des objectifs. Il y a comme un risque de perte de main pour les acteurs du bas, qui, face à une exigence d'autonomie, perdraient la possibilité même de participer à la régulation et se retrouveraient donc dans une situation pire que celle de leurs aînés qui pouvaient au moins officieusement regagner la reconnaissance de leur autonomie, via une lutte contre la règle de contrôle. D'un autre côté, il peut y avoir aussi beaucoup à gagner dans cette reconnaissance a priori de la valeur liée à l'autonomie des acteurs. En effet, partir de là, s'il s'agit d'une véritable reconnaissance et pas d'un leurre ou d'une tentative de manipulation, peut permettre de hausser le débat et de négocier sur d'autres

points peut-être plus importants que la simple reconnaissance d'une identité, une fois que celle-ci est assurée.

3.1.2 Première piste de réponse

3.1.2.1 Une extension du modèle de la régulation conjointe

Face à ce péril présumé d'une perte irrémédiable d'autonomie suite à son injonction par les tenants de la règle de contrôle, une alternative s'offre à nous :

- Soit on rejète le modèle de la régulation conjointe, en arguant du fait qu'il ne peut plus servir à expliquer ce qui se passe dans le cas d'une demande officielle de comportements autonomes.

- Soit on garde le même modèle et on imagine un déplacement de la régulation autonome vers d'autres terrains plus vierges sur lesquels il reste quelque chose à négocier avec les tenants de la règle de contrôle.

Nous penchons plutôt vers la seconde solution dans la mesure où l'œuvre de Jean-Daniel Reynaud permet de comprendre les mécanismes sociaux de toutes sortes de sociétés et nous ne voyons pas ce qui changerait fondamentalement aujourd'hui dans le fonctionnement social, qui viendrait remettre en question la validité de cette théorie. Il ne s'agit pas que de faire confiance à un modèle théorique qui nous semble solide. Il nous semble disposer de plusieurs arguments pour opter pour ce choix :

Tout d'abord, il nous semble plus simple de commencer par explorer cette piste, avant de se lancer dans d'autres directions moins explorées. Si nous ne parvenions pas à éclairer les comportements liés à l'autonomie d'engagement il serait alors toujours temps de chercher d'autres modèles de fonctionnement.

Mais surtout, il nous semble que cette position est en parfaite cohérence avec la définition que nous nous sommes donné de l'autonomie. En effet, à partir du moment où nous affirmons que l'autonomie est toujours relative et attachée à un domaine, il est logique de postuler qu'une reconnaissance a priori d'une certaine autonomie peut se traduire par une demande d'une autonomie plus grande ou portant sur des objets différents.

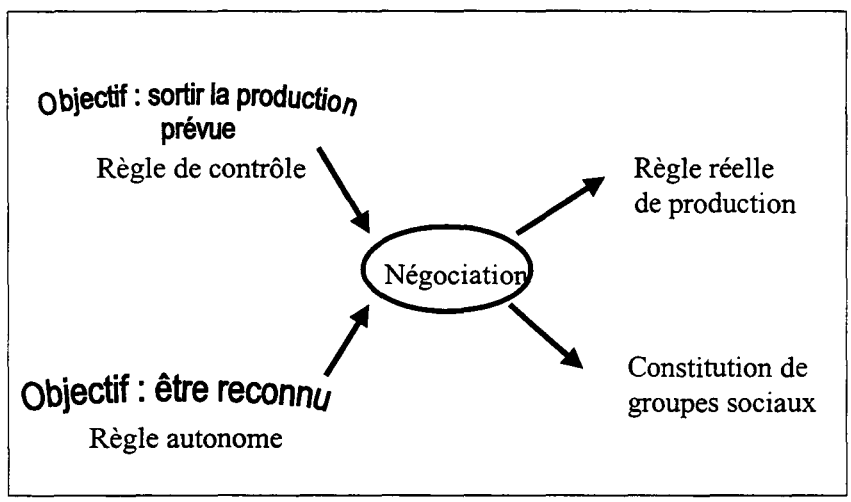
De plus, nous avons insisté dans notre définition sur le fait que l'autonomie dans l'entreprise est un tout, qui regroupe les notions d'autonomie volée et d'autonomie d'engagement. Ainsi, il est cohérent d'opter pour une posture qui ne différencie pas a priori leurs modèles de fonctionnement.

Le choix d'explorer comment le modèle de la régulation conjointe peut expliquer les comportements liés à une demande d'autonomie de la part des dirigeants nous semble donc parfaitement justifié.

3.1.2.2 Formulation d'une première hypothèse de travail

Ainsi, si l'on se représente le fonctionnement de la régulation conjointe comme dans la figure 5, inspirée de Terssac et Reynaud (1992), on peut se demander ce que devient ce schéma lorsque l'objectif des tenants de la règle de contrôle n'est plus de sortir la production prévue, mais de disposer de salariés qui s'adaptent en permanence aux modifications de la demande, de l'état des matières premières et de l'outil de production pour parvenir à rendre le service demandé, au moindre coût et dans le meilleur délai, sachant qu'ils reconnaissent volontiers que cette faculté dépend de leur compétence et de leur bon vouloir.

FIGURE 5 : FONCTIONNEMENT DE LA RÉGULATION CONJOINTE



Les questions qui se posent sont :

- de savoir ce que devient l'objectif des tenants de la règle autonome,
- puis, en conséquence, de savoir sur quoi porte la négociation,
- et à quoi elle aboutit.

On peut supposer qu'il n'y a pratiquement plus de règle réelle de production, dans la mesure où les règles fluctuent en permanence. Quid de la constitution ou de la modification des identités des groupes sociaux ?

Si l'on considère que ce qui vient des tenants de la règle de contrôle relève de la prescription, on peut penser que l'objectif des acteurs de l'autonomie va relever d'une autre sorte d'autonomie, soit plus élevée, soit d'un autre ordre, déplacée d'un point de notre tableau 2 de la p.39 vers un autre, plus élevé aux yeux des salariés, et/ou non reconnu a priori par la direction.

Nous formulons donc une première hypothèse, nommée H1, de la façon suivante:

H1 : Lorsque la règle de contrôle reconnaît par avance la valeur de l'autonomie procédurale, les opérateurs se fixent comme objectif soit l'atteinte d'un plus haut niveau d'autonomie, soit d'une autonomie portant sur des objets différents, soit une combinaison de ces deux possibilités.

En revanche, nous n'avons pas a priori d'éléments quant à la négociation qui pourrait en découler et quant aux résultats de cette négociation. Deux questions demeurent totalement ouvertes pour l'instant : celle du fonctionnement de la négociation et celle des conséquences produites.

Un point nous semble mériter une précision dès maintenant ; il s'agit de la prise en compte des différences individuelles dans le cadre de la conception de l'homme pluriel, dans laquelle nous nous inscrivons. Il n'est en effet pas certain que nous puissions trouver un modèle universel qui permettrait de comprendre le fonctionnement de l'autonomie d'engagement. Cependant, si l'on accepte le fait que chacun place sa demande d'autonomie à un niveau et sur des points différents, on peut faire l'hypothèse

que le fonctionnement du modèle permette de comprendre l'ensemble des situations. Nous ne nous engageons pas en revanche à trouver des éléments qui permettent de comprendre les différents types de demande d'autonomie. Dans notre cadre de référence cela nous semble relever de la psychologie individuelle.

3.1.3 Design de la recherche et méthodologie déroulée à ce stade

Nous disposons à présent d'une hypothèse très vague sur le fonctionnement de l'autonomie d'engagement. Il s'agit en fait d'une tentative d'étendre le modèle de la régulation conjointe qui traite de l'autonomie volée au cas de l'autonomie déléguée. Nous proposons **d'affiner cette hypothèse, par l'étude d'un cas exploratoire dans lequel nous chercherons à identifier quels sont les termes de l'échange dans la régulation conjointe dans le cadre d'une autonomie prescrite**. Munie de quelques éléments, nous pourrons alors préciser notre hypothèse et la compléter par d'autres éléments concernant la gestion de cette autonomie d'engagement et les conditions de son efficacité.

Pour explorer notre première hypothèse de recherche, nous proposons d'utiliser la même méthodologie que Terssac (1992), dans la mesure où nous travaillons sur le même modèle. Il s'agit donc de procéder à des études de cas, dans lesquelles on opère par entretiens semi-directifs. Ces études de cas permettent ensuite d'élaborer des propositions théoriques, qui sont justifiées par leur caractère efficient dans la compréhension des cas étudiés.

Nous avons précisé au chapitre un notre posture épistémologique, prise entre constructivisme et relativisme et ses conséquences méthodologiques. Nous nous reportons donc à ce chapitre pour ce qui concerne nos critères de validité.

3.2 LE CAS PLURIEL[26] : DE L'AUTONOMIE COMME ABSENCE DE DIVISION DU TRAVAIL À LA NÉCESSITÉ D'UN AUTRE MODE DE GESTION DES CARRIÈRES

3.2.1 Caractéristiques de cette recherche sur le terrain

3.2.1.1 État d'esprit au moment de la rencontre avec le terrain

Avant de procéder au récit de ce cas exploratoire, nous souhaiterions préciser quelques données personnelles qui expliquent notre positionnement par rapport à ce cas. Etant donné le côté personnel du récit, le lecteur pardonnera que nous passions à la première personne du singulier.

Une problématique de thèse correspond le plus souvent à un engagement profond de la part du chercheur. Je ne fais pas exception à la règle : mon parcours académique s'est partagé entre la philosophie, étudiée à l'université et le management appris en école de commerce. A l'issue de ce double cursus, j'ai intégré Singuliers[27] , un cabinet de conseil de direction générale, pensant continuer à lire de la philosophie pour le plaisir.

Très vite, à côté des tâches quotidiennes d'une consultante, je me suis mise à observer le fonctionnement du cabinet. J'étais frappée par la différence de comportement entre la vie privée et la vie professionnelle. Il me semblait en particulier que des personnes sensées et équilibrées tant dans leur vie civique et privée, que dans leur activité professionnelle proprement dite, perdaient une grande partie de leurs facultés d'analyse face au discours des dirigeants du cabinet. J'aurais pu interpréter cela en termes de charisme, mais il me semblait que même des dirigeants non charismatiques parvenaient à faire faire beaucoup de choses non inscrites au contrat de travail à des consultants désireux de progresser en salaire et en grade. Un excès m'avait

---

[26] Cette recherche s'est effectuée dans un cabinet de conseil, que nous avons nommé "Pluriel" par souci de confidentialité, où nous avons été accueillie en tant que chercheur, deux demi-journées par semaine pendant sept mois, de juin 1996 à décembre 1996.

particulièrement frappée : alors que les consultants étaient souvent surstaffés[28] et que, pour des raisons commerciales, les missions étaient souvent sous-évaluées quant au temps nécessaire, les consultants trouvaient tout naturel de passer les dernières nuits précédant la remise d'un rapport final à travailler, alors que les associés n'en faisaient pas autant. Nous étions tous convaincus de devoir rendre un service parfait au client. Nous nous en sentions personnellement responsables, alors qu'on ne nous avait souvent pas demandé notre avis quant au temps raisonnable pour effectuer la mission. Nous prenions donc sur notre sommeil et sur notre temps libre pour finir à temps, sans pour autant pouvoir récupérer quoi que ce soit, ni en temps, ni en argent.

Il me semblait assister à l'avènement d'un type d'aliénation de l'ordre d'une perte de possibilité de penser par soi-même et d'appliquer ses valeurs dans son activité professionnelle. Le discours sur l'épanouissement par le travail sonnait faux à mes oreilles. Il me semblait au contraire que l'organisation du travail dans le monde du conseil conduisait à rétrécir les personnalités, à les restreindre à quelques registres autorisés, à les concentrer sur la recherche de l'adéquation des moyens par rapport à des fins imposées de l'extérieur. Il me semblait aussi que ce rétrécissement avait des conséquences sur la capacité à discerner le bien du mal, dans le cadre de l'entreprise. Le bien étant le plus souvent assimilé à ce que demandait le client, sans réel jugement de valeur possible. Sans possibilité de remettre en cause la tradition de l'entreprise, ses choix. Très vite, le bien se réduisait à ce qui était bien vu, ce qui permettait de monter. Toute réflexion individuelle, toute référence à ses propres valeurs étaient comme oubliées, comme si les consultants changeaient de personnalité en arrivant au bureau chaque matin.

Bref, il me semblait que la morale et la liberté étaient exclues de l'entreprise, pour cause d'inefficience. Le libéralisme économique, malgré la présence du mot liberté semblait cantonner la liberté à l'acte d'entreprendre, sans l'accorder à ceux qui travaillaient pour l'entrepreneur. Je me suis d'abord demandé pourquoi et comment une société qui prônait et mettait en œuvre les libertés individuelles permettait leur annulation par un simple contrat de travail ; comment un homme libre dans sa vie de

---

27 Par souci de confidentialité, le nom du cabinet a été modifié.

28 Si l'on considère qu'il y a en moyenne vingt jours de travail dans le mois, il n'était pas rare qu'un consultant soit affecté sur deux ou trois missions pour un montant total d'une trentaine de jours.

citoyen pouvait perdre sa liberté dans sa vie professionnelle, que cette perte soit volontaire ou inconsciente.

Au lieu d'aborder cette question par la psychologie individuelle, j'ai fait l'hypothèse qu'il y avait une explication historique, en tous cas au plan des idées et des représentations, à cette situation de quasi schizophrénie pour des citoyens libres en dehors de l'entreprise et presque esclaves à l'intérieur. J'ai cherché du côté de l'histoire de la philosophie morale et politique, en m'interrogeant sur l'exclusion de l'éthique du monde économique. Cela m'a permis de comprendre que cette exclusion de la liberté et de l'éthique provoquait à son tour des répercussions dans la société civile, où le manager était devenu une sorte de héros (Macintyre, 1985). Tout finissait par se valoir, tout pouvait se justifier, dans l'entreprise comme ailleurs. Ce détour par la pensée de Macintyre et la référence étonnante de ce philosophe à la figure du manager, m'a alors conduite à postuler qu'il n'y avait pas de césure entre l'entreprise et la société, au moins quant à la liberté. Postulat renforcé par l'adhésion aux écrits institutionnalistes en théorie des organisations (Powell et Di Maggio, 1991). La traduction de ce postulat dans ma problématique me faisait penser qu'il existe un lien plus complexe que la simple juxtaposition entre la liberté comme droit pour le citoyen et l'aliénation de fait pour le salarié. Il fallait trouver une explication globale à cette « dissonance » entre la liberté officiellement valorisée et le conformisme réellement récompensé, tant dans le monde politique que dans l'espace économique.

Une façon simple à la fois d'expliquer et de faire supporter cette dissonance réside dans la notion de « compromis social fordien » : les salariés puiseraient dans le monde économique les moyens d'être libres dans la sphère privée, comme s'il était impossible d'être libre partout. Ils paieraient l'abandon de leur liberté au travail par la garantie d'une augmentation régulière de leurs revenus. Drôle de conception de la liberté qui cantonne finalement la liberté privée à celle d'user de son argent comme bon vous semble. Tout ceci mérite que l'on s'interroge sur les origines et l'histoire de nos conceptions des libertés économique et politique, mais ce texte n'en est pas le lieu.

Disons simplement qu'un travail universitaire en philosophie m'a permis de creuser cette question de la perte de liberté du citoyen devenu salarié, à travers l'étude de la place de l'éthique dans l'économie. Une lecture superficielle de l'économie classique pourrait nous faire penser que la société dans son ensemble prospère lorsque

chacun de ses citoyens poursuit égoïstement son intérêt (Smith, 1776). La liberté de chacun consisterait donc à poursuivre son intérêt, ce qui à son tour conduirait à un bien commun, conçu comme une augmentation générale de la richesse.

Or une telle lecture masque deux faits importants :

- d'une part, la morale n'est pas exclue de l'économie de marché, dans la mesure où l'intérêt de chacun comporte aussi la recherche de la sympathie d'autrui (Alexandre, 1994). Il ne s'agit donc pas d'une liberté absolue sans considération de l'autre, dont on a d'ailleurs besoin comme partenaire économique. N'oublions pas qu'avant de devenir l'un des pères fondateurs de l'économie classique, Adam Smith a participé aux Lumières Ecossaises, en tant que professeur de philosophie morale. Dans une œuvre qu'il n'a pas modifiée après 1776, il expose comment se construit la personnalité morale, grâce à l'intériorisation d'un spectateur impartial qui représente l'autre en nous (Smith, 1759). On peut donc penser que le boucher ou le boulanger de la *Richesse des Nations*, intègrent le respect d'autrui dans la poursuite de leur intérêt. C'est d'ailleurs ce qui garantit le respect des contrats. Ainsi, dans la conception originelle de l'économie libérale, les individus présents sur le marché sont dotés d'un sens moral et d'une liberté de choix. Ils sont d'autant moins différents dans leur vie civique et dans leur vie économique, que le projet de l'économie vise à supprimer le politique, trop partial dans ses régulations (Rosanvallon, 1989). La croyance en l'immoralité de l'économie et dans sa seule visée d'efficacité relève donc d'une erreur d'interprétation, propre à notre époque.

- mais, d'autre part, cette conception classique ignorait totalement l'existence des entreprises. Il n'y est pas question d'organisation puisque le fonctionnement du marché, supposé parfait, ne nécessite pas réellement de rassemblement des individus dans une même entité. Certes, l'exemple de la fabrique d'épingles dans le premier chapitre de la *Richesses des Nations* pourrait faire penser à l'importance des entreprises dès cette époque. Pourtant, ce n'est ici qu'une image édifiante pour convaincre le lecteur de l'intérêt de la division sociale du travail. Le livre ne parle presque plus d'organisation d'entreprise après ce chapitre introductif. Certes, Smith évoque l'abrutissement possible d'hommes ultraspécialisés et recommande des cours de culture générale. Mais leur enrégimentement est passé sous silence jusqu'au XX^{e} siècle, tant que la taille des entreprises est suffisamment petite pour

que les entrepreneurs se débrouillent directement pour les diriger, sans théorie ni structure particulière. L'entreprise ne fait pas problème et l'absence de liberté en son sein non plus. On omet tout simplement d'en parler, pour valoriser une liberté d'action de tous sur le marché.

Ainsi, libéralismes économique et politique, pour autant que ce rapide tableau peut en rendre compte, sont en fait relativement proches quant à leur difficulté à rendre compatibles les différentes libertés individuelles entre elles, puisque le libéralisme politique en philosophie s'est toujours interrogé sur la compatibilité des libertés entre elles. L'économie omet la liberté des employés, tandis que la philosophie met en avant la liberté d'accepter celle des autres !

C'est à partir de ces réflexions philosophiques que j'ai abordé cette thèse de gestion, en me demandant non pas ce qu'était l'autonomie, mais quelle était la place de l'éthique, conçue comme le respect du sujet, dans l'entreprise. La problématique générale dans laquelle je m'insérais, et qui reste la même aujourd'hui, concernait la possibilité de traiter l'homme comme un sujet dans l'entreprise. Non seulement l'asservissement de l'homme via la division du travail me semblait relever d'une absence d'éthique dans l'entreprise, mais surtout, ma définition de l'éthique coïncidait avec une notion de respect de la dignité d'autrui selon la seconde formulation de l'impératif catégorique (Kant, 1994). Or les dirigeants me semblaient se comporter de façon immorale dans la mesure où ils utilisaient les hommes comme des moyens au service des objectifs de l'entreprise, sans respecter leur dignité d'homme libre. L'absence d'éthique coïncidait donc avec le fait d'asservir les hommes dans un schéma préconstruit, sans les laisser penser et se diriger par eux-mêmes. Guidés de l'extérieur, les agents perdaient leur liberté de penser et d'action au sein de l'entreprise. Il y avait donc pour moi une équivalence entre la question du sujet, conçu comme un être libre, et celle de l'éthique.

Or cette question de l'éthique se posait avec acuité au début des années 1990, alors que la multiplication des affaires et des mises en examen de dirigeants avait fait fleurir les chartes d'éthiques dans de nombreuses entreprises, chartes dont la seule présence semblait à mes yeux dénoncer des pratiques immorales, censées être masquées par de beaux discours.

Par delà les affaires, la fin du modèle de production taylorien-fordien et notamment l'assouplissement de la division verticale du travail qui émergeait à cette époque entraînait la tentation de trouver dans les valeurs une nouvelle façon de piloter les organisations. Si chacun pense avant d'agir, comment être certain de pouvoir coordonner les actions ? La tentation de diffuser, à grand renfort de communication interne, une charte d'éthique comme un formatage a priori des cerveaux qui ferait que chacun serait libre de penser la même chose, me semblait grande. J'avais donc tendance à soupçonner les organisations « officiellement éthiques » de vouloir manipuler les esprits et d'être par là-même immorales et tayloriennes dans l'esprit.

La question d'une place possible de l'éthique dans l'entreprise, entendue comme un respect de la liberté de chacun, me semblait donc complexe dans la mesure où l'affichage d'une éthique me paraissait pouvoir relever d'une tentative de manipulation. Comment dès lors repérer une éthique, un respect réel de l'homme, dans le cadre d'une organisation économique ? Si l'objectif de l'économie naissant comme science au XVIII^{e} siècle était de substituer la régulation par le marché au gouvernement politique, celui d'une gestion post taylorienne pourrait-il être de substituer un plus grand respect de la liberté de chacun conçu comme un sujet, à la formalisation asservissante des structures et des procédures ? Si ce respect était possible, comment pouvait-il être source de performance ?

3.2.1.2 Conditions d'obtention de l'autorisation de faire de la recherche

Voici donc dans quelles dispositions d'esprit j'étais lorsque j'abordais Pluriel, un cabinet de conseil, dont la particularité résidait dans le fait qu'il n'y existait pas de hiérarchie.

Je suis rentrée en contact avec l'un des fondateurs du cabinet, sur les conseils d'une camarade d'études qui y travaillait et qui m'avait assurée que j'y trouverais des éléments intéressants sur mon domaine de recherche. Selon elle, ce cabinet présentait la rareté d'offrir en même temps un réel respect des individus, des missions intéressantes et une croissance importante. Le fondateur en question s'est immédiatement montré très intéressé par ma démarche et m'a ouvert grand les portes du cabinet aux seules conditions que je présente mon projet de recherche à l'ensemble des 80 consultants et

que je leur rende compte de mes découvertes à l'issue de ma recherche. Il n'a demandé aucune garantie, ni aucun autre engagement de ma part.

3.2.1.3 Rapport épistémologique au terrain

L'objectif de ce premier travail de terrain était de comprendre comment fonctionnait cette entreprise. Puisqu'il n'y avait pas de division officielle du travail dans ce cabinet de conseil et qu'il connaissait une forte croissance et profitabilité, je m'étais donné pour but de comprendre comment les dirigeants s'y prenaient pour parvenir à concilier respect de chacun et performance. Restait à déterminer comment procéder dans cette recherche, alors que je n'avais encore aucune hypothèse à tester.

C'était la première fois que je faisais une recherche sur le terrain, or il se trouvait que le terrain en question était un cabinet de conseil en management, tout comme Singuliers où j'avais travaillé trois ans et que je venais de quitter, employant des consultants peu différents de mes anciens collègues et de moi-même : des diplômés de grande école, âgés de 23 à 35 ans.

Cette très grande proximité, et son impact psychologique m'a servi à élaborer la posture épistémologique et la méthodologie de l'ensemble de ma thèse.

Ma position était délicate. D'un côté, j'avais l'impression d'accéder à une plus grande objectivité parce que je connaissais le fonctionnement de ce marché et que je pouvais déjouer facilement les discours officiels. D'un autre côté, je me sentais trop proche de mon sujet pour ne pas risquer de tomber dans des biais importants. Le fait que spontanément les consultants me proposaient de se tutoyer était symptomatique de cette situation. D'un côté, il était ridicule de refuser de tutoyer des personnes si proches culturellement, d'un autre côté, cela me mettait mal à l'aise, car je ressentais la nécessité d'établir une distance entre cet objet de recherche et la chercheuse que j'étais devenue. Ce sentiment de malaise était encore plus fort vis-à-vis des dirigeants. J'avais l'impression d'être achetée à leur cause, d'être complice d'une trahison vis à vis de la vérité. Par le tutoiement, ils m'incluaient dans leur monde, alors même que je ne le souhaitais pas, par peur de ne plus pouvoir le comprendre objectivement.

J'avais encore en tête un entretien avec Michel Crozier, qui m'avait fortement déconseillée de faire une recherche sur l'entreprise dans laquelle je travaillais, alors que

je lui avais expliqué à quel point elle me semblait digne d'intérêt. Il me semblait presque procéder à une recherche de remplacement : Pluriel à la place de Singuliers. J'avais peur de plaquer des fonctionnements de Singuliers, qui plus est, perçus de l'intérieur et donc totalement subjectifs. J'avais été, en particulier, très frappée, dans ce petit cabinet de trente consultants, par le décalage énorme entre les discours des dirigeants et leurs pratiques, tant vis à vis des clients que du personnel et de l'absence de conséquences apparentes qui s'en suivait. C'était cette première expérience de l'entreprise qui m'avait poussée vers la recherche en gestion, tant j'étais avide de trouver des modèles théoriques qui me permettraient de comprendre les organisations.

Revenue dans un cabinet de conseil, je retrouvais naturellement les mêmes questions sous la forme d'une mise en doute du discours officiel de Pluriel sur l'absence de hiérarchie. Je me demandais si cela ne masquait pas une division officieuse du pouvoir et du travail et si, finalement il n'y avait pas plus de respect des salariés chez Pluriel qu'ailleurs. Autrement dit, je partais pour cette recherche avec le préjugé, fort heureusement partiellement conscient, que le respect des individus était impossible dans une entreprise, et que s'il était mis en avant, ce ne pouvait être qu'un leurre. J'avais donc décidé, presque implicitement, d'observer les structures et les comportements sur un modèle croziérien, de façon à déceler les jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) et à présenter une image exacte de Pluriel, qui nierait le discours sur l'absence de hiérarchie. Ce travail aurait sans doute donné une image intéressante pour les dirigeants de Pluriel, qui auraient pu la réfuter ou tenter de la modifier dans les faits, mais cela n'aurait pas apporté grand chose au débat scientifique sur l'autonomie dans les organisations, dans la mesure où cette position est déjà partagée par un grand nombre de chercheurs.

Heureusement, je suivais les conseils de mes professeurs qui m'avaient prescrit de noter toutes mes impressions. Ces premiers ressentis sur la difficulté à travailler dans un milieu si proche, m'ont très tôt conduite à préciser ma posture épistémologique, car la relecture de mes notes m'a convaincue que le malaise que je ressentais provenait d'une absence de prise de position claire vis à vis de mon objet de recherche. Alors que je cherchais une méthodologie d'enquête, je me suis rendue compte que je me demandais tout simplement comment atteindre la vérité sur Pluriel, vérité que j'espérais généralisable à d'autres entreprises. J'avais seulement oublié de me préciser de quel

type de vérité il s'agissait. J'étais partagée entre l'évidence d'une proximité d'avec mon terrain et un souci d'objectivité qui m'aurait conduite à la nier, au lieu de l'accepter comme une donnée. La découverte de cette contradiction m'a conduit à rejeter définitivement le positivisme, défini par un souci de séparer le chercheur de son objet (Martinet et al., 1990), dans la mesure où il était matériellement impossible de me couper de mon objet. De plus, il me semblait impossible d'essayer de trouver des lois universellement valables qui régiraient des comportements libres.

Ce rejet d'une tentation positiviste a fait l'objet d'un travail de deuil qui m'a conduite non seulement à préciser ma posture épistémologique et ses conséquences méthodologiques, mais aussi à affiner ma problématique. En ce sens, ce travail exploratoire a au moins servi son premier objectif, de débroussaillage du sujet.

La posture ethnologique, que j'ai déjà évoquée au chapitre un et qui, finalement, avait déjà été la mienne, chez Singuliers, où j'observais la vie du cabinet avec amusement, me passionnant plus pour les coutumes internes que pour le travail externe, s'est imposée à ce moment là et m'a permis de réconcilier la distance et la proximité.

3.2.1.4 Objet d'étude et méthodologie employée

Mon objet d'étude était la vie au sein du cabinet, en termes de gestion du personnel. Je ne me suis jamais intéressée à l'activité même des consultants. Ce qui me préoccupait c'était de comprendre comment on pouvait gérer un cabinet de conseil, sans niveaux hiérarchiques, en particulier en termes d'évolution et de reconnaissance de cette évolution.

J'ai donc passé deux jours par semaine pendant 7 mois, au cabinet Pluriel pour observer, écouter, interroger. La plupart des entretiens ont été menés rigoureusement selon la méthode semi-directive, mais il m'est aussi arrivé de comprendre des éléments à la lumière d'une discussion à la cantine, où autour d'un café.

J'ai d'abord interviewé longuement les quatre fondateurs, plus de deux heures chacun, en suivant le même questionnaire semi-directif constitué des trois consignes et quatre sous-consignes suivantes :

1. Racontez-moi comment et pourquoi vous avez fondé Pluriel

    - Que faisiez-vous avant ?
    - Quels étaient vos objectifs ?
    - Sur quelles valeurs vous êtes-vous mis d'accord ?
    - Quels décalages percevez-vous entre vos objectifs de départ et Pluriel aujourd'hui ?

2. Qu'est-ce que l'éthique pour vous ? Comment peut-on respecter les hommes dans l'entreprise ?

3. Quelles politiques avez-vous mises en place pour assurer le respect de vos valeurs ?

J'ai ensuite interviewé 22 consultants sur les 80 du cabinet selon le schéma suivant : j'ai démarré les entretiens sur un récit par la personne de son histoire au sein du cabinet, afin de comprendre le lien entre cette personne et l'organisation, puis je lui demandais de donner sa vision du cabinet au fur et à mesure de sa carrière. Il me semblait que le fait de raconter son parcours chez Pluriel encouragerait les acteurs à dire quelque chose du rapport de l'entreprise à l'individu.

Les consignes étaient les suivantes :

- Qu'évoque Pluriel pour vous aujourd'hui ?
- Comment/Pourquoi êtes-vous arrivé ici, quelle a été votre histoire académique et professionnelle ?
- Comment s'est déroulée votre carrière ici ?
- Avez-vous été déçu par Pluriel ?
- Envisagez-vous de rester longtemps ici ?
- Qu'est-ce que l'éthique de l'entreprise pour vous ?

Je pensais ainsi pouvoir procéder à des analyses internes des discours et à des comparaisons qui m'indiqueraient s'il y avait ou non un respect de chacun indiqué par

une acceptation des ses particularités. Chacun pourrait exprimer comment il se sentait traité par Pluriel. De la sorte, je pourrais obtenir une photographie impressionniste des perceptions des divers acteurs sur le cabinet, qui me permettrait au fur et à mesure d'aller creuser les aspects qui me sembleraient poser question. Les entretiens se sont déroulés sur la base du volontariat, auprès des consultants qui étaient disponibles au cabinet, ou chez leurs clients, à l'heure du déjeuner. Leur durée était en général d'une heure et demie. Ils n'ont pas été enregistrés mais ont fait l'objet d'une prise de notes intégrale, qui tentait de marquer les silences et les mimiques.

Ces entretiens ont été triangulés par une observation, parfois participante, de la vie interne du cabinet. J'ai ainsi participé à des formations internes et externes au cours desquelles j'observais les comportements et les attitudes des consultants. J'ai aussi assisté à toutes les réunions bi-mensuelles d'information générale du cabinet, pendant les sept mois de la recherche. Enfin, j'ai pu suivre l'avancement des six réunions de quatre heures chacune entre fondateurs portant sur l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines.

A l'issue de l'enquête, j'ai opéré un retour d'information auprès de certaines personnes du cabinet, afin de vérifier la justesse de mes analyses, ce qui a été fait et a entraîné quelques modifications, légères, d'interprétation.

Sans que cela soit retranscrit formellement dans ce texte, les analyses et l'organisation du cabinet ont sans cesse été comparées à celles d'autres cabinets de conseil : celui dont étaient issus les fondateurs, celui où j'avais travaillé et quelques autres cabinets dont j'ai une connaissance issue de la lecture de travaux d'étudiants.

3.2.2 Histoire de Pluriel

3.2.2.1 Caractéristiques de la société

Pluriel est un cabinet de conseil en organisation fondée en 1989 par quatre anciens consultants de la société Père[29], un grand cabinet de conseil américain, filiale d'un groupe d'audit.

Il comptait à la fin de 1995, 80 consultants, 8 administratifs et 3 documentalistes pour un chiffre d'affaire de 65 M.F., ce qui représente une croissance remarquable pour ce secteur, fortement touché par une crise en 1992 et 1993, et classait Pluriel parmi les 20 premiers cabinets en France.

Le positionnement de Pluriel tient en une question : « Comment faire autrement ? » Il s'agit plus précisément d'offrir à ses clients trois types de travaux, toujours faits sur mesure.

- Le conseil en organisation
- La mise en place de systèmes informatiques
- L'accompagnement du changement

Pluriel s'engage à travailler main dans la main avec le client et à imaginer pour lui des solutions originales et adaptées, qu'il aide à mettre en œuvre.

Vis à vis des futures recrues à qui une plaquette spécifique est adressée, Pluriel s'engage à leur offrir une expérience plus originale qu'ailleurs.

a) L'idée de départ : un contre-monde de Père sans hiérarchie

L'idée de départ de ces quatre hommes était de changer de type d'entreprise. Loin de la hiérarchie très formelle des grands cabinets américains, ils ont souhaité créer

---

[29] J'ai choisi de modifier les noms des personnes interrogées de façon à respecter la confidentialité. En ce qui concerne les quatre fondateurs, j'ai opté pour des noms bibliques, leur histoire me faisant penser à deux textes de Freud, *Moïse et le monothéisme* et *Psychologie des foules et analyse du moi*, dans la mesure où j'ai assimilé la constitution de Pluriel à celle d'une société de frères après le meurtre du père, que je nomme donc dans le cas, cabinet ou société Père.

une société qui respecte plus l'être humain. Leur ambition était même de créer « un contremonde de Père » :

Moïse : « Si je reviens à l'origine de Pluriel : « Nous, on s'est construit contre quelque chose ». On vivait dans le monde de [Père] et on a voulu construire un contre-monde. Donc une des grandes tares du modèle précédent était le manque total d'intérêt pour les hommes, pour les individus qui composaient l'entreprise. Il y avait des numéros, une hiérarchie excessivement complexe avec des gens du même niveau d'études. Et ça marche, ce qui est encore plus étonnant.

Ce modèle, moi, je l'ai rejeté parce qu'à mon sens il est fait de faux-semblants. Rien de vrai, tout était faux. Pas de respect pour l'homme.

J'ai voulu construire un monde en creux de ça.»

Cette idée de contre-monde est essentielle pour chacun des fondateurs. Ils venaient d'un univers extrêmement hiérarchisé et voulaient absolument rompre pour eux-mêmes et pour les autres avec ce modèle qu'ils avaient mis des années à rejeter. Ils avaient envie de travailler sans hiérarchie, avec plaisir, sans concurrence interne, avec des possibilités d'épanouissement individuel au travail.

Au seuil de l'association, qui arrive en général au bout d'une dizaine d'années d'expérience, ils se sont rendus compte qu'ils ne voulaient plus jouer le jeu de la hiérarchie, pensant avoir couru assez longtemps après des leurres.

Isaïe : « On se laisse souvent piéger par la course et pas par le but.(...)Jj'ai mis longtemps à me demander après quoi je courais. En plus j'ai discuté avec les trois autres de la fondation de Pluriel, ça m'a aidé à me rendre compte. Mais à partir du moment où on me disait : « l'an prochain c'est bon (tu seras associé), ça-y-est c'est fini, mon but s'arrête. Tu réfléchis, tu regardes derrière et tu vois la tromperie. T'es qu'un super salarié et la course continue : petit associé, gros associé... Ca m'a refroidi. Je me suis remis en question à ce moment-là ».

b) Un cabinet de conseil à l'organisation originale

Au départ, l'idée était d'entreprendre différemment. Rapidement ils ont décidé de capitaliser leurs compétences et leur réseau de clientèles, dans la création d'un cabinet de conseil au positionnement proche de celui de Père.

> *Aaron : « On avait envie de faire des choses plus rigolotes, dans une logique d'entrepreneurs, mais on s'est dit qu'il valait mieux commencer par ce qu'on savait faire.»*

Leur différence par rapport à Père a donc été fondée sur les principes et les valeurs sur lesquels ils se sont mis d'accord :

> *Aaron : « On a établi tout de suite des principes : **équilibre avec la vie privée et plaisir**. Et on a gardé cet état d'esprit tout le temps. On **choisit** les activités qu'on fait. C'est un mot qu'on utilisait beaucoup à l'époque : « travailler avec plaisir » »*
>
> *Moïse : « La première décision qu'on a prise, c'était **pas de hiérarchie**, alors que le problème ne se posait pas au début puisqu'on était tout petit. (...) D'entrée de jeu on s'est mis dans une logique d'égalité. Ça a eu son importance. (...) On a voulu créer quelque chose de nouveau, de différent. On était très contre ce qu'on avait connu avant. »*

Ces principes « humanistes » déclinés plus haut se sont traduits par l'élaboration d'une organisation originale par rapport aux autres cabinets de conseil.

A la place de la hiérarchie classique dans ce secteur, Pluriel a constitué un clan séparé en trois populations. Les associés, 4 au départ, 8 en 1995, les consultants et les administratifs, sans aucune strate intermédiaire prévue entre le grade de consultant et celui d'associé.

A cette organisation quasi-plate, vient s'adjoindre une organisation par projet pour servir deux objets : les missions pour les clients et les missions internes. Un autre point remarquable dans la structure réside dans la faiblesse numérique du nombre d'administratifs. En 1995, on comptait deux standardistes/hôtesses d'accueil, trois documentalistes, un responsable informatique, trois comptables, une animatrice et une Directrice Administrative et Financière chargée de gérer ces personnels.

Le principe d'absence de hiérarchie s'est traduit par le refus de disposer d'un secrétariat, chargé des basses besognes. Chez Pluriel, chacun tape ses rapports, fait ses photocopies et répond au téléphone. Pour parvenir à des résultats de bonne qualité, chacun est muni d'un ordinateur portable et est formé à l'utilisation de la charte graphique dans le mois qui suit son arrivée.

De même, il n'y a pas de bureau attribué. Les locaux sont paysagers, sur un grand plateau. Quand on arrive au bureau, on s'installe là où il y a de la place. Seuls les fondateurs ont leur place réservée, mais au milieu du cabinet, dans le même espace que les autres.

Les principes de gestion mis en place au fur et à mesure que les questions se posaient traduisent aussi les valeurs dans la réalité.

Le premier principe réside dans le mode de rémunération et d'abord celui des associés. Contrairement à la pratique courante dans le conseil, les associés, outre une participation à parts égales dans la société, ont tous le même fixe de rémunération, qui s'élève à 450 000 F par an en 1995.

De même tous les jeunes embauchés sont recrutés au même salaire - confortable: 200 KF en 1995[30] - quel que soit leur diplôme.

En ce qui concerne le variable, ici encore, le principe est radicalement différent de ce qui se fait ailleurs : toute personne apportant une affaire touche 3% du CA annuel qu'elle génère. Cela signifie, d'une part, que chaque consultant est encouragé à faire du commercial, qui n'est pas un domaine réservé aux associés. Cela permet non seulement de motiver tous ceux qui veulent commencer à prospecter, mais aussi de se former progressivement à l'action commerciale pour arriver au statut d'associé, non seulement formé, mais aussi, muni de son propre portefeuille de clientèle. Cela ouvre de fait l'association à un plus grand nombre de personnes que dans les cabinets où la frontière réside dans l'accès au commercial.

---

[30]Il faut noter que cela constitue un salaire tout à fait respectable dans la profession puisque en 1995, les salaires bruts annuels des débutants dans le conseil s'étalaient de 130 000 F chez KPMG à 210 000 F chez Andersen Consulting.

Mais là n'est pas le seul avantage de ce mode de rémunération égalitaire. Le fait de ne pas faire dépendre une grosse partie du salaire de l'effort commercial supprime la concurrence entre associés et leur permet d'être présents sur le terrain avec les consultants, à l'opposé des cabinets classiques dans lesquels les associés passent l'essentiel de leur temps à faire du commercial, sans pouvoir passer de temps sur les missions. Cela garantit la qualité des missions et cela permet aux consultants d'apprendre énormément au contact des fondateurs, qui à leur tour ont une connaissance personnelle de chacun des consultants et peuvent leur transmettre leurs valeurs directement.

A la prime variable commerciale se sont ajoutés, avec le temps, d'autres éléments : intéressement, participation, prime de 3000 F pour un recrutement par réseau...

Tant que le cabinet était de taille raisonnable, ce simple principe égalitaire a donc permis de ne pas avoir à mettre en place ni une procédure formelle d'appréciation des performances, ni un plan de formation aux méthodes du conseil. Tout le monde se connaissait, les fondateurs pouvaient diffuser leurs idées en direct et savaient rapidement qui était dans le moule ou pas.

Toutefois un double problème s'est rapidement posé : celui de la rémunération des expérimentés entrant dans le cabinet, de même que celui des décisions d'augmentation. Le principe égalitaire s'est arrêté au réalisme de marché. Aucune règle précise n'a été définie quant aux augmentations de salaire. Si bien qu'en 1995, l'éventail était relativement large et reflétait un autre type de hiérarchie que celui qu'ils avaient souhaité éviter : étaient probablement payés plus ceux qui savaient faire valoir leurs droits et leur attrait pour le marché ; mais les augmentations dépendaient aussi de qui prenait la décision et de son humeur du jour. De toutes façons, ce n'était pas un réel problème, personne n'en parlait, car globalement tout le monde était assez bien payé. Ce n'est qu'après l'éclatement de la crise que sont apparues au grand jour des incompréhensions sur les décisions d'augmentation.

Il est difficile de parler de véritables principes de gestion des carrières dans la double mesure où il n'y a pas de niveaux hiérarchiques distincts hormis le passage à l'association et où il n'y a pas de politique formelle de gestion des carrières. Cependant

les entretiens tant avec les consultants qu'avec les fondateurs ont permis de reconstituer une stratégie implicite que les fondateurs ont validée à la lecture d'une première version de ce chapitre. Cette stratégie implicite relève de la saisie d'opportunités.

En effet, dans une démarche cohérente avec leurs principes, les fondateurs ont été amenés à accepter toutes sortes de demandes particulières de la part des consultants :

- C'est ainsi que le cabinet s'est fait rapidement connaître pour être l'un des rares cabinets de conseil à accepter systématiquement les demandes de temps partiel. En 1996, 20% des consultants étaient à quatre cinquièmes ou à moins, certains pour s'occuper de leurs enfants, d'autres pour animer des associations, d'autres enfin pour travailler sur d'autres projets : ferme familiale ou création d'entreprise.

- Cette acceptation du temps partiel, dans un contexte où il est difficile de résister à la demande pressante d'un client de venir à un rendez-vous le jour où l'on n'est pas là, relève certes du principe de respect des personnes cher aux fondateurs, mais s'est aussi transformé en opportunisme d'une part parce qu'ils en ont fait un outil de motivation et de promotion de leur cabinet auprès des futures recrues mais surtout dans la mesure où ils ont fait plus qu'accorder du temps et ont souvent co-investi dans les projets des consultants, se disant qu'ils pourraient parfois en retirer des avantages. Ces avantages peuvent être de nature stratégique ou simplement financière. Ainsi, par exemple, une consultante rémunérée à plein temps par Pluriel, travaille à mi-temps dans une société dans laquelle Pluriel a pris une participation. Cette société édite des journaux à l'usage des managers. Plusieurs numéros de ces journaux ont été cosignés par Pluriel qui en a ainsi fait un outil de promotion.

Une autre consultante, souhaitant rejoindre son mari à la Martinique, a proposé de monter un bureau là-bas. Les fondateurs ont accepté de la financer pendant un an pour qu'elle essaie de se développer. N'ayant pas réussi, elle a choisi de revenir. Elle a été payée un an sans effectuer aucune mission en Martinique, et cela ne semble pas poser de problèmes majeurs : c'est un essai raté, voilà tout. Mais cela permet de signifier à tous le poids des valeurs dans le cabinet : la fidélité, et l'encouragement à l'esprit entrepreneurial.

Une consultante a proposé, après la naissance de son troisième enfant, de prendre la responsabilité administrative et financière du cabinet qui grandissait. Jusque

là, il n'avait pas été question de créer ce poste. Mais ce n'était pas une mauvaise idée. Au lieu de refuser et de la voir quitter le cabinet pour un emploi plus calme, les fondateurs ont accepté, au départ pour un mi-temps, puis rapidement à plein temps quand sa charge de travail a augmenté.

- Cette pratique va plus loin, puisque Pluriel a été jusqu'à constituer une filiale de capital risque pour investir dans les projets des consultants. L'accompagnement de la création d'entreprise comporte également une mise à disposition des infrastructures du cabinet, et une location de ses services administratifs, à la manière d'une pépinière d'entreprise. En 1996, trois sociétés, détenues à moins de 50 % par Pluriel vivaient dans ses locaux en bénéficiant de ses services. L'une d'entre elles, spécialisée dans le tri de CV s'occupait du recrutement de Pluriel, mais les autres n'avaient pas de relations directes avec le cabinet, si ce n'est qu'elles étaient dirigées par d'anciens consultants.

Ainsi, la gestion des carrières chez Pluriel relève de la saisie d'opportunités proposées par les consultants. Cela permet de les motiver, d'attirer des candidats entreprenants qui feront d'excellents consultants, très autonomes dans leur façon de travailler, et sachant que la porte est ouverte à toutes sortes de projets.

Pour gérer ces consultants, de plus en plus nombreux, autonomes dans leur personnalité et dépourvus de relais manageriaux, les fondateurs refusent d'établir des procédures formelles. Chacun se débrouille comme il le souhaite et cela ne devrait pas poser de problème puisqu'on est d'accord sur les idées. C'est ainsi, par exemple que certains expérimentés qui ont l'habitude de procéder à des évaluations de fin de mission, évaluent les consultants sur le modèle du cabinet dont ils sont issus. Cela produit quatre modèles différents d'appréciation, sans parler de ceux qui n'apprécient pas formellement.

Au premier regard, il n'y a donc pas de règles officielles de management, si ce n'est l'injonction de respecter les valeurs du cabinet.

De nombreux éléments informels contribuent à créer une atmosphère de liberté et incitent au dialogue : l'espace cafetaria, la salle de détente avec canapé et télévision, mais aussi la possibilité de s'occuper des formations pour le cabinet...Tous ces éléments qui donnent du charme à Pluriel ont une autre utilité qui est de créer des

occasions de rencontre et dialogue. Tout est prévu à cet effet dans l'architecture du cabinet, de la gestion de l'espace aux meubles arrondis, en passant par les couleurs chaudes.

Les fondateurs espèrent que le système qu'ils proposent est suffisamment intéressant pour qu'il s'autorégule à travers le dialogue généralisé, comme si les valeurs, tant elles sont bonnes, ne demandaient qu'à se diffuser chez chacun comme une épidémie, au premier contact.

Pourtant, le système ne fonctionne pas si bien que cela.

3.2.2.2 Le coup d'état de 1995 et son impact sur les attitudes et les comportements

a) Les dérives constatées dans les comportements et leur explication

Ce mode de fonctionnement très informel, centré sur une culture du respect de l'autre a masqué pendant longtemps une évidence : Pluriel était devenu un paradis pour les ambitieux. En quatre ans, quatre personnes étaient devenues associés, plus rapidement qu'ailleurs, sur des missions pour le moins aussi intéressantes et dans une ambiance plutôt plus sympathique qu'ailleurs. De nombreux expérimentés arrivaient d'autres cabinets, alléchés par cette possibilité d'aller plus vite qu'ailleurs.

Or, perdus dans leurs idées et occupés à gérer la croissance, les fondateurs se sont aveuglés, et n'ont pas su voir ce qu'ils ont analysé trop tard comme étant une dérive :

> *Aaron : « On a pris conscience des divergences de fait sur les valeurs, les façons de faire. Donc mon sentiment profond, c'était qu'il y avait une nécessité de refédérer une culture beaucoup plus explicite sur le cabinet, car il y avait des forces centrifuges, des choses qui me choquaient, des comportements sur des missions. Donc il fallait créer quelque chose de commun et d'explicite, beaucoup plus fort. (...) Cet effort de clarification, d'explicitation des modes de fonctionnement, de la culture, des valeurs, des comportements pointe du doigt les gens qui n'ont pas envie de se conformer, se sentent exclus.»*

Arrivés à 80 personnes, il devenait impossible de continuer à tout gérer de façon informelle et personnelle. Quelques consultants, non inscrits dans la culture pouvaient se permettre de ne pas donner ce qu'on attendait d'eux, sans contrôle, ni sanction. Il fallait modifier cet état de fait, en supprimant la cause de la dérive. C'est ce qui fut fait sous le nom de « Refondation ».

L'une des motivations de cette restructuration, que l'on perçoit à travers son nom, réside dans la peur de se mettre à ressembler à la société Père. Peu à peu, les comportements observés chez Pluriel ressemblaient de plus en plus à ceux de Père : jeux de pouvoir pour travailler avec telle personne et être staffé sur telle mission ; sale boulot réservé aux plus jeunes, absence d'implication dans la vie du cabinet ... Pour ne pas devenir comme Père, il était temps de refonder Pluriel.

b) La nouvelle structure et ses principes de fonctionnement

Les fondateurs ont annoncé début 1996, au retour d'un séminaire de réflexion à quatre qu'ils changeaient de structure au profit d'une société anonyme dont ils étaient les actionnaires majoritaires, accordant quelques actions aux dix consultants les plus fidèles, comme une récompense.

D'un seul coup et sans qu'ils en aient été prévenus, les quatre nouveaux associés perdaient leur statut, de même que tous ceux qui étaient dans l'attente de le devenir perdaient tout espoir de promotion.

La nouvelle structure mise en place respectait totalement les principes de fonctionnement des débuts : pas de hiérarchie, mais une structure par projets avec officialisation de deux fonctions temporaires, celle de responsable commercial d'une mission et celle de responsable de conduite d'une mission. Ainsi, pour chaque mission, deux responsables étaient nommés, qui pouvaient être consultants sur d'autres missions.

Il existe par ailleurs deux comités décisionnaires en matière de ressources humaines et de développement commercial. Y siègent de droit les quatre fondateurs, plus pour chaque comité, des consultants élus par les membres du cabinet. Ces comités se réunissent une fois par mois et pilotent les carrières et le développement commercial.

Des réunions d'échange d'expériences sont organisées à la fin de chaque mission, de façon à capitaliser sur les réussites et les erreurs survenues lors de la mission.

A priori, la Refondation avait pour objectif conscient de permettre une croissance durable et un passage au statut d'institution indépendante de ses fondateurs. Ils sentaient que la structure précédente ne ferait pas l'affaire et qu'il fallait se donner les moyens d'inscrire leurs valeurs dans une structure pérenne.

c) Les conséquences sur les consultants

Pourtant, faute d'un éclaircissement suffisant de leurs motivations, et d'une communication de crise suffisante, l'annonce de la Refondation a produit une réaction en chaîne à laquelle les fondateurs ne s'étaient pas préparés.

Ils ne se doutaient apparemment pas de l'amplitude du décalage existant entre leurs valeurs et certains consultants. Sur 80 personnes, 30 ont quitté Pluriel en une année. Les plus expérimentés par un sentiment de rupture de contrat. Ils sont le plus souvent partis fonder leur propre cabinet, en entraînant des jeunes avec qui ils avaient l'habitude de travailler. Certains sont partis parce qu'ils étaient pris de doutes, avaient du mal à supporter la crise et ont été séduits par l'offre des expérimentés. De rares personnes en ont profité pour changer de métier.

Cette hémorragie, surtout concentrée au premier semestre 1996, a provoqué un vent de panique et a enflammé les discussions et les tentatives d'interprétations sur les intentions des fondateurs : voulaient-ils entrer en bourse et s'enrichir, se vendre à un gros cabinet, ou étaient-ils toujours sincères dans leur projet humaniste ? Face à ces interrogations, les consultants ont commencé à s'interroger sur leur avenir dans un cabinet sans hiérarchie, où les fondateurs étaient capables de modifier les règles du jeu du jour au lendemain.

En fait, la Refondation semble avoir fait le tri d'office parmi les expérimentés. Ceux qui n'étaient pas en phase avec la culture ont quitté Pluriel, pour y laisser les pionniers fidèles et les jeunes consultants ne se préoccupant pas encore de leur avenir, mais heureux de travailler dans une atmosphère chaleureuse. Pourtant les choses ne sont pas si simples et les félons qui ont quitté le cabinet en 1996 n'y étaient pas uniquement

entrés pour en profiter. La plupart ont été séduits par le projet et par les personnalités des fondateurs. S'ils sont partis, c'est parce qu'ils se sont sentis trahis et qu'ils ont peur de l'avenir ; ils ont perdu la confiance quasi-aveugle que les pionniers ont pu conserver, et qui est confortée par la grande liberté qu'ils ont toujours conservée dans la gestion de leur parcours professionnel.

Désormais, après l'hémorragie du début de 1996, il devient évident aux yeux des fondateurs qu'il faut mettre en place une politique de gestion des carrières et de rémunération qui permette de conserver des hommes et des femmes en phase avec les valeurs du cabinet.

3.2.2.3 La sortie de crise par l'établissement d'un référentiel de compétences

a) La situation en juin 1996

Parallèlement au changement de structure, les fondateurs avaient demandé, fin 1995, à un cabinet de conseil extérieur de procéder à une étude sur la politique de rémunération. Ils sentaient déjà qu'il y avait quelques difficultés et souhaitaient amender leur système. Cette étude a montré que, si globalement les consultants n'étaient pas mécontents de leur niveau de salaire, ils ne comprenaient pas la cause de leurs différences d'augmentation de salaire, d'une année sur l'autre. Il fallait éclaircir ce point. Le cabinet extérieur, pour vendre la suite de cette mission, avait remis une proposition commerciale dans laquelle il suggérait des bases nouvelles pour la rémunération. Pris dans l'orage de la crise, les fondateurs avaient choisi de ne pas donner suite, sentant que la question des rémunérations n'était pas centrale et qu'il fallait reprendre la gestion du personnel à leur compte.

Mais, une fois la Refondation mise en place, un besoin de visibilité en matière de carrière s'est fait sentir, puisque la suppression de l'association laissait la place à des formules plus larges, mais encore vagues, tant pour les consultants que pour les dirigeants. Les interrogations se centraient davantage sur l'avenir possible dans une structure inédite pour le secteur.

Mais surtout, les causes analysées de la dérive comportementale de certains poussaient les fondateurs à vouloir mettre en place une procédure qui permette d'éviter de se retrouver dans une situation de porte à faux.

Une réflexion sur l'évaluation des performances leur a donc semblé représenter la possibilité de mettre au point un outil destiné à mettre en évidence les comportements souhaitables. Cela leur permettrait de clarifier leurs idées sur ces comportements et de les exposer au reste du cabinet de façon à les valoriser. A partir de là, la question des rémunérations et des carrières trouverait une solution logique.

Ils admettaient aussi, face à l'ampleur de la crise, qu'il ne suffisait plus de parler pour calmer le jeu, mais qu'il fallait proposer une politique qui rassure les consultants sur le bien-fondé de leur choix de rester chez Pluriel.

Pourtant la tâche n'était pas aisée, car il leur fallait trouver la formule magique qui leur permettrait de formaliser sans rigidifier, de façon à respecter et faire respecter leur culture humaniste.

b) Le dispositif choisi

Pour parvenir à traiter ce dilemme, ils mirent alors en place une mission interne, dont ils étaient les clients, ayant pour objectif de réfléchir à la gestion des ressources humaines dans la nouvelle structure. La mission s'appelait « Evaluer, Rémunérer, Gérer les carrières. »

Ils demandèrent à deux consultants d'animer cette démarche[31], comme une mission classique. Ceux-ci choisirent d'utiliser deux méthodes de créativité : brainstorming et créaplan, dans le but de permettre aux quatre fondateurs de se mettre d'accord sur une politique viable.

Cinq axes avaient été définis par l'équipe de consultants extérieurs, comme base possible de la rémunération :

---

[31] J'ai eu l'autorisation de suivre les six réunions qui ont constitué cette démarche.

1. qualité des missions

2. développement commercial

3. promotion du cabinet

4. transfert de savoir

5. cohésion interne

Les consultants ont donc proposé aux fondateurs de commencer par les réunir pour faire un brainstorming sur la déclinaison de chacun de ces enjeux. L'idée était de définir l'ensemble des actions qui permettraient au cabinet de réussir son projet de contremonde du conseil, puis de décrire ces actions sous la forme d'un référentiel utilisable pour l'évaluation du personnel.

A la suite des brainstormings, les consultants préparaient des synthèses qu'ils faisaient valider aux fondateurs. Puis les fondateurs se mettaient d'accord sur le classement des actions et sur le choix des mots. En parallèle, les consultants ont rencontré d'autres personnes du cabinet de façon à valider de façon participative cette démarche et ce référentiel. Ils ont aussi creusé des points avec les fondateurs individuellement. Finalement ils ont abouti à un référentiel d'évaluation[32], au bout de trois mois de travail.

Le cabinet disposait donc d'un référentiel assez précis d'une quinzaine de pages qui permettait aux consultants qui évaluent les autres de se référer à une norme.

Toute notion comportementale a été abandonnée, alors que les fondateurs y tenaient au début. Ils en sont venus à la conclusion que les comportements n'étaient pas un processus en tant que tel, mais qu'ils accompagnaient tous les autres processus. Il a été espéré que les comportements suivraient, si la politique était claire.

L'idée centrale qui a émergé au cours de la démarche était de proposer ce référentiel comme une sorte de repère pour les consultants. Il servirait ainsi tous les objectifs définis au début de la mission :

---

[32] Voir annexe 1

- En termes de **carrière**, chacun aurait le choix de se créer un profil particulier sur plusieurs axes du référentiel et pourrait progresser sur ces axes. Cela donnait d'une part une visibilité sur les évolutions possibles et d'autre part cela permettait aux consultants d'aller vers une singularisation de leur profil. Certains pourraient mettre l'accent plus sur le travail de consultant, d'autres sur la gestion du cabinet, sans ostracisme. La question des repères d'évolution était donc réglée.

- La gestion des carrières s'appuierait sur une **évaluation** fondée sur le référentiel. Sans qu'une procédure lourde soit mise en place, chaque mission, interne ou externe, donnerait désormais lieu à une évaluation fondée sur le référentiel. Le principe était que le consultant devrait préparer cette évaluation au moyen du référentiel en indiquant les points mis en lumière par la mission. Il ne s'agissait donc pas de passer en revue tout le référentiel mais de faire valider les éléments nouveaux apparus lors de la mission. On voit là comment les fondateurs sont passés presque sans s'en rendre compte à une logique **d'évaluation de compétences.**

- La politique de **rémunération** découlerait naturellement de cette évaluation, mais sans que les fondateurs acceptent de la formaliser mathématiquement. Moïse a notamment insisté pendant les réunions sur la nécessité de revendiquer une subjectivité dans les choix d'augmentation. Pourtant, une non validation de critères reconnus comme importants entraînerait la possibilité de refuser des augmentations, de même qu'un comportement équilibré par rapport au référentiel devrait permettre d'objectiver un peu une décision d'augmentation.

- En ce qui concerne la **valorisation des comportements** souhaités, certaines règles, à faire définir par le comité de gestion des carrières, devraient assurer un développement harmonieux du cabinet. Ainsi, il faudrait choisir au moins trois axes, de façon à éviter une hyper spécialisation qui revienne à une division du travail. Il serait interdit de se consacrer uniquement au commercial ou à l'exécution des missions. Chacun devrait notamment s'investir un minimum dans le transfert d'expérience et dans l'animation de la vie interne du cabinet, de façon à ne pas permettre à un consultant de se comporter en mercenaire.

- Enfin, l'objectif central qui était de **formaliser sans rigidifier** était satisfait par cette bible qui n'était pas une procédure en soi, mais un repère utile à tous. La mise en

œuvre de la démarche ne supposait pas une harmonisation des pratiques d'évaluation, de rémunération ou de gestion des carrières, mais une référence commune pour les esprits, de façon à ce que chaque acteur puisse se reporter au référentiel, quelle que soit la forme prise par son évaluation. Cela permettrait aussi à un consultant de dire son étonnement face à une augmentation insuffisante en montrant les progrès faits sur le référentiel. C'était donc un outil de dialogue, dont la première vertu d'ailleurs avait été de faire dialoguer les fondateurs. Cet outil respectait parfaitement l'esprit du cabinet, tel qu'Aaron me l'avait présenté avant la démarche : « *les procédures servent à créer des lieux qui favorisent le dialogue.(...)Il y a des documents écrits qui n'ont pas d'autre objet que de symboliser l'état de la réflexion commune d'un groupe. Même s'ils ne sont pas lus. Ce n'est pas important.* »

Si les objectifs semblaient atteints en théorie, restait à voir comment la démarche permettrait de résoudre les difficultés de Pluriel et lui assurerait désormais une croissance harmonieuse. Nous n'avons malheureusement pas pu poursuivre l'observation et l'analyse de la mise en œuvre du dispositif [33]. A l'époque nous n'avons pas bien compris pourquoi, mais en 1999, leur rachat par un grand cabinet américain, jumeau de Père, et leur séparation, puisque seuls deux des fondateurs ont rejoint ce cabinet, alors que les deux autres sont partis chacun de son côté[34], nous a conduit à formuler une hypothèse plausible, non vérifiée à ce jour, de leur changement de comportement :

En 1996, ils n'étaient sans doute déjà plus d'accord entre eux sur l'avenir de Pluriel. Alors qu'Aaron voulait poursuivre l'idéal du départ, le président, Moïse, souhaitait baisser les bras et revenir à une gestion plus classique, associée probablement à des revenus plus importants. Il leur était difficile de laisser une chercheuse, travaillant officiellement sur l'éthique dans leur entreprise, assister à des décisions pour le moins

---

[33] Les fondateurs ont refusé la poursuite de la recherche. Leur argument officiel a été qu'ils préféraient à présent retrouver le calme d'une gestion interne, sans observateur extérieur. Les difficultés de l'année 1996 les conduisaient à souhaiter un retour sur eux-mêmes, une fois la vague de départs terminée, de façon à retrouver une vie communautaire dans laquelle ils se partageraient avec les consultants le travail d'affinement et de mise en oeuvre de la démarche.

[34] Aaron ferait aujourd'hui le tour du monde à la voile, tandis que Moïse et Josuée ont rejoint Oncle. Quant à Isaïe, il a disparu de la circulation.

contradictoires avec les valeurs du début. Il nous semble en effet qu'ils n'ont jamais pris de décisions cyniques, comme certains consultants ont pu le croire. Ils étaient fascinés par leur projet, mais étaient incapables de renoncer au prestige et à l'argent qui les avaient fait courir si longtemps chez Père. Ils vivaient donc un dilemme, fort bien mis en acte dans le fait d'avoir conservé sept ans le statut d'associé, comme s'ils n'avaient pas pu renoncer à cette place à laquelle ils aspiraient, malgré leurs valeurs. Ce dilemme qui peut subsister dans la tête d'un dirigeant unique a explosé dans ce ménage à quatre, à l'occasion de la crise suscitée par la Refondation.

Il est difficile, sans avoir pu avoir accès à eux, de comprendre entièrement leur revirement, qui a finalement consisté à renoncer à un projet important et rejoindre un cabinet aux mêmes principes hiérarchiques que Père. Mais il est encore plus difficile de ne pas en tirer des enseignements a posteriori sur la courte et brillante histoire de Pluriel, qui n'aura vécu que dix années. Il ne nous semble pas possible de dire qu'ils ont échoué dans leur rêve parce qu'il était impossible. Nous pencherions plutôt vers une analyse en termes de manque de lucidité des fondateurs sur leurs réelles motivations. Ils ont cru à la possibilité de tout avoir en même temps, sans étape, sans réelle gestion : un succès commercial, une croissance importante (mais certainement due en grande partie à l'apport d'affaires par les consultants expérimentés mercenaires) et un positionnement humaniste sans barrières. Leur opportunisme a probablement masqué une absence de réflexion stratégique sur leur développement.

En tout état de cause, il nous semblerait hâtif d'en tirer des conclusions concernant d'une part la possibilité de faire vivre et bien vivre une entreprise sans hiérarchie formelle et d'autre part, celle de parvenir à gérer des hommes libres au moyen d'une démarche centrée sur les compétences.

Au contraire, il me semble que ces deux questions restent posées, que le cas nous a même permis de les préciser. Nous osons ajouter que la démarche nous semblait bien partie, mais que les fondateurs ne s'en sont pas rendus compte, pris dans des conflits interpersonnels et intrapsychiques.

3.2.3 Interprétation du cas selon notre schéma théorique

Si nous tentons à présent d'interpréter le cas du cabinet Pluriel à l'aide de notre schéma théorique, de façon à tenter de trouver des éléments sur les objectifs des salariés à qui leur direction reconnaît par avance une autonomie positive, nous pouvons discuter le cas de la façon suivante.

3.2.3.1 La règle de contrôle

Les fondateurs de Pluriel n'ont pas pour objectif de faire suivre une règle, mais bien plutôt de faire adhérer les consultants à leur idéal de travail dans le plaisir, sans préoccupation hiérarchique. Ce qui les motive dans la création de leur cabinet, c'est aussi l'idée qu'ils vont pouvoir démontrer à leurs anciens collègues qu'on peut être aussi bon, voire meilleur, sans passer par la lourdeur de la concurrence interne et de l'ascension hiérarchique. Ils ont donc un impératif d'excellence dans les missions, mais il est comme évident ; c'est un prérequis, qui n'est pas mis en avant. Ce qui compte est contenu dans la devise du « comment faire autrement ? ». C'est la manière, le style, le fait de ne pas être conformiste, d'inventer, d'être libre des contraintes habituelles dans les cabinets, qui compte. Le reste suivra de soi. D'ailleurs au départ, ils n'ont même pas formalisé ce reste. C'était totalement secondaire pour eux, dans la mesure où ils savaient bien qu'ils étaient bons. Père le leur avait suffisamment signifié. Ce n'est qu'avec le temps qu'ils se sont rendus compte de l'intérêt managerial de leur démarche :

> *Aaron : « Après on s'est rendu compte que ces simple règles de respect des autres, d'humilité, c'était superbe, cela faisait progresser tout le monde. On était beaucoup plus exigeant les uns par rapport aux autres, chacun relève la barre des autres, du coup ça ouvre des possibles en assez grand nombre. Ça montre où sont les véritables enjeux et cela permet à chacun d'occuper la place qu'il veut occuper. Donc en gros, ça devient un instrument de motivation extraordinaire. »*

Mais ici encore, l'objectif managerial n'était pas premier. La prescription réside bien dans le « faites autrement, cherchez à faire autrement », autrement dit, inventez, trouvez vous-mêmes comment faire. C'est cela que l'on attend de vous, que vous y mettiez du vôtre pour décider comment faire.

Quelle a été la réponse des consultants face à cela ?

3.2.3.2 La règle autonome

Etant donnée la dérive constatée, on peut imaginer que les réponses apportées par les consultants n'ont pas toutes satisfait les fondateurs de la même façon. Si l'on tente d'opérer une typologie parmi les consultants, on peut isoler les dix qui ont reçu des actions en récompense de leur fidélité et quelques autres relativement aussi fidèles ; un autre groupe est constitué des personnes expérimentées qui ont quitté le cabinet en 1996 ; un dernier par les jeunes entrés de 1994 à 1996. Nous avons pu interviewer des consultants dans les trois catégories identifiées.

Les consultants fidèles, les plus anciens, entrés au cabinet entre 1989 et 1992 n'ont pas été véritablement saisis par la demande des fondateurs. En effet, tant que le cabinet était petit, les consultants travaillaient directement avec les associés, si bien que c'était plutôt les associés qui inventaient la façon de faire. Ils laissaient certes une grande marge de manœuvre, mais toutes les personnes interrogées insistent sur ce qu'elles ont pu apprendre au contact des fondateurs.

Ce n'est que progressivement que le discours s'est renforcé sur les valeurs, au fur et à mesure où elles ne pouvaient plus se diffuser par le simple contact quotidien avec les fondateurs. Pour les consultants entrés plus récemment, l'effet d'apprentissage par une prise de responsabilité rapide est indéniable. Ce sont les consultants expérimentés issus d'autres cabinets qui le disent, comparativement. Dans le cas de ces jeunes arrivés entre 1993 et 1996, la prescription du faites autrement produit un effet tout à fait réel. Ce qu'ils recherchent dans ce cabinet tient précisément dans sa devise. C'est pour ne pas subir de prescription forte sur le comment faire, pour ne pas avoir à suivre les méthodologies des big five qu'ils ont choisi Pluriel. Ils ne prennent donc pas la règle de contrôle comme une injonction paradoxale, mais comme une façon de travailler qu'ils ont choisie en connaissance de cause. Ils en retirent un accroissement rapide de leurs compétences, un plaisir réel à travailler sans pesanteur hiérarchique. Ils en profitent pour s'adonner à toutes les activités qui les intéressent en dehors du travail. Certains se lancent à fond dans l'animation du journal interne, d'autres se focalisent sur le montage de programmes de formation. Quelques uns demandent des temps partiels pour faire autre chose. En clair, ils sont venus ici pour être libres, parce qu'ils se sentent dépositaires d'une personnalité particulière, forte, originale, qui les empêche de supporter la discipline de la plupart des cabinets de conseil. Ils négocient donc le fait

d'avoir à se débrouiller tout seuls, ce qui n'est pas toujours facile, contre l'ensemble des avantages qu'ils comptent bien retirer de l'atmosphère générale de liberté qui règne dans le cabinet.

Peu à peu, les fidèles se mettent à réagir comme eux. Alors que l'époque bénie de la fondation s'éloigne et qu'ils ne peuvent plus vivre aux côtés des fondateurs, ils se mettent à demander des aménagements de leur situation qui correspondent à leurs nouvelles problématiques. C'est ainsi qu'une consultante devient DAF, qu'une autre part fonder la filiale en Martinique, qu'une troisième passe la moitié de son temps dans une filiale qu'elle a fondée.... Dans leur cas, il existe un déplacement de la régulation vers la négociation toujours particulière de leur situation personnelle dans l'entreprise.

En ce qui concerne les expérimentés qui ont quitté le cabinet à la suite de la Refondation, la régulation se passe différemment. L'injonction de faire autrement ne les dérange absolument pas. Cela leur permet de continuer à procéder comme ils le faisaient dans leur ancien cabinet. L'usage de quatre modèles différents de fiches d'évaluation en témoigne. On y retrouve celle de quatre cabinets américains dont sont issus les consultants en question. Ils trouvent chez Pluriel le confort extraordinaire de pouvoir continuer à travailler de la même manière tout en abandonnant les éléments qui ne leur plaisaient pas. En échange de cette absence de formalisation, ils demandent quand même quelque chose, qui apparaît en filigrane dans leur accusation de rupture de contrat moral, c'est l'assurance de progresser plus rapidement qu'ailleurs. C'est cela qu'ils sont venus chercher en priorité chez Pluriel, avant son ambiance sympathique et ses valeurs.

Ainsi chaque type de consultant interprète différemment la règle de contrôle et demande quelque chose de différent en échange. Cependant ce qui est demandé est toujours de l'ordre de la gestion des parcours professionnels compris comme un ensemble entre carrière et intérêts non strictement professionnels.

3.2.3.3 Modèle de régulation conjointe déduit du cas

Notre première hypothèse H1 est donc vérifiée dans le cas de Pluriel ; il existe un déplacement de la régulation conjointe vers la demande de la part des tenants de la règle autonome d'une autonomie différente en nature de l'autonomie accordée sur les méthodes de travail. Cette autonomie concerne la gestion de sa carrière, de ses

arbitrages en termes de temps de travail par rapport au temps libre, de ses choix d'activité au sein du cabinet et à l'extérieur. Nous pouvons donc d'ores et déjà amender notre hypothèse de la façon suivante :

H1' : Lorsque la règle de contrôle reconnaît par avance la valeur de l'autonomie procédurale, les opérateurs se fixent comme objectif soit l'atteinte d'un plus haut niveau d'autonomie, soit d'une autonomie portant sur des objets différents, soit une combinaison de ces deux possibilités. Cette demande d'une autre autonomie aurait tendance à se focaliser sur une autonomie dans la gestion de son parcours professionnel.

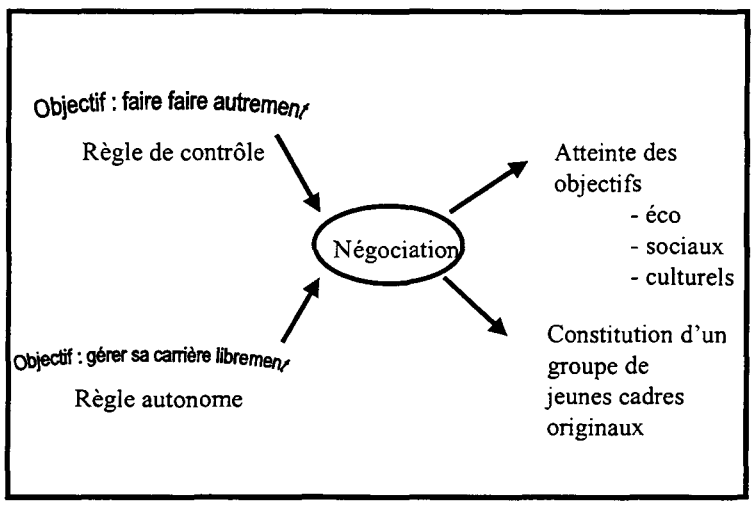
En effet, les fondateurs ont toujours accepté la négociation sur ce point puisqu'ils ont accordé à chacun de tenter les expériences qui les intéressaient, sur le mode de l'opportunisme et de l'ouverture d'esprit sans blocage a priori. Le fait de constater que certains en ont profité de façon un peu mercenaire, les a poussés à modifier le système de gestion des carrières mais dans un sens toujours conforme à ce modèle de régulation. On peut en effet interpréter la création du référentiel d'évaluation comme une tentative de visualisation et de cadrage des possibilités de carrières existant dans l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait spontanément les consultants interrogés pendant la démarche d'élaboration du référentiel d'évaluation. Pour eux, il était même possible de dessiner des populations types, qui se plaçaient sur quatre ou cinq modèles de carrières différents. Les fondateurs ont refusé d'aller jusque là, préférant rester dans le flou pour une liberté plus grande. Mais en tout état de cause, ce qu'ils offraient là, en dehors de l'élaboration d'un cadre rassurant, c'était la possibilité de se projeter dans des possibilités différentes en fonction de ses caractéristiques et de ses motivations.

Le résultat attendu pour les fondateurs en était l'atteinte globale des objectifs du cabinet en termes de performance économique, sociale et culturelle.

Celui obtenu par les consultants et les autres salariés inclus dans le référentiel était une garantie supplémentaire de respect du contrat initial touchant à la liberté dans le cabinet, y compris dans la gestion de son investissement dans le cabinet. Ils en retiraient aussi une identité plus forte, parce qu'éloignant de fait ceux qui ne se reconnaissaient pas dans les valeurs d'un groupe de jeunes diplômés différents de leurs congénères, originaux.

La figure 6, dessinée à partir de la figure 5, située à la page 153, résume notre interprétation de la régulation dans ce cas et donne donc des éléments de réponse sur la négociation et ses résultats.

FIGURE 6 : RÉGULATION CONJOINTE CHEZ PLURIEL



Notons bien au passage que le fonctionnement réel du modèle requiert, d'après ce cas, plusieurs éléments :

- L'assurance formelle que le contrat sera respecté du côté de l'employeur. Elle est d'autant plus essentielle qu'un premier contrat a été rompu. Elle l'est aussi dans le cadre d'une société qui ne fournit pas à ses salariés des repères utilisables pour aller se vendre ailleurs facilement. Il faut donc créer une réelle confiance dans le fonctionnement du système. Cette confiance peut passer par une contractualisation avec les syndicats. Dans le cas de Pluriel, la Refondation a entraîné l'appartenance de droit des élus du personnel au Comité d'Entreprise au comité de Gestion des Carrières. Sans qu'un accord ait été signé, cela garantit que les représentants auront un œil sur le fonctionnement du dispositif.

- La visibilité du fonctionnement du système, comme étant à la carte, mais cadré. Cela assure le respect d'une équité et d'une cohérence d'ensemble. A ce titre, le cadre formel, écrit, est insuffisant, il faut l'accompagner d'actions manageriales qui insisteront sur les limites à ne pas dépasser et sur les chemins les plus en vue.

- La reconnaissance réelle des nouvelles compétences mises en œuvre, à travers leur validation sur le référentiel et leur rémunération en conséquence. Sans que le lien soit strictement formalisé entre acquisition de compétence et rémunération, la mission concerne aussi les rémunérations, et l'utilisation du référentiel doit servir de base aux décisions d'augmentation.

- La réelle envergure des choix proposés laissant la place à l'expression de la personnalité de chacun et permettant ainsi d'atteindre une performance globale issue du fait que chacun se consacre aux quelques domaines qui lui plaisent vraiment et où il peut s'améliorer, mais que l'ensemble est dirigé de façon à disposer en permanence de compétences complémentaires, sources d'une efficacité globale.

Ces quatre conditions font que le système aurait pu, selon les informations dont nous disposons, fonctionner, si la société avait continué à exister en tant que telle.

3.3 ELARGISSEMENT DE L'APPAREIL DE RECHERCHE

Ce cas exploratoire nous a déjà permis de préciser notre hypothèse de réponse au questionnement sur le fonctionnement de la régulation conjointe dans le cas où la règle de contrôle « prescrit » l'autonomie. Nous allons à présent tenter d'approfondir la piste de la gestion de carrières personnalisées à laquelle l'étude du cas nous amenée, pour parvenir à élaborer des hypothèses de recherche concernant le type de négociation et ses résultats possibles dans le cadre d'une autonomie prescrite.

3.3.1 Génération d'une seconde hypothèse liée au management des compétences

Nous avons relevé trois points dans le cas Pluriel qui nous conduisent à générer une hypothèse concernant le fonctionnement de la négociation :

1. Les différences qui existent entre individus autonomes.
2. La nécessité de disposer d'un management de proximité.
3. L'importance d'un dispositif de gestion des compétences, comme centre nerveux de la gestion des rémunérations et des carrières.

Nous proposons d'approfondir ces trois points pour parvenir à la définition d'une hypothèse de recherche concernant le fonctionnement de la négociation décrite dans la figure 6.

3.3.1.1 La question des différences

Le cas Pluriel illustre selon nous plusieurs aspects qui tournent autour de la question des différences :

- La première différence que nous avons relevée existe entre ceux qui jouent le jeu de Pluriel et ceux qui en profitent à leur seul avantage. Cette différence de réaction face à une politique tend à montrer que tout individu ne réagira pas de la même façon face à une autonomie prescrite. On pourrait alors constituer une typologie des réactions possibles face à l'autonomie en

fonction de variables personnelles ou sociales différentes. Là n'est pas, pour l'instant notre but, dans la mesure où il faudrait mettre en œuvre une enquête à très grande échelle du type de celle qu'a réalisée l'équipe de Sainsaulieu sur les mondes sociaux de la production (Sainsaulieu et al., 1995), irréalisable dans le cadre d'une simple thèse. Il est vrai que nous aurions pu nous focaliser sur les motivations ou les variables individuelles qui conduisent à accepter l'autonomie prescrite, et les rechercher à l'aide d'un questionnaire. Mais tel n'est pas notre objet de recherche, qui consiste à comprendre de façon générale comment fonctionne l'autonomie prescrite, de façon à en concevoir des modes de gestion. Notons simplement que dans le cadre d'une enquête sur le terrain nous serons amenés à rencontrer des réactions différentes face à la prescription d'autonomie. Quelques distinctions peuvent d'ailleurs d'ores et déjà être tracées, de façon logique :

- tout d'abord entre ceux qui acceptent et ceux qui refusent d'obéir à l'injonction d'autonomie. Dans le cas de Pluriel, ceux qui refusent cette injonction ne sont pas candidats dans cette entreprise. Tous ceux qui ont accepté de venir l'ont fait en connaissance de cause. Mais dans la plupart des entreprises, l'injonction d'autonomie représente une nouveauté face à des publics qui ont vécu d'autres types de prescription. Parmi ces publics, il est probable qu'un certain nombre de personnes ne comprendra pas cette demande ou ne l'acceptera pas. Dans ce cas, il faudrait pouvoir prévoir soit de ne pas demander à tout le monde d'être autonome, soit d'expliciter et d'accompagner la demande d'autonomie, progressivement.

- Il existe ensuite des différences de motivation et d'expression de l'autonomie parmi ceux qui l'acceptent. Dans le cas de Pluriel, nous avons vu que certains s'emparent de cette demande à leur seul avantage, sans accepter le contrat tacite de rêve organisationnel que leur proposent les fondateurs, tandis que d'autres rentrent d'emblée dans ce rêve et en profitent d'ailleurs pour développer d'autres aspects que la simple conduite de missions pour les clients. Dans d'autres cas d'entreprise, nous pouvons imaginer que la différence entre ces deux types de réaction ne se ressentira pas forcément de la même façon. En effet, si l'objectif de la direction n'est pas d'aboutir à un

fonctionnement quasi utopique, dans lequel chacun travaille avec plaisir, comme dans le cas de Pluriel, mais seulement de bénéficier des avantages de réactivité issus de la mise en œuvre de décisions autonomes, on peut alors penser que quelles que soient les motivations des salariés pour accepter d'engager leur autonomie dans leur travail, le résultat, en tous cas à court terme sera celui recherché. En revanche, à long terme, celui, qui comme les mercenaires de Pluriel, engage son autonomie pour augmenter ses propres compétences de façon à les revendre en interne ou externe, ne devra sans doute pas être géré de la même façon que ceux qui ont un comportement moins personnel. Tout dépend des objectifs de l'entreprise et de sa politique de gestion des carrières.

- De toutes façons, ce qui émerge du cas, ce sont les différences de demandes des salariés quand ils négocient avec la règle de contrôle. Chacun va demander ce qui lui tient à cœur pour réaliser ses propres objectifs : qui du temps, qui une aide à la création de son entreprise, qui, la possibilité de travailler dans des activités qui l'intéressent... Ce qui nous semble important ici, c'est l'importance de la prise en compte des différentes demandes. Il ne s'agit pas de proposer un modèle unique, mais d'accepter des demandes différentes, d'aider chacun à réaliser ce qui lui tient à cœur, dans le double espoir que sa satisfaction au travail l'encouragera à être meilleur et que le fait de se spécialiser dans ce qui l'intéresse améliorera encore plus la performance globale de l'entreprise. Ce point nous semble essentiel, car il remet en cause les politiques unifiées, collectives, soi-disant équitables de gestion des personnels. Si l'on souhaite mettre en œuvre de l'autonomie, il faut reconnaître les individus dans leurs différences et leur donner les moyens, dans la mesure du possible de développer ces différences. Cette conception est tout à fait cohérente avec notre définition de l'autonomie psychologique et de son rapport à l'identité.

Cette prise en compte des différences a aussi comme conséquence d'admettre que chacun peut souhaiter ou parvenir à un niveau différent d'autonomie, sur différents points d'application possible de l'autonomie, en fonction de là où il en est dans son avancement personnel. Cela induit que l'autonomie soit non seulement différenciée

selon les individus, mais aussi qu'elle évolue en permanence avec eux. Il s'agit d'une dynamique qui se meut, qui peut aussi reculer parfois sur certains points, mais qui n'est jamais stable. Le cas Pluriel montre bien d'ailleurs que les anciens consultants sont devenus plus autonomes avec le temps, soit qu'ils aient été dès le départ en phase avec les valeurs, soit qu'ils aient pris confiance dans les fondateurs et dans ce système, ce qui leur a permis de résister pendant la crise de 1996 aux tentations de partir et de remettre en cause le mode de gestion du cabinet. Les nombreuses preuves vues dans le comportement réel des fondateurs, notamment les aides à la réalisation de projets personnels, ont conduit la plupart des consultants à croire à la possibilité d'être autonome et les ont amenés à se comporter de façon de plus en plus autonome, par apprentissage progressif.

Cela signifie que **l'autonomie nécessite une modification constante des modalités de gestion de chaque individu qui change d'autant plus qu'on le lui permet**.

3.3.1.2 L'importance du management de proximité

Cette nécessité d'un suivi permanent de la gestion de chacun, en fonction de l'évolution de son niveau et de son type d'autonomie, en fonction aussi de l'évolution de sa demande en échange de son don d'autonomie entraîne un changement de rôle important pour les managers de proximité. Alors que ceux-ci devaient négocier dans l'ombre, sans en référer à la direction, dans le modèle de la régulation conjointe du cas de l'autonomie volée, ils prennent au grand jour un rôle de managers de la négociation officielle, au nom de l'entreprise.

Nous voudrions d'abord insister sur le fait que leur présence est indispensable pour que la négociation fonctionne, avant de préciser quelques éléments sur leur rôle.

Dans le cas de Pluriel, si les consultants ont pu construire peu à peu une confiance dans le cabinet et développer ainsi leur autonomie de pensée et d'action, c'est selon nous du fait de l'absence de formalisation des relations hiérarchiques qui a conduit à une forte personnalisation des relations de travail.

Tout au long des entretiens avec les consultants, même ceux qui ont choisi de partir, le point fort qui est ressorti dans les discours, par delà les doutes sur certains

points, résidait dans la confiance ou dans la perte de confiance, suite au sentiment d'une rupture de contrat implicite, dans au moins l'un des fondateurs. Si le choc a été si rude pour certains, c'est parce que leur confiance a été trompée. La relation personnelle avec au moins une personne, qui, pour les expérimentés avait été la cause de leur entrée dans le cabinet, et pour les débutants s'était nouée lors d'un travail commun chez les clients, était le point fort du cabinet.

Du côté des fondateurs, la volonté de ne pas mettre les consultants dans la position impersonnelle qu'ils avaient connue dans leur ancien cabinet était au fondement de leur projet. Cette volonté s'est retrouvée tout au long de leur histoire et peut aussi expliquer la confiance aveugle qu'ils ont faite à des expérimentés qu'un œil plus neutre aurait aussitôt repérés comme déviants par rapport aux valeurs. La revendication exprimée par Moïse de continuer à décider subjectivement des augmentations de salaire était encore dans la continuité de cette personnalisation des rapports. Chacun dispose d'une relation particulière avec le cabinet et avec chacun de ses fondateurs, selon son histoire et sa personnalité et il n'est pas question de la nier.

Cette relation personnalisée se construit dans le temps et se nourrit d'une confiance commune, qui seule permet à chacun d'être lui-même. Dans un contexte de croissance des effectifs, cette relation personnalisée ne pouvait plus exister, et aurait dû entraîner selon nous la création de relais hiérarchiques, responsables de faire passer la confiance. Le rejet quasi maladif de toute notion de hiérarchie, assimilée au mal absolu, a conduit les fondateurs à refuser cette solution. Mais il me semble que c'était une erreur, d'ailleurs pressentie lors des réunions d'élaboration du référentiel de compétences, où le souhait avait été exprimé de trouver un relais de diffusion des valeurs à travers les responsables de mission, souhait aussitôt balayé par la réflexion que cela réintroduisait de la hiérarchie, contre les principes. Dès que la taille devient imposante, la hiérarchie devient nécessaire et n'est pas contradictoire avec la notion de liberté. Le tout est de ne pas confondre la structuration hiérarchique de l'entreprise avec l'asservissement des subordonnés aux supérieurs.

Il nous semble donc **qu'un point clé d'une organisation qui respecte la liberté individuelle réside dans ce refus d'une dépersonnalisation des relations**, dépersonnalisation qui caractérisait la bureaucratie weberienne et en faisait aux yeux du

sociologue un point fort de ce type d'organisation (Weber, 1922), dans le cadre de la seule foi en la raison instrumentale.

Dans l'organisation post-taylorienne, il nous semble que le respect de chacun imposerait un retour à la personnalisation des relations de travail, qui seule permettrait une attention aux différences individuelles et par là-même, un respect de l'identité de chacun. Dans la suite de la recherche nous pourrons tenter de repérer des situations d'autonomie à travers l'individualisation des relations de travail.

Aussi notre hypothèse comprendra le fait que les managers de proximité ont un grand rôle à jouer dans la gestion au quotidien de l'autonomie de leurs subordonnés, dans la mesure où c'est à eux qu'il revient de négocier l'engagement de tel type d'autonomie, à tel degré, en l'échange de telle liberté personnelle dans la gestion de son parcours professionnel. Contrairement à l'image d'Epinal qui voudrait qu'autonomie rime avec suppression de certains petits niveaux d'encadrement, il nous semble qu'il ne s'agit que d'une modification de fonction, mais pas d'une suppression. La fonction du manager de proximité sera de permettre l'engagement de l'autonomie de chacun, par la négociation, à la fois individuelle, mais dans un cadre collectif, des libertés accordées à chacun.

Cela repose donc du même coup la question de la conduite globale d'une organisation, conçue comme une association de volontés libres. Sur quelle base peuvent se fonder ces managers pour accorder les libertés demandées ? Quel est le système qui permet de cadrer ces libertés sans qu'elles aboutissent à des contre performances ? Cela nous amène à l'étude du troisième et dernier point saillant issu du cas Pluriel qui nous permettra de générer notre seconde hypothèse.

3.3.1.3 Le rôle de la gestion des compétences

La tentative du cabinet Pluriel de créer un référentiel d'évaluation comme point de repère général, devant servir de base à la construction de parcours professionnels personnalisés, nous pousse à creuser la piste de l'utilisation d'un référentiel commun, comme fondement et cadre pour la négociation menée entre opérateurs et managers de proximité.

Chez Pluriel, la décision s'est prise suite aux brainstormings entre fondateurs sur les façons d'évaluer, de rémunérer et de gérer les carrières, sans faire appel à aucun spécialiste de gestion des ressources humaines qui aurait pu leur indiquer ce chemin et prononcer le mot de « compétence », déjà en vogue dans la littérature. Pourtant, il s'agit bien de compétences, décrites dans le référentiel de telle sorte qu'elles soient assez simples à valider. La découverte de l'importance d'un référentiel de compétences s'est faite logiquement, par la recherche d'une solution de formalisation conforme à la culture du cabinet.

C'est en cela qu'elle constitue une piste de réponse à notre question de recherche. Si l'introduction d'un référentiel de compétences a permis à Pluriel d'entrevoir une sorte de formalisation qui n'enfermerait pas les individus dans un moule homogénéisant mais qui permettrait à la fois de montrer le chemin à suivre, de sanctionner les comportements déviants et de laisser à chacun le soin de se développer à son rythme sur les axes de son choix, alors, pourquoi ne pas tenter de creuser cette piste pour d'autres entreprises et de considérer qu'une des façons de gérer des individus autonomes résiderait dans une telle démarche.

En effet, l'intérêt de cette démarche réside bien dans la constitution d'un cadre commun, qui permet de baliser le terrain, sans pour autant demander à chacun de se conformer à une définition unique de son travail. Elle laisse ouverte, non seulement la possibilité d'être différent des autres, mais aussi celle d'évoluer avec le temps, en négociant avec la direction les voies de son évolution de façon à ce qu'elle serve en même temps l'individu et l'entreprise.

Ainsi, pour obtenir des salariés qu'ils engagent leur autonomie dans le sens souhaité par l'entreprise, il faut casser la division du travail, non pas au sens où il faudrait supprimer des niveaux hiérarchiques, comme le cas Pluriel aurait pu nous le faire penser a priori, mais au sens où, comme le soulignent Kern et Schuman (1989), il faut supprimer la notion de poste au profit d'emplois définis différemment pour chaque personne, selon ses compétences propres. Le respect de la liberté de chacun passe par la reconnaissance des différences individuelles, en termes de capacités, mais aussi de souhaits d'évolution. **L'inclusion de ce respect dans une logique d'entreprise passe alors par l'élaboration de dispositifs de gestion des compétences qui s'assurent non seulement que chacun a accès à l'évolution qu'il souhaite, mais surtout qu'il y a**

une cohérence globale du système. Les salariés vont alors négocier sur les compétences qu'ils souhaitent pouvoir développer, sur la validation de ces compétences en vue d'obtenir des améliorations salariales. **Cette négociation va instaurer un dialogue entre les salariés et leurs managers de proximité, qui permet de modifier les logiques d'action et incite chacun à s'impliquer plus entièrement dans son travail** (Dietrich, 1999). Car le but de cette démarche est bien de produire de l'autonomie, au sens où l'autonomie est conçue par les dirigeants comme le comportement nécessaire à la performance.

3.3.1.4 Génération d'une seconde hypothèse

Ces trois points nous permettent alors de générer une seconde hypothèse nommée H2 qui précise les éléments de la négociation et donne des pistes sur les modes de gestion liés à la prescription d'une autonomie d'engagement. Cette hypothèse est formulée de la façon suivante :

H2: L'autonomie d'engagement s'obtient par la mise en œuvre d'un système de gestion des compétences qui assure le respect d'une équité et d'une cohérence globale dans l'entreprise, tout en laissant la possibilité aux managers de proximité de négocier avec chaque salarié leur évolution dans et hors de l'entreprise, notamment en termes d'arbitrages de temps et de progression hiérarchique ou technique.

Ainsi, nous formulons une proposition de réponse à la question de recherche sur la gestion possible de l'autonomie dans le travail, dans un contexte où cette autonomie est demandée par la direction. Si l'on accepte notre première hypothèse selon laquelle l'autonomie d'engagement fonctionne comme l'autonomie volée, mais par un déplacement de la demande d'autonomie dans le travail, vers une demande d'autonomie dans la gestion de son parcours, **alors on peut penser qu'il est possible de gérer, de piloter l'autonomie, en usant d'un système de gestion des compétences, qui laisse toute sa place aux négociations locales entre managers et managés**. Cette proposition est cohérente avec les résultats de Joyeau et Retour (1999) qui montrent que selon ses objectifs et donc sa gestion, un système de gestion prévisionnelle des compétences peut mener à un surcroît d'autonomie ou de contrôle.

Or nous avons vu dans le premier chapitre les difficultés logiques et concrètes que rencontre une autonomie prescrite, qui ne peut toujours se réaliser, faute de réelle liberté laissée aux opérateurs. Il convient donc de creuser la notion de compétences et de préciser les obstacles qui sont susceptibles d'empêcher ce modèle de fonctionner de façon vertueuse et d'aller au contraire vers plus de contrôle. Parmi ces obstacles, la littérature recense notamment une tendance à la mécanisation d'un système qui ne laisserait plus les acteurs jouer autour des règles et qui tuerait par là-même le projet d'autonomie, en supprimant la différence entre travail prescrit et travail réel, dans un simple relent de rationalisation (Dietrich, 1999). D'autres auteurs insistent sur la déconstruction des identités professionnelles qu'engendre la généralisation de la notion de compétence (Courpasson et Livian, 1991). Il nous faut donc à présent retourner vers une rapide étude de la littérature consacrée aux compétences, pour affiner la piste de la gestion par les compétences, à travers une troisième hypothèse qui traitera du cadre organisationnel dans lequel une gestion par les compétences conduit à un fonctionnement vertueux de notre modèle de management de l'autonomie d'engagement.

3.3.2 Génération d'une troisième hypothèse concernant la configuration organisationnelle qui doit accompagner la gestion par les compétences

Si nos deux premières hypothèses étaient vérifiées, nous pourrions en déduire qu'il serait possible de susciter l'autonomie des salariés par la mise en œuvre d'un système de gestion des compétences qui leur laisse la possibilité de négocier localement leurs arbitrages en matière de vie au travail et de vie hors travail.

Pour aller plus loin et donner aux managers des éléments quant aux modes de gestion de salariés ainsi autonomisés, il nous semble à présent nécessaire de réfléchir à l'ensemble des conditions organisationnelles qui permettraient à cette politique de gestion des compétences de connaître une mise en œuvre harmonieuse qui conduise à l'efficacité économique.

Pour ce faire nous proposons d'avancer en trois temps : d'abord nous reviendrons sur la notion de compétences analyser quelle peut être sa parenté avec celle d'autonomie, ensuite nous reviendrons sur les freins organisationnels qui peuvent empêcher un individu de faire preuve d'autonomie (les freins personnels ayant été

évoqués au chapitre un), enfin nous traduirons ces deux éléments en conditions nécessaires au bon fonctionnement d'un système de gestion de personnes autonomes, sous la forme d'un modèle managerial, source d'une troisième hypothèse.

3.3.2.1 L'autonomie : comme pratique fondée sur la compétence des salariés

La logique de gestion de l'autonomie que nous postulons semble cohérente avec ce que la notion de compétence comporte de connotations liées à un retour de la professionnalisation des ouvriers, dans le cadre de la sortie du taylorisme.

a) L'émergence d'un modèle en 1988 pour sortir de la crise

A partir du moment où le travail change de nature, où il ne s'agit plus de faire mais de diagnostiquer et d'intervenir sur des événements différents, la notion de poste de travail n'a plus de sens. On ne peut plus prescrire les tâches liées à un poste dont on ne peut prévoir les événements.

Il faut alors s'assurer que les hommes seront capables de réagir aux événements qui surgiront dans leurs situations de travail. C'est à partir de cette modification de la nature du travail que l'accent va se porter non sur les qualifications officielles des individus pour tenir des postes devenus fictifs, mais sur leurs compétences qui débordent la notion de savoir acquis pour atteindre celle de capacité à mettre en mouvement des solutions inédites, à partir de l'expérience, de l'intuition et du désir de faire fonctionner le système.

En 1988, Philippe Zarifian, annonce la possibilité d'un nouveau modèle de gestion des ressources humaines : le modèle de la compétence (Zarifian, 1988). Il perçoit l'émergence de ce modèle dans les entreprises qui ont choisi une sortie de crise par le haut, autour de la référence à la qualité. Dans ce contexte, les exigences vis-à-vis de la main d'œuvre changent, son activité se trouve « brutalement réévaluée » (p.78). *« Derrière la définition de méthodologies pour atteindre les objectifs fixés en fonction des nouvelles normes de qualité, c'est un certain comportement du personnel qui est visé et qui prend d'autant plus de poids qu'il est censé conditionner le devenir de l'entreprise* » Citant un dirigeant d'entreprise interviewé dans le cadre de la recherche, il ajoute *: « tout va dans le même sens : responsabiliser les gens (...) »*.

Le travail change en effet de nature par rapport au modèle taylorien : l'ouvrier devient gestionnaire de son poste de travail et non plus un simple exécutant. Pour faire face à la nécessité d'être réactif et de produire de la qualité, quelles que soient les conditions, son travail intègre le réglage des machines, la gestion des stocks et des encours, le contrôle de la qualité ...

Cette réintégration d'un certain nombre d'activités de conception rompt totalement avec le taylorisme et engendre la nécessité de s'intéresser aux compétences de chaque individu : de les évaluer, de les développer, de les mettre en valeur, au service de la réalisation de la production par la gestion permanente du compromis complexe entre qualité, coûts, délais et service.

Ce que Zarifian perçoit à l'époque, c'est l'émergence d'un ensemble de nouvelles pratiques dont il reconstitue la cohérence :

- le **recrutement** se fait à des niveaux de diplôme supérieurs à la nécessité actuelle, dans l'idée de disposer de potentiels

- la **mobilité** est conçue comme une stratégie de développement de compétences, d'où la naissance de fichiers de compétences qui permettent un suivi individualisé

- la **formation continue** « est de plus en plus explicitement rapportée au processus de responsabilisation et au déroulement de la mobilité. »

- Enfin, la **crise des grilles de classification**, inadaptée aux développements réels et différents entre eux des individus témoigne de la nécessité de passer à un autre système de hiérarchisation des positions et des salaires.

Pour les acteurs interrogés, la clé de voûte de ce nouveau modèle réside dans la **responsabilisation**, « *dans la mesure où elle désigne la forme de mobilisation effective de la compétence dans les activités de production. Elle se distingue explicitement de la prescription taylorienne des tâches, et s'appuie sur la définition d'un cadre relationnel entre le salarié et la direction, qui identifie les objectifs, fixe le contenu de l'initiative donnée au salarié, oriente l'usage de son intelligence et sa capacité d'analyse, permet d'anticiper et d'évaluer les résultats en comparaison des objectifs fixés.*

*« (*citation dans le texte*) il faut que les gens utilisent leur intelligence et deviennent responsables » disait déjà le directeur technique de l'entreprise d'ameublement. Derrière la notion de responsabilisation, la compétence apparaît autant comme désignant un comportement vis-à-vis de l'entreprise que comme se référant à des connaissances techniques et professionnelles. Elle donne sens à la sélection par le diplôme et au suivi individualisé. » »*

Ainsi au moment où il émerge, ce modèle de la compétence inclut déjà pour Zarifian une double dimension technique et comportementale. Est compétent celui qui, dans la situation, sait mobiliser ses savoirs théoriques et pratiques pour résoudre le problème. Cela signifie bien qu'il existe un glissement de la notion de qualification qui est statique au sens où elle s'applique à un individu comme une qualité inhérente, vers la notion de compétence qui elle est dynamique, au sens où elle ne se perçoit que dans une situation donnée (Parlier, 1996), (Levy-Leboyer, 1996), ce qui pose des problèmes d'évaluation.

b) De la compétence technique à la compétence comme engagement

Il ne s'agit pas ici pour nous de revenir sur la définition de la compétence. D'autres s'y sont déjà employés à travers des débats passionnés sur la signification et la portée réelle de cette notion (Courpasson et Livian, 1991) ; (Levy-Leboyer, 1996) ; (Parlier, 1996). Ce qui nous intéresse ici, c'est la double articulation idéologique et pratique entre autonomie et compétence, qui fait de la compétence la clé de voûte du modèle de l'autonomie, ou peut-être l'inverse !

En effet, il nous semble que d'une part, la multiplication des définitions de la compétence, telle qu'elle est remarquée par exemple par Levy-Leboyer (1996) ou par Ferrary et Trépo (1997), témoigne de la puissance du mot. Son aspect mot-valise révèle, plus qu'une pratique naissante qui se chercherait, une puissance projective incomparable. Le mot accroche, plaît, fait consensus, parce que chacun peut y mettre ce qu'il entend. L'ouvrier est fier d'être compétent, cela le ramène à son idéal régulateur du compagnon ou de l'ouvrier professionnel. Le dirigeant a besoin de personnel compétent pour aller vers le progrès. En ce sens la compétence appartient au domaine idéologique. Elle fait sens, donne des repères, sans avoir besoin d'être précisée. C'est un signe de ralliement idéologique au sens de (Baechler, 1976), un drapeau à agiter qui

permet d'avancer dans le même sens. Mais, curieusement, dans cette fonction idéologique, elle est plus proche de l'autonomie d'engagement que de l'autonomie kantienne. Elle s'en rapproche en effet par la notion d'efficacité qui la connote. La compétence, c'est alors la capacité à faire face efficacement, seul ou collectivement.

D'autre part, quand on considère plus concrètement la compétence, qu'on essaie de la définir pour la gérer, alors elle quitte bien vite son simple aspect technique pour rejoindre la notion d'autonomie, de responsabilité et d'initiative. Cet aspect se retrouve en particulier dans les travaux plus récents de Zarifian et dans sa participation aux journées internationales de Deauville organisées par le MEDEF en 1998 (Zarifian, 1999). En effet, Zarifian complète la définition proposée par le MEDEF : *« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. »* (Zarifian, 1999) (p. 67). Pour lui, *« la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »* (idem p.70), c'est-à-dire que personne ne peut décider à la place de l'individu de mettre en mouvement ses compétences. C'est un engagement personnel, une automobilisation de ses compétences commençant par une intelligence pratique des situations et la figuration d'une façon de les faire avancer.

Ainsi, dans les faits, la compétence se mobilise librement dans une situation donnée. Elle comporte un double aspect de capacité à comprendre et à imaginer le quoi faire, et de volonté de le faire.

Ceci nous amène à la compréhension du lien entre compétence et autonomie, la compétence comprenant une nécessité de mise en œuvre de l'autonomie et l'autonomie réintégrant une notion d'efficacité due à l'utilisation de compétences. On dira ainsi indifféremment de quelqu'un qu'il est compétent ou autonome dans telle configuration, ce qui signifiera qu'on lui fait confiance pour gérer cette situation, puisqu'il est suffisamment expert pour cela (Zarifian, 1994) (p. 112).

3.3.2.2 Freins organisationnels limitant l'expression d'une compétence engagée

Nous venons de voir que la compétence peut être synonyme d'un engagement d'autonomie. La détention de compétences et donc la formation et l'élaboration de

compétences semblent donc constituer les premières conditions du fonctionnement d'un modèle de gestion de l'autonomie. Reste à examiner les freins organisationnels qui feraient qu'un système de gestion des compétences ne se mettrait pas en œuvre de façon harmonieuse.

Les situations où l'autonomie peut se développer sont en effet aujourd'hui très rares, d'abord parce que tous les contextes ne nécessitent pas de telles modifications dans les représentations et dans les modes de gestion, mais surtout parce qu'elles relèvent du local et sont donc difficiles à engendrer depuis le centre ou le haut de toute une organisation : on ne sait pas encore bien générer des politiques locales efficientes. Ces difficultés sont d'autant plus grandes que la gestion encore flageolante de l'autonomie d'engagement rencontre des obstacles de taille dans ses tentatives de déploiement. Ces obstacles sont de trois ordres principaux : il y a d'abord dans les esprits et les pratiques des restes de taylorisme qui grippent les mécanismes réassociant conception et exécution ; il y a ensuite, plus que pour tout autre changement une perte de repères identitaires qui rend difficile la mise en branle d'un mécanisme nouveau de confiance ; il y a enfin les difficultés inhérentes aux situations complexes, celles qui sont liées à l'angoisse face à l'incertitude.

a) Les résidus du taylorisme

Le premier type d'obstacle que rencontre le déploiement de ce modèle de gestion réside dans sa situation historique. Les représentations actuelles et les pratiques du travail sont extrêmement marquées par le taylorisme. Cela touche autant les opérateurs que les managers et se ressent dans les outils de gestion en place.

i) Les habitudes des exécutants et l'angoisse du chômage

Les exécutants qui ont pris l'habitude d'un mode d'organisation taylorien-fordien peuvent rencontrer des difficultés à se mettre à la compétence.

Lorsqu'on a travaillé plusieurs années sans être autorisé à penser son travail, il est difficile de se réentraîner à cela, de changer ses façons de faire. Ces difficultés ont plusieurs sources qui se renforcent probablement.

D'une part travailler autrement implique une modification des différents investissements que l'on a fait dans sa vie. Nombreux sont ceux qui pensent ailleurs et ne conçoivent pas le travail comme un lieu pour cela, mais comme un endroit où l'on gagne sa vie pour pouvoir la vivre ailleurs. C'est certainement le cas de ceux qui sont en retrait (Sainsaulieu, 1985), mais aussi de ceux qui s'investissent plus dans la vie sociale autour de l'entreprise, le syndicalisme par exemple. Ces opérateurs n'ont donc pas forcément envie de modifier une situation qui après tout leur convient.

D'autre part, même si l'on trouve qu'il y a quelque chose à gagner à s'investir plus, on peut avoir peur de ne pas y arriver. La force des diplômes, dans les représentations françaises en particulier, fait qu'il est difficile de trouver la confiance en soi pour se dire qu'on peut y arriver et se remettre à penser, sans avoir le papier qui va avec. La machine a du mal à se mettre en route et peut s'arrêter à la première difficulté. Ceci est d'autant plus vrai que l'angoisse de se retrouver au chômage en cas d'erreur avérée peut aussi empêcher tout dynamisme.

Enfin, ces freins sont confirmés par des restes identitaires de la lutte des classes. On soupçonne le nouveau discours d'être encore une tentative de diminuer les effectifs et de baisser les coûts aux dépens des opérateurs. La première réaction est donc souvent la suspicion face à un nouveau discours managérial qui n'a aucune raison d'être plus vrai que les précédents.

On voit donc à quel point la progressivité, l'accompagnement et la cohérence sont nécessaires pour lever peu à peu ces obstacles et créer une dynamique de confiance.

ii) La résistance des managers

Or, malheureusement, ces facteurs ne sont pas toujours mis en place, dans la mesure où la hiérarchie elle-même met des obstacles à la réalisation du nouveau modèle.

En effet, pour les managers, il est difficile d'accepter un système qui remet en cause leurs prérogatives, et modifient leur rôle dans l'organisation.

Certains ont parfois du mal à croire qu'un ouvrier peut apporter quelque chose à un ingénieur. D'autre part, leur formation ne les a pas préparer à être animateurs d'équipe mais plutôt à être des experts de la conception. Face à ce nouveau rôle, ils ont peur et freinent ou sont au moins, ambivalents, ajoutant quelques contrôles pour être sûrs que tout va bien.

Il faut ajouter à ces peurs le fait que les managers à qui ont demande ce changement culturel sont en même temps pris dans la logique de l'organisation : ils sont conscients de la nécessité de réactivité et d'excellence pour survivre dans un marché très concurrentiel, ils ont donc envie de maîtriser toutes les données pour être certains d'y parvenir. Il est difficile pour eux, au moment où la situation est plus complexe de leur faire accepter que la réussite dépend aussi des autres.

iii) La survivance d'outils inadaptés qui renforcent les comportements anciens

Enfin, ces réticences de la part des membres de l'organisation sont renforcées par la survivance d'outils de gestion adaptés au taylorisme. Ces outils, comme par exemple une ancienne politique d'évaluation ou de rémunération ne peuvent être tous modifiés d'un coup. Mais surtout on ne pense pas forcément à l'impact qu'ils ont sur les comportements. Si on me demande de m'engager dans mon travail, mais que je ne suis pas évalué sur mes efforts et mes progrès et que ma rémunération dépend toujours de mon ancienneté, ma motivation va vite s'émousser et l'élan retombera aussi vite.

Ainsi, de par son opposition radicale au système précédent, le nouveau modèle de gestion rencontre des obstacles très forts à sa mise en place.

b) Une perte de repères identitaires

Mais les restes de taylorisme ne sont pas les seules difficultés. Ce changement de regard sur le travail engendre, plus que tout changement organisationnel, une déstabilisation identitaire, qui dans ce cas n'est pas dû qu'au seul phénomène de changement, mais surtout à sa nature même et cela en trois sens : d'une part, la dynamique du modèle fait qu'il n'y a plus de repères stables pour y fixer son identité,

qui pourtant est ébranlée sans cesse ; d'autre part, cette absence de repères empêche toute projection dans l'avenir ; enfin le caractère collectif – variable du travail fait qu'il y a une difficulté à se l'approprier alors même que l'on y injecte de soi.

i) Une absence de stabilité pour recréer ses jeux de pouvoir

Tout changement d'organisation modifie les repères utilisés par les hommes d'une part, pour se protéger contre l'angoisse (Jaques, 1955) et, d'autre part, pour établir des stratégies de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

Mais dans le cas d'un changement vers un modèle dynamique, ces repères sont modifiés en permanence. Et ce à l'échelle de l'individu comme à celle des groupes d'appartenance.

Au niveau individuel, il n'y a plus toujours de lieu, d'équipe ou de manager fixe. Cela désoriente alors les deux processus de lutte conte l'angoisse et de conquête de pouvoir qui ne trouvent plus facilement de prise. Ceci explique d'une part une résistance au changement et d'autre part une difficulté réelle à s'adapter en permanence aux modifications de périmètre d'activité.

D'autre part, les collectifs établis de longues dates perdant de leur sens, voire de leur légitimité. Les défenses d'acquis ne peuvent plus se faire de la même manière, les compromis ne tiennent plus quand les situations changent. Les représentations sont brouillées (Eyraud et al., 1988).

ii) Une difficulté à imaginer la suite, à se projeter dans une carrière

Cette difficulté est d'autant plus grande que l'incertitude qui est à la source de ce type d'organisation empêche aussi de faire des projections sur son avenir. Le processus de transformation ne peut être défini à l'avance, il faut se contenter d'apprendre au fur et à mesure à se fabriquer d'autres repères (d'Iribarne, 1990).

Dans un cadre sans cesse modifié, la notion de carrière perd son sens comme projet, au profit de celle de mouvement permanent ou de saisie d'opportunités. Ainsi, l'identité a du mal à se construire sur des modèles référents, par rapport à des aspirations à des situations données. Du coup, il est difficile de mesurer où l'on en est par rapport à où l'on souhaiterait aller, sachant que les directions ne sont pas connues.

iii) Une difficulté à se retrouver dans des collectifs variables

Dernière difficulté identitaire : la difficulté à s'approprier un travail le plus souvent collectif. Si le modèle de la compétence valorise la prise de responsabilité sur une situation donnée, l'échange de points de vue, la défense du sien, le résultat du travail est le plus souvent collectif et il est difficile de retracer ce qui vient vraiment de soi au sein d'une complexité d'éléments.

Le fait d'avoir affaire à tout le monde en fonction de différentes situations ou projets fait que finalement on n'a plus de relations personnalisées et retraçables avec une personne donnée et que l'on a du mal à se situer par rapport à des figures stables (Chatzis et al., 1999). Ainsi, par exemple la responsabilité est située par rapport au client, devenu un élément impersonnel, insaisissable, partout et nulle part (Pesqueux, 2000), si bien qu'il n'est pas vraiment possible de s'adresser directement à quelqu'un pour savoir s'il est satisfait.

Paradoxalement, cette montée de l'engagement dans le travail aboutit aussi à une dépersonnalisation des relations de par leur caractère fluctuant.

c) La difficulté à supporter l'incertitude et à s'orienter dans la complexité

Enfin, le dernier type de difficulté relève de la complexité des situations de travail et de la diffusion de la conscience de l'incertitude.

i) L'angoisse de l'incertitude révélée

D'une part, la diffusion dans les discours managériaux de la situation d'incertitude dans laquelle se trouve l'organisation, saisit les salariés d'une angoisse nouvelle. Désormais, chacun est conscient que l'entreprise peut échouer ou disparaître si elle ne trouve pas les bonnes stratégies. L'incertitude partagée semble être le prix à payer pour diffuser la conscience des enjeux organisationnels et inciter ainsi chacun à s'engager. Mais du même coup, l'angoisse liée à l'incertitude peut aussi être paralysante et gêner le bon déroulement du travail.

ii) Le poids des responsabilités

En plus de cette prise de conscience de l'incertitude, l'exécutant se voit porter des responsabilités dont il mesure le poids. La responsabilité de la bonne marche de l'entreprise est ainsi partagée par tous et peut aussi contribuer à augmenter l'angoisse ou alors contribuer à un refus de ce modèle, trop exigeant et ne rapportant pas forcément plus que le précédent.

iii) La question du droit à l'erreur

Ce problème du poids des responsabilités soulève la question du droit à l'erreur dans des situations d'autonomie. En effet, si la personne est responsable, alors elle doit assumer ses erreurs, mais comment faire supporter à un individu les conséquences d'une erreur sans exagérer et sans détruire la dynamique de prise de responsabilité ? Cela suppose de dessiner une politique qui reconnaisse le droit à l'erreur et ne sanctionne pas, tout en valorisant une vraie responsabilité. Chemin difficile à trouver.

3.3.2.3 Elaboration d'un modèle organisationnel de fonctionnement de l'autonomie d'engagement et génération d'une troisième hypothèse

Pour tracer les premiers repères de ce chemin, nous proposons de recenser les conditions nécessaires pour éliminer ces freins et concourir au bon déploiement de l'autonomie d'engagement, puis de synthétiser ces conditions sous la forme d'un modèle de management.

a) Conditions à réunir pour déployer l'autonomie d'engagement

Tous ces obstacles à surmonter font que la gestion de l'autonomie est extrêmement délicate mais trois conditions principales, issues de la littérature, semblent s'imposer pour tenter d'y parvenir : donner quelques repères et assurances pour permettre aux individus de se retrouver et de s'engager ; développer en continu les compétences pour assurer la dynamique du modèle ; transformer les managers en gestionnaires du personnel local.

i) La stabilité pour s'engager et l'occasion de se recréer des repères identitaires

Nous avons vu que l'un des obstacles au développement de l'autonomie réside dans la difficulté pour les individus à se repérer et à s'engager dans une organisation incertaine. Le développement de l'autonomie suppose donc de recréer des "mécanismes sociaux de stabilisation"(d'Iribarne, 1990) p. 181.

La stabilité nous semble pouvoir être de deux ordres : celle de l'emploi d'une part (Everaere, 1997 et 1999a), (Zarifian, 1994) et celle des prérogatives d'autre part (Everaere, 1997 et 1999a). Les lieux de création de repères quant à eux semblent être des lieux d'échange entre personnes confrontées aux mêmes évolutions (d'Iribarne, 1990).

⇒ La stabilité de l'emploi (Zarifian, 1994), (Everaere, 1997 et 1999) ; (Peters, 1988)

La stabilité de l'emploi, au moins pour ceux à qui l'on demande de s'engager semble constituer un repère minimum à instaurer. En effet, cette stabilité garantie permet d'une part de calmer les angoisses face au chômage et donc de libérer son énergie pour s'engager effectivement dans la situation de travail. D'autre part, elle représente aussi un engagement de la part de l'employeur, ce qui contribue à rendre le contrat équitable aux yeux de salarié. Cela instaure une relation de confiance source de la possibilité de s'engager. De plus, cette stabilité peut permettre de fixer son besoin d'identification sur l'entreprise.

Enfin, cette stabilité semble de bon sens, dans la mesure où le développement des compétences constitue aussi un coût pour l'entreprise qui a tout intérêt à convaincre les salariés compétents à rester en son sein.

⇒ *La fixation des prérogatives (Everaere, 1997 et 1999a)*

Une autre forme de repères réside dans la désignation claire, mais susceptible de modifications de prérogatives de chacun. Être autonome dans le sens que nous avons défini suppose de savoir où s'arrête son autonomie. Définir des champs d'intervention autorisés permet de savoir ce que l'on a le droit de faire sans demander ou informer. Cela rassure face à l'immensité infinie d'une liberté confrontée à des responsabilités énormes. Cela évite aussi des erreurs dues aux limites de compétences ou à l'absence de prise en compte des interférences. Cela contribue donc à limiter l'angoisse mais aussi à s'approprier un peu mieux les fruits de son travail. Je sais jusqu'où je suis responsable et à partir de quand cela ne dépend plus de moi. Ces frontières sont à modifier en permanence, mais de façon explicite, pour permettre à chacun de se situer et pour avoir en permanence une réflexion sur les responsabilités de chacun.

D'une façon générale, les règles gardent leur place de repère dans les nouvelles organisations, mais il faut savoir les mettre en cause quand elle ne sont plus adaptées. Ce qui suppose un mode de communication "officiel" pour démettre des règles devenues obsolètes.

ii) Le développement des compétences comme source de pouvoir et d'engagement

La deuxième condition de succès de l'autonomie, c'est le développement permanent des compétences. Cela suppose à notre avis deux éléments : d'une part une politique de gestion des ressources humaines entièrement cohérente avec la notion de compétences et, d'autre part, des modifications organisationnelles locales très souples, pour permettre la mise en œuvre dynamique des compétences.

⇒ *Une politique de gestion des ressources humaines cohérente avec la gestion des compétences*

La nécessité de travailler sur l'adéquation permanente et réciproque entre l'homme et la situation de travail a fait émergé la notion de compétence. Mais la

popularité de ce concept ne signifie pas pour autant que son utilisation aille de pair partout avec cette mise en adéquation permanente, alors qu'elle est nécessaire à la survie du modèle.

En effet, la notion de compétence est un progrès méthodologique dans le travail de la gestion prévisionnelle, puisqu'elle fait le lien entre l'homme et la situation de travail, entre l'homme et l'organisation et enfin entre la gestion des ressources humaines et la stratégie (Ferrary et Trépo, 1997). Pourtant, elle n'est pas toujours utilisée comme cela ou pas entièrement, si bien que des incohérences subsistent entre recrutement, formation, évaluation, rémunération et gestion des carrières, sans parler de la survivance de grilles de classification inadaptées.

Gérer les compétences suppose donc de mettre en place des moyens de les évaluer, de les reconnaître, de les récompenser et d'encourager les hommes à les développer par la formation et la mise en situation. En la matière la difficulté réside entre la lourdeur potentielle d'un tel système, son aspect très rationalisateur (Dietrich, 1999) et la nécessité de le mettre en œuvre de façon à la fois souple mais équitable.

Cela suppose une bonne coordination entre les aspects centraux et locaux de la GRH.

⇒ *Le développement des compétences par les microréorganisations*

L'adéquation permanente homme/situation de travail suppose de pouvoir modifier les organisations de travail en permanence pour permettre aux hommes d'acquérir de nouvelles compétences, de garder les anciennes, d'en approfondir d'autres. Il faut trouver un équilibre entre la spécialisation, source d'excellence (Everaere, 1997) et la peur de l'ennui et de son aspect démotivant.

iii) Une modification profonde du rôle des managers de proximité et du partage de la Fonction Ressources Humaines

Le développement des compétences comme source de l'autonomie ne peut donc se faire que si les managers locaux changent profondément de rôle et prennent en charge toute une partie de la gestion des ressources humaines et des tâches d'organisation. Cela correspond au rôle de micro gestion cité par Loubes (1999).

⇒ *Un rôle de développeurs de compétences*

Le premier rôle des managers est celui du développement des compétences. Pour cela, ils doivent établir une gestion prévisionnelle dans leur service qui leur permette de savoir où en sont les personnes et où ils peuvent les amener en fonction des besoins de production. Ainsi au quotidien, ils doivent en même temps évaluer, faire former et affecter le personnel de leur unité, et spécifier les domaines d'action de chacun dans des organisations qu'ils modifient au rythme de l'acquisition des compétences par chacun.

⇒ *Un rôle de reconnaissance*

Le second rôle des managers réside dans l'aspect rétribution de la gestion des ressources humaines. Au delà des aspects de rémunération, il semble important que les managers aident leurs subordonnées à tracer leur parcours professionnels et à faire leurs choix dans leur équilibres de vie.

Ainsi, ils servent de repère, en mettant à disposition les informations supplémentaires dont ils disposent, ils aident les salariés circuler dans l'entreprise, défendent les dossiers de ceux qui veulent bouger.

En cela, ils récupèrent un rôle de personnalisation de la relation de travail. Ils représentent l'entreprise dans une figure humaine qui, contrairement au taylorisme, accepte le face à face.

Ce rôle est certainement le plus difficile à tenir : d'une part, parce que l'organisation a jusqu'à présent tout fait pour éviter cela, mais surtout parce qu'il implique de faire accepter les différences entre individus. Il est impossible de s'occuper de la même façon de tout le monde. Ceux qui se font remarquer seront probablement mieux traités. C'est le prix à payer de l'individualisation : accepter les différences et les erreurs de jugement.

⇒ *Un rôle de transmission et de traitement des informations*

Dernier rôle des managers d'autonomie, un rôle de coordination de ces coopérations variables sous trois axes complémentaires :

- **Diffusion de la culture d'engagement**

C'est la ligne hiérarchique qui diffuse de haut en bas, en particulier par l'exemple, la culture d'engagement.

- **Diffusion des succès et des échecs**

C'est à elle de s'assurer de la diffusion dans les deux sens et en latéral des bonnes pratiques, des expériences pilotes, des causes de succès et d'échecs.

- **Protection contre les sanctions**

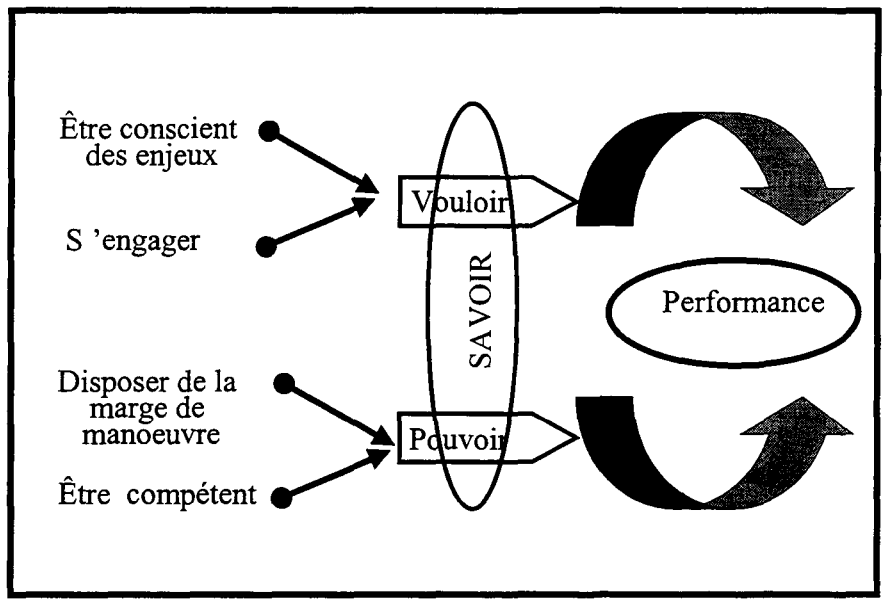
Enfin, c'est probablement à elle de servir d'édredon pour régler le paradoxe du droit à l'erreur. Si elle se doit de repérer les erreurs pour les éviter à l'avenir, la survie du système suppose aussi qu'elle les masque aux yeux de sa hiérarchie voire à ceux des personnes en cause, pour éviter de casser la dynamique. Elle doit porter une partie du poids des responsabilités pour permettre aux exécutants de libérer leur énergie.

Voici réunies quelques unes des conditions qui devraient nous permettre de proposer un modèle de management de l'autonomie.

b) Génération de la troisième hypothèse : élaboration d'un modèle de management de l'autonomie

Ainsi, au modèle de régulation conjointe que nous avons proposé comme première hypothèse, nous ajoutons à présent une proposition de modèle de mise en branle et de management dynamique de l'autonomie d'engagement, une fois la négociation faite. Ce modèle figure dans la figure 7 de la page suivante :

FIGURE 7 : FONCTIONNEMENT DE L'AUTONOMIE D'ENGAGEMENT



Ce schéma insiste, non plus seulement sur la volonté d'engager son autonomie (expliquée par notre première hypothèse et poussée par les conditions de stabilité), mais sur un ensemble de conditions qui permettent qu'un tel engagement aboutisse à la performance souhaitée.

Dans ce schéma, l'individu accepte d'engager son autonomie, parce qu'il en obtient quelque chose en retour, mais aussi parce qu'il dispose des informations nécessaires à la prise de décision d'agir : il est conscient des enjeux économiques de son action, il sait quelles en seront les conséquences, il est aussi au courant des actions et des possibilités des autres acteurs. Par ailleurs, il dispose des compétences techniques et cognitives nécessaires à la résolution du problème, et il a le droit d'agir, sans faire appel à son supérieur, puisque les prérogatives sont définies clairement.

Le propre de la compétence, c'est qu'elle évolue en fonction des mises en situation. Chaque déploiement de compétence est l'occasion d'affiner ses modes opératoires, de comparer différentes solutions et donc de progresser. On n'est donc pas compétent une fois pour toutes, mais dans une ligne d'évolution de ses compétences. Une compétence non utilisée est vite oubliée, il faut donc les mobiliser en permanence pour ne pas les perdre. C'est au manager opérationnel de gérer cette mobilisation et cette croissance des compétences par le biais de la marge de manœuvre qui lui est

laissée quant aux possibilités de se réorganiser et de muter des salariés d'une fonction à une autre en permanence.

Ainsi, autonomie et compétence deviennent véritablement synonymes dans un équilibre instable à retrouver sans cesse par des évolutions organisationnelles, qui consistent à trouver des ajustements, par définition non durables, entre affectation et compétence. Au fur et à mesure où je me déploie dans des situations, j'augmente mes compétences et mon niveau d'autonomie. Pour ne perdre ni la motivation à aller plus loin, ni des compétences entamées, l'organisation doit alors se modifier d'une part pour laisser l'espace nécessaire à cette autonomie agrandie et d'autre part pour permettre de continuer à accumuler ou approfondir des compétences.

Ainsi, le modèle que nous avons figuré dans la figure 7, est-il un modèle dynamique, dont l'avancement et donc la survie dépend aussi d'une évolution permanente de l'organisation, au rythme non seulement de l'évolution des aléas, mais aussi de l'acquisition de compétences des individus et des groupes. On peut nommer ce type d'organisation, qualifiante, avec Zarifian (1994), dans le sens où les modifications organisationnelles permettent l'acquisition de qualifications par le déplacement vers de nouvelles situations de travail.

A partir du moment où l'organisation parvient à suivre et à accompagner l'évolution des compétences, elle peut permettre de retrouver une autonomie kantienne au sens d'une autonomie dans le choix de ses objectifs, dans la mesure où ces modifications organisationnelles, étant forcément locales pour suivre au plus près le besoin d'évolution, doivent passer par une écoute des demandes des opérateurs locaux. Ainsi, *« l'organisation qualifiante est celle qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité de travail »* (Zarifian, 1994) (p.127), au niveau de l'atelier, faute de quoi, elle perd sa dynamique du fait du retrait d'opérateurs qui perçoivent que leur engagement n'est pas reconnu.

Si, au contraire, la réélaboration des objectifs peut se faire localement, alors les opérateurs intègrent des notions de gestion à leur pratique, prennent en compte les enjeux et peuvent ainsi travailler en toute logique dans le respect de l'idéologie libérale qui prône la responsabilité individuelle.

Ainsi, avons-nous complété notre hypothèse 2 sur le fonctionnement de l'autonomie prscrite, par des éléments de précision sur le contexte organisationnel et sur les modes de management qui génèrent un bon fonctionnement du modèle. Notre troisième hypothèse sur la configuration organisationnelle qui devrait encadrer la négociation autour de l'autonomie d'engagement, de façon à en obtenir la performance souhaitée est formulée de la façon suivante :

H3 : Pour que l'autonomie d'engagement soit source d'efficacité, il faut lui adjoindre un contexte organisationnel ainsi qu'un mode de management particulier, liés à l'information sur les enjeux et les conséquences des actions de chacun dans le système, sur la réelle autorisation d'agir selon sa liberté, ainsi que sur la formation technique permettant d'agir efficacement. Ce contexte doit préserver une dynamique pour que l'autonomie se déploie.

Ainsi, nous retrouvons une sorte de cercle vertueux comme il est décrit dans le cas de l'empowerment, mais uniquement de façon très locale et instable, à condition de changer de références et de représentations du travail et de passer à la notion de compétence.

3.3.3 Méthodologie déroulée pour appliquer nos trois hypothèses à un nouveau terrain de recherche

A l'issue de notre revue de la littérature et de l'étude d'un cas exploratoire, nous avons abouti à la formalisation de trois hypothèses que nous rappelons ci-dessous :

- **H1' : Lorsque la règle de contrôle reconnaît par avance la valeur de l'autonomie procédurale, les opérateurs se fixent comme objectif soit l'atteinte d'un plus haut niveau d'autonomie, soit d'une autonomie portant sur des objets différents, soit une combinaison de ces deux possibilités. Cette demande d'une autre autonomie aurait tendance à se focaliser sur une autonomie dans la gestion de son parcours professionnel.**

- **H2 : L'autonomie d'engagement s'obtient par la mise en œuvre d'un système de gestion des compétences qui assure le respect d'une équité et d'une cohérence globale dans l'entreprise, tout en laissant la possibilité**

aux managers de proximité de négocier avec chaque salarié leur évolution dans et hors de l'entreprise, notamment en termes d'arbitrages de temps et de progression hiérarchique ou technique.

- **H3 : Pour que l'autonomie d'engagement soit source d'efficacité, il faut lui adjoindre un contexte organisationnel ainsi qu'un mode de management particulier, liés à l'information sur les enjeux et les conséquences des actions de chacun dans le système, sur la réelle autorisation d'agir selon sa liberté, ainsi que sur la formation technique permettant d'agir efficacement. Ce contexte doit préserver une dynamique pour que l'autonomie se déploie.**

Ces hypothèses ont été élaborées à partir d'une étude de cas très particulière, puisqu'il s'agissait d'une société de service n'employant que des diplômés de Grandes Ecoles, de petite taille (80 personnes) et fournissant des prestations peu techniques. Les deux premières hypothèses semblent en partie vérifiées pour ce cas, mais pas la troisième[35].

Pour tenter de les affiner, nous proposons de recourir à une seconde étude de cas dans un contexte radicalement opposé à celui-ci. Il ne nous semble pas opportun, pour l'instant de tenter de traduire nos hypothèses sous la forme de variables opératoires à étudier de façon statistique, car nous sommes encore à un stade très exploratoire, à la recherche de comportements et non d'attitudes. Nous cherchons à comprendre comment fonctionne concrètement l'autonomie d'engagement et comment elle peut se gérer. Nous proposons donc de partir sur un second terrain et d'essayer de lui appliquer nos trois hypothèses pour voir si elles permettent de comprendre les comportements des acteurs.

Dans la mesure où ce second terrain sera le dernier de la thèse, nous proposons de le choisir dans un contexte radicalement différent du premier de façon non pas à généraliser nos conclusions, mais à pouvoir s'affranchir de facteurs de contingence qui viendraient affaiblir notre modèle. S'il est valable dans deux cas très différents, cela lui

---

[35] A vrai dire une autre étude de cas a été démarrée dans une société de production, de vente et d'entretien de photocopieurs. Elle n'a pu être menée à son terme pour des raisons pratiques, mais les premières conclusions tendaient à confirmer la seconde hypothèse.

assure un début de généricité. Nous avons donc cherché une entreprise industrielle, de grande taille, avec des populations faiblement diplômées et habituées aux outils de gestion tayloriens.

Dans ce terrain, nous proposons alors le design de recherche suivant :

Pour appliquer les deux premières hypothèses, nous devons parvenir à comprendre comment se joue la régulation conjointe autour de l'autonomie d'engagement et des compétences. Nous proposons donc de nous focaliser sur la gestion des compétences comme point de départ de la négociation. Pour ce faire, nous analyserons les positions et les jeux de trois types d'acteurs :

- ceux de la fonction ressources humaines qui élaborent le système de gestion des compétences et qui le mettent à la disposition des managers,
- ceux de ces managers, de proximité, qui gèrent les compétences entre les services de gestion des ressources humaines et leurs équipes,
- ceux, enfin, des opérateurs de premier niveau qui sont ceux dont on attend une autonomie d'engagement.

Pour analyser ces positions et ces jeux d'acteurs nous procéderons de plusieurs façons combinées :

1. Compréhension de l'activité des acteurs étudiés à travers des entretiens et une observation longue du fonctionnement du travail
2. Analyse de documents écrits :
   - accords sur la gestion des compétences, politiques officielles
   - discours officiels, dans la presse interne ou externe des dirigeants sur ces politiques
   - formalisation des négociations à travers la rédaction de notes prenant acte des décisions prises (notamment les fiches d'évaluation annuelle ou les fiches de validation des compétences)

3. Entretiens semi-directifs auprès des trois types d'acteurs cités, autour des thèmes de la gestion des parcours professionnels, des compétences et de l'autonomie. Ces entretiens donneront lieu à une analyse détaillée et croisée selon le modèle de l'entretien compréhensif (Kaufmann, 1996).

4. Observation ethnologique des relations de travail à l'intérieur des services, aussi bien entre les salariés d'une même équipe, qu'entre ceux d'équipes différentes et avec la hiérarchie.

Ces quatre types de travaux seront alors triangulés et leurs données insérées dans le modèle de régulation que nous avons posé en hypothèse, de façon à voir si ce modèle permet d'expliquer clairement les comportements observés et les pensées recueillies.

Pour explorer la troisième hypothèse, nous utiliserons également ces analyses auxquelles nous tenterons d'ajouter l'observation de situations particulières notamment des moments de prises de décisions autonomes lors d'incidents critiques, ainsi que des entretiens auprès des managers et de leurs équipes, axés sur l'organisation locale.

L'entreprise choisie pour procéder à cette étude est le groupe USINOR, son cas fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4 : L'autonomie d'engagement dans le service de gestion de production de l'usine Sollac de Fos-sur-Mer

Le choix d'USINOR comme terrain de recherche relève de deux raisons principales, outre sa correspondance avec les critères établis au chapitre trois.

En termes de compétences, l'accord ACAP 2000, signé en 1990, représente une avancée citée dans nombre de manuels de Gestion des Ressources Humaines, qui désignent USINOR comme l'un des pionniers dans la déclinaison à grande échelle d'une démarche de gestion des compétences. C'était donc un terrain tout indiqué, avec un recul de quelques années pour aller apprécier les impacts d'une telle démarche.

En termes d'autonomie, la raison est à la fois plus anecdotique et presque plus profonde : au cours de nos recherches de terrain, nous avons eu l'occasion d'entendre Daniel Atlan, alors Directeur du Développement du Personnel[36] chez Sollac, lors d'une conférence adressée à des managers, expliquer, au détour d'une phrase, que chez Sollac, les décisions de distribution de primes étaient de l'autorité des chefs de poste. Cette indication nous a semblé révélatrice au moins d'un haut niveau de délégation, si ce n'est d'autonomie.

Ainsi, USINOR représentait a priori un terrain sur lequel semblaient, de loin, au moins coexister autonomie et gestion des compétences. Pour certains chercheurs, la nécessité de dépasser la crise de la sidérurgie et notamment de progresser techniquement engendrait même une nécessité évidente d'autonomiser des opérateurs jusque là faiblement qualifiés (Groux, 1988), (Chatzis et al., 1994). De surcroît, l'autonomie n'étant pas affichée comme objectif prioritaire, nous pouvions attaquer notre recherche du côté des effets concrets sur et de l'autonomie sans être perturbés a priori par les effets idéologiques de discours, qui avaient pu perturber les acteurs de Pluriel.

---

[36] C'est-à-dire responsable des ouvriers, agents de maîtrise et techniciens de la branche Sollac

De plus, le secteur sidérurgique correspondait aux critères de complexité propres aux industries de process, susceptible de générer un réel besoin d'autonomie d'engagement de la part de tous les membres de l'entreprise.

Enfin, l'excellent accueil fait à notre demande, à tous les niveaux de l'entreprise, montra l'intérêt naissant de la question de l'autonomie pour les dirigeants d'USINOR. Intérêt aujourd'hui confirmé et placé plus au centre des préoccupations des responsables des ressources humaines, comme en témoigne la toute récente charte de management du Groupe (Voir en Annexe 6).

Il faut ajouter à ceci, un intérêt manifeste de la part de la direction centrale des ressources humaines par rapport à toute recherche susceptible d'apporter des éléments sur l'impact économique positif d'une politique de gestion des ressources humaines.

Pour procéder à notre étude clinique, nous avons choisi de nous concentrer sur un service particulier d'une usine de production d'acier, de façon à y comprendre en profondeur les interactions entre la démarche compétence, le management, l'autonomie et la performance.

La recherche s'est déroulée sur un an et demi, de la prise de contact avec Daniel Atlan en octobre 1997, à la fin de la dernière campagne d'entretiens en Avril 1999. Le tableau 5 détaille son calendrier réel.

Elle s'est accompagnée de Mars 1999 à Juin 2000, de la recherche d'informations complémentaires, en particulier sur la culture d'entreprise d'USINOR et sur la déclinaison de la démarche compétence dans d'autre sites que Fos, effectuée à travers des demandes de renseignements, plus ou moins formelles, à des cadres d'USINOR appartenant à d'autres sites.[37]

Nous nous proposons de présenter dans un premier temps le contexte général à la fois de l'usine de Fos et de la démarche compétence chez USINOR et à Fos en

---

[37] Ces cadres étaient en formation intra-entreprise à l'ESCP, formation nommée « Cycle de Management Opérationnel » qui réunit deux promotions annuelles de 20 cadres à haut-potentiel, pour six semaines de formation, à raison d'une semaine par mois. Nous avions en charge le suivi des projets transversaux à la formation que les participants menaient par petits groupes. Nous avons en particulier dirigé un projet, mené par un cadre de Fos, un de Dunkerque et un de Florange, dont l'objectif était de comparer les déclinaisons de la démarche compétence dans ces trois sites

particulier, avant de nous focaliser sur le service étudié, d'en présenter les caractéristiques et de tenter d'en cerner les types et les niveaux d'autonomie. Nous pourrons alors regarder si nos deux hypothèses se trouvent vérifiées sur ce terrain.

TABLEAU 5 : CALENDRIER DE LA RECHERCHE CHEZ USINOR

Octobre 1997 : rencontre avec Daniel Atlan

Novembre-Décembre 1997 : travail de préparation avec Daniel Atlan et Laetitia Niaudeau, son adjointe (prise de connaissance du fonctionnement du groupe, de la démarche compétence, analyse des accords officiels).

Janvier 1998 : 1er voyage à Fos d'une journée, en compagnie de Laetitia Niaudeau, entretien avec la responsable de la communication, pour valider la faisabilité de la recherche. Décision de se concentrer sur le service de Gestion de Production.

Février 1998 : 2nd séjour à Fos, deux jours : visite du site ; rencontre de Paul Shieffer, le directeur du département de gestion de production et de Pierre Puig, directeur des ressources humaines du site, pour présenter et organiser la recherche.

Avril 1998 : 3ème séjour à Fos, une semaine : observation du travail des postés dans le but de comprendre leur activité.

Décembre 1998 : 4ème séjour à Fos, quinze jours : observation du travail de l'ensemble du service de gestion de production, observation des postés en fin de semaine, le soir et le jour de Noël, 15 entretiens non directifs avec eux ; 4 entretiens avec différents acteurs des services de gestion des ressources humaines.

Février 1999 : 5ème séjour, deux jours : observation d'un séminaire résidentiel réunissant l'ensemble des chefs de postes et leur hiérarchie de jour autour de la cotation des équipes sur le nouveau référentiel de compétence du service.

Avril 1999 : 6ème séjour, dix jours : campagne de 25 entretiens semi-directifs auprès des postés et de leur hiérarchie de jour, sur les thèmes de l'évocation de son parcours professionnel et de l'autonomie dans le travail.

4.1 LA DÉMARCHE COMPÉTENCE À FOS : ENJEUX, OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET DÉCLINAISON LOCALE

4.1.1 Sollac : stratégie et politique compétence

4.1.1.1 Situation et stratégie de Sollac

a) Contexte général du Groupe USINOR en 1997 : un fort besoin d'autonomie d'engagement

Les deux chocs pétroliers des années 1970 ont eu un impact désastreux sur la sidérurgie française. En effet, la crise a conduit à une diminution de la consommation d'acier pour des raisons combinées. D'une part, la demande de l'industrie lourde a fortement baissé, d'autre part les besoins du marché des biens de consommation sont arrivés à saturation. Ensuite les consommateurs finaux sont devenus plus exigeants et ont réclamé des produits plus légers, favorisant par là les produits de substitution que sont l'aluminium et le plastique. Cette demande de produits plus légers a conduit les sidérurgistes à se saborder eux-mêmes en produisant ces nouveaux produits. Enfin, l'automatisation accélérée de l'industrie a conduit cette dernière à exiger des produits réguliers en qualité.

Cette situation de baisse de la demande s'est vue encore aggravée par l'arrivée massive de nouveaux entrants sur le marché à la productivité plus élevée : les producteurs de pays en voie de développement comme la Corée, la Chine, le Brésil ou l'Inde, voyant leurs marchés locaux se saturer sont venus concurrencer les Européens, les Américains et les Japonais.

Les sidérurgistes européens, très endettés, ont dû se faire aider par l'Etat pour faire face aux restructurations nécessaires : soit diminuer les quantités produites, améliorer la productivité et la qualité, le tout au prix de nombreuses fermetures de sites accompagnées de plans sociaux.

En France, l'Etat a élaboré un plan de sauvetage en 1978, qui l'a conduit à prendre des participations dans les grands groupes sidérurgiques, parmi lesquels

USINOR et SACILOR. La restructuration a coûté 60 milliards de francs au contribuable français.

Pour survivre, après ce traitement de choc, il faut être excellent, au niveau de la qualité, des prix et des délais. Il faut aussi disposer d'une taille critique suffisante pour négocier des prix, plutôt aux mains des clients (Signora, 1996). Les fusions et autres rachats sont donc légion sur le marché mondial de l'acier et USINOR doit être en situation de force pour ne pas se faire avaler par un concurrent, surtout depuis sa privatisation en 1995.

Dans ce contexte, Francis Mer, nommé PDG d'USINOR en 1986, alors que peu de managers croyaient encore à la sidérurgie, a choisi de sortir de la crise par le haut, en proposant, à l'issue de plans sociaux inévitables (le groupe est passé de 160 000 salariés en 1974 à 40 000 en 1994), une stratégie axée sur une production de qualité effectuée par un personnel qui a commencé à des niveaux de qualification très bas et qui s'est transformé en quelques années de « bras en têtes » (entretien D. Atlan n°1). Cette sortie par le haut passe par la qualité totale mais aussi par un pari sur l'évolution des qualifications du personnel. Elle se fonde d'une part sur la recherche et développement (1 000 MF en 1999), qui travaille avec les clients à la mise au point de nouveaux produits (50 % des aciers vendus par USINOR en 1996 n'existaient pas cinq ans avant), et d'autre part sur des outils de production complexes et performants, mais néanmoins fragiles et difficiles à piloter. Cette stratégie comprend un fort volet de mondialisation, pour répondre aux demandes mondiales des grands clients. Cette mondialisation se fait en grande partie par croissance externe.

Ainsi, d'une industrie lourde, de main d'œuvre, elle est devenue une entreprise de service à haute valeur ajoutée. Sa stratégie consiste en effet à offrir à ses clients des « solutions aciers », et non des produits indifférenciés, et donc à se concentrer sur les aciers spéciaux à haute valeur ajoutée et de délaisser aux concurrents étrangers les produits courants. Pour le personnel, cela signifie, en l'espace de 20 ans, passer d'une culture très taylorienne, avec une pléthore de personnel à une atmosphère tiraillée entre le service au client et la création de valeur pour l'actionnaire à produire à effectif réduit, avec des outils nouveaux.

Le pari d'USINOR passe par le fait de faire autrement avec le même personnel. Ce qui signifie que le fait d'avoir une « politique sociale moderne » fait entièrement partie de la stratégie (voir tableau 6). L'ambition d'USINOR pour les années 2000, selon les dires de son directeur de la stratégie, est ainsi, entre autres de « *se différencier plus par les Ressources Humaines que par la Taille* » et d' *«équilibrer les aspirations et les objectifs de nos actionnaires, de nos clients et de nos employés.»* ***(Lecoq, 1999).***

TABLEAU 6 : LES 8 VOLETS DE LA POLITIQUE SOCIALE D'USINOR

1. la démarche compétence : ACAP 2000
2. la qualité totale et les démarches participatives
3. la formation permanente
4. l'organisation apprenante (démarche de progrès continu)
5. un souci de sécurité des personnes
6. une politique salariale variabilisée et motivante
7. une politique de gestion des effectifs (accord sur le temps choisi en 1995, réduction temporaire d'activité/préretraite progressive ...)
8. plus pour l'après 2000 un nouveau projet social intégrant la réduction du temps de travail, le renouvellement des compétences et le devenir professionnel de chacun.

Source : (Lecoq, 1999)

Le contexte actuel d'USINOR est donc totalement inséré dans une problématique liée au besoin d'autonomie de la part du personnel : technologie très chère et très complexe, réactivité nécessaire par rapport aux aléas de cette technologie et aux demandes pressantes des clients, travail de réflexion, plus que manuel.

Mais l'autonomie n'est pas mise en avant. Le mot n'apparaît pas dans le discours officiel, qui pourtant attache une énorme importance aux ressources humaines. L'autonomie n'a pas été l'objectif du groupe dans les années 1990, mais elle devient une préoccupation pour les années 2000, selon les responsables de gestion des ressources humaines interrogés, et ce pour deux raisons. D'une part, l'avancement de la démarche compétence a augmenté l'autonomie des opérateurs actuels, mais surtout, la direction des ressources humaines est consciente du fait que les futurs embauchés arriveront dans le groupe avec une plus forte exigence d'autonomie. C'est le sens du message apporté en 1999 à de jeunes cadres à potentiel du groupe par Daniel Atlan, dont un transparent est reproduit ci-après dans la figure 8 .

FIGURE 8 : LES FUTURS EMBAUCHÉS

Ce sont ces caractéristiques de la situation et de la stratégie d'USINOR qui en font, selon nous, un terrain de recherche riche. La situation nécessite de l'autonomie, mais le discours officiel ne la met pas en avant, ce qui éloigne la perspective de voir les données polluées par des effets purement idéologiques. Au contraire, dans ce contexte, nous pouvons étudier l'impact de la démarche compétence sur les attitudes et les comportements liés à l'autonomie dans le travail.

b) Gros plan sur Sollac, une branche performante, fortement influencée par Pachura

USINOR comprend en 1996 trois branches : la branche aciers plats (Sollac et ses filiales) , la branche aciers spéciaux (Aster, Ascométal, Unimétal...) et la branche aciers inoxydables et alliages (Ugine, Imphy ...).

Nous nous concentrons à présent sur Sollac, la branche aciers plats du groupe USINOR.[38]

[38] A l 'époque où nous avons commencé ce travail de recherche, l'usine de Fos que nous avons étudiée appartenait en effet à Sollac, la branche aciers plats du groupe USINOR. L'organisation du groupe a été modifiée fin 1999, après la fin de la recherche, si bien que nous nous référons à l'organisation de 1997 à

Sollac, fondée en 1948, était à l'origine une coopérative, créée sous l'influence des de Wendel, chargée de laminer la fonte de ses adhérents en vue de sortir des produits plats. Les adhérents ont varié dans le temps, avec, entre autres, de Wendel, SIDELOR et SACILOR. Ces variations dans la structure de Sollac, ajoutées au cas particulier de Fos, non détenue entièrement par cette société, expliquent en grande partie les différences de culture et de management par rapport à d'autres sites du groupe USINOR et même de Sollac.

Pourtant, une personne a fortement marqué tous les salariés de Sollac depuis 1985, c'est Edmond Pachura, alors nommé PDG[39] en charge de redresser la société très mal en point, tant au niveau financier, qu'au niveau de la qualité et de la productivité. Il a, selon toutes les personnes interrogées et les textes lus, révolutionné la société et insufflé une nouvelle culture.

A partir de ce moment-là, le message de celui qu'on allait vite appeler « Pachu » fut très clair : Sollac allait s'en sortir et devenir un leader européen. Mais cela ne pouvait se faire que par l'engagement de chacun, auquel l'entreprise répondrait par l'affirmation de quatre règles de management : **l'équité, la vérité, le respect et l'écoute**.

Il mit donc en place une stratégie de redressement axée sur un double changement de logique industrielle et de culture. Au niveau de la logique industrielle, il s'agissait de se détourner de la production et de l'obsession du volume pour se tourner vers le client et s'intéresser à la qualité et à la marge. Au niveau culturel, la question était de rompre avec le féodalisme régnant dans l'entreprise et un travail basé sur l'obéissance stricte à un chef et à des ordres, vers une action fondée sur l'adhésion à une logique, ou à un projet, premier pas vers l'autonomie d'engagement.

Pour mener à bien cette double révolution, Pachura fit appel à la société McKinsey qui l'aida à mener des opérations « participatives » de réduction de coût,

---

mi-1999. Il faut savoir que l'usine de Fos n'a pas toujours appartenu uniquement à Sollac. Jusqu'en 1988, elle s'appelait Solmer et était détenue à 50 % par Sollac et à 50 % par USINOR.

[39] En juillet 1985, Edmond Pachura a été nommé PDG de Sollac. En mai 1986, USINOR et SACILOR fusionnèrent et se réorganisèrent par branche de produit. Pachura fut nommé responsable de la branche des produits plats, qui prit le nom de Sollac en janvier 1988.

fortement associées à des suppressions de postes. Pachura créa aussi une direction de la communication[40]. Son idée était de faire circuler l'information dans la société.

A ceci, il ajouta bientôt une politique de qualité totale, puis, peu à peu le développement d'une politique de gestion des compétences.

Ainsi, par l'action de Pachura, Sollac est parfaitement parvenu à relever le pari de la sortie de crise par le haut : la société est devenue le premier producteur européen d'acier plat en 1995, avec plus de 20 % des marchés de l'automobile, de l'emballage et de l'électroménager, les trois gros clients traditionnels de la sidérurgie, sur lesquels elle concentre 45 % de son chiffre d'affaire. Au niveau mondial, cela représente 6 % d'un marché qui consomme 100 Mt par an.

Sollac a atteint en 1994 le même niveau de productivité que Nippon Steel, le leader sur le marché. En moyenne, ses outils sont plus compétitifs que ceux de la plupart de ses concurrents européens.

4.1.1.2 Le poids de la qualité totale et du participatif

Cette performance, cohérente avec la stratégie des « solutions aciers », est en grande partie issue du l'importance accordée à la qualité totale, véritable système nerveux du management de Sollac. Ainsi, dans une présentation publique du site de Fos aux visiteurs, il est écrit que « *La démarche Qualité Totale constitue la base du dispositif de mobilisation de Sollac : vers la réalisation de ses ambitions, dans son positionnement stratégique, dans ses objectifs de rentabilité, dans la satisfaction de son personnel. La nécessité d'un progrès continu constitue l'exigence de base* ».

Sollac est certifiée ISO 9001/9002 depuis janvier 1994. Et le site de Fos est même certifié ISO 9014 en 1996, pour la qualité de son environnement, ce qui est impressionnant pour un site sidérurgique.

Cela se traduit par la structuration de l'activité autour du plan annuel de développement de la qualité (PAQ*) qui est constitué dans l'usine par agrégation des plans locaux, puis redécliné dans chaque service et même vers chaque manager, nommé

---

[40] pour laquelle il recruta à l'extérieur Alain Bertrand, aujourd'hui directeur de la qualité du groupe

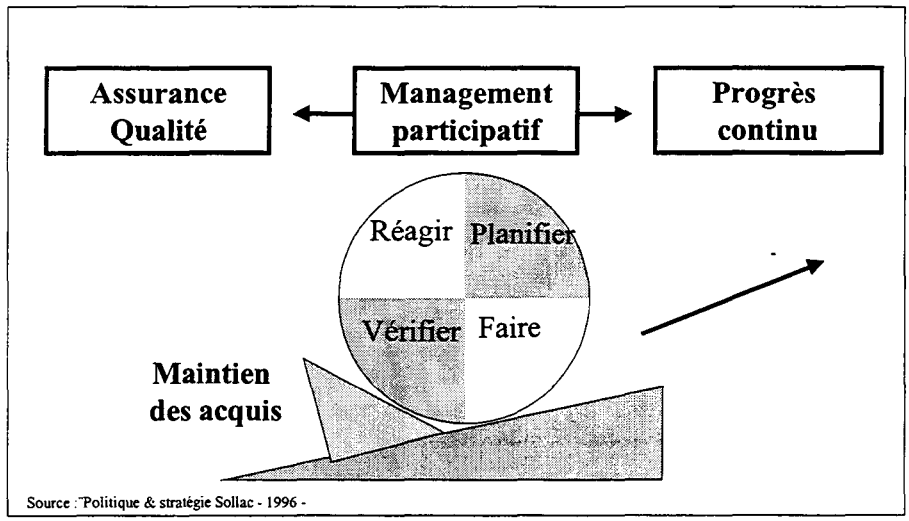
responsable d'une cible du plan, qu'il est censé atteindre. La force du PAQ réside en ce que toute action dans l'usine a été traduite en une unité unique : le prix du coil*. Chaque service est ainsi à même de savoir en permanence en quoi il contribue à faire baisser ce prix. Toutes les activités des sites ont été peu à peu traduites dans le langage du PAQ. En 1988, il y avait moins de 1000 cibles dans le PAQ de Fos, en 1995, plus de 6000. Chaque individu est ainsi responsabilisé sur plusieurs cibles, ce qui lui fait prendre conscience des enjeux de ses actions sur les résultats de l'entreprise.

La démarche est bien sûr orchestrée par un service dédié, qui anime l'ensemble, vient aider les services, traduit les actions dans l'unité de mesure coil. Les évaluations individuelles tiennent compte en grande partie de l'atteinte des cibles PAQ. Le management des départements se cale sur le PAQ, qui sert de base au PAD*, plan annuel de développement.

La démarche qualité, lancée dans une perspective japonaise, va de pair avec une démarche participative qui incite chaque individu à apporter sa pierre à l'amélioration progressive de la production, ce qui à son tour engendre une démarche d'entreprise apprenante (voir figure 9). Nous verrons en détails quels sont son application et son impact sur notre terrain de recherche.

USINOR.

FIGURE 9 : LIEN ENTRE LA QUALITÉ TOTALE ET LE PARTICIPATIF



Cette démarche qualité a été récemment renforcée par la volonté de Sollac de s'engager dans la démarche de l'EFQM, (European Foundation for Quality Management), pour laquelle la démarche d'autoévaluation a été très importante. Cette démarche a permis à Edmond Pachura de recevoir un prix d'excellence du Prix Européen de la Qualité du Management, en 1998, après deux ans d'efforts.

Cette course aux distinctions masque mal un réel problème existentiel chez Sollac, prise entre l'excellence de la qualité totale et une culture participative, pas toujours en harmonie avec la qualité, quels que soient les discours officiels. Déjà, au siège, nous avions entendu le mot de « qualité totalitarisme », suivi de commentaires sur le côté inhumain de la démarche, et son incompatibilité avec une autonomie réelle. Ce n'est pas l'un des moindres problèmes de Sollac, dont les managers avouent aujourd'hui qu'il faut un peu lâcher le pied sur la lettre de la qualité, si l'on veut pouvoir progresser en management.

4.1.1.3 L'accord ACAP 2000 : une démarche compétence

Raconter l'origine de la démarche compétence chez Sollac est une affaire délicate, dans la mesure où chaque source consultée privilégie un aspect ou un acteur dans l'histoire de l'accord ACAP 2000 [41]. C'est donc à un essai de reconstitution que nous allons procéder dans le paragraphe suivant, avant de détailler quelques points de l'accord.

a) Généalogie reconstituée de l'accord

Il semblerait qu'ACAP 2000 soit né à Dunkerque, sous l'influence de Cuniberti alors directeur du développement des ressources humaines du site, ensuite venu au siège et partie prenante de la définition et de la négociation de l'accord.

A vrai dire, la situation de Sollac Dunkerque à la fin des années 1980 relève de trois éléments complémentaires.

D'une part, la situation économique est telle que nous l'avons décrite en parlant d'USINOR en général. Face aux demandes nouvelles du marché, les qualifications du personnel ne font pas le poids. L'évolution technologique mène à l'entrelacement des métiers traditionnels de la sidérurgie. Désormais, on ne peut plus séparer totalement la mécanique de l'hydraulique, de la pneumatique et de l'électronique. Les évolutions rapides de la technique engendrent un besoin d'adapter les compétences des hommes. Mais l'évolution majeure, c'est celle des technologies liées à l'information, qui modifient la notion même de service rendu au client : *« Pour assurer la qualité de service telle que le service est aujourd'hui défini, c'est-à-dire une chaîne complète entre le jour où est prise la commande de la matière première jusqu'au jour où le client déroule sur une chaîne une bobine de métal pour l'envoyer sur une ligne d'emboutissage, il faut que tout ait été réalisé correctement. Le moindre défaut dans ce système qu'il soit de nature métallurgique, de nature postale, de nature informatique, peut remettre en cause la totalité de la notion de qualité. »(Fos, 1993)*

---

[41] Parmi ces sources, nombreuses, voir notamment : (Attane, 1998) ; (Cuniberti, 1996) ; (Marbach, 1997) ; (Botte, 1998) ; (Groux, 1988) ; (Chatzis et al., 1994).

Il faut absolument relever le niveau et ce d'autant plus que le personnel de Dunkerque multiplie les grèves sous prétexte de demander des augmentations de salaires, alors que la rémunération de Dunkerque est plutôt au-dessus du marché (Attane, 1998). Les jours perdus pour cause de grève nuisent grandement à la fiabilité de l'usine, sans que les directions successives du personnel ne parviennent à comprendre et à gérer la situation. Le personnel semble déplorer de ne pouvoir progresser, prisonnier de la notion de poste.

Cette situation sera encore aggravée à l'issue de la CGPS, la convention générale pour la sidérurgie qui a permis de financer de 1984 à 1988 le départ en préretraite de 100 000 sidérurgistes dès l'âge de 50 ans. Le financement public arrivant à échéance, les possibilités d'évolution professionnelle sont bloquées pour ceux qui n'ont plus l'espoir de voir partir les plus âgés. La pyramide des âges est en effet catastrophique, avec une multitude de personnes entre 45 et 50 ans et plus personne de 50 ans, tous partis en retraite.

La solution face à cette situation est à chercher du côté d'une expérimentation faite à Imphy, société appartenant à l'époque à Creusot Loire, mais rachetée par USINOR. Là, le concept de poste a été abandonné pour faire face à la forte élévation des qualifications nécessaires à une stratégie de recentrement sur des produits à très haute valeur ajoutée.

Cuniberti va donc importer l'expérience en 1987 à Dunkerque en tentant de supprimer la logique du poste, pour passer à celle de la compétence[42]. Convaincu de l'intérêt de la démarche, pouvant sentir ses premiers résultats, Cuniberti va la pousser en avant et contribuer à la signature d'un accord national : ACAP 2000, Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle, signé le 17 décembre 1990 par le GESIM, syndicat patronal de la métallurgie et les syndicats représentant le personnel.

Le principe de l'accord est de délaisser la logique de poste, au profit d'une gestion des carrières des ouvriers et des OETAM par leurs compétences, définies comme

---

[42] Pour mettre en œuvre la démarche il fait appel à quelques équipes de chercheurs dont Philippe Zarifian, qui le conforte certainement dans son idée de rémunérer les compétences, probablement convaincu par les travaux de Lawler aux Etats-Unis, qui montrent la supériorité de la rémunération des compétences.

des « savoir-faire opérationnels validés ». L'entreprise s'engage à rémunérer les compétences validées, charge à elle d'adapter l'organisation. C'est donc une inversion totale de logique. On passe d'une organisation en postes à laquelle on adapte le personnel, à une entreprise fondée sur les compétences de ses ressources humaines, à qui on adapte en permanence l'organisation.

b) Principaux points de l'accord[43]

Le préambule de l'accord souligne que la performance de l'entreprise passe par le développement des compétences de ses salariés et que ceux-ci sont en droit d'attendre de trouver dans leur travail un épanouissement professionnel ainsi qu'un déroulement de carrière favorisé par le développement de leurs compétences.

Le contrat passé avec les salariés est donc double :

- D'une part, l'entreprise s'engage à rémunérer les compétences, définies comme les savoir-faire opérationnels validés, à charge pour elle de les utiliser dans l'organisation.

- D'autre part, elle garantit un parcours minimum de carrière constitué du gain d'un niveau dans la convention collective de la métallurgie, soit 1,5 points assurés par l'acquisition d'expérience professionnelle. Elle affirme par ailleurs que le parcours normal est de deux niveaux, soit 3 points par an, acquis par le développement de nouvelles compétences.

L'accord souligne que trois outils accompagneront le déroulement de la démarche :

- Une évaluation des compétences requises, en vue de constituer des référentiels d'emploi

- Une évaluation des compétences acquises par les salariés

---

[43] Voir en annexe n°2 le texte de l'accord

- Un entretien professionnel tous les deux ans avec son supérieur hiérarchique direct, faisant le bilan sur l'acquis et le requis, une prospective consensuelle d'évolution et définissant un plan d'action pour parvenir à cette évolution.

c) Objectifs de l'accord : l'autonomie cachée derrière la compétence

Il nous semble essentiel d'analyser en détails les objectifs de l'accord afin de déterminer sa relation avec notre questionnement sur l'autonomie d'engagement.

Précisons tout d'abord qu'au moment de la négociation, à la fin des années 1980, la notion de compétence est encore très peu développée théoriquement. Son lien avec l'autonomie, tel qu'il sera établi par Zarifian (1999) presque dix ans plus tard ne fait aucune évidence, même si ce chercheur a été mêlé à la démarche très tôt. Ainsi, rien d'explicite ne peut être trouvé dans les textes de l'époque sur cette relation. Il faut chercher ce lien dans les intentions cachées ou dans les intuitions et les convictions des dirigeants, ainsi que dans la logique interne de la démarche.

Dans la mesure où la stratégie d'USINOR est celle d'une sortie par le haut, avec le même personnel. L'objectif prioritaire de l'accord semble être une forte montée en compétences de tous les opérateurs, pour faire face aux nouveaux besoins techniques. Pour obtenir ce résultat, la solution choisie n'a pas été de mettre en œuvre un énorme programme de formation, mais de se lancer dans une logique de mise en cohérence de la politique de gestion des ressources humaines. La conviction partagée par les directeurs des affaires sociales et par les dirigeants d'USINOR et de Sollac en particulier, c'est que pour s'en sortir avec les hommes, il faut leur donner de réelles perspectives de carrière. Cette conviction est certainement née du constat de la baisse de motivation suite à la fin de la CGPS. C'est ainsi que l'accord garantit une progression minimale, et des possibilités de progresser plus vite.

Mais derrière cette garantie de progression, se met en place toute une politique intégrée de gestion des ressources humaines, comprenant dans la même logique, la formation, l'évaluation des compétences, la rémunération et la gestion des carrières. A partir d'ACAP, la gestion des ressources humaines trouve une cohérence globale et entre dans l'esprit des dirigeants comme une source majeure de performance.

Or, ce qui est particulier dans ce projet, c'est le mouvement parallèle de décentralisation de la fonction ressources humaines. Au moment où la G.R.H. prenait de l'importance, où d'énormes budgets étaient engagés pour décliner partout les démarches compétences, les D.R.H., pourtant héros du moment, ont compris que leur système ne fonctionnerait que si le management opérationnel se l'appropriait. Excellente intuition dans un contexte dominé par des ingénieurs qui, même aujourd'hui ont tendance à dévaloriser tout ce qui est fonctionnel, comme en témoigne par exemple cette citation d'un cadre supérieur de Fos : « *Le DRH, ah oui, il est toujours à Paris, on ne sait pas bien ce qu'il fait...* ».

Cela s'est fait de trois manières : d'une part, par la création d'une fonction inédite d'«ingénieur de développement des compétences» (IDC*[44]). Cette dénomination montre à la fois l'intention de rester dans la culture, mais désigne aussi le statut des IDC : ce sont des ingénieurs que l'on a nommés pour mettre en marche la démarche, c'est-à-dire pour aider les opérationnels à décrire des métiers qu'ils connaissent bien et pour contribuer à animer la démarche. La création des IDC a donc permis de légitimer cette démarche. D'autre part, le travail de déploiement s'est fait en participatif, les ressources humaines se positionnant en aide et en centralisation des informations. Enfin, l'entretien professionnel, pierre angulaire du dispositif est confié aux managers opérationnels, chargés de valider les compétences.

Désormais, chaque manager est avant tout un gestionnaire de son personnel.

Ainsi, très tôt, l'un des objectifs, caché, de l'accord est de rendre la fonction ressources humaines aux managers. En cela, c'est déjà un accord antitaylorien, ou pour le moins antibureaucratique, puisqu'il enlève un peu de pouvoir à la technostructure, pour en redonner à la ligne hériarchique. Le pari d'USINOR est double : le groupe estime que c'est à lui de se débrouiller pour faire correspondre l'organisation aux compétences réelles dont elle dispose et qu'elle paie ; mais il estime aussi que ce travail sera effectué par tous les managers. Ce qui renvoie aussi à un énorme challenge : celui de la décentralisation cohérente de la mise en œuvre de l'accord. ACAP 2000 ne rentrera dans la réalité et n'atteindra ses objectifs que si chaque manager prend en charge le double rôle de gestionnaire du personnel et d'optimisateur de l'organisation, le tout dans

le respect des grandes lignes du groupe, de façon à éviter notamment des problèmes d'inéquité.

Rappelons que le désir de Pachura à son arrivée était de casser les baronnies. Dans ces conditions, la décentralisation de la fonction Ressources Humaines est un sacré pari, qui ne peut être tenu que grâce à une révolution culturelle.

Or il nous semble que cette révolution culturelle ne tient pas uniquement au discours participatif, mais à un réel changement de posture de la part des dirigeants les plus haut placés, martelé et diffusé en permanence à tous les niveaux.

La conviction profonde de Pachura, mais surtout de Francis Mer, c'est que seule l'initiative de chacun permettra de s'en sortir ; dans un entretien livré à Liaisons Sociales, ce dernier explique qu'il « *faut laisser le maximum d'initiatives au terrain, parce que chaque situation de travail est unique.* »(Boissard et al., 1998)

C'est donc essentiellement en cela qu'ACAP 2000 est un accord qui vise le déploiement de l'autonomie dans le travail. Son intention réelle ou pour le moins son credo idéologique est la mise en valeur de l'initiative de chacun pour sortir le groupe de sa situation. Il y a certes là des relents d'influence japonaise, mais plus profondément, il y a l'intuition géniale, et quasi implicite, de sentir dès 1990 que l'initiative individuelle passe d'abord par la maîtrise de sa propre carrière. Un homme ne sera créatif dans son travail que s'il retrouve la maîtrise de sa trajectoire professionnelle.

Ainsi, pour résumer, plusieurs éléments clés nous semblent exister dès la signature de l'accord, avant même sa déclinaison en politique réelle :

- Sortie de crise par la revalorisation des hommes : conviction forte de l'importance de tous les individus pour être compétitif en permanence
- Impasse de la notion de poste pour gérer les évolutions de l'organisation
- Lien établi entre l'initiative dans le travail et la maîtrise de sa progression de carrière

---

[44] Les termes suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire situé page 235.

- Conscience forte de la nécessité de contractualiser la démarche par des engagements réciproques, validés par les syndicats

- Fort partage de la FRH avec le management opérationnel : acceptation des différences dans la mise en œuvre

- Cohérence interne de la Politique de Gestion des Ressources Humaines centrée sur la démarche compétence

Au vu de ces éléments, nous prétendons que l'accord ACAP 2000 constitue une rupture avec une gestion taylorienne des ressources humaines. Le principe de l'accord consistant à tabler sur le libre arbitre de chacun, en faisant le pari que l'organisation est assez professionnelle pour gérer la cohésion de ces libres-arbitres, du fait d'un engagement réel, contractualisé avec les représentants du personnel et de la mise en place des structures de management propres à piloter la démarche dans un double respect des différences locales et de la cohérence globale (Marbach, 1997), (Cuniberti, 1996).

Le pari d'USINOR est de s'appuyer sur le personnel pour mener à bien sa stratégie: *« c'est-à-dire [de] l'affirmation pour l'ensemble des sociétés sidérurgiques françaises d'une démarche prenant en compte une évolution des compétences comme base de l'évolution de l'entreprise.* » (Livre Blanc, 1993)

A cela il faut ajouter que dix ans après, la préoccupation des dirigeants d'USINOR est officiellement devenue celle de l'autonomie du personnel, comme en témoigne par exemple cet extrait d'une intervention de Francis Mer en janvier 1998 face à cent responsables de l'usine s'interrogeant sur la créativité :

> *« L'entreprise du XXI^e siècle exige une culture nouvelle dont les caractéristiques principales sont, d'une part le goût de l'innovation, du changement et de la responsabilité personnelle, et, d'autre part, un certain degré d'altruisme pour accepter que le client tienne la première place. (...) Pour ce faire, nous devons changer nos organisations et rapprocher le pouvoir de décision et les compétences de l'endroit où se crée la valeur pour agir vite. C'est pourquoi les moyens d'une plus grande autonomie doivent être renforcés : des ambitions et une stratégie partagées, des*

valeurs communes, des politiques claires, des organisations simples et des compétences élevées. » (Francis Mer in *Relais* n°151 janvier 1998, p. 17[45])

En mars 2000, Jacques Lauvergne, l'un des membres les plus haut placés de la direction des ressources humaines au siège d'USINOR, affirmait à des cadres en formation que sa préoccupation première était devenue le développement de l'autonomie et qu'il y travaillait nommément. [46].

On peut donc penser que cette préoccupation pour l'autonomie, de plus en plus affirmée, a pu infléchir la démarche compétence au fur et à mesure de son déploiement. Mais, nous pensons que c'est le développement de la démarche compétence, qui, en toute logique, parce qu'elle le comportait en germe, a montré peu à peu aux dirigeants que l'autonomie était le phénomène intéressant qui en ressortait.

Reste à savoir, comment la démarche a été mise en œuvre concrètement, par quels dispositifs manageriaux, pour pouvoir voir si nos hypothèses se trouvent confirmées dans ce cas précis. Afin de pouvoir étudier en détails les répercussions de la démarche compétence dans les attitudes et les comportements des salariés dont on recherche une autonomie d'engagement, nous allons à présent nous focaliser sur une déclinaison précise de la démarche compétence. Il s'agit de celle de l'usine de Fos, où nous allons essayer de déceler dans un service donné des traces des fonctionnements que nous supposons. Soulignons au passage que si Dunkerque et Florange ont été fort étudiées par les chercheurs, pour avoir été des sites pilotes, lieux de recherche-action, Fos, qui a la réputation d'avoir une démarche très aboutie, a fait l'objet de peu de publications, ce qui justifie d'autant plus notre focalisation sur ce site.

4.1.2 Activités et organisation de l'usine de Fos

Avant de présenter la mise en œuvre de la démarche compétence à Fos, nous devons présenter les particularités économiques, techniques et sociales de ce site.

---

[45] Souligné par nous

[46] Intervention de J. Lauvergne en réunion de partage d'expérience lors du CMO 1999/2 à l'ESCP

4.1.2.1 Activités et situation économique

a) Présentation de l'usine

L'usine de Fos est une usine sidérurgique intégrée fabriquant des tôles laminées à chaud en bobines, qui a été créée en 1971 et a commencé à produire en 1974. Elle est située sur une presqu'île.[47] D'abord nommée Solmer, filiale d'USINOR et de Sollac, elle s'appelle Sollac Fos, depuis le 1er janvier 1988.

Le site est immense, 1600 hectares de terrain, dont 650 construits, et constitué d'un port de déchargement, d'une usine d'agglomération, d'une cokerie, d'un haut fourneau, d'une aciérie comprenant deux coulées continues, d'un train à bande, d'ateliers de finissage, de lieux de stockage et d'un port de chargement.

Le processus de fabrication est le suivant :

1. Le minerai de fer et le charbon sont déchargés des bateaux et stockés en collines au bout du site.

2. Le minerai de fer est transformé en aggloméré* dans une usine, tandis que le charbon passe à la cokerie.

3. La coke et l'aggloméré sont envoyés au haut fourneau où ils sont transformés en **fonte***.

4. La fonte liquide (1400 D°) est transportée dans des wagons tonneaux jusqu'à la station de désulfuration.

5. La fonte désulfurée est ensuite transportée jusqu'à l'aciérie où elle est mise en poches de 300 tonnes, passe par le convertisseur à oxygène, puis à la station d'affinage pour être mise à nuance : elle devient alors de l'acier sauvage liquide. C'est à partir de ce stade que commence la différenciation des produits, selon le niveau de désulfuration engagé.

---

[47] Le nom de Fos proviendrait de la fosse naturelle qui permet aux gros navires d'arriver au port pour décharger les minerais et charger les coils d'acier.

6. Les poches d'acier sont versées sur la **coulée continue** qui transforme l'acier liquide en **brames*** solides qui font environ deux mètres de long et plusieurs centimètres d'épaisseur. Une partie de ces brames est stockée, une autre va être laminée à chaud.

7. Les brames sont ensuite envoyées au **train à bande*** où elles sont réchauffées si besoin est et transformées en bobines de tôle de quelques millimètres d'épaisseur : les **coils*.**

8. Les bobines peuvent ensuite passer aux diverses stations de **finissage**, qui apprêtent et protègent le métal.

Outre des services fonctionnels rattachés à la direction, l'usine compte plus de dix départements de production : chaque gros outil constitue un département : la fonte, l'aciérie, le train à bande, les finissages, puis viennent des départements transversaux comme l'énergie, les transports et la logistique, la qualité ou encore la gestion de production.

La structure officielle est relativement classique[48] ; elle comprend 5 niveaux hiérarchiques du directeur d'usine à l'opérateur. Les services opérationnels dépendent du directeur de l'exploitation, qui dépend lui-même du directeur du site. Chaque service fonctionnel a une double allégeance vis à vis de la direction de l'usine et vis-à-vis de la direction fonctionnelle correspondante au siège.

Si pour les OETAM, la vie est très centrée sur le site, pour les ingénieurs et cadres, le mode de fonctionnement d'USINOR les amène à partager régulièrement leur expérience avec leur collègues des autres sites. Sont ainsi organisés des clubs de cadres à réunions régulières, qui permettent de diffuser les « best practices ». Cependant, ce mode de management semble avoir peu d'impact tant chaque site est particulier dans sa propre déclinaison des politiques maison.

---

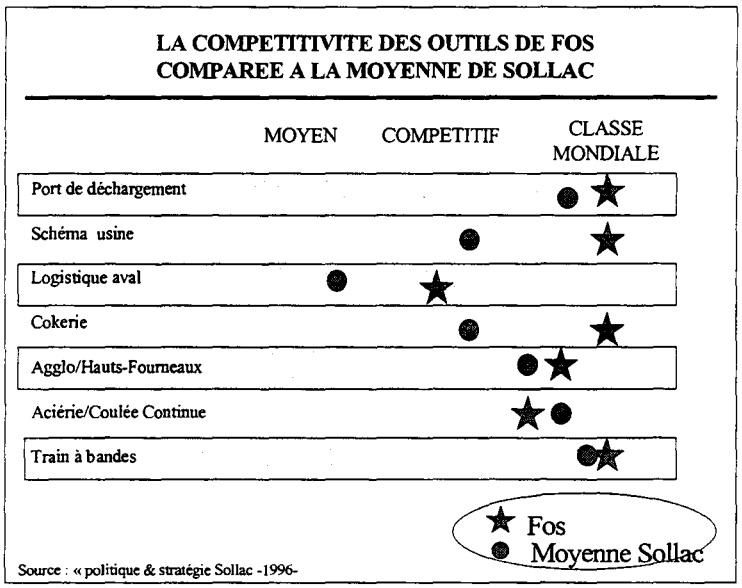
[48] Elle a été totalement modifiée en 2000 avec la création d'unités de services dédiées à l'ensemble des sites.

b) Performances

Il est important de souligner que cette usine est une usine extrêmement performante. Fos est la meilleure usine à chaud du groupe. Elle produit 4 Millions de tonnes par an en 1998, avec un objectif à cinq ans d'atteindre les 5 Millions de tonnes.

Ses outils, les plus récents du groupe, sont perçus comme étant les plus productifs. La figure 10, issue du service communication de Sollac, donne au moins une indication de la façon dont Fos est notée dans le groupe :

FIGURE 10 : PERFORMANCES DE L'USINE DE FOS



Son mode de management est reconnu par le reste du groupe comme étant très efficace. C'est d'ailleurs pour cela que Daniel Atlan a pensé à nous envoyer sur ce site.

4.1.2.2 Une forte culture participative ou l'initiative pour faire face à la concurrence

a) La Commission de Concertation des Cadres

Mis à part les éléments provenant de l'impulsion de Pachura et qui viendront conforter la démarche, l'usine de Fos dispose d'une forte culture participative propre.

En effet, suite à l'accord CNPF-CGC de 1974, portant sur la concertation, un accord local est passé en 1975 entre le syndicat des cadres et la direction aboutissant à

la création d'une Commission de Concertation des Ingénieurs et Cadres de Solmer (CCIC). Mais cette démarche ne rencontre aucun écho du côté de l'équipe de direction. Et les cadres concernés doivent se contenter de transmettre un peu d'information du haut en bas.

Ce « *management vieillot* », aux dires de Paul Shieffer, le chef du département Gestion de Production du site, ne se voit renversé qu'au lendemain des mouvements sociaux du printemps 1979, qui bloque la production pendant trois mois. C'est alors qu'une nouvelle direction engage en janvier 1980 une nouvelle politique sociale, axée autour de quatre thèmes : Communication, Implication, Décentralisation et Mobilité, dans le but de redynamiser le management de l'usine et d'éviter de se retrouver dans des impasses sociales. Avec la venue de ce nouveau vent, la commission de concertation peut enfin agir.[49] L'activité de la CCIC permet aux cadres de réfléchir à la concertation et leur apprend les réflexes du management participatif et notamment du travail en groupe. De plus, ils évoquent timidement la nécessité de faire pivoter leur démarche vers leurs équipes, souhaitant développer la communication ascendante et descendante. Plus de 200 cadres ont participé aux travaux de la CCIC, dont certains résultats ont été par exemple de créer des entretiens d'évaluation pour les cadres en 1985 (Solmer, 1985).

Notons que l'intention majeure des cadres concernés était de redonner du pouvoir à la ligne hiérarchique, ce qui était une réaction, de la part de la base des cadres, face au management extrêmement rigide de la sidérurgie française de l'époque : une étape vers la détaylorisation. Une autre demande claire de la part des cadres a été d'être au courant puis de participer à la politique sociale du site, comme en témoigne le texte du tableau 7 situé à la page suivante.

[49] Il faut toutefois noter qu'il ne s'agit que des cadres, mais de presque tous (85 % des cadres de Solmer votent aux élections de la cinquième commission en 1985) et que leur commission ne parvient pas à travailler avec celle des IVbis qui siège parallèlement.

TABLEAU 7 : EXTRAIT DE LA SPIRALE PARTICIPATIVE

« *Le* système de promotion *du* personnel en vigueur à SOLMER fait l'objet d'un des premiers groupes de travail de la concertation. En effet, il y a urgence car la gestion par organigramme ne fait pas l'unanimité chez les ingénieurs et cadres de l'usine. Elle est ressentie comme une contrainte et surtout comme un mauvais moyen de faire coïncider l'homme et sa fonction.

Le groupe se donne donc pour objectif de trouver une méthode pour optimiser la gestion du personnel. En améliorant l'évaluation du travail et du potentiel de chaque agent, peut-être pourra-t-on augmenter son efficacité et son épanouissement.

Quel est le problème ? Il n'est pas rare de rencontrer dans une équipe des agents dont les compétences propres sont nettement supérieures ou inférieures à celles de leurs collègues qui ont pourtant le même coefficient hiérarchique. Le raison en est simple - l'organigramme de l'entreprise, liant fonction et coefficient, empêche généralement de discerner les qualités individuelles. De plus, les promotions sont établies souvent sans formation préalable et aboutissent quand même à une augmentation de coefficient,

En liaison avec les services de gestion et de formation du personnel, le groupe de travail examine alors la structure d'organisation des effectifs et les mécanismes par lesquels les agents sont mis en place dans leur fonction. Le processus de promotion et le rôle qu'y joue la formation sont ensuite analysés.

Le groupe arrive rapidement à la conclusion que les impératifs de gestion du personnel, le fonctionnement d'un service et la situation propre de chaque agent sont largement imbriqués et se trouvent , parfois en opposition. Il paraît donc souhaitable que l'évolution des agents se produise dans un cadre d'organisation des services plus cohérent et qui tienne compte des besoins réels de l'entreprise.

De même, les agents doivent bénéficier des moyens d'élargir leurs fonctions afin d'accroître leur compétence, donc leur efficacité.

Assouplir la gestion du personnel

Après un an de travail et une longue et rigoureuse étude de la question, le groupe « Promotion » propose une série de mesures destinées à assouplir la gestion du personnel:

- Création d'un cadre d'organisation des services, non figé mais évoluant avec les besoins, secteur par secteur.
- Incitation à l'élargissement et à la polyvalence des tâches en faisant varier les coefficients d'un emploi.
- Mise au point d'une formation minimale pour chaque emploi.
- Vérification du niveau des connaissances de l'agent avant chaque promotion.
- Maintien des fourchettes de salaire.
- Création d'un budget global d'augmentation de salaire et de promotion.

Bien entendu, les détails techniques d'application des propositions réclament l'intervention de spécialistes de la gestion du personnel et de la formation, compte tenu des conventions et des textes réglementaires.

Ces propositions ont été présentées à la Direction en 1981. Le service des Etudes Sociales a réalisé la synthèse des travaux du groupe et de ses propres réflexions, établissant ainsi les nouvelles règles de gestion des promotions applicables à partir de 1982. » (Solmer, 1985)

Ainsi, les cadres de ce qui s'appelait à l'époque la Solmer, non seulement apprenaient à gérer de façon participative, du moins entre eux, mais encore inventaient l'accord ACAP 2000, avant qu'il ne fût signé. Cela n'a rien d'étonnant, si l'on veut bien considérer que les expériences d'Imphy datent de 1963 et que les ingénieurs de la Solmer étaient en contact avec leurs collègues d'Imphy, au moins depuis 1980, où ils avaient discuté des cercles de qualité. Mais n'oublions pas que Pachura et Cuniberti, n'allaient les importer que quelques années plus tard à Dunkerque.

La direction pour sa part, avait pris l'habitude de la concertation, elle accepta une demande de la CCIC qui aboutit à la rédaction en 1981 d'un « plan directeur », appellation locale du projet d'entreprise, puis elle confia à la CCIC le soin de réfléchir à l'application des lois Auroux en 1982.

En 1985, dans les conclusions de la Spirale Participative, le directeur général adjoint de la Solmer va jusqu'à écrire : « *Une Entreprise ne peut être compétitive que si le personnel, à tous les niveaux, participe à son développement.* »

b) Les groupes Eurêka*

Les lois Auroux n'arrivaient d'ailleurs pas dans le vide. Pendant la période où la CCIC s'était développée, la direction avait étendu la démarche participative à l'ensemble des salariés sous la forme notamment des « Groupes Eurêka », ou GE, sorte de cercles de qualité maison.

L'histoire des groupes Eurêka est bien évidemment liée à l'attraction pour les méthodes de management japonaises, chez Nippon Steel ou dans d'autres secteurs. Les dirigeants ont fait le voyage et vantent les mérites des cercles de qualité à leurs cadres. Les GE seraient nés suite à un événement demeuré légendaire et retracé *dans la Spirale Participative* : un ingénieur, vers 1979 ou 1980, a demandé à un groupe d'agents de réfléchir à la création d'un nouveau poste de travail. Ce groupe a si bien travaillé - il a été jusqu'à bâtir une maquette en bois grandeur réelle - que l'ingénieur lui a fait présenter ses conclusions à la direction, qui a aussitôt demandé à la CCIC de réfléchir à la création d'une formule française des cercles de qualité. Ceux-ci se mettent alors à réfléchir, à lire, et à visiter d'autres sites, notamment Imphy.

La direction crée alors en 1981 les groupes d'action de progrès en commun, bientôt nommés Groupe Eurêka ou GE, et les nourrit des réflexions des cadres de la CCIC.

Le principe de ces groupes est simple : il s'agit de rassembler quelques agents, si possible de services différents, de les faire travailler ensemble sur un projet précis d'amélioration, qui ne doit pas prendre plus d'un an de travail, de nommer parmi eux un animateur, formé aux méthodes d'animation de réunion et de réflexion (déballage d'idées, diagramme cause-effet, analyse quantitative et qualitative, diagramme de Pareto) et de les doter d'un parrain dans la hiérarchie, chargé de leur faciliter l'accès à certaines informations. La démarche est très volontariste de la part de la direction, les participants étant fortement incités à y participer. Si bien que la première année, 358 groupes sont mis en action, rassemblant plus de 1500 participants, sur les 6000 personnes que compte l'usine à l'époque.

Pour éviter que la démarche ne s'essouffle, un concours est organisé dès 1982, permettant d'ouvrir les GE à la compétition. Les meilleurs sont primés et leurs membres présentent les résultats de leurs travaux devant la direction, ce qui est un moyen de se faire repérer. Ils reçoivent aussi des points leur permettant d'accéder à des produits dans un catalogue. Un journal dédié aux GE est créé. Un gros effort de communication est consenti pour les valoriser.

En 1982, la CCIC répond à la direction qu'il n'y a qu'à adapter les GE, pour qu'ils obéissent aux injonctions des lois Auroux, ce qui est fait.

Peu à peu, diverses sortes de GE sont créés, certains, axés sur la qualité, d'autres sur le progrès. Aujourd'hui ne reste que l'appellation générale GE, sans précision sur l'objet. Le point important réside dans le fait que les GE, créés en 1981, sont toujours vivants en 2000, ce qui est assez rare pour le signaler (Chevalier, 1991) et qui manifeste le fait que le participatif est profondément ancré dans la culture de Fos.

Depuis 1991, un service intitulé « Démarches participatives », rattaché à la direction de l'exploitation, coordonne l'animation des GE, le plan d'action qualité et la topomaintenance. Il est relayé dans chaque département par un correspondant GE, nommé faciliteur, chargé d'animer et de suivre la démarche localement. L'un des rôles

des faciliteurs est d'agréer les GE, en vérifiant notamment qu'il n'y a pas de doublon, mais surtout que le GE ne fait pas le travail qu'une personne est censée faire.

Cet aspect est intéressant car il ne fait que souligner l'ambivalence de ces Groupes. En effet, d'un côté, un GE ne doit pas cannibaliser le travail quotidien, au sens où il ne doit pas servir à pallier les insuffisances du travail prescrit. Les GE sont censés venir en plus, pour améliorer les choses. Mais d'un autre côté, ils sont pourtant intégrés au Plan d'Action de Développement (PAD) de chaque service, c'est-à-dire qu'ils rentrent dans les indicateurs de gestion, si bien qu'ils sont aussi systématiquement évoqués dans les évaluations individuelles. Une lecture attentive des fiches d'évaluation annuelle montre qu'animer ou participer à un GE représente un objectif pour le salarié évalué dans 75% des cas étudiés. Or, lorsque nous avons interrogé les managers sur cet aspect, ils précisaient le plus souvent qu'il s'agissait pour eux d'un levier de management : en poussant quelqu'un à animer un GE, ils le mettaient en situation d'apprendre à dépasser sa timidité et donc à progresser et en même temps à se faire repérer par la hiérarchie, ce qui pourrait permettre par la suite de favoriser une promotion. Ainsi, les GE semblent totalement intégrés dans le management quotidien des équipes, qui les ont récupérés de diverses façons. Pour les managers, il s'agit de gérer leurs équipes au mieux, mais aussi de les faire travailler ensemble sur des problèmes quotidiens de façon à améliorer progressivement le fonctionnement de leurs équipes.

Pour les salariés, il s'agit aussi d'un espace de liberté, dans lequel on peut souffler, à côté de la structure officielle. D'après Guy Petit, le faciliteur GE du département Gestion de Production, les GE représentent un véritable espace de liberté. « *C'est une des manières simples, faciles à gérer, de régler un problème qui pollue la vie de travail.* » Il peut s'agir de problèmes d'intendance, d'organisation interne, de communication, de sécurité ou de répétitivité des tâches. Mais il ne s'agit pas selon lui d'un contrepouvoir. Les GE sont intégrés au fonctionnement et leur rôle est très délimité. Cependant, la participation à des GE permet aux gens d'apprendre à s'exprimer, à argumenter, leur donne confiance dans leurs idées et leur apporte un mieux-être dans leur travail quotidien. Petit ajoute que la possibilité de s'exprimer permet de « *se libérer et d'être entendu* », les personnes « *prennent confiance* » au cours des GE. Lorsque nous lui confions que la direction des ressources humaines du

site cite spontanément les GE lorsque nous parlons d'autonomie, il réagit en disant que « *cela dépend ce qu'on appelle autonome ; on est autonome à l'intérieur d'un GE, mais on n'est pas autonome dans son travail à cause des GE ; c'est deux choses différentes.* » Il précise qu'au sein des GE, « *il y a une totale liberté de parole, sans aucune barrière, tandis que sur le poste de travail il y a la hiérarchie, avec les contraintes que cela impose* ». Il nous semble quand même que les GE sont un lieu où les gens apprennent les rudiments de l'autonomie, au sens où ils apprennent non seulement à exprimer leur point de vue, mais aussi à écouter ceux des autres et à discuter, négocier. Confrontés à des difficultés à résoudre, ils prennent aussi conscience des contraintes inhérentes à leur réalisation. En même temps, lorsqu'ils apportent une amélioration dans une procédure et que cette amélioration est ensuite intégrée aux consignes, ils récupèrent une partie des fonctions de conception de leur travail et donc une augmentation de leur autonomie kantienne. Il s'agit donc bien à notre sens d'un espace d'autonomie, comme en témoigne le fait qu'il existe, dans le service de gestion de production, une forte corrélation entre le taux de participation aux GE et la vitesse de progression en coefficients. Dans cet espace d'autonomie, les acteurs apprennent à devenir plus autonomes, dans tous les sens du terme. D'abord parce qu'ils communiquent entre eux, mais aussi parce qu'ils résolvent en temps indirect des problèmes posés par le travail quotidien. Ils peuvent ainsi tester des façons de réagir aux aléas, mettre en place des façons de les détourner, de les éviter. Bref, dans cet espace de dialogue, ceux qui croient à la possibilité d'être écouté, trouvent un lieu de déploiement sécurisé de leur autonomie. Ils y trouvent aussi une façon de se faire repérer par la hiérarchie qui pourra décider plus tard d'un changement de poste ou de grade : aller en finale, c'est exposer devant des dirigeants de l'usine et se faire connaître.

Il semble bien que la démarche soit réellement intéressante pour les salariés et pas seulement pour l'usine, puisque les syndicats lui sont assez favorables. Des militants et des élus participent à des GE, et jamais les syndicats n'ont perturbé une manifestation liée aux GE.

c) Une culture faite de fierté et d'indépendance

Selon la vision parisienne, le site de Fos représente un bon îlot d'autonomie du fait de sa culture et de son histoire centrée sur la participation, mais aussi pour des raisons structurelles, dues au centrage sur le process et à la forte proportion de

techniciens postés, pour qui, comme nous l'a dit L. Niaudeau lors de la présentation du site qu'elle nous en a faite, « *la nuit, pas de patron* » .

Au dire des locaux, Fos est une usine à part, en avance sur le reste du groupe tant au niveau du management qu'au niveau des performances techniques. Il règne un esprit contestataire vis à vis du siège. Ici on invente, puis on diffuse au reste du groupe. Mais il n'est pas question de digérer une démarche faite à Paris ou à Florange. Les Lorrains venus à Fos vivent leur migration comme une libération, souvent face à leur famille, à leur mode de vie antérieur, (la dispersion de leur habitat et l'attention portée aux avantages en termes de remboursement de frais kilométriques en sont un signe) mais aussi vis-à-vis d'une direction perçue comme lointaine et non compréhensive, moins efficace que les managers locaux. Le travail, c'est ici qu'il se fait. Quand on téléphone à Paris, ils ne sont jamais là, arrivent tard au bureau et perdent du temps à déjeuner.

Cette conscience aiguë des particularités de l'usine est d'ailleurs partagée à Paris, où la direction des ressources humaines nous les cite spontanément comme le lieu à observer pour notre recherche. Mais cette citation témoigne à son tour d'un désir de savoir ce qui se passe vraiment dans ce lieu fermé aux yeux du siège, et difficile à intégrer au reste du groupe. Ceci dit, les managers des autres sites[50] vivent aussi la particularité de leur usine et ne placent pas Fos comme un élément à part.

Il faut dire que la mobilité intersite est très peu développée, et limitée aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Jusqu'à la fin des années 1990, niveau chef de département, puis depuis peu, elle tente de se généraliser pour les chefs de service, mais encore avec difficulté.

La culture de Fos s'intègre pourtant sans trop de problèmes à l'esprit Pachura, mais les fossiens continuent à revendiquer leur originalité. Ils n'ont pas eu besoin de Paris, et encore moins de Florange ou de Dunkerque pour passer à un management moderne. Ainsi, lorsque Fos décline à son tour l'accord ACAP 2000 en 1992, la direction parvient à intégrer la démarche compétence à la culture locale.

En 1992, les Etats Généraux de la Compétence réunissent l'ensemble des cadres et OETAM en position manageriale (600 personnes) pendant cinq jours lors d'un

séminaire résidentiel et aboutissent à la rédaction d'un *Livre Blanc de la compétence*, publié en 1993, dans lequel la continuité avec la culture et la démarche de Fos est fortement soulignée :

> *« Replaçons la démarche compétence dans notre histoire. L'usine de Fos a 20 ans. Tout n'a pas commencé aujourd'hui. En 1986, nous avions élaboré un projet : Solmer N°1 Mondial. Nous voulions faire de Sollac Fos la meilleure usine mondiale par sa rentabilité, sa qualité et son dynamisme social. Notre moteur : le management participatif. Ce projet inscrivait déjà la compétence au cœur de notre stratégie, car qu'est-ce que la base du management participatif, si ce n'est de penser que la compétence des hommes au plus près du terrain est un facteur essentiel du progrès de l'entreprise. » (Fos, 1993)*

Et plus loin, dans le *Livre Blanc*, ils ajoutent comme pour bien enfoncer le clou, après avoir parlé des contextes économique, technologique et culturel :

> *« Le dernier point est celui de la logique contractuelle. Compétence est un enjeu pour Fos depuis longtemps (1986 un projet, 1989 un autre projet, 1991 Dynamique Compétence). Entre-temps, il est certain que ce besoin d'évolution des compétences existait.* ***Il s'est fait jour également dans les autres entreprises du groupe***[51]*, ce qui s'est traduit fin 1991 par la mise en place d'un système contractuel au niveau du groupe USINOR SACILOR. » (Fos, 1993)*

Finalement, ce qui marque les managers de l'usine, c'est le fait que Sollac, d'usine de production d'acier, est devenue une entreprise de service. Ce qui compte ne peut plus être de produire des tonnes, mais de satisfaire pleinement des demandes spécifiques, au niveau de l'adaptation du produit aux besoins du client, avec une qualité parfaite, un prix compétitif et des délais raisonnables et fiables. Cela se traduit par un indicateur phare : l' «isd », l'indice de satisfaction sur les délais.

---

50 Interrogés lors de leur passage en formation à l'ESCP

51 Souligné par nous

Pour parvenir à tenir chaque pari que représente une commande client, la seule possibilité qui est offerte à la direction de l'usine est, à ses yeux, de compter sur la compétence de chacun :

> *« Nous nous apercevons actuellement que toutes les usines en Europe, dans le monde, peuvent avoir les mêmes équipements, le même matériel, et qu'elles arrivent plus ou moins vite à s'en servir, la seule différence qui subsiste c'est la façon d'utiliser la compétence des hommes, de savoir mettre en action la compétence de tous les collaborateurs de la société. » (Fos, 1993)*

Ainsi, dès 1993, mais dans une totale continuité avec l'histoire des pratiques manageriales de l'usine, il est clair pour ces 600 membres de l'encadrement de l'usine, que la compétitivité de l'usine se fonde sur ses *« Hommes, leurs ressources et leur compétence »* (Fos, 1993), ce qui s'énonce clairement dans le projet branche « Sollac 2005 » édité en 1990 : « *Faire la différence par les hommes* », mais qui ne fait que confirmer le cap pris par Fos en 1989 dans son projet d'établissement résumé par la phrase suivante :

« Faisons de Sollac Fos un espace d'échanges et de liberté où l'homme se réalise dans toutes ses dimensions. »

A la fin du Livre Blanc, les cadres osent même diffuser ce transparent, reproduit dans la figure 11, reproduite à la page suivante. Mais, c'est aussi pour avouer quelques pages plus loin que Fos a « une tendance au nombrilisme et un sentiment de supériorité » qui se traduisent par « des difficultés à copier les autres », sans parler d'une « forte tendance à idéaliser. »

Pour ne pas rester sur cette image idéale d'un site performant et en avance socialement, nous devons d'ailleurs souligner que les textes consultés, comme les personnes interrogées, considèrent que les objectifs de la participation ne sont pas encore atteints. Le *Livre Blanc* souligne qu'il reste beaucoup de féodalisme et de paternalisme dans l'entreprise, et que la délégation pose encore beaucoup de problèmes aux cadres qui ont de mal à lâcher du pouvoir. « *La sidérurgie de Wendel n'est pas morte* ». Les opérateurs ont peur de perdre leurs repères s'ils abandonnent à la fois l'organigramme et la référence à un métier. Une crainte forte se manifeste quant au

risque de contribuer à diminuer le nombre d'emplois par trop de polyvalence et de compétence. Daniel Atlan insiste encore en 1997 sur le fait que la participation n'a pas encore atteint un degré suffisant.

FIGURE 11 : TRANSPARENT ISSU DU LIVRE BLANC

4.1.2.3 La déclinaison de la démarche compétence à Fos

Ainsi, la démarche compétence est déclinée à Fos dans la continuité de la culture du site, en suivant les obligations de l'accord ACAP 2000, mais avec des outils propres, adaptés aux caractéristiques du personnel local, telles qu'elles sont exprimées dans le tableau 8, ainsi qu'à la culture du site.

TABLEAU 8 : QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS DU SITE

En 1997, l'usine compte 3652 salariés, après la vague des plans sociaux qui ont diminué l'effectif de moitié en quelques années. Les salariés sont répartis en deux catégories : 240 ingénieurs et cadres et 3403 ETAM (dont 501 agents de maîtrise et 2617 techniciens). Il n'y a plus d'ouvriers, sauf quelques contrats d'apprentissage, depuis la mise en application de l'accord ACAP 2000.

La domination masculine est très forte : 20 femmes IC et 238 femmes ETAM.

La moyenne d'âge de l'usine est de 46,3 ans, les effectifs étant extrêmement concentrés sur la tranche 42-55 ans.

L'ancienneté médiane est de 23 ans : 1003 personnes sont là depuis le lancement de la production en 1974.

A sa création, le personnel s'est constitué pour moitié d'anciens salariés lorrains du groupe (1294 personnes ont plus de 24 ans d'ancienneté, et, parmi ceux entrés en 1973 et 1974, il y a aussi de nombreux lorrains, fils d'ouvriers du groupe, ayant choisi de commencer à Fos) et pour une autre moitié de provençaux. Il y a très peu de personnel étranger (3,2%).

Le personnel a une formation initiale très basse, en général du niveau C.A.P.

Le recours au travail temporaire est très faible (36 personnes en 1997 pour une durée moyenne de 21 jours), les contrats de travail, sauf pour les remplacements d'été, sont tous des CDI, la flexibilité étant atteinte par la sous-traitance massive des travaux à bas niveau de qualification.

Le taux d'absentéisme est de 3,03 % pour l'ensemble de l'usine.

La rémunération moyenne mensuelle (brut fiscal) pour les techniciens hommes est de 15 064 F et de 18 621 F pour les agents de maîtrise. L'écart moyen entre les extrêmes de rémunération est de 2,49.

1482 personnes travaillent en équipe postées sur le modèle : deux matins de 5 heures à 13 heures, deux après-midi de 13h à 21h, deux nuits de 21h à 5h suivis de quatre jours de congé.

6,4% de la masse salariale sont consacrés à la formation professionnelle continue.

i) Histoire de la mise en œuvre

Nous l'avons vu, l'application de l'accord ACAP 2000 rentrait dans la culture de Fos. La démarche compétence a donc été mise en œuvre comme la plupart des politiques locales, de manière fortement participative.

Rappelons-le, aux termes de l'accord, trois éléments étaient incontournables : l'évaluation des compétences requises, l'évaluation des compétences acquises et les entretiens professionnels. Un groupe de pilotage de la démarche, nommé « mission compétence » a été créé en octobre 1991. Sa composition est retranscrite dans le tableau 9, situé à la page suivante. Elle a été chargée d'animer la démarche participative. Le Comité de Direction lui fixe deux objectifs :

- « *Augmenter les compétences de chacun et améliorer la performance de l'entreprise ;*

- Favoriser l'évolution professionnelle dans de nouvelles organisations permettant l'adaptation permanente au marché et aux hommes. » (Fos, 1993)

TABLEAU 9 : COMPOSITION DE LA MISSION COMPÉTENCE EN 1991

- Le Responsable de la Gestion des Cadres (pilote de la démarche)
- Le Responsable du Service Emploi
- Le Responsable du Service Communication
- Le Responsable du Service Études et Relations Sociales
- Le Pilote de l'équipe Etudes - Service Études et Relations Sociales
- Le Responsable du Service Formation
- Un collaborateur du Service Formation
- Le gestionnaire des niveaux V
- Les trois IDC (Ingénieurs de Développement des Compétences)

Les IDC sont effectivement nommés en 1992, parmi des ingénieurs de l'usine. Ils dépendent des chefs de département. Leur rôle, outre leur participation au Comité de Pilotage de la démarche est d'assister les chefs de département dans la mise en œuvre de la démarche, de coordonner les activités Formation, ACAP 2000 et Gestion Prévisionnelle. Et, surtout dans un premier temps d'aider à la description et à l'évolution des organisations par des apports méthodologiques. Leur petit nombre assure une cohérence de la démarche dans l'ensemble de l'usine.

1992 et 1993 vont être consacrées à la construction et à l'appropriation de la démarche.

Alors que la réflexion et des expérimentations s'orientent vers la notion de référentiels d'emplois, l'équipe Compétence qui s'est constituée en février 1992, toujours pilotée par la Mission Compétence, mène une grosse opération d'appropriation en octobre de la même année auprès de 600 personnes en position manageriale, qu'elle nomme les États Généraux de l'Encadrement. Durant cinq journées, elle fait réfléchir les managers aux enjeux de la démarche.

Leurs propos, repris dans un Livre Blanc, reflètent une vision qui allie le développement individuel, le bonheur par le travail et l'excellence de l'entreprise. Un transparent indique même : « *passer d'une logique de tâches à effectuer à une logique*

de missions à réaliser et de projets à entreprendre. Pour que chacun soit entrepreneur d'une parcelle de l'entreprise. » (*Livre Blanc*, 1993)

L'équipe compétence, reprenant des revendications de la CCIC, s'arrange notamment pour faire en sorte que les cadres demandent d'eux-mêmes des changements d'organisation, mais cette fois-ci pour leurs subordonnés, puisque la démarche compétence ne les concerne pas directement. C'est ainsi qu'apparaît dans le Livre Blanc, un item déjà ressassé par la CCIC dès ses débuts, mais cette fois-ci le propos est de modifier l'organisation pour pouvoir manager autrement :

« permettre une vraie délégation ; casser les barrières hiérarchiques traumatisantes, pour aller vers une hiérarchie de compétences et abattre les notions de statut ; c'est aussi donner plus d'autonomie et réduire les lignes hiérarchiques. Pour ne plus entendre : « après tout, ce n'est pas moi le chef, qu'il se débrouille. »(Livre Blanc, 1993)

Faisant le point sur les atouts de Fos pour réussir la démarche compétence, les managers insistent sur ses performances techniques et économiques, mais aussi sur les résultats de 10 ans de politique participative. Ils affirment qu'à présent le personnel a confiance en eux, en soulignant que ce n'était pas le cas 20 ans avant, que la délégation est une habitude, que la mise en place de l'assurance qualité a permis de modifier aussi les comportements et qu'il y a déjà *une « autonomie de gestion et une responsabilisation au plus près des équipes.* » Ils concluent par un point non négligeable : tout est mesuré, « *on laisse peu de place au hasard* ».

Ainsi, l'impact de la démarche compétence à Fos semble fortement lié à l'état du management avant sa mise en œuvre et à la façon dont ce management a intégré la démarche dans son fonctionnement. Il faut inclure dans cette façon de faire, un fort besoin de garder le contrôle, « d'éviter l'anarchie », qui ressort non seulement dans les textes, mais dans tous les entretiens menés. Dès qu'on parle d'autonomie, la personne interrogée précise aussitôt qu'il faut la contrôler.

ii) Principaux éléments de la démarche[52]

Pendant toute cette période, la Mission Compétence travaille avec la Commission d'Application et de Suivi d'ACAP 2000, de façon à valider à chaque étape que la démarche reste dans le cadre de l'accord.

Cinq outils sont créés ou mis en cohérence, dans une démarche participative :

1. Les **Groupes de Référence Emploi** (GRE*) qui permettent de relier le requis et l'acquis. La description détaillée des activités effectuée d'octobre 1992 à juin 1993 aboutit à la création de 78 GRE, qui remplacent les 1400 postes précédents. *« Le GRE est un référentiel qui décrit pour un métier et en se basant sur l'existant du site, les compétences qu'il est nécessaire de mettre en œuvre dans un emploi. Il donne la relation entre mission, activités et compétences exprimées en termes de « être capable de » et entre compétences et classifications. »*

Le GRE permet d'évaluer et de situer les compétences d'une personne et de les relier à un coefficient de la grille de classification de la métallurgie de 1975. Il représente un espace d'évolution possible, par la validation de nouvelles compétences dans le GRE. C'est donc également un outil de gestion prévisionnelle, qui correspond à la nouvelle description de l'organisation. Il marque clairement le passage de la notion étroite de poste à celle d'emploi ou de fonction. Il existe des GRE spécifiques à un secteur, notamment les GRE d'opérateurs et d'autres transversaux à l'usine pour des métiers qui se retrouvent dans différents ateliers.

Les GRE ont été élaborés en cinq phases participatives allant de la description des missions, puis des compétences, à l'articulation du descriptif des compétences à la classification existante. Le descriptif détaillé des compétences sous la forme d'exemples pratiques est certainement la phase la plus utile, car c'est cet outil descriptif, qui a fait l'objet de nombreux allers et retours entre les 900 personnes impliquées dans la démarche et l'équipe compétence, qui permet d'évaluer facilement les compétences acquises. Nous le verrons à travers le GRE du service Coordination Programmation.[53]

---

52 Pour cette description, nous nous appuyons sur le classeur "*Compétence*" édité par l'équipe Compétence, version du 30 novembre 1996, Bible de la démarche. Les citations qui suivent en sont extraites.

53 Voir en annexe 4 des extraits du GRE 411.

A l'issue de ces cinq phases, une phase complémentaire de mise en cohérence des GRE entre eux a été nécessaire.

En résumé un GRE se compose de quatre parties :

- Une définition des missions
- Un descriptif des activités
- Un descriptif des compétences requises, composé d'un volet savoir-faire et d'un volet savoirs. Chaque axe comporte cinq niveaux de complexité (application, adaptation, régulation/réaction et analyse, élaboration, conception). 7 axes sont transversaux à l'usine (savoir-faire : sécurité, qualité, raisonnement logique-autonomie, relationnel et savoirs : connaissance de sécurité, assurance qualité, connaissance de l'entreprise)
- Une feuille d'articulation à la grille de classification

Il faut noter que l'autonomie fait partie d'un axe transversal à l'usine, mais est reliée à la notion de raisonnement logique, ce qui en fait un concept flou. La gradation en 5 niveaux de complexité des savoir-faire des autres axes permet finalement mieux de déceler le niveau d'autonomie de la personne. Nous verrons cela en étudiant en détail le GRE 411.

2. La **Gestion Prévisionnelle**, qui permet de préparer les mobilités, par le biais d'un Code Activité (qui sera relié aux GRE en 1995) qui permet d'analyser la faisabilité des changements d'emplois en dehors du périmètre naturel d'évolution.

3. La nouvelle **Description des Organisations** qui, rejetant la notion d'organigramme crée des « *Bulles organisationnelles* », » *nouveaux espaces naturels d'évolution* ».

4. **L'Entretien Professionnel** est le moyen de « définir pour chacun, de façon harmonieuse et concertée, des axes de développement de compétences dans le cadre d'une évolution d'organisation et de réalisation d'un projet professionnel ». C'est notamment l'occasion de valider les compétences nouvellement acquises sur le « diagramme de compétences ». (Les documents et procédures ayant trait à

l'Entretien Professionnel donnent lieu à un Accord d'Etablissement le 13 décembre 1993)

5. La **Formation** s'adapte à l'expression des besoins lors de l'Entretien Professionnel. Si bien que le service formation a opéré en 1993-1994 un rapprochement entre les savoirs et savoir-faire exprimés dans les GRE et les référentiels de formation existant. La formation est avec le compagnonnage et l'expérience l'un des trois modes d'acquisition de nouvelles compétences.

iii) Fonctionnement actuel et positionnement par rapport à d'autres démarches

⇒ *Une réalisation totalement terminée*

La mise en œuvre de la démarche a pris deux années : 1994 et 1995, au cours desquels ont été menées des formations à l'Entretien Professionnel et la cotation des agents . En 1994, tous les agents avaient été positionnés sur un GRE par la hiérarchie et en 1995, 100% des agents avaient eu un entretien professionnel, contre 30 % en 1994.

Dès 1995, une démarche de maintenance des GRE a été mise en place. 40 % d'entre eux ont été revus en 1995 et 1996, pour amélioration et adaptation aux évolutions technologiques.

Actuellement, le personnel est entièrement géré par la démarche compétence, appropriée par les managers. Cette démarche s'adapte en permanence. En 1998 a été créé un « espace compétence », lieu de rencontre pour les opérateurs qui souhaitent réfléchir à leur évolution. En 1999, une étape supplémentaire a été franchie, celle de la mise en place de projets individuels annuels, décrits et contractualisés dans l'Entretien Professionnel. Au moment où nous quittions le terrain, les équipes commençaient à travailler sur leurs projets.

⇒ *Des caractéristiques prometteuses*

Voici pour résumer les caractéristiques principales de l'application de la démarche à Fos.

- Une sortie définitive de la notion de poste de travail, permettant aux agents de connaître leurs périmètres d'évolution possible

- Un fort appui en termes de formation permettant de réelles évolutions, mais un refus net d'assimiler automatiquement le suivi d'une formation à la validation d'un acquis correspondant[54]. Les compétences ne peuvent être validées que par leur démonstration sur le terrain.

- Une décentralisation de la gestion du personnel au plus bas niveau, puisque chaque personne en situation manageriale évalue les personnes de son équipe lors de l'Entretien Professionnel.

- Cette décentralisation, accompagnée d'un fort soutien méthodologique et d'un contrôle permanent visant la cohérence usine, permet l'instauration d'une relation de face à face entre chaque personne et son manager, qui détient un véritable pouvoir dans la gestion de la carrière du subordonné et peut donc s'engager, sachant quels sont ses moyens.

- Par ailleurs, la responsabilisation forte, mais avec soutien, des managers permet une descente en ligne de l'autonomie, chacun étant confronté à sa propre liberté et à ses propres contraintes.

- Une mise en cohérence décentralisée des évolutions organisationnelles et des évolutions de carrière ouvrant au fur et à mesure des chemins à l'évolution, dans un double souci de progrès économique et social. Les évolutions de carrière et notamment les attributions de coefficients à partir du niveau 365 sont décidées au niveau de l'usine dans un comité de gestion des carrières composé des chefs de département.

- Une réelle possibilité induite pour les acteurs de prendre en main leur carrière, en connaissance de cause et avec de véritables ouvertures.

- L'intégration totale dans une culture participative garantissant une implication de tous dans l'évolution permanente d'un système en phase avec l'existant ; cette culture participative manifestant une forte conviction partagée de l'intérêt pour tous

---

[54] L'équipe de Fos a porté une très grande attention à ce fait, prévenue en cela par des dérives à Florange, qui avait démarré la démarche un peu plus tôt.

de joindre le progrès social au progrès économique. Elle est au cœur du système, tant dans son origine que dans sa mise en œuvre.

- Enfin, dernier point, qui nous semble essentiel, ce respect de la culture du site inclut également un respect de la culture sidérurgique du personnel, attaché à des métiers et à des coefficients. L'insistance sur le respect des métiers dans les GRE, ainsi que le lien fortement établi avec la classification de la métallurgie permet de fournir des repères rassurants et de garder au système social sa cohérence. Malgré une évolution nette dans le mode de gestion, un opérateur garde, sur l'ensemble de sa carrière, le même repère d'évolution à travers les coefficients, ce qui est particulièrement important pour un personnel âgé, qui a fonctionné dans ces repères depuis plus de 20 ans.

Cette présentation de l'usine et de sa démarche compétence étant faite, nous allons à présent étudier l'application de cette démarche et ses relations avec l'autonomie des opérateurs dans un service particulier, celui qui gère la programmation des outils de production, afin de comprendre comment ce système fonctionne réellement.

4.2 DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA DÉMARCHE DANS LE SERVICE COORDINATION PROGRAMMATION

4.2.1 Le département gestion de production au cœur du groupe USINOR et des clients

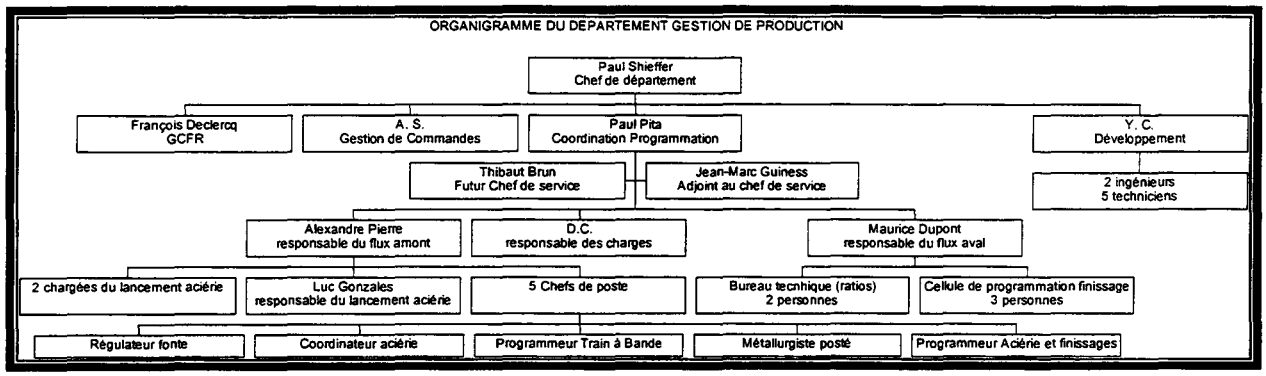
Si le navire amiral de l'usine est sans contestation l'aciérie, immense et haute cathédrale qui se voit à 10 km alentour et témoigne par ses fumées de cheminées de l'état de la production à toute personne entrant sur le site, le département de gestion de production, plus discret, situé dans un bâtiment banal, loin du jaillissement mythique du métal en fusion, est pourtant le cœur informationnel du site. Son rôle consiste à piloter et harmoniser la production de l'acier depuis la sortie de la fonte du haut fourneau jusqu'à l'expédition des produits finis par bateau ou par train, en fonction des demandes des clients. Cela signifie que le département doit non seulement piloter l'activité de l'aciérie, du train à bande et des finissages mais aussi arbitrer entre les demandes des clients, les exigences des autres sites et celles du siège. Il est en effet en interfaces multiples tant à l'interne qu'à l'externe, avec les agences commerciales du groupe, les clients, tous les départements de production, le département Métallurgie Qualité, le département de logistique (TIMEX), les dockers et l'affrètement.

Il reçoit les commandes saisies par les vendeurs, doit ensuite les spécifier avec l'aide des métallurgistes, puis doit programmer les outils pour produire selon les délais et la qualité, et pendant ce temps, il doit rester en relation avec les clients pour les faire patienter, répondre à leurs questions sur l'évaluation des retards, éventuellement négocier avec eux des modifications de délais, de quantité ou de qualité.

Sa responsabilité est donc de piloter la production au mieux, d'arbitrer entre les contraintes de coût, de délais et de service, de faire face aux aléas fréquents dus à la fragilité de l'outil de production pour diminuer au maximum les délais. Cela signifie que le département doit centraliser toutes sortes d'informations à la fois sur les possibilités techniques réelles, sur les marges de manœuvre par rapport aux clients, de façon à prendre les meilleures décisions possibles.

Pour parvenir à cela, le département comprend 80 personnes dont 10 ingénieurs et se décompose en quatre services (voir l'organigramme ci-dessous dans la figure 12) .

FIGURE 12 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT GP



Le service GCFR (gestion des commandes de froid et revêtu) est un peu marginal dans l'activité. Quatre personnes dirigées par un ingénieur y travaillent, gèrent la production de l'usine de Sagonte en Espagne où USINOR détient une participation, avec deux missions principales : la gestion des commandes et le suivi du droit de production d'USINOR à Sidmed-Galmed.

Le service Développement travaille essentiellement à l'amélioration des outils de programmation.

Le service Gestion des Commandes, composé de 30 personnes, est chargé des relations avec les clients et les agences commerciales, ainsi que de la gestion des expéditions. Il se divise en quatre bureaux, le premier est chargé de suivre les clients, les autres sont spécialisés, l'un sur les roues, l'autre sur les exportations essentiellement maritimes et le dernier sur le marché français. Ce service a la particularité d'être très féminisé, et dirigé par une femme. Son travail consiste à spécifier les commandes à leur réception, à répondre aux clients et à gérer les urgences.

Le service Coordination Programmation, enfin, composé d'une quarantaine de personnes, est celui qui met en programme les outils de production. Nous allons l'étudier plus en détails.

4.2.2 Le service Coordination Programmation : une autonomie apparemment centrée sur les chefs de poste

4.2.2.1 Activités et organisation du service

a) Présentation des managers et de leur conception du management

i) Le chef de département

Paul Shieffer, le chef de département, a un discours complexe sur l'autonomie des personnes de son service. D'une part, il est très intéressé par notre question de recherche et se demande sincèrement si l'autonomie s'applique à son service. Il nous dit le premier jour : *« Si vous me renvoyez une image disant que dans le département il y a de beaux discours mais que dans la réalité les gens ne sont absolument pas autonomes, parce qu'ils sont mis dans des conditions telles qu'en fait ils n'ont pas de marges de manœuvre... Moi ça m'intéresse en soi.»* Il pense alors tout naturellement aux postés et conclut dans un premier temps que seuls les chefs de poste ont une petite marge d'autonomie, et encore, plutôt une forte responsabilité dans un ensemble très contraint.

D'un autre côté, lorsqu'il parle des personnes qui sont plus proches de son travail quotidien, il met en valeur l'autonomie qu'il leur laisse.

Pour nous montrer à quel point l'autonomie fait partie de ses valeurs, il nous raconte qu'il est très impressionné par sa secrétaire, une personne à qui il a évité le licenciement et qui est très peu qualifiée. C'est elle qui gère les voyages du service et notamment les locations de voiture. Un jour, il a fini par lui demander comment elle choisissait le type de voiture à louer, puisqu'il n'y a aucune règle en la matière et qu'il n'avait pas toujours la même catégorie de voiture. Elle lui a expliqué qu'elle fait un compromis entre la taille de la personne et le type de trajet qu'il a à faire : petite voiture facile à garer pour la ville, grosse berline confortable pour les longs trajets. Il est ravi de cette explication.

Il ajoute même à plusieurs reprises, que le vrai chef de département c'est sa secrétaire. C'est elle qui signe les feuilles de congé, car il n'est pas assez souvent là pour le faire. Il est en effet chargé d'une mission pour le groupe qui l'amène deux jours par semaine à Paris, sans compter d'autres déplacements en France et à l'étranger. Un

jour où le chef de service lui demande une signature, il lui répond, *« demande au chef »* en faisant allusion à sa secrétaire.

Ses relations avec Paul Pita, le chef du service CP, sont du même ordre. Il considère que Pita connaît mieux le métier que lui et il lui délègue entièrement la direction du service. Il a même un projet de lui confier aussi le service Gestion de Commandes, en le faisant passer chef d'unité. Il le respecte beaucoup pour la qualité de son management et ne se mêle pas du suivi du personnel. Les dossiers sont chez Pita, qui les délègue d'ailleurs, sans que Shieffer le sache, à Guiness , son adjoint.

Son objectif est assez clair. A 34 ans, diplômé de l'école des Mines, il est le plus jeune chef de département du groupe. Son ambition est de grimper dans la hiérarchie. Il faut donc que son département soit exemplaire, sans que cela lui prenne trop de temps, car il doit se consacrer à sa visibilité. A la fin de notre recherche, il sera d'ailleurs nommé à un poste de direction au siège.

Pour parvenir à ses fins, il a mis en place un mode de management participatif qui consiste à réunir son « groupe de pilotage », soit les dix ingénieurs du département, une fois par semaine, le lundi après-midi, pour partager les problèmes quotidiens et piloter l'activité. Par ailleurs, cinq fois par an, ces dix personnes se retrouvent « au vert », en séminaire extérieur pour réfléchir au moyen terme. Le reste du temps, à la limite, il n'a pas besoin d'être là. En fait, il lit tous les jours les tableaux de bord, et quand il est à Paris, il se les fait envoyer et téléphone à Pita pour en discuter, le soutenir et l'aider à dialoguer au niveau au-dessus. Sinon, il sait que ses chefs de service gèrent. Sa façon de parler de sa délégation est éloquente : *« quand ils ne sont pas là, je les remplace »* .

Ainsi, la position de Paul Shieffer sur l'autonomie est assez complexe : il est en faveur d'une très grande délégation et espère que les personnes de son service sont autonomes, mais d'un autre côté il ne va pas jusqu'à penser que les postés le sont.

Un autre aspect important selon lui, réside dans son rôle protecteur par rapport à son personnel. Il nous explique que le rôle du chef est de donner un droit à l'erreur et de protéger les siens, non pas seulement des sanctions, mais même de la conscience du risque encouru. Ainsi, il nous raconte une erreur survenue l'année précédente sur des boites de boisson arrivées trouées chez le client. Il sait exactement qui a commis

l'erreur, quelle personne, de quelle équipe. Le chef de poste est au courant, mais, selon Shieffer, seuls lui-même et Pita ont porté l'angoisse et les réprimandes suite au contentieux et au coût de plusieurs millions qu'il a occasionné. Vérification faite, le chef de poste se souvient effectivement de l'histoire, mais n'en a gardé aucune séquelle. Ainsi le devoir de protection des hommes semble être effectivement mis en œuvre. C'est aussi, pour le chef de département, une condition de déploiement de l'autonomie.

ii) Un chef de service charismatique, au management clairement ambivalent

Ce rôle de protection, nous le retrouvons à l'échelon inférieur, dans les dires de Paul Pita, mais d'une façon différente. Pita nous raconte au détour d'un entretien qu'un de ses gars qui est excellent voulait apprendre la coordination pour pouvoir monter. Il le lui a interdit, car il pense qu'il n'est pas bon en relationnel et qu'il souffrirait trop du stress. Il s'est donc débrouillé pour le faire évoluer autrement en lui donnant le coefficient qu'il mérite, mais sans l'exposer à une situation insupportable. Il appelle cela protéger les gens contre eux-mêmes et estime que c'est son devoir : il conclut « *on a été fidèle à nos engagements. Il est passé à 305, le coefficient actuel des coordinateurs.* » Ainsi, la protection va jusqu'à ne pas écouter ce que demande le subordonné mais à penser à sa place à ce qui sera bon pour lui. En ce sens, Pita agit comme un parent qui sait ce qui est bon pour ses enfants, dont il estime qu'ils ne sont pas encore au niveau de ce qu'ils demandent ou qu'ils n'ont pas le caractère pour. Cette démarche, sous ses aspects paternalistes, comporte également une dimension de mise en valeur des différences. Ce que fait Pita quand il refuse une trajectoire considérée comme la voie royale dans le service, en en proposant une autre au même coefficient, c'est indiquer à tous qu'il n'y a pas qu'un chemin et que l'organisation est aussi là pour proposer des parcours adaptés aux caractéristiques des personnes. En cela il tente aussi de modifier la culture dominante qui va dans le sens de faire toujours plus, au sacrifice parfois de son bien-être. Car pour lui, si on n'est pas bien dans son travail, on ne peut pas bien travailler.

Pita a en effet développé toute une philosophie du management. Il se sait meilleur que d'autres qui ont été formés pour : « *il y en a peu qui me complexent* ». Il faut dire que son parcours est exceptionnel, habitant à côté de l'usine, il y est entré au service du personnel, en 1975, alors qu'il était conseiller d'éducation dans un lycée,

après avoir arrêté des études de sciences physiques au niveau maîtrise. Son principal de collège était le voisin du chef du personnel de la Solmer, qui l'a pris sur sa recommandation, alors qu'il avait été refusé officiellement car il avait trop de diplômes. Sa carrière à l'usine a été fulgurante, entré à 240, il a créé peu à peu la fonction de coordination de l'aciérie, en passant par 9 mois de formation en poste sur les coulées continues. Il est passé ingénieur maison, et ne compte pas s'arrêter à sa place de chef de service qu'il occupe depuis 1993 ; depuis deux ans, en accord avec Shieffer il demande une promotion dans un autre département où il y a des possibilités. Son enjeu actuel est donc de former son remplaçant. Le management, il l'a appris sur le tas et dans des stages de formation continue, axés sur le positivisme, l'encouragement des hommes. Mais il a été surtout frappé par un voyage d'étude sur les méthodes participatives chez Peugeot à Mulhouse, Lesieur et Majorette. Il se vit comme un autodidacte, malgré ses études, parce qu'il n'est pas ingénieur de formation. Et il n'a de cesse de faire remarquer qu'il est meilleur qu'eux, les ingénieurs, parce qu'il a les prédispositions nécessaires.

Selon lui « manager, c'est mettre en mouvement les gens et ça c'est lié à beaucoup de choses : la personnalité, la capacité à entraîner et la capabilité technique. » Il ne suffit pas de mettre des gendarmes, la clef réside dans la capacité à expliquer ce qu'il faut faire et pourquoi il faut le faire.

A l'observer travailler, il mêle un franc-parler à un vrai respect des gens, alternant la mauvaise humeur et les coups de colère avec les encouragements. C'est d'ailleurs ce que disent de lui les techniciens : une programmeuse de jour nous dit *« avec lui, on ne sait jamais, un jour il est content, le lendemain il gueule, mais il nous laisse travailler tranquille.* » Il est d'ailleurs farouchement opposé à l'image du manager policier. Alors que nous lui parlons d'un article de Jean-Pierre Segal qui compare le recrutement des contremaîtres en France et en Amérique du Nord, il se déclare choqué d'apprendre que d 'anciens policiers sont recrutés à ce niveau. Pour lui, le management, ce n'est pas cela.

Le manager est un « chef d'orchestre », qui se doit de « battre la mesure et de réconforter chacun par rapport aux décisions prises. »

Il ressort sans cesse de ses paroles une morale du bonheur, qui nous a semblé au début, ne faire sens que pour lui. Lorsque nous lui demandons si l'autonomie est importante, il nous répond : *« C'est déterminant. Si nos gens n'ont pas un espace de liberté, ils ne peuvent pas être heureux. »*. Sa formulation pourrait encore une fois relever d'un paternalisme bon teint. Quel est ce seigneur qui souhaite que ses gens soient heureux ? Mais elle est aussi très étonnante, car, contrairement à Shieffer qui nous a dit d'emblée *que « tout discours axé sur le social est pipo »*, et que l'autonomie n'avait de sens pour lui que dans une visée économique, Pita, ne parle pour une fois pas des performances du service. Il ne parle pas non plus d'une équation dans laquelle le bonheur conduirait à la motivation et à la performance. Sa valeur : c'est le bonheur. Un autre jour, en réunion du matin, nous l'entendons dire au chef de poste : « *allez, fais-moi un programme qui me fasse plaisir* ». Il souhaite travailler dans la joie. C'est assez sympathique, mais pour l'instant totalement déconnecté du reste du service. Cette position est cohérente avec sa vision de sa propre carrière, puisqu'il souhaite trouver *« un boulot dans lequel [il s']épanoui[t]* ».

Et selon lui, son rôle consiste à favoriser ce bonheur au travail. Il passe donc beaucoup de temps à réfléchir à son management, et en particulier aux niveaux progressifs de délégation et aux parcours professionnels qu'il offre aux gens de son service. D'après lui, le service GC ne fonctionne pas bien, parce que les gens ne sont pas managés, parce que la chef de service a voulu imposer des tableaux de bord trop rapidement, sans prendre le temps de les faire accepter. C'est ce qu'il a fait en arrivant à CP où il a commencé par créer des ratios. Cela n'a pas plu à tout le monde, mais il a expliqué que le but était de reconnaître la qualité du travail de chacun et pas de contrôler. Son succès, d'après lui, tient à sa capacité de conviction dans sa conception du management : *« quand tu arrives à vendre que c'est la qualité de leur travail qui est reconnue alors là tu gagnes. Le système est simple : leur travail est reconnu, eux sont reconnus et donc ils gagnent en coeff, ce qui fait que tu as une position de force quand tu vas demander quelque chose.* » Les gens se sont donc rendus compte qu'il leur demandait plus, mais les reconnaissait aussi plus. Il les a inscrit dans une dynamique d'excellence peu à peu, en poussant chacun au maximum. Il a donc trouvé un chemin étroit entre la valorisation de chacun et le respect des objectifs de l'usine, en passant un contrat de progrès commun avec ses gars. Dans ce contrat, dont il leur a démontré peu à peu la réalité, son engagement est très fort. C'est à lui de se démener pour obtenir les

coefficients dont il a besoin pour reconnaître les efforts. Or ces coefficients ne dépendent pas que de lui, il doit les négocier avec ses pairs et avec la direction. D'où un travail acharné de défense des dossiers, qui n'est pas toujours payé en retour. Sa force, dans ce système, c'est qu'il le fait savoir haut et fort, à la fois qu'il se démène et que ce n'est pas gagné d'avance. Si bien que lorsqu'il n'obtient pas tout de suite un coefficient, la personne est capable d'attendre un ou deux ans, sans se décourager. C'est le cas d'Alexandre Pierre, le n°3 de son service, qui a attendu son 365 deux ans, tout en continuant à travailler énormément et à être exposé face à la hiérarchie par Pita : *« Faut prendre les gars et les mettre en évidence devant les patrons. »*

Ainsi, s'il croit au bonheur, il dit aussi qu'il ne «*faut pas avoir trop d'état d'âme.* » Le management c'est aussi un jeu avec les règles, et autant il faut être honnête dans le rapport de face à face et juste avec tous, autant on peut se montrer malin avec le système. Encore une fois, il s'agit d'accepter l'ambivalence et d'en jouer, non pas d'une façon malsaine, mais pour faire gagner le plus de gens possible avec soi.

iii) Les autres managers du service et leur philosophie du management

En dessous de Pita, mis à part le grade de chef de poste, la hiérarchie n'est pas très claire : depuis juillet 1998, un jeune embauché nommé Thibaut Brun, polytechnicien fraîchement sorti de l'école, est arrivé dans le service sans que ses fonctions soient clairement définies. Cette situation ne semblait gêner personne. Il était clair pour tout le monde que Thibaut Brun était un manager, puisqu'il n'avait pas de fonction technique particulière. Rien d'officiel n'avait été annoncé quand à son possible remplacement du chef de service. En attendant, il était chargé d'une ou deux missions et se formait dans le bureau de Paul Pita, prenant de plus en plus de choses en charge.

Trois personnes sont en position manageriale au niveau suivant : Jean-Marc Guiness, officiellement sous-chef de service, bras droit de Pita, puis, l'adjoint de Guiness, un technicien chargé de l'amont : Alexandre Pierre et un technicien supérieur chargé de l'aval : Maurice Dupont. Guiness et Pierre sont tous deux des enfants de sidérurgistes lorrains, bons élèves formés à l'école de Wendel, sortis avec de bons niveaux baccalauréat et arrivés à Fos après avoir commencé leur carrière en Lorraine. Ils ont tous les deux été coordinateurs puis chefs de poste avant de passer à la journée. Guiness est aujourd'hui 395 et Pierre s'est vu accordé son 365 en janvier 1999, alors

qu'il était promis lors de son passage à la journée en 1998. Dupont vient de Montpellier, il a une formation d'électricien et n'est entré à la gestion des commandes qu'en 1987, après plusieurs postes dans l'usine. Il est aujourd'hui à 365.

Enfin, les 5 chefs de postes qui dépendent plutôt de Guiness, conduisent chacun leur équipe. Le tableau 10 donne, pour plus de clarté dans la suite du texte, les compositions de chaque équipe postée en 1998, avec le nom de leur chef de poste en tête et entre parenthèses le coefficient de la personne. Sont indiquées en gras, les personnes que nous avons interviewées et en italiques les personnes qui sont aux quatre cinquièmes suite à un plan de préretraite progressive.

TABLEAU 10 : COMPOSITION DES ÉQUIPES EN 1998

Equipe A	Equipe B	Equipe C	Equipe D	Equipe E
Paoli (335)	Zabada (335)	**Thibaut** (335)	**Zoari** (365)	**Baroli** (305)
Jonnie (305)	**Euven** (365)	Dala (335)	**Birman** (305)	**Faomi (305)**
Kalika (305)	Tilda (270)	**Louis** (285)	Valade (305)	**Roli** (270)
Cara (305)	Valeyre (305)	**Catoga** (285)	Ficus (305)	Barnard (285)
Motus (270)	Lota (305)	Alesi (285)	Michel (285)	Nauzin (255)
Annibal (255)	Brutus (270)	**Herit** (255)	**Taormina (255)**	**Pizzi** (285)
Fazi (285)	Polka (255)		**Garowicz** (255)	

Indépendamment des niveaux hiérarchiques, les coefficients sont une façon de marquer la différence statutaire des personnes, c'est pourquoi nous les avons indiqués dans le tableau 10.

Pita parvient à diffuser sa conception du management aux managers du service, jusqu'aux chefs de poste. Zoari affirme « *on délègue les responsabilités quel que soit le niveau, c'est ça qui est important au sens où chacun assume.* »

Ainsi cette notion de bonheur au travail si claire dans le discours de Pita, se transforme chez les chefs de poste en respect du professionnalisme des opérateurs. Ce qui est commun dans toutes les bouches, c'est la confiance donnée, alliée au respect de l'autre. Le présupposé commun à tous c'est qu'un technicien formé, qui connaît bien ses outils de travail, fera bien ce qu'il a à faire.

Il ne s'agit évidemment pas d'une croyance gratuite. Tout est fait autour pour permettre à cette confiance d'être confortée par les faits : les personnes sont formées et

informées, elles ont toute latitude pour demander de l'aide quand elles en ressentent le besoin. Toutes les conditions sont réunies pour que la confiance ne soit pas déçue.

Ainsi, ce qui se cache derrière la philosophie du bonheur de Pita, c'est en fait une valorisation extrême du travail. Pour lui, bien faire son travail, c'est-à-dire proprement, de façon ingénieuse et avec un petit goût du défi pour faire toujours mieux ou arriver un peu plus tôt le matin, c'est cela qui permet d'être bien dans sa peau. Le bonheur se diffuse dans le service si chacun trouve de quoi être heureux dans son travail. Cela suppose pour lui de laisser aux personnes la liberté de décider comment faire, car il est question ici de se réaliser. Le pari, sorte de prophétie autoréalisatrice de Pita, c'est que si cet espace est laissé, tout ira bien et selon l'expression de Baroli, le plus jeune chef de poste, *« cela roulera tout seul »*. L'autonomie dans le service se représente ainsi : on fait ce qu'il faut pour que « cela tourne tout seul », on donne toutes les informations, Pizzi dit *« on a toutes les billes »*, Thibaut ajoute, *« on connaît le produit, on sait exactement ce qu'on fait »*, on demande aux équipes d'alimenter et de suivre leurs tableaux de bord, on fait confiance à l'expertise technique de ceux que l'on a formés pour, on leur donne conscience de leur « utilité », en reconnaissant qu'ils ont à faire face aux « aléas ».

b) Les activités de chacun [55]

Le service est divisé en trois parties. Alexandre Pierre supervise la mise en programmation, tandis que les postés programment, et que Maurice Dupont dirige les expéditions. Voici une description des activités présentées dans l'ordre logique du flux de production.

La **mise en programmation**, effectuée par deux personnes de jour, des femmes, consiste à « mettre en module » les commandes clients. Il s'agit en fait d'assembler des commandes de façon à optimiser la production, en sortant en même temps des aciers pour des clients différents, en respectant au maximum les délais et en tenant compte des contraintes de l'outil de production. Pour avoir une idée de la complexité de ce travail, qui se fait au moyen d'un logiciel expert, il faut savoir qu'à partir de la fonte qui sort

---

55 Voir en annexe n° 3 la note de procédure "organisation du service coordination programmation" qui détaille les missions et responsabilités de chacun.

des hauts fourneaux, on fabrique 140 nuances d'acier liquide, converties en 1400 types de brames, qui donneront 1800 références différentes à la sortie du train à bande, sans parler des différentes sortes de parachèvement. Or une poche d'acier liquide contient 300 tonnes d'acier. Une commande ne fait jamais 300 tonnes. Si elle fait moins, il faut l'associer avec une autre commande qui demande un acier liquide proche, quitte à sortir des brames différentes. Si elle fait plus, cela revient au même pour la poche suivante, mais en sachant que selon les aciers, on ne peut pas enchaîner plus de x poches de telle qualité, faute de quoi, l'outil ne résiste pas.

Le travail d'assemblage des modules, très complexe, se fait avec un temps d'avance par rapport à la programmation réelle, qui, elle, se fait en direct, et donc en adaptant les modules aux conditions réelles de production, en fonction des pannes à l'aciérie, mais aussi au train, qui, lorsqu'il est arrêté, ne peut plus absorber ce qui a été coulé. Ainsi, le **coordinateur aciérie** posté, travaille à partir des modules proposés, mais doit les refaire constamment au fur et à mesure des aléas qui surviennent. Refaire les programmes lui prend une heure en début de poste puis son rôle consiste surtout à donner le top pour lancer un module, en fonction des informations données par les gens de l'aciérie, avec qui il dialogue en direct. Il faut envoyer les poches à la bonne heure et à la bonne température, sachant que l'acier perd 3 degrés en 10 mn et que de la température dépend sa qualité. Il gère ainsi le lancement des deux coulées continues, selon leurs possibilités techniques réelles. Cette place est la plus stressante du poste, parce qu'elle agit vraiment en temps réel. Le coordinateur a sous les yeux des télévisions qui lui montrent les installations et qui lui permettent de prendre ses décisions et de modifier les modules sur son logiciel expert. Il faut six mois de formation pour tenir ce poste convenablement, c'est-à-dire *« consommer la fonte judicieusement »* et faire le plus de coulées possible en un poste (15 en moyenne). C'est sur ce poste que se focalisent la plupart des aléas. Selon Guiness, la coordination *« c'est 50 % de communication et 50 % de technique »*. Ce poste est curieusement celui qui demande le plus d'initiative et qui est le plus contraint et contrôlé. Ainsi, il plaît aux postés pour une complexité de raisons. D'abord, il est clair que c'est le poste phare du service. 4 chefs de postes sur cinq, ainsi que Guiness et Pierre sont d'anciens coordinateurs. C'est la voie royale pour monter dans le service. Sans doute, parce que c'est le poste le plus proche du métal liquide, partie noble et dangereuse de l'activité, mais aussi parce que Pita vient de l'aciérie et valorise avant tout les fonctions qui y sont

rattachées. Cette conjonction fait que tous les gradés ont la capacité d'intervenir sur la coordination, ce dont ils ne se privent qu'avec difficulté. Ensuite, comme la coordination représente techniquement un enjeu majeur pour la production et une réelle complexité de décisions, le poste de **responsable du lancement aciérie de jour**, crée en 1995, et confié à Luc Gonzales, un ancien coordinateur, passé à la journée pour tenir cette fonction, contribue à réduire encore la marge de manœuvre du coordinateur. Cette diminution de la liberté du coordinateur s'accompagne, d'après les personnes intéressées d'une baisse de prise en compte de ce poste dans les attributions de coefficient. « *Avant, tous les coordinateurs étaient des 4 bis, dans le nouveau GRE, on commence à 270* » nous dit Kalika, un coordinateur. Ainsi, il semble que cette fonction attirait aussi pour son haut coefficient. A l'inverse aujourd'hui, c'est une étape obligée pour monter, mais le même Kalika estime qu'on n'a plus le coefficient nécessaire pour se faire respecter et commander aux hommes de l'aciérie. Il conclut, « *cela marche que si l'on est estimé* », ce qui confirme bien l'importance de la communication à cette place, où il faut connaître personnellement les gens de l'aciérie pour se permettre de leur demander de forcer les consignes quand on estime que c'est nécessaire. Taormina explique très bien cela lorsqu'il dit qu'il *« faut éviter que les autres services se retranchent derrière la règle* » Parmi les coordinateurs, les plus anciens ont commencé à l'aciérie, avant que le poste ne soit rapatrié dans le département de gestion de production, à l'arrivée de Paul Pita. Cela leur est très utile et leur permet de travailler en symbiose, avec l'écran et l'interphone. Les autres sont pénalisés. Ils doivent donner plus en échange de la coopération acceptée : se débrouiller pour les libérer 5 minutes plus tôt, passer du temps avec eux, aller les voir... Or ce sont bien les aspects de pouvoir et de décision réelle qui attirent vers la coordination. Derrière ses écrans et son micro, le coordinateur joue en temps réel : « *Je préfère la coordination car c'est une gestion intéressante qui donne du pouvoir* - nous dit Roli - *C'est nous qu'on met en séquence, qu'on impose le programme à l'aciérie (...) Les décisions sont intéressantes.* » Ainsi, en dernier ressort, le poste de coordinateur aciérie, bien que très entouré pendant la journée et très contraint par les aléas liés à l'outil de production représente en soi une activité prisée pour son caractère décisionnel, son importance technique et sociale, son aspect relationnel et de commandement. Le coordinateur impose ses décisions au reste de l'usine qui doit ensuite se débrouiller pour laminer et finir ce qui a été coulé. Le héros du service est donc un être valorisé pour son autonomie. Mais du même coup, la multiplication des interventions auprès de lui révèle, outre l'importance et la complexité

de sa fonction, la difficulté à laisser toute cette autonomie à un seul individu. Le prétexte invoqué s'annule de lui-même. Chacun reconnaît qu'il n'y a pas une seule meilleure façon de décider, que chaque coordinateur décide différemment. Les erreurs réelles sont rarissimes. Tout est affaire de compromis. Ainsi celui qui s'approche du coordinateur pour lui dire de passer tel module avant tel autre, tente simplement, soit de faire valoir sa propre urgence, soit de reprendre un peu de pouvoir, alors qu'il n'y a pas de solution unique. Cela témoigne bien de la difficulté psychologique à laisser tant de pouvoir à un autre, difficulté plus ou moins intense selon les personnalités. Le comportement de nuit tranche avec l'affluence du jour. Là, le coordinateur va demander l'avis de ses collègues et du chef de poste, pour faire avancer sa réflexion par le dialogue. Il a besoin de cette aide pour assumer sa responsabilité, mais aussi pour construire son poste, mais c'est lui qui décide, et sans changer trois fois le programme en cours de poste. C'est cette liberté retrouvée de la nuit et des week-end, qui lui permet de tenir le jour, lorsqu'il est perturbé par Gonzales ou par Guiness.

Il travaille main dans la main avec le **régulateur fonte**, dont l'activité consiste à piloter les activités des conducteurs de train qui vont chercher la fonte à la sortie du haut fourneau et qui l'amènent à la désulfuration, puis à l'aciérie pour la mise en poche. Les interlocuteurs du régulateur sont les gens des hauts fourneaux, les opérateurs de désulfuration, les conducteurs de wagons et les pontiers de l'aciérie. Il les rencontre lorsqu'un second régulateur peut le remplacer lors de la réunion quotidienne à 14 heures, portant sur les problèmes de la veille. Cette réunion est pilotée par le responsable du lancement aciérie de jour, Luc Gonzales. Les erreurs se voient très rapidement à la fonte, souvent dans l'heure qui suit, au pire le lendemain. L'objectif principal est de ne pas mettre de fonte à terre. Ce travail est moins complexe et moins intéressant que celui du cooordinateur. Il suffit de quinze jours à un mois pour s'y former. Aux dires de ceux qui font à la fois la régulation et la coordination, la régulation est beaucoup plus désagréable, car on est autant dérangé, mais les décisions sont plus simples et il y a beaucoup d'écritures à faire. Pourtant, certains y trouvent un petit intérêt. La finesse du travail du régulateur réside dans son pilotage de l'étape de désulfuration. Il doit combiner temps de désulfuration avec quantité de carbure utilisé pour travailler la qualité de son métal, ainsi que son coût et son délai. Il joue sur ces éléments en fonction de l'avancement des opérations et des spécifications des modules que lui communique le coordinateur en permanence. Selon Garowicz, il faut faire

plusieurs choses en même temps : regarder, écouter, écrire, anticiper, de façon *« à ne pas se laisser déborder et s'attendre à un changement de programme.* » Il ajoute que cela devient un « *amusement, sans prendre de risque, même si par moments [il] serre les fesses.* » Ce travail représente aussi une sorte de responsabilité manageriale puisque le régulateur fonte donne des ordres aux équipes de TIMEX qui s'occupent de la logistique. Comme la coordination, la régulation est stressante, car sans cesse en proie à des perturbations : des pannes, des problèmes de transport des wagons…

La place de **métallurgiste posté** est réservée aux personnes formées à la métallurgie pendant deux ans au minimum. Il s'agit de gérer les métaux déclassés et les brames non affectées, de les analyser pour pouvoir réutiliser l'acier dans une nouvelle commande. Le titre de métallurgiste est comme une lettre de noblesse dans le service, mais curieusement peu valorisé, sans doute à cause de son aspect peu lié au métal liquide. C'est une compétence rare, utile à la marge, mais peu glorieuse, ne demandant qu'une précision technique et pas d'adresse.

La place de **programmeur posté aciérie** a pour fonction de vérifier que l'affectation des brames est bonne et de remédier aux anomalies. Pour cela, le programmeur se réfère à plusieurs ateliers de l'aciérie, ainsi qu'à l'écriquage* des brames. Puis il analyse ce qui sort des réunions sur les urgences et tente d'améliorer le flux. C'est un travail très contraignant, parce qu'il subit celui des coulées continues et doit mener plusieurs tâches en parallèle.

La place de **programmeur du Train à Bande** (TAB) est l'autre place phare, après celle du coordinateur. Il s'agit de programmer le laminage en fonction des brames chaudes qui sortent de l'aciérie, des stocks de brames à réchauffer et de l'inox à laminer. La programmation est très serrée car avec 15 coulées de 300 tonnes par poste, soit 42 coulées par 24 heures, il faut nourrir les 15 000 tonnes que consomme le train, sachant que parfois une coulée continue s'arrête, mais qu'on lamine 3 000 tonnes d'inox pour 4500 tonnes d'acier et qu'il y a des brames d'autres sites à laminer. Il faut, en fonction des urgences client, choisir les types de métal, les épaisseurs et les longueurs et construire des montages qui satisfassent en même temps les délais clients et les exigences techniques du train. Cette place n'est pas stressante, car on ne travaille plus sur le métal liquide et on a le temps de préparer les programmes. Paradoxalement, alors que par nature, ce n'est pas la place qui demande le plus d'initiative, le programmeur

train est celui qui dispose du plus d'autonomie pour des raisons de rareté de la compétence. Il est souvent le seul à savoir quoi faire. Mais son travail est compliqué du fait du manque d'écoute qu'il a à déplorer. Parfois, il voit bien que les programmes choisis ne lui permettront pas d'alimenter le train. Or certains chefs de poste préfèrent se focaliser d'abord sur la coordination et penser au train après. Si bien que le programmeur n'est autonome que dans le sens où il peut faire à son idée, mais pas dans celui où il parviendrait à diffuser ses initiatives de façon à contribuer à l'optimisation globale de la programmation.

En aval du laminage, l'équipe de Dupont gère la **programmation des finissages**, c'est-à-dire des différents revêtements apposés aux coils de métal, puis fait le lien avec les expéditions maritimes et par train. Elle s'occupe aussi de tenir les tableaux de bord du service.

c) Conclusion sur l'activité du service

Quelques points méritent d'être soulignés avant de passer à l'exploration de nos hypothèses dans le cadre de ce service CP. Tout d'abord la formidable opportunité d'étude que constitue pour nous la différence structurante entre travail de jour et travail de nuit ou de fins de semaine et jours fériés dans ce service ; ensuite l'adéquation totale entre les caractéristiques du travail dans ce service et celles qui génèrent un fort besoin d'autonomie d'engagement.

i) Le jour et la nuit

Le premier élément consiste en la séparation entre deux populations aux régimes de travail différents. Les « gens de jour » travaillant officiellement 39 heures, mais souvent plus. Et les « postés » travaillant en cinq équipes fixes, sur le rythme deux postes du matin, deux postes de l'après-midi, deux postes de nuit, puis quatre jours de congé, pour une moyenne de 33h39 par semaine, payées avec 30 % de primes supplémentaires par rapport aux 39 heures de jour.

Tout oppose ces deux populations :

- Le **temps**, tout d'abord, puisque les gens de jour travaillent chaque jour aux mêmes horaires, tandis que les postés changent tous les deux jours. On ne travaille donc pas plus de deux jours de suite avec le même posté.

- Cette différence de rapport au temps renvoie alors à une différence en termes de **responsabilité**, et de charge mentale liée au travail. Lorsqu'un posté arrive à son poste, il ne retrouve pas la situation qu'il a laissée derrière lui la veille. Il hérite de ce que lui a laissé le gars du poste précédent. La personne de jour laisse son travail le soir et le retrouve le matin dans le même état. Cela induit deux aspects importants. D'une part, un posté quitte le travail sans se demander comment il reprendra le lendemain. Entre temps deux équipes auront travaillé et la situation aura changé. Cela signifie que lorsqu'on quitte l'usine, on a l'esprit libre. Mais d'un autre côté, cela donne aussi une importance à la qualité du relais que l'on laisse à l'équipe suivante. Selon l'atmosphère régnante, on fait plus ou moins de cadeaux aux suivants. Il existe un dilemme récurrent entre faire le maximum dans les huit heures imparties et contribuer au bien de l'ensemble du service, en ne laissant pas de situations inextricables aux suivants. Chaque équipe est évaluée séparément des autres sur des ratios de production, mais les supérieurs hiérarchiques voient aussi la qualité des situations laissées. Ainsi, les équipes sont dans une situation d'arbitrage complexe, qui s'ajoute encore à la complexité de leur tâche en soi. Les décisions prises prennent en compte cette complexité, mais parfois, on fait ce qu'on peut, on passe une heure à imaginer une solution face à un problème donné et on laisse le problème suivant au poste qui arrive. Il existe une norme implicite de ce qu'il faut faire en un poste et de ce que l'équipe suivante devra accepter de faire. Ainsi, un coordinateur nous dit à 12h18, alors que son poste prend fin à 13h : *« Je prends pas de risqu , si le poste de l'après-midi veut le faire .. »*

- **L'espace** ensuite. Alors que les « gens de jour » travaillent dans des bureaux répartis de chaque côté d'un couloir, la salle des postés est située au fond de ce couloir, dont elle est séparée par une porte à double battant. Derrière cette porte, deux petits bureaux vitrés de part et d'autre, puis une grande pièce

meublée de tables placées en U et couvertes d'ordinateurs et de télévisions. Derrière cette pièce, on accède à une cuisine, servant aussi de salle de repos.

Cette organisation différente de l'espace témoigne d'une part d'un travail en équipe très serrée pour les postés et d'autre part de l'absence de personnalisation de son espace de travail lorsqu'on travaille par double roulement : roulement des équipes et roulement au sein des équipes, d'une place à l'autre. Les gens de jour, au contraire, investissent leur bureau où ils accomplissent tous les jours les mêmes tâches.

- Le partage d'un espace commun, s'il est nécessité par le travail, témoigne aussi d'un **esprit communautaire** dans les équipes. L'équipe est unie derrière son chef de poste, qui est aussi son porte parole. Le fait d'être ensemble rend plus fort, tant pour parvenir à réaliser le travail, que pour faire front face aux « perturbateurs » du jour. Ainsi par exemple, jusqu'à la fin de 1998, le régulateur fonte et le coordinateur aciérie étaient à part dans un des petits bureaux à l'entrée de la salle. Cette mise à l'écart était justifiée par le caractère très bruyant de leurs activités. Ils sont en effet équipés d'interphones à main libre qui leur permettent de discuter en direct avec leurs interlocuteurs de TIMEX pour l'un et de l'aciérie pour l'autre. Mais, des travaux ont été engagés pour les rapatrier dans la salle commune de façon à les remettre au sein de l'équipe, officiellement pour un meilleur partage de l'information avec le chef de poste et les autres techniciens. L'inconvénient du bruit a été minimisé, bien qu'il gêne énormément le programmateur TAB, dont le besoin de concentration est important, car il semblait important que tout le monde dans le poste soit au courant des événements touchant l'aciérie et le train. Il nous semble juste d'interpréter aussi ce déménagement comme un recentrement du groupe sur lui-même, servant en particulier à faire protéger par le chef de poste le coordinateur aciérie des interventions intempestives du programmeur à la journée et des différents membres de la hiérarchie. L'intervention directe de Luc Gonzales ou de Jean-Marc Guiness sur le coordinateur est plus difficile sous les yeux du chef de poste, que dans un bureau isolé. Ainsi, l'équipe accepte un inconvénient majeur (le bruit) pour protéger l'un des siens des interventions extérieures qui le dérangent dans son travail.

Dans un autre ordre d'idée, la polyvalence sur au moins deux places permet de demander de l'aide, ou un avis en direct, à son coplacier, sans bouger de sa place. Le travail se fait donc en collaboration constante. Ce qui conduit aussi à renforcer la cohésion d'une équipe. Chaque équipe a donc son identité propre, liée à celle de son chef de poste et à sa philosophie. Certains chefs de poste favorisent un outil aux dépens d'un autre et orientent ainsi la programmation dans un sens précis. Chacun manage son équipe à son idée, organise différemment les roulements... Bref, un technicien se sent plus intégré à une équipe qu'au service et se considère lié avant tout à son chef de poste. Lorsque nous leur avons demandé de qui dépendait leur avenir, 80 % des postés interrogés répondent qu'il dépend de leur chef de poste, alors que les gens de jours sautent plus facilement un niveau hiérarchique, pour citer le chef de service. Ainsi le changement d'équipe représente un moment particulier, parfois difficile pour quelqu'un qui doit réadapter sa façon de travailler à une autre ambiance.

- Autre différence majeure entre le jour et les postes : **le style de vie**. Les postés ont en général choisi les postes pour gagner plus à un moment de leur vie où ils avaient besoin et d'argent (90% des personnes interrogées) et de temps pour construire leur maison et élever leurs enfants. Ce mode de vie, de plus en plus dur avec l'âge, correspond à un choix très clair. Aujourd'hui, la plupart des postés interrogés occupent leurs loisirs, maintenant que leur maison est construite, essentiellement au sport et à la randonnée. Ils rachètent un rythme difficile par du temps libre et une qualité de vie à laquelle ils n'auraient pas pu prétendre s'ils étaient restés à la journée. Cela les oppose d'autant plus aux gens de jour qui, à leurs yeux mènent une vie pépère, sans grande contrainte, mais qui se font avoir par les patrons, parce qu'ils travaillent plus pour moins d'argent, que la question cruciale qui se pose aux meilleurs postés, est celle du passage à la journée. En effet, après le grade de chef de poste, on ne peut monter dans la hiérarchie que si l'on passe à la journée. Or, ce passage est extrêmement coûteux à plusieurs égards. Financièrement d'abord, car, malgré des primes compensatoires au début, le passage à la journée revient à une perte de revenus au bout de deux ans, mal compensée par les promotions les plus importantes. Roli le dit clairement : « *passer à la journée, non, j'ai des enfants en bas âge, j'y perds trop en salaire* ». En termes de temps libre ensuite. C'est un changement total de mode de vie, qui peut mieux convenir à

la santé, mais qui revient en fait, puisqu'il s'agit de monter dans la hiérarchie à travailler de 7 heures du matin à 7 heures du soir tous les jours, plus un samedi matin sur 8. Cette modification d'horaires s'accompagne enfin d'une modification du type d'activités et de responsabilités, on retombe dans la responsabilité constante sur une ou plusieurs missions complexes, qui demandent temps, diplomatie et négociations, ce qui tranche par rapport au côté direct du travail en poste au cours duquel il faut obtenir des résultats tout de suite. Roli accepterait un travail à la journée à la condition de ne pas y perdre en salaire, mais surtout d'y trouver un travail intéressant, ce qui lui semble moins facile qu'en poste. C'est ainsi que Zoari, passé à la journée pour une mission de six mois, dénigre les gens de jour, qui sont atteints selon lui de « *réunionnite* ». Ils passent leur temps à parler au lieu de décider.

- Cela tranche en effet du **type de travail** effectué en poste. En poste, on travaille en grande partie en temps direct, sur du métal chaud, qui coûte cher à réchauffer lorsqu'on a dû le laisser refroidir. Il y a donc une notion proche du juste à temps pour certaines commandes, mais plus simplement liée au travail en temps réel sur la matière. Le coordinateur a parfois une minute pour décider avant que le métal ne soit plus bon. La décision, c'est cela qui caractérise le travail en poste, alors qu'à la journée, selon Zoari, il y a moins de décisions, c'est plus lent, on discute longtemps et souvent pour rien.

ii) Caractéristiques du travail

Ce service coordination programmation est un lieu de travail dont les caractéristiques ressortent totalement de la complexité et de l'incertitude. Complexité des outils de programmation, complexité et fragilité des outils de production dans l'usine, multiplicité des facteurs pouvant modifier la matière : températures, adjuvants..., multiplication des interfaces à tous les niveaux, nécessité d'opérer des compromis entre les urgences clients et les nécessités de la production.

Le nombre d'intervenants différents dans le service sur les mêmes parties du travail contribue à rendre encore plus difficile la tâche des programmeurs.

Finalement la caractéristique principale de leur travail revient à prendre des décisions, compte tenu d'une infinité d'éléments, dont les consignes du jour, qui sont

données une fois pour toutes à 8 heures du matin après une réunion qui fait le point sur l'état de la production et sur les retards. Or tout le monde est d'accord sur le fait qu'il n'y a pas de meilleure décision possible. Chaque individu prendra une décision différente selon ses propres perspectives, sa façon de faire. Et les chemins se valent la plupart du temps. Etant donnée la vitesse de prise de décision pour le chaud, il est impossible de se remettre dans la peau de celui qui a décidé la veille, car tous les paramètres ont changé.

Ainsi chacun reconnaît que malgré les tableaux de bord et la possibilité de savoir qui a fait quoi à quelle minute, il est impossible de juger une décision a posteriori. Cela donne une bonne idée de l'ampleur des responsabilités des opérateurs.

4.3 VÉRIFICATION DES TROIS HYPOTHESES

Pour examiner si nos trois hypothèses sont vérifiées dans le cas d'USINOR et pour les approfondir et les affiner, nous nous proposons de commencer par tenter de qualifier les différentes autonomies rencontrées dans le service CP, et de les classer selon notre tableau typologique de la page 39.

Nous pourrons alors nous pencher sur le type de négociations que l'on peut observer dans ce cas, autour de l'autonomie (H1 et H2). Enfin, nous tenterons d'observer les conditions globales qui conduisent l'autonomie obtenue à la performance souhaitée (H3).

4.3.1 L'autonomie dans le service Coordination Programmation

Pour qualifier l'autonomie dans le service CP, nous allons procéder par une analyse acteur par acteur. En effet, il apparaissait aux yeux du chef de département que seuls les chefs de poste sont autonomes. Nous avons déjà eu un aperçu de ce que pensent de l'autonomie ce chef de département, ainsi que son chef de service. Voyons donc directement quelle peut être l'autonomie réelle des chefs de poste du service.

4.3.1.1 Le chef de poste : un adulte autonome inscrit dans une communauté adulte

a) Une continuité dans le temps

C'est le chef de poste qui a la charge de coordonner les travaux des cinq places postées. Son activité de manager l'amène à être responsable des performances de son équipe ; à lui servir de courroie de transmission d'information avec la hiérarchie.

Ainsi, c'est le chef du poste du matin qui assiste à la réunion de délimitation des consignes menée tous les matins de semaine à 7h30. Au cours de cette réunion, la journée de la veille est analysée, les urgences sont passées en revue et les décisions d'objectifs de production de chaque type de produit sont prises pour la journée. Le chef de poste se voit donc obligé d'expliquer l'activité des 3 postes précédents, qu'il a au préalable analysée de 5 heures, à son arrivée, jusqu'à 7h30, tout en pilotant le lancement

de l'activité du P1[56]. Selon Zoari, c'est aussi une démonstration de son autonomie, surtout lorsqu'il revient de ses quatre jours de congé et qu'il doit en deux heures, de 5 heures à 7 heures du matin, synthétiser une activité à laquelle il n'a pas participé et qu'il ne connaît plus. Certes, lorsqu'il nous affirme avec un sourire malicieux que cela prouve qu'il est vraiment autonome, il insinue qu'il y a comme un dysfonctionnement dans ce système. A première vue, il ne voit pas en quoi l'autonomie relèverait du fait d'assumer le travail des autres équipes. Surtout qu'il trouve que ce travail qu'il qualifie, lors d'un autre entretien, de « *paperasserie* », lui prend trop de temps le matin alors qu'il préférerait travailler sur la programmation. Mais sa phrase n'est pas innocente. Il nous la lance en pleine réunion du matin, sans que nous lui ayons posé de question. Cela révèle à notre sens toute une dimension de l'autonomie du chef de poste, qui consiste à assurer la continuité du service dans le temps quelles que soient les conditions, qu'il soit là ou pas. Cette hypothèse se confirme de son côté lorsqu'il nous affirme, un autre jour, que son travail consiste à *« donner une mentalité et après c'est bon »*. C'est ainsi qu'il explique que pendant sa mission de jour, qui va durer plus de six mois, il n'est pas remplacé en tant que chef de poste. L'équipe D est toujours la sienne, travaille toujours d'après ses principes, et il y veille, passant du temps avec ses gars, en plus de son travail quotidien, alors que personne ne le lui demande. Un autre chef de poste, Baroli confirme aussi cette hypothèse de continuité lorsqu'il explique que son *« équipe est autonome sur un temps donné ; ils tournent lorsque [il] est absent (...) après il y a quand même besoin, heureusement, qu' [il soit] là pour transmettre tous les objectifs du service, pour pouvoir gérer les connaissances et garder la polyvalence. (...) Et il y a aussi le petit plus qu'[il] leur demande (..) sinon ils se laissent vivre, ils font leur boulot pas plus et les ratios se dégradent. »*

Cette différence de comportement lorsque le chef de poste est absent n'est qu'un miroir de ce que tous perçoivent de la différence entre le jour et la nuit, même avec la présence du chef de poste. Si les postés préfèrent les postes de nuit et de fin de semaine, pour la tranquillité et la possibilité de travailler à son rythme, ils avouent que le jour est nécessaire, ne serait-ce que pour faire l'interface avec les autres départements qui travaillent le jour, comme la métallurgie qualité par exemple. On ne fait pas le même

---

[56] Nous nous référons à présent au vocabulaire du service qui nomme P1, P2 et P3, respectivement les postes du matin, de l'après-midi et de la nuit.

travail le jour et la nuit. La nuit, on est tranquille, mais la journée on fait les urgences, ratio sur lequel on est fortement évalué. Zoari précise que *« la journée sert de garde-fou dans un système qui n'est pas toujours régulier. Il faut empêcher aussi la facilité, la dérive ça va très vite.* » En fait la journée sert essentiellement à élaborer les consignes. Puis, le rôle des postés est « *d'essayer de respecter les consignes, après ils (les gens de jour) n'ont pas de raison d'intervenir.* » Thibaut, un autre chef de poste, qui affirme préférer la nuit et les week-end, parce que *« l'autonomie, ça [lui] plaît* », avoue que cela tournerait moins bien sans le jour, car « *la hiérarchie synchronise* ». Cette notion de continuité dans le temps (synchronie) est donc celle qui est rattachée à la hiérarchie, qu'il s'agisse du chef de poste ou de la hiérarchie de jour.

Or il nous semble toucher là à une dimension essentielle de l'autonomie qui est celle de la maintenance d'une posture identitaire dans le temps, en assumant erreurs et succès, sans se cacher derrière le prétexte du « c'était pas moi ». Cette dimension se rattache à celle de la responsabilité, mais aussi plus basiquement à la posture de l'adulte, qui s'affirme dans le temps comme un être unique, à l'identité repérable.

Selon cette dimension, le chef de poste est la personne véritablement autonome du service, celui qui marque la continuité du processus, qu'il ait agi ou non. En ce sens, il existe entre les chefs de postes une solidarité de fait, qui consiste à se donner le relais de cette continuité, quelles que soient les jalousies ou les différences de personnalité et de conception du travail. Ainsi, les consignes ne sont données qu'une fois par jour, à charge pour le chef du P1 de les transmettre au P2, qui lui-même les transmettra au P3.

Cette solidarité de fait est renforcée par le management du chef de service, qui veille à intégrer les chefs de postes dans son équipe manageriale.

b) Un rôle managerial situé entre le tampon et le pater familias

Le cas de Zoari nous semble intéressant à approfondir, dans la mesure où il représente le meilleur chef de poste selon son chef de service et son chef de département. Pita l'a fait passer 365, car il est celui qui a le plus *« d'innovation et de créativité* », ce qui ressemble fort à de l'autonomie. Il le sait et en est très fier. Aussi nous expose-t-il volontiers sa conception de sa fonction. Deux points apparaissent ici, qui nous semblent dignes d'intérêt. D'une part sa conviction de détenir ce qu'il appelle un rôle de tampon, ensuite son endossement du rôle de père de famille de son équipe.

i) Un « tampon » pris entre le « marteau et l'enclume »

Le management de Zoari est très axé sur le confort à travailler ensemble. Traditionnellement son équipe commence, le P1 et le P2 par un café commun, et le P3 par un dîner, cuisiné et pris en commun autour de la table de la cuisine. Il a consacré ses points sécurité* à l'achat d'un service à café et d'une nappe. Il a ramassé aussi des points sécurité auprès de toutes les équipes pour acheter une mini-chaîne stéréo pour Noël. C'est son équipe qui a fait la décoration de la pièce et qui amène les disques. Ainsi, pendant toute la période des fêtes de Noël 98, les cinq équipes travaillent en musique.

Il nous a expliqué à plusieurs reprises qu'il avait une philosophie de son métier qui consistait à privilégier le coordinateur et à se débrouiller ensuite pour programmer le train. Pourtant, lorsque nous lui avons demandé de nous expliquer en quoi consistait sa fonction de chef de poste, ce qu'il nous a répondu était totalement différent, axé sur son rôle de relais entre le haut et le bas :

> *« En fait, en quelques phrases(...) c'est très simple, moi, mon job, c'est, (...) c'est le marteau et l'enclume, hein c'est entre les gens de jour et mon équipe, c'est faire passer les messages qu'on me donne avec les objectifs pour que les gens adhèrent et suivent(...), en interne c'est quand même que les gens qui travaillent avec moi se sentent bien quoi, se sentent bien tout en faisant leur travail, c'est-à-dire que malgré les contraintes et tout, qu'il y ait un climat de confiance, une certaine sérénité et qu'les gens soient, quand même contents de c'qu'ils font quoi ».*

Après demande d'éclaircissement, il ressortait du discours de Zoari, qu'il considérait que son rôle était de filtrer l'information dans les deux sens, de faire « tampon » de façon à faire adhérer ses hommes au projet de son équipe au moyen d'une confiance construite étape après étape. Mais ce filtrage ne consistait pas uniquement à trier l'information, mais surtout à ne pas se *« laisser manipuler par les uns ou par les autres »* mais plutôt à *« manipuler un peu »* les chefs. Nous avons eu l'occasion d'assister à ce type de manœuvre de la part d'un Zoari couvrant l'absence d'un de ses gars aux yeux du chef de service. Son point de vue était qu'il fallait protéger ses hommes et respecter leurs différences. La confiance est *« loin d'être gagnée, hein, ça c'est toujours, c'est toujours parce que j'ai pas à me comporter de la même manière*

avec chacun des membres de l'équipe, j'aurai toujours un comportement différent avec chacun, parce que chacun est différent ... c'est clair et pis, bon, il faut savoir défendre quelqu'un, ça c'est pas toujours évident non plus, mais, bon, y faut faire des compromis, faut pas rester figé dans une attitude».

Ainsi, il fait des efforts pour comprendre chacun de ses équipiers dans sa différence et pour cela il va assez loin. Ainsi, la personne dont il couvrait l'absence, se rendait au tribunal pour y répondre d'une affaire de mœurs. Zoari, au courant, ne se permet pas de juger et le protège parce qu'il estime que le chef de service ne l'aime pas et est injuste avec lui.

Cette acceptation des différences de chacun nous semble relever du registre de l'autonomie, en ce que l'autonomie exprimée révèle les particularités de chacun. Les accepter et les citer comme un élément important pour un manager est donc au moins un préalable au déploiement d'une action autonome.

Mais la conception que Zoari a de son rôle va au-delà de cette simple acceptation.

ii) Un père de famille

Zoari a l'impression d'être le père de son équipe. Il nous confie ainsi que certains le prennent comme confident de leurs peines de cœur et qu'il a été le témoin au mariage de l'un de ses gars qu'il avait aidé à se rabibocher avec sa fiancée.

Il a l'impression qu'en vieillissant, ses équipiers se fragilisent et se comportent comme des « gosses » :

> *« A plus de 40 ans, ils se disent : est-ce que j'ai une utilité, est-ce que j'ai une fonction, est-ce qu'on m'estime, est-ce que me trouve bien, est-ce que on me critique pas, j'sais pas, ils ont besoin d'avoir une notoriété quoi, avoir un truc euh, toujours positif ; ils acceptent mal qu'on les critique ou qu'on remette en cause c'qui font, ça ils l'acceptent pas, c'est un peu fou. »*

Lors de notre premier entretien, il nous avait déjà avoué se prendre pour un père de famille, censé sécuriser ses gars : *« Quand il y a un nouveau, je le surveille, mais en douceur, depuis mon poste. »*

Il sait, probablement par un jeu de miroir qu'il s'en est fallu de pas grand chose pour que, laminé par une culture ouvrière classique, il ne soit devenu comme eux, un sans-grade. Il se sent un peu redevable ou coupable d'avoir eu la capacité de surnager dans ce système.

Il se charge donc de leur montrer le chemin à suivre pour grandir. On pourrait penser que venant d'un fils de mineur élevé en Lorraine par les de Wendel, une telle conception ne peut témoigner que de relents de paternalisme. Nous proposons une autre interprétation, qui nous semble plus féconde et plus significative de la situation présente. Il nous semble en effet que ce que se propose de faire Zoari, et l'étude approfondie des entretiens professionnels qu'il fait passer aux membres de son équipe, nous en convainc encore plus que ses dires, c'est d'amener ses hommes vers l'autonomie, comme un père élève son enfant et le guide vers la liberté, tout en le rassurant et en le protégeant contre les risques de la vie. Lui-même s'est débrouillé tout seul, sans doute grâce à son propre père, mais il n'en parle pas. Il est autonome et il souhaiterait sincèrement que les autres le deviennent, pas seulement pour le travail, mais surtout pour eux. Il s'investit tant dans son travail, si mêlé à son histoire personnelle, qu'il a l'impression d'avoir charge d'âme. C'est pour cela qu'il les aide aussi dans leur vie privée. Et les aider passe aussi par leur donner confiance en leurs capacités, les mettre en situation de se dépasser. C'est pour cela qu'il les pousse à animer des GE*, qu'il exige d'eux qu'ils mènent des projets, qu'ils se forment à autre chose. Et s'il y arrive, c'est aussi parce qu'il est le chef de poste qui recueille les brebis égarées, ceux qui se sont mal entendus avec une autre équipe et qui sont près à beaucoup pour s'en sortir. Cela rend d'ailleurs bien des services à Paul Pita, qui lui en sait gré. Il faut dire aussi que Zoari joue de son charisme pour se faire suivre. Il aime être aimé et écouté et manipule bien un peu aussi ses troupes.

Cette vision permet sans doute d'expliquer ce que Daniel Atlan nous avait dit de Sollac lors de notre premier entretien, en parlant d'une sphère de domesticité, faisant allusion aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991).

Une interprétation complémentaire peut éventuellement contribuer à éclairer encore mieux cette attitude. Il est possible aussi que face au poids que représente la responsabilité des installations la nuit et le week-end, le chef de poste ait besoin de partager, pour ne pas être seul. Or, comme il n'est pas question pour lui de partager avec

les gens de jour - ce serait un déshonneur de ne pas se débrouiller seul[57] - , il se retourne vers les siens dont il a besoin qu'ils montent en autonomie pour le seconder techniquement et le réconforter moralement.

c) Conclusions provisoires sur l'autonomie des chefs de poste : un pivot

On pourrait penser a priori, avec Paul Shieffer, que seuls les chefs de poste sont autonomes, et pas les postés. C'était sa position lors de notre second entretien, après avoir réfléchi à la question. Cela relèverait presque de l'évidence. Après tout, la nuit et le week-end, les chefs de poste sont officiellement responsables de la programmation des outils, même s'il y a un ingénieur d'astreinte. D'ailleurs le fait qu'ils ne l'appellent jamais — Paul Shieffer a été appelé une fois en 7 ans d'astreinte et c'était pour le mettre au courant des décisions prises — prouve qu'ils sont parfaitement capables de se débrouiller seuls.

Les autres postés sont sous la responsabilité de leur chef de poste, ils doivent lui obéir. De plus les immenses contraintes qui pèsent sur la programmation les privent de réelles marges de manœuvre dans leurs choix. Et pourtant, les chefs de postes et les managers de jour insistent sans cesse sur leurs actions visant à développer l'autonomie des postés. Eux-mêmes affirment tous, être, plus ou moins, autonomes dans leur travail et ne se sentent pas ployer sous l'autorité du chef de poste. La longueur de leur expérience professionnelle et le fait qu'ils aient travaillé parfois ailleurs qu'à Fos et en tous cas qu'ils aient connu l'avant 79 et l'après, tout cela fait que lorsque nous les sollicitons, ils sont à même d'affirmer que la situation actuelle comporte infiniment plus de liberté que par le passé et que le mode de management a profondément changé durant les vingt dernières années.

Ainsi, il ne nous semble pas exact d'affirmer que seuls les chefs de poste sont autonomes. Nous dirions plutôt qu'ils sont le pivot d'une autonomie qui se diffuse dans le service de niveau en niveau. Ils sont au cœur du dispositif de mise en autonomie, dans leur rôle de liaison entre le haut et le bas. Pour leur hiérarchie, leur autonomie est une condition de tranquillité. Paul Shieffer, comme Jean-Marc Guiness et Paul Pita

---

[57] Voir plus loin

insistent sur la différence qui existe entre Fos et d'autres sites comme Dunkerque ou Florange au niveau des permanences de week-end. A Fos, l'ingénieur de permanence passe le samedi matin, avec des croissants et mène une réunion d'une heure pour savoir ce qui se passe. D'ailleurs, d'après Guiness, il n'y a guère que lui et Pita qui soient capables de faire un vrai travail de permanence, les autres ne connaissent pas assez les outils pour servir à autre chose qu'à représenter la hiérarchie et faire le lien avec les autres services en cas de besoin. A Florange, selon Shieffer, 3 personnes de permanence travaillent tout le week-end dans le service et pilotent les équipes comme les autres jours. Autrement dit, l'autonomie des équipes est une réalité à Fos, qui permet à la hiérarchie de ne pas être dérangée le week-end et par extension de se consacrer à la réflexion à plus long terme pendant la semaine, au lieu de piloter les outils. L'autonomie des chefs de poste est donc très appréciée par la hiérarchie, elle fait partie du dispositif managerial et de la division des tâches.

Mais cette autonomie relève aussi de la relation avec le reste de l'équipe. Un chef de poste autonome est un chef de poste qui sait déléguer dans son équipe. Ce qu'on lui demande, c'est de booster chacun au maximum de ses capacités, de façon à avoir une équipe qui tourne aussi bien techniquement qu'au niveau de l'ambiance. Les capacités mises en avant sont autant techniques qu'humaines. Les deux sont intimement liés, car c'est la qualité de l'ambiance dans l'équipe qui conditionne la performance via les arrangements possibles entre les postés, l'entraide, les conseils... Ce n'est pas uniquement que la hiérarchie ne veut pas entendre parler des problèmes relationnels dans l'équipe, c'est surtout que de la qualité des relations surgit la qualité du travail ; c'est en tous cas ce qui ressort de la plupart des entretiens avec les postés.

De plus, pour le technicien, la place de chef de poste est comme un idéal à atteindre, c'est le maximum possible tout en restant posté. Ainsi, les qualités mises en avant chez les techniciens par Paul Pita, pour les mettre en position de devenir chef de poste, sont, outre la polyvalence technique nécessaire à l'analyse globale des situations et à l'explication des situations aux postés, les qualités manageriales, subsumées dans les capacités à parler vrai, à *« rassurer dans des situations délicates, à gérer des conflits et savoir traiter les problèmes que l'on rencontre sans lâcher prise par rapport à la position usine, que nous avons pour mission, dans nos fonctions de défendre. »* Un autre jour, Pita, à qui nous demandons s'il n'a pas peur de perdre un bon chef de poste

comme Zoari, qu'il pense orienter vers le commercial, nous répond que non ; il a sous la mains Faomi qui fera un excellent chef de poste, pour preuve, il vient de tenir tête dans un conflit avec l'aciérie. L'autonomie, conçue comme la capacité à gérer des situations délicates en tenant compte des exigences de la direction, doit se diffuser au niveau des postés parce que les futurs chefs de poste sont parmi eux.

Le processus de sélection des futurs chefs de poste est en effet l'une des tâches primordiales du chef de département et du chef de service. La gestion prévisionnelle du service consiste à avoir quelques personnes au chaud pour permettre une mobilité continue, source à la fois de motivation et d'efficacité constante dans l'organisation. Le choix des futurs chefs de poste prend au moins deux ans, parfois beaucoup plus. Il s'agit de repérer ceux qui en ont l'étoffe et qui le souhaitent, puis de les mettre en situation. La première étape, consiste à construire un parcours de polyvalence technique, pour obtenir des chefs bien formés. D'après Shieffer, les qualités techniques d'un chef de poste sont les mêmes que celles d'un programmeur. On a donc tout le loisir de les observer en situation. A ce moment là, le processus commence à se contractualiser : lors de l'entretien professionnel, la personne se déclare intéressée par *une « évolution manageriale dans le service »* et l'évaluateur lui répond par écrit que cela lui semble tout à fait envisageable si elle passe par telle et telle étape. Dans les entretiens professionnels, on peut lire ce type de dialogue écrit pendant deux à trois ans. Ensuite, Shieffer place les personnes élues comme remplaçant chef de poste. C'est-à-dire qu'ils sont officiellement chargés de remplacer leur chef pendant ses congés. Ensuite, le passage au niveau chef de poste est l'objet d'une année de période d'essai, au cours de laquelle la personne fait le travail du chef de poste sans en avoir le titre. Cela permet d'éviter les retours en arrière vexants en cas de problème. Shieffer et Pita racontent qu'ils ont commis une seule fois une erreur sur une personne qui venait d'un autre service et qui leur semblait bien, mais qui n'a pas su se faire accepter comme manager. Il ne s'agissait pas d'une place de chef de poste, mais de chef de bureau dans le service GC. Cet échec les a confirmé dans leur politique de promotion locale des personnes observées et bien connues pendant dix ans. C'est moins risqué. Ainsi, chacun sait qu'il a la possibilité de devenir chef de poste, et il fait ce qu'il faut pour, s'il est intéressé.

Ainsi l'autonomie des chefs de poste n'est qu'un maillon dans un système qui détient sa performance de l'autonomie de chacun, source du bénéfice de pouvoir faire autre chose pour celui qui délègue et de se sentir bien pour celui à qui on délègue.

Voyons à présent ce que représente l'autonomie pour les postés.

4.3.1.2 L'autonomie des postés comme professionnalisme ressenti

A première vue, le vocable d'autonomie ne recouvre pas la même chose pour le chef de département, et le chef de service d'un côté et pour les postés de l'autre. En haut, l'autonomie correspond plutôt à la délégation possible, dans la lignée des revendications de la CCIC, tandis qu'en bas, elle se réfère plus à la maîtrise technique de son poste de travail.

a) Se débrouiller seul avec les contraintes

i) L'honneur du métier et de la personne

C'est ainsi, qu'au niveau des techniciens, l'autonomie devient naturelle au sens où elle se confond avec la conscience professionnelle, l'honneur du métier. Si certains commencent par affirmer qu'ils sont autonomes au sens du GRE*, c'est-à-dire qu'ils maîtrisent les données de leur emploi, puis insistent sur le fait que leur autonomie est démontrée par le fait qu'ils travaillent seuls, sans demander ce qu'ils ont à faire, tous parlent de l'autonomie en termes de devoir personnel : il faut faire son travail, on est là pour cela et ce serait une honte de demander de l'aide. Ainsi, Zoari affirme : *« En 30 ans, je n'ai jamais téléphoné à qui que ce soit ; on supporte les aléas, c'est cela qui fait qu'on a une utilité »*. Pizzi ajoute, que même s'il n'est pas content de son salaire, il est là pour bien faire son travail et cela n'a rien à voir avec le reste. Le travail est une valeur extrêmement importante pour tous. La qualité du travail démontre la qualité de l'individu. Garowicz, se plaignant du management actuel, rappelle qu'avant quand quelqu'un était un fainéant, on le lui disait. Au travail, il faut être dur à la tâche et assumer ses responsabilités. Il sait combien coûte la tonne de carbure et il hésite sur son temps de désulfuration parce qu'il compare le coût à la qualité attendue.

ii) Etre responsable à son niveau des performances de l'entreprise

Chacun se sent responsable de sa contribution aux résultats de l'entreprise. Maria Gonzales, à la programmation aciérie de jour, dit : « *si on fait pas les délais, c'est nous qu'on paie* » et elle ajoute pour réagir à notre sourire, « *nous, enfin l'entreprise* ». Il ne s'agit donc pas d'un retour au métier de la période prétaylorienne ; la question n'est pas de faire de la belle ouvrage, mais de prendre les décisions de compromis qui permettent à chaque niveau de contribuer à la performance perçue dans toute sa complexité.

iii) Se fixer des objectifs propres

Il ne s'agit jamais d'une liberté absolue, mais d'une conscience aiguë de ce que Zoari nomme une « *obligation de résultat* » issue de la liberté prise. Tous les opérateurs interrogés nous expliquent que leur autonomie consiste à prendre des décisions en connaissance de causes, parce « *qu'on connaît bien le travail* », nous dit Kalika, « *on ne prend pas de décisions farfelues* », on a des contraintes, des directives, des instructions, dont Motus précise qu'elles « *sont bien faites (...) et qu'on y a participé* ». Lorsqu'il faut déroger à une instruction pour passer à l'aciérie, on réfléchit à deux fois avant de prendre sa décision et on en discute avec les autres. Mais jamais le chef n'est perçu comme trop présent ; Maria Gonzales affirme que son autonomie, elle la ressent, « *parce que le chef n'est pas derrière* » ; Garowicz confirme : « *je ne me sens pas surveillé.* » Au contraire, les contraintes viennent des collègues et de leurs outils. Compte tenu de ce que chacun doit réaliser dans l'équipe, « *on se débrouille.* », mais Roli précise qu'on « *connaît aussi ses limites* » et l'on n'hésite pas à demander l'avis des plus expérimentés avant de tenter quelque chose. **En ce sens, le premier degré d'autonomie est incontestablement atteint dans ce service. Les managers ne surveillent pas en permanence l'action des postés.**

Taormina, coordinateur et régulateur va plus loin, et nous permet de sentir la diffusion de l'idéologie manageriale jusqu'en bas de l'échelle hiérarchique. Il nous explique que lorsqu'il arrive à son poste, il regarde la situation générale, il lit les consignes, puis se « *fixe des objectifs* » qui consistent en général à atteindre au maximum les consignes. Lorsqu'il quitte son poste, il est content quand il a atteint son objectif, il rentre « *heureux* ». Pour lui, son autonomie consiste à pouvoir se fixer des

objectifs dont il sait qu'ils dépendent en grande partie de lui, mais en grande partie seulement. Ainsi, les postés ont la possibilité de délimiter eux-mêmes leurs objectifs, dans le cadre des consignes mais compte tenu des contraintes réelles au moment de l'action. **En ce sens, leur autonomie est très élevée, puisqu'elle touche à la définition des objectifs à atteindre.**

Pizzi, toujours haut en couleur va jusqu'à dénoncer ironiquement ce système : « *plus on te donne d'autonomie, plus tu en veux* ». Lorsque nous lui demandons s'il trouve cela désagréable, il avoue que c'est pour cette raison qu'il trouve le courage de se lever à trois heures du matin pour venir travailler.

Ce qui a changé, selon lui dans les vingt dernières années, c'est la relation qui existe entre la hiérarchie et ceux qu'il appelle encore des ouvriers. Désormais, le chef dit bonjour le matin et il sait que s'il dit quelque chose, la plupart du temps il sera écouté. En tous cas, il a le droit de parler à voix haute et de donner son avis. Ce n'était pas le cas avant et ce simple respect de chacun est déjà très important.

iv) Le jeu comme expression de la liberté

A cette dimension de liberté, s'en ajoute une autre qui vient l'enrichir, c'est celle du jeu. Chaque programmeur joue devant ses écrans à tenter de bâtir les plus beaux programmes. Il ne s'agit pas tant d'une compétition avec les autres équipes que d'un défi personnel qui consiste à trouver la meilleure combinaison possible, compte tenu des contraintes du moment et à y imprimer son style. Il est reconnu dans le service que chacun travaille à sa manière. Cette valorisation des différences de style de programmation contribue à reconnaître la liberté et l'identité de chacun. Mais cela indique aussi une reconnaissance de fait du droit à l'erreur. Il n'y a pas vraiment d'erreur, pour un opérateur confirmé, le système informatique y veille, mais que des décisions un peu moins bonnes que d'autres. Et du chef de département jusqu'à Jean-Marc Guiness, chacun souligne ce fait : on peut toujours enfoncer quelqu'un si on veut, mais c'est de la mauvaise foi et c'est trop facile, car chacun sait qu'en face de sa machine, la personne a fait pour le mieux et qu'au moment où elle a décidé, elle ne voyait pas d'autre solution pour optimiser. Certes, la réussite dépend de la plus ou moins grande audace à enfreindre les règles prescrites. Ceux qui parviennent à forcer les consignes officielles pour réaliser les plus beaux programmes sont ceux qui connaissent parfaitement le système mais qui sont surtout capables de convaincre les opérateurs de

l'aciérie ou du train, de les suivre dans leur demande de dérogation. **En ce sens, leur autonomie volée, qui consiste à détourner la règle pour atteindre la production, selon le schéma décrit par Terssac, (1992), se complète d'une autonomie d'influence et d'engagement, qui consiste à être capable d'influencer les autres pour qu'ils vous fassent confiance et acceptent de ne pas suivre la règle de leur côté, ce qui peut représenter un risque en cas d'incident sur les machines. Cette autonomie se rapproche totalement de l'autonomie d'engagement telle qu'elle est décrite par Chatzis et al. (1999).**

Autant certains postes relèvent de la plus ou moins grande productivité de l'opérateur, qui réaffectera par exemple deux à trois fois plus de brames qu'un autre, autant, à la coordination, à la régulation fonte et au TAB, il est impossible, voire immoral de juger d'une décision.

Les moments de réflexion et de décision sont donc des moments de grande liberté dans la mesure où chacun se mesure à la réalité et joue chaque programme. Cette liberté est rendue possible par la confiance réelle qui est donnée à chacun, avec un contrôle, mais sans retour de bâton en cas de moins bonne décision. **Cette possibilité de jouer, de se faufiler dans les possibles que l'on découvre à force de manipuler les éléments comme un meccano, constitue certainement l'élément le plus fort de la liberté en poste.** Cela explique aussi en partie la valorisation de la nuit, où l'on peut jouer tranquillement, se concentrer sans être dérangé.

b) L'autonomie relative dans la gestion de ses temps

Un second type d'autonomie pour les postés réside dans la gestion des différents temps. Si les moments de présence en poste sont parfaitement réglementés, à tel point qu'on a le calendrier une fois par an, **la gestion de son temps à l'intérieur d'un poste donné est plus ou moins libre.** Chacun a sa propre façon de travailler, selon la place occupée. En dehors des moments et des places liés au chaud, les postés s'organisent comme ils le veulent pour procéder aux différentes activités de leur place. De plus, ils prennent leurs pauses quand ils le veulent, si le travail le permet, pour un café ou un repas. Certes, il y a des temps collectifs, des repas ou des pauses communs, mais dans l'ensemble, au cours des nombreuses journées que nous avons passées avec eux, nous

les avons vu s'arrêter librement, selon leur convenance et surtout selon leur rythme de travail.

Ensuite, **l'arbitrage entre temps au travail et temps hors travail** relève aussi d'une assez grande autonomie. D'une façon générale, les postés prennent le fait d'être posté comme un avantage et un choix en termes de temps et d'argent. Dans toutes les équipes, ce sont les postés qui choisissent leurs jours de **congé**, se mettant d'accord entre eux, pour assurer le maintien de l'activité. Le chef de poste ne s'en mêle que pour inciter certains à bien prendre leurs congés quand une possibilité s'offre.

Enfin, l'existence d'un accord très intéressant sur la **préretraite** progressive permet aux plus de cinquante ans de travailler aux quatre cinquièmes, ce que certains d'entre eux ont choisi, sans contrainte dans un sens ou dans l'autre. Il n'est pas mal vu dans le service d'être à temps partiel, puisque Jean-Marc Guiness, le second du service, a lui-même choisi cette formule. Au contraire, c'est le signe positif que l'on a d'autres activités que le travail.

c) Conclusion sur l'autonomie dans le service CP : une liberté de décider, en augmentation certaine

Ainsi, l'autonomie dans ce service trouve une définition qui n'est ni celle des artisans prétayloriens, ni celle des jeux de pouvoir propres à la régulation conjointe des systèmes tayloriens, mais qui se caractérise par une prise en charge délimitée de responsabilités clairement définies pour chacun, qui, mis en confiance, formé, consulté dans ses souhaits de progression, sait parfaitement en quoi il peut contribuer à la bonne marche de l'entreprise, et se fait un honneur de bien le faire.

Finalement, face à son ordinateur, muni des consignes du jour, disposant des manuels de procédure, l'opérateur est seul à prendre la décision, qui du temps de désulfuration, qui de l'agencement réel des programmes à la coulée continue ou au train. C'est dans ce moment de réflexion, de combinaison des différentes informations entre l'état de l'outil de production et le niveau d'urgence de chaque commande, que les postés déploient véritablement leur autonomie. C'est cette autonomie là que les managers recherchent. D'un côté, ils font tout pour la border, l'encadrer, mais d'un autre côté ils attendent de chacun qu'il prenne la meilleure décision possible à chaque instant, de façon à optimiser l'ensemble des indicateurs du service et de l'usine : servir

les urgences, sans perdre d'argent et surtout en limitant au maximum les incidents et le temps d'arrêt des machines. Cette autonomie est une véritable autonomie d'engagement au sens où elle demande aux opérateurs d'y mettre du leur pour engager leur compétence à chaque instant dans la résolution des dizaines d'aléas qui surviennent sur un poste. Comme le soulignent les chefs de poste, si l'on se laisse aller, on laisse passer la performance et les rations baissent. Il faut sans cesse faire le mieux possible et seul celui qui est face à la situation concrète peut s'y mettre, même s'il ne se prive pas de demander leur avis aux autres.

Cette autonomie se déploie à tous les niveaux, contenue et encouragée à la fois, par un système managerial dont la philosophie consiste à penser qu'il y a un bonheur possible à se réaliser dans son travail.

Elle est par ailleurs en phase de croissance pour toutes les places postées comme en témoigne une analyse comparée de l'axe « raisonnement logique- autonomie » de la première et de la deuxième version du GRE 411*. Il faut préciser que si l'autonomie est un axe transversal à l'usine, si le vocabulaire est très proche d'un GRE à l'autre, les cinq degrés de l'axe sont pourtant adaptés à chaque secteur. Ainsi par exemple, dans la première version des GRE, ce qui était en niveau 1 pour le 411, se retrouvait en niveau 2 pour le 410, le GRE du service gestion de commandes, ce qui tendait à montrer que les opérateurs du service GP devaient être plus autonomes que ceux de GC.

Si nous procédons à une comparaison des versions 1 et 2 du GRE 411, retranscrites dans les tableaux 11 et 12 page 295, nous constatons qu'en cinq années, un besoin de modifier les niveaux d'autonomie attendus à chaque niveau d'intervention s'est fait sentir. Cette modification reflète d'une part la prise en compte des imprécisions du premier GRE, mais aussi une modification réelle dans la perception de l'autonomie attendue à chaque niveau. Cette modification de perception peut quand à elle provenir de deux sources : une évolution technologique des activités mais aussi une montée globale en autonomie, qui fait qu'elle est comme dépréciée, les deux se combinant certainement. Ainsi par exemple, l'item qui concerne la vision globale et le recul, ne semblait pas indispensable en 1993 pour une intervention de premier degré. En 1998, il est passé du degré 2 au degré 1, indiquant par là qu'il est devenu évident que tout opérateur du service doit posséder une vision globale de l'activité. Soit que ce soit devenu nécessaire pour intervenir, soit qu'aujourd'hui ce n'est plus un grand exploit. En

revanche le reclassement de certains items du niveau 4 vers le niveau 5 peut indiquer une prise de conscience des difficultés à atteindre un haut niveau d'autonomie. Cependant, il faut noter que les coefficients correspondant à chaque degré ont été un peu modifiés, ce qui relève en grande partie d'un impératif de cohérence entre les degrés déjà validés et les coefficients attribués.

Néanmoins, la tendance générale de l'évolution indique un élargissement de la palette des compétences liées à l'autonomie, ainsi qu'une plus grande précision des coefficients qui leur sont attribués. Ainsi, les 255 passent du degré 2 eu degré 1, tandis que les 335 passent du degré 4 au degré 5.

La lecture de la nouvelle version du GRE montre à fois la demande d'autonomie de la part de la hiérarchie et la négociation faite sur la base du constat de ce que l'on fait à chaque niveau d'intervention. Il ne faut pas oublier en effet que la référence première est le coefficient. Un coefficient 285 doit pouvoir s'engager dans la prise de nouvelles responsabilités.

Il est alors intéressant de comparer cet axe raisonnement logique autonomie avec les coefficients moyens attribués à chaque emploi du service. Sachant qu'en moyenne un régulateur a un coefficient de 255, un programmeur TAB de 285 et un coordinateur est à 305, cela devrait signifier qu'un régulateur doit être au degré 1 d'autonomie, un programmeur TAB au degré 3 et un coordinateur au degré 4. Or l'examen des dossiers montre que personne dans le service n'est en dessous du niveau 2, tandis que les coordinateurs sont en moyenne entre le niveau 4 et le niveau 5.

Ainsi, les cotations officielles de la démarche compétence montrent que les postés sont très autonomes compte tenu des attentes de l'usine.

Au sein de ce système, où chaque manager est responsable de ses ressources humaines, la démarche compétence joue un rôle d'épine dorsale que nous allons détailler à présent.

TABLEAU 11 :AXE RAISONNEMENT LOGIQUE-AUTONOMIE EN 1993

Degrés	1	2	3	4	5
Intitulés	1. Analyser une situation, un problème posé et prendre les décisions adaptées 2. Situer les limites de son champ d'action	1. Identifier les priorités 2. Prendre du recul par rapport aux événements, avoir une vision globale	1. Apprécier les moyens nécessaires et prendre les initiatives adaptées 2. Anticiper les événements, les situations, les problèmes pour améliorer l'efficacité globale 3. S'engager dans la prise de nouvelles responsabilités 4. Synthétiser une série d'informations et en tirer une conclusion cohérente	1. Apprécier des aléas, des imprévus en intégrant les contraintes (notion de réactivité) 2. Prendre une décision et l'argumenter à sa hiérarchie ou à un groupe 3. Contribuer aux évolutions technologiques et organisationnelles 4. Prendre des décisions adaptées par rapport à un contexte, par rapport à des circonstances, par rapport à des évolutions ou des imprévus 5. Se fixer des objectifs opérationnels ou plan d'action	1. Piloter un projet, une étude à interfaces et paramètres multiples 2. Provoquer le changement en cohérence avec les objectifs globaux du secteur
Coefficient	240	255	285	335	365

Dans ce second tableau, les items qui ont baissé de degré sont indiqués en italique, ceux qui sont montés sont soulignés, les nouveaux items sont en gras.

TABLEAU 12 : AXE RAISONNEMENT LOGIQUE-AUTONOMIE EN 1998

Degrés	1	2	3	4	5
Intitulés	1. Proposer des améliorations au travers d'initiatives régulières dans son cadre habituel 2. Identifier les différents éléments d'un problème 3. Identifier les liens cause-effet 4. Analyser une situation, identifier les priorités, prendre les mesures adaptées 5. Valider ses raisonnements par confrontation à des événements, des références *6. Prendre du recul par rapport aux événements, avoir une vision globale*	1. *Anticiper les événements, les situations, les problèmes pour améliorer l'efficacité globale* 2. Argumenter les décisions prises 3. Traiter un problème dans le cadre d'une délégation reçue	1. S'engager dans la prise de nouvelles responsabilités 2. Mener ses actions jusqu'à leur terme dans le cadre des analyses, des études pour déboucher sur des solutions opérationnelles 3. Synthétiser une série d'informations et en tirer une conclusion cohérente	1. **Assumer** des aléas, des imprévus en intégrant les contraintes (notion de réactivité) 2. Prendre une décision et l'argumenter à sa hiérarchie ou à un groupe 3. Contribuer aux évolutions technologiques et organisationnelles **de son périmètre**	1. Prendre des décisions adaptées par rapport à un contexte, par rapport à des circonstances, par rapport à des évolutions ou des imprévus 2. Se fixer des objectifs opérationnels ou plan d'action 3. **Apprécier ses marges de manœuvre dans un cadre inhabituel** 4. Piloter un projet, une étude à interfaces et paramètres multiples
Coefficient	240/255	270	285	305	335/365

4.3.2 Les compétences au centre de la négociation entre postés et chefs de poste

Nous avons vu que les postés disposent d'une grande autonomie, essentiellement liée à la nécessité de prendre sans cesse des décisions, arbitrages complexes entre des variables divergentes et pourtant toutes importantes. Pour valider notre conclusion principale, il nous faut maintenant analyser ce qui pousse les opérateurs à accepter ce fonctionnement, à prendre véritablement leurs responsabilités et à engager leur autonomie dans chaque prise de décision.

4.3.2.1 Conscience professionnelle, honneur et jeu comme motivations intrinsèques

Nous avons vu qu'un premier élément réside dans la conscience professionnelle. Les opérateurs se sentent responsables de leur activité et refusent par honneur de faire appel à la hiérarchie. Cet argument est classique, au moins dans le contexte français (d'Iribarne, 1993). Il existe dans la culture des opérateurs des restes d'expérience lorraine qui font que le travail a une valeur particulière, et que quelles que soient les conditions, on est là pour faire son travail et on le fait bien, c'est une question d'éthique personnelle, qui n'a rien à voir avec l'entreprise et ses politiques.

Une autre dimension réside dans le plaisir du jeu. Nous l'avons vu dans la façon dont les opérateurs décrivent leur autonomie. Ce plaisir est accompagné par les managers qui valorisent chacun sur ses performances. Ainsi, lorsqu'un coordinateur cherche à faire passer un beau programme, tout le monde est là pour le féliciter et le mettre en valeur. Il existe un plaisir évident du travail bien fait, de la belle ouvrage qui constitue en soi une récompense intrinsèque. Les postés interrogés considèrent qu'ils ont un travail intéressant, parce qu'il faut prendre des décisions, avec des facteurs multiples. C'est une des sources de leur motivation, cela fait qu'ils acceptent d'engager leur autonomie. Mais cela n'est pas suffisant pour expliquer toute la dynamique du service. Pour comprendre pourquoi cela fonctionne pour tous, dans le long terme, il faut se pencher sur le jeu autour des compétences.

4.3.2.2 Augmenter ses compétences pour rester maître de son évolution

Gilbert de Terssac l'a montré amplement, essentiellement dans le cas des rondiers qui pénètrent dans la salle de commande alors que c'est interdit, ce qui constitue la monnaie d'échange entre salariés du même niveau hiérarchique pour accepter de déroger aux règles de façon à augmenter la performance, c'est l'acquisition de nouvelles compétences, qui permettront non seulement de mieux travailler mais aussi de grimper dans la hiérarchie (Terssac, 1992). C'est pour acquérir des compétences que l'on met en œuvre son autonomie volée. Est-ce toujours le cas dans l'autonomie d'engagement. Autrement dit, peut-on offrir des compétences en échange d'une autonomie d'engagement ?

a) Trois groupes distincts aux fonctionnements différents

La réponse n'est pas la même pour tous. Dans ce cas du service CP, on peut constater le même phénomène seulement pour ceux qui ont envie de progresser dans la hiérarchie. Nous avons observé trois types de comportements, reconstruits à partir des entretiens compréhensifs mais aussi par l'analyse des dossiers d'évaluation annuelle et le discours des managers sur les personnes en question.

Certains, parmi les plus âgés notamment, n'ont plus envie d'apprendre et refusent de développer leur polyvalence. Ils attendent la retraite tranquillement, mais en travaillant bien sur les places qu'ils connaissent déjà. Ils sont fidèles à l'entreprise mais plus très motivés à progresser, pensant qu'ils n'ont plus le temps de gagner encore un coefficient. Leur motivation existe quand même et est liée à trois éléments : la conscience professionnelle, faire de la belle ouvrage, et maintenir une bonne ambiance dans l'équipe, pour que le travail reste agréable. Ils sont donc prêts à rendre quelques services pour que cela se passe bien. Ils continuent à participer à des GE, pour le plaisir d'améliorer les choses. Ils sont relativement autonomes sur leur place, bien qu'ils ne jouent pas ou plus le jeu de la démarche compétence. Nous en avons rencontré trois, sur les seize personnes interrogées.

Un autre groupe est constitué de ceux qui, parce qu'ils n'ont pas confiance en eux et/ou parce que leur vie est ailleurs et qu'ils n'ont pas un besoin familial de gagner plus d'argent, se contentent de survivre dans le système sans essayer véritablement de progresser. Certains n'y croient pas. Ils affirment que les dés sont pipés, qu'il est

impossible de progresser, que tout se fait à la tête du client. Ils semblent soit ignorer la démarche compétence, soit la dénigrer. Une personne nous a dit *qu'« ils (les chefs) attribuent les coefficients qu'ils veulent.* » Ceux-là participent très peu aux GE, sauf lorsqu'ils y sont contraints par des demandes pressantes de leur chef de poste. Ils trouvent quand même un intérêt à leur travail et se sentent bien dans leur équipe, apprécient leur chef de poste. Ils travaillent en général à la régulation fonte et au reclassement des brames, plus rarement à la coordination. Ils représentent cinq personnes sur les seize interrogées. Parmi eux, trois ont été « recueillis » dans le service après une expérience malheureuse ailleurs dans l'usine, qui une formation inutilisée, qui un différend avec un supérieur. Ils accusent en conséquence un retard en termes de coefficients et de salaire par rapport à ce qu'ils estiment valoir. Ils jouent donc le jeu mais pas pour gagner, c'est trop tard, seulement pour rattraper. Nous les nommons les « apathiques ».

Un troisième groupe se distingue. Il est constitué environ de trois personnes sur six dans chaque équipe ,d'après ce que nous avons reconstitué via les entretiens avec la hiérarchie et la lecture des dossiers d'évaluation. Nous en avons rencontré huit, dont les trois chefs de poste que nous avons interviewés. Ils sont également représentés dans la hiérarchie de jour par les modèles que constituent Guiness et Pierre, tous deux anciens chefs de poste, ayant commencé comme ouvriers en Lorraine ; sans oublier une personne comme Maria Gonzales, programmeuse de jour entrée comme dactylo, qui a aujourd'hui de grandes responsabilités en matière d'assemblage des modules. Ce groupe, que nous pourrions nommer les « ambitieux » a saisi au vol la chance de la démarche compétence. Ils croient à la possibilité de progresser réellement. Ils se forment en permanence pour maîtriser le plus d'outils possible et progresser vers des responsabilités de chef de poste ou de manager de jour. Parmi les personnes interrogées, trois ont choisi de partir à l'étranger au cours de leur carrière pour quelques années, dans le cadre d'un accord entre USINOR et des entreprises travaillant en Algérie. Ils en ont profité pour prendre des responsabilités et pour progresser dans leur carrière. Il est clair qu'ils souhaitent apprendre, se perfectionner, en permanence. Ils augmentent régulièrement leurs compétences et les font valider au fur et à mesure sur le GRE 411. Pour cela, nous avons rencontré deux types de motivations souvent combinées. D'une part, la plupart d'entre eux sont pères de famille avec des enfants qui s'engagent plutôt vers des études longues. Il faut donc gagner de l'argent pour les leur payer. Dans ce

groupe, parmi les personnes interrogées, nous avons recensé quatre « enfants » ayant un DESS. Mais d'autre part, et cela semble constituer la motivation la plus importante, ces hommes et ces femmes ont un besoin permanent de mouvement. Ils souhaitent avoir un travail intéressant, diversifié, apprendre de nouvelles choses, bouger en permanence. Ils sont souvent prêts à accepter n'importe quel changement de poste du moment que c'est intéressant. Ce qui les intéresse, c'est l'enrichissement de leur travail et pas seulement la perspective d'ascension sociale. C'est pour cela qu'ils veulent se former en permanence, pour être en condition de se voir proposer de nouvelles missions et pourquoi pas au Brésil où USINOR a des possibilités. Ainsi Zoari, par exemple, hésite entre passer aux quatre cinquièmes dès qu'il en aura le droit, de façon à faire autre chose - il a quelques idées en tête -, quitter l'entreprise pour se mettre à son compte ou alors accepter une promotion à l'étranger. Tout est possible, du moment que l'on se positionne comme un bon, dans sa tête et dans celle des autres.

b) Les ambitieux engagent leur autonomie

Nous prétendons que ces « ambitieux », c'est-à-dire ceux qui jouent avec les possibilités de la démarche compétence, en se formant sans cesse et en faisant valider leurs nouvelles compétences, sont ceux qui déploient le plus d'autonomie d'engagement. Une première preuve provient du simple fait que dans cette catégorie rentrent les chefs de poste et leurs adjoints, amenés à leur succéder un jour. Or, il faut espérer que les managers et futurs managers des postés sont eux-mêmes porteurs de cette dynamique dont nous avons montré qu'elle est nécessaire au fonctionnement optimum du service et de l'usine dans son ensemble.

Le tableau 13 donnera une idée du lien qui existe entre l'utilisation de la démarche compétence et l'autonomie d'engagement. Il ne s'agit pas d'une étude statistique puisque nous n'avons que seize personnes dans l'échantillon de postés, et que nous n'avons pas toutes les informations nécessaires pour les 16 personnes ; les chiffres n'auraient eu aucune validité statistique. Il s'agit simplement d'une tentative de quantification des données, de façon à voir plus clairement la corrélation qui existe entre l'autonomie d'engagement et la croyance et l'utilisation active de la démarche compétence.

Pour mesurer l'autonomie, nous avons deux indicateurs : d'une part, le niveau d'autonomie auquel la personne se situe elle-même dans l'entretien compréhensif lorsque nous lui avons demandé si elle pensait être autonome ; ensuite le niveau officiel d'autonomie sur l'axe raisonnement logique autonomie, attribué à la personne dans le nouveau GRE 411 (que nous avons analysé à partir de la page 293), par l'ensemble des managers du service.

Pour mesurer l'adhésion à la démarche compétence, nous indiquons le coefficient auquel la personne se situe en janvier 1999, son ancienneté sur le site, la progression moyenne annuelle en coefficient qu'elle a connue depuis son arrivée, et pour les postés uniquement, le nombre de places que la personne maîtrise (colonne polyvalence).

Nous ajoutons aussi un autre indicateur qui nous semble intéressant : le nombre de GE auquel la personne a participé dans les trois dernières années. Cet indicateur permet de mesurer entre autres l'envie qu'a la personne de faire progresser globalement le service.

A cela s'ajoutent des données biographiques diverses, lorsque nous en disposons : coefficient au 1er janvier 1999, âge, ancienneté, niveau de formation initiale.

L'analyse de ce tableau, bien que non traitable statistiquement, semble indiquer le lien qui existe entre l'autonomie - telle qu'elle est mesurée dans le service à travers le GRE - et le temps moyen nécessaire à l'obtention d'un nouveau coefficient[58] (colonne progression), lui-même lié, depuis 1990, à la validation de compétences nouvelles. Il y a donc un lien entre le fait de jouer le jeu de la démarche compétence et celui d'être considéré comme autonome[59]. Ce qui pour l'instant ne dit rien du type de lien qui relie ces deux éléments.

---

[58] A nuancer en fonction du niveau de diplôme initial puisque les conventions collectives garantissent des niveaux d'accueil minimal selon le diplôme possédé. Ainsi, quelqu'un comme Baroli, titulaire du Bac, est entré au moins à 215, ce qui explique une progression moins rapide qu'un Zoari, très peu diplômé et dont on peut considérer que l'entreprise lui a fait rattraper sa faiblesse de formation initiale.

[59] Il est évident que nous ne pouvons dire qu'il y a un lien entre démarche compétence et autonomie d'engagement telle que nous l'avons définie, dans la mesure où nous n'avons pas procédé à une évaluation

TABLEAU 13 : RELATION ENTRE NIVEAU D'AUTONOMIE ET ADHÉSION À LA DÉMARCHE COMPÉTENCE

Nom	âge	ancien	Diplôme	Place principale	Polyvalence	Coefficient	Nb coeff	Progression *	GE	Se dit autonome	Cotation GRE
Kalika	50	28	cap	coordinateur	2	305	7	4	3	oui	IV23 ; V234
Fazi	56	29	1er bac	tab	3	285	8	3,6	1	oui	IV23 ;V234
Motus	42	21	bep électroméc	régulateur fonte	2,5	270	8	2,6	2	oui	III23
Thibaut	52	30	bepc	np	1	335	10	3	4	oui	
roger Euven	54	32	bac	coordinateur	1	365	8	4	4	non	IV3 ;V234
Catoga	48	24		régulateur fonte	3	285	10	2,4	2	oui	IV3
Herit	50	23	cap chaudronnier	régulateur fonte	2	255	7	3,3	4	oui	II5
Zoari	49	29	cap compta	np	1	365	11	2,6	10	oui	
Taormina	49	25	bep aide comptable	régulateur fonte	2	255	7	3,6	9	oui	II2
Garowicz	41	24	cap maison ajusteur mécanicien	régulateur fonte	2	255	6	4	4	non	II5
Baroli	40	25	bac	tab	4	305	6	4,2	6	oui	
Faomi	38	20	bac F1	coordinateur	6	305	7	2,9	5	oui	IV3 ; V234
Roli	47	23	cap maçonnerie	coordinateur	3	270	7	3,3	8	oui	IV23
Pizzi	46	25	bep agent administratif	tab	4	285	9	2,8	3	oui	IIIV
Gonzales M.	44	25	cap steno	acierie	np	285	12	2,1	6	oui	IV23
Domini	52	25	cap steno	acierie	np	270	10	2,5	3	non	III23
Petit	52	25	nsp	finissage	np	285	9	2.8	6	non	IV23
Gonzales L..	49	29	bac	coordinateur	np	285	5	5.8	8	oui	IV,4

propre de l'autonomie d'engagement de chacune des personnes interrogées. Cela constitue une **limite** à notre recherche. Nous en reparlerons dans la conclusion.

4.3.2.3 La liberté de gérer sa carrière comme source d'autonomie globale

Pour creuser cette question, nous avons procédé à l'analyse détaillée des entretiens compréhensifs auprès des postés ainsi que de ceux menés auprès de la hiérarchie de jour anciennement postée, selon la méthodologie de Kaufmann (1996).

Il apparaît que la différence entre le groupe des « apathiques » et le troisième, celui des « ambitieux », réside, comme dans le cas paradigmatique de Zoari, dans une prise en main de sa propre communication et de la gestion de son parcours professionnel.

Ce qui ressort en effet de l'analyse comparée des évolutions professionnelles et des discours des personnes interrogées, c'est un lien fort entre la prise en main de sa carrière professionnelle et l'autonomie déployée dans son travail.

Lorsque nous avons demandé aux techniciens et aux chefs de postes de nous raconter leurs trajectoires professionnelles, deux types de formulations sont apparues. Soit la personne répondait « on m'a dit de » , et expliquait chaque évolution de carrière par un « on » impersonnel, qui, précision demandée, correspondait à la hiérarchie. Soit la personne disait tantôt « je », tantôt le nom de la personne à qui il avait demandé un poste ou qui lui en avait proposé un : *« Pita m'a proposé de le rejoindre à l'aciérie.* »

Or, la corrélation entre le type de réponse, le niveau d'autonomie évalué officiellement par le GRE et le goût pour l'autonomie affiché est forte. Il semble donc que se confirme le lien entre l'autonomie dans le travail et le fait de devenir son propre gestionnaire de carrière. Cela se remarque parmi les plus anciens : ceux qui ont aujourd'hui les coefficients les plus élevés n'ont pas attendu la démarche compétence pour développer leur carrière. Ils racontent leurs choix comme étant de véritables décisions, qu'il s'agisse de la décision de passer en poste pour gagner plus d'argent, de celle de partir quelque temps à l'étranger ou de celle de venir au département GP*, qu'ils appellent encore MF.*. Mais pour cette dernière décision, le choix est presque toujours lié à la personne de Paul Pita. Les techniciens l'ont choisi ou se sont sentis choisis par lui. Ils fonctionnent dans un système personnalisé, d'homme à homme. Pour

les plus jeunes, dont la carrière reste en grande partie à faire, l'utilisation de la démarche dans une visée de carrière est sensible. Thibaut exprime même son regret de ne pas avoir disposé en son temps de tels repères pour s'orienter. La lecture des entretiens de Faomi par exemple dénote un appui sur le GRE pour construire sa progression. Le côté objectif de la validation successive des compétences nécessaires pour grimper permet de s'orienter. Lorsqu'une compétence technique qu'il doit valider lui semble trop floue, il le précise par écrit dans son entretien et sa remarque est d'ailleurs prise en compte dans la révision du GRE. Il va de soi que l'objectivation n'est pas tout et que pour monter il faut aussi savoir jouer du réseau et du pouvoir, mais en tous cas, l'écriture dans le cadre de l'entretien permet d'annoncer une partie de ses ambitions, et la contractualisation d'obtenir des garanties.

Ainsi, la démarche compétence ne fait en un sens qu'appuyer un fait déjà existant, celui de la relation entre autonomie dans son travail et autonomie dans sa vie en général. D'ailleurs, les personnes font souvent référence à l'autonomie en famille, avec leur épouse, et avant par rapport à leurs parents. Ceux qui sont le plus autonomes prennent en main leur évolution, et la gestion de leur temps. Le choix de passer aux quatre cinquièmes ou en préretraite progressive n'est ainsi pas le signe d'une passivité par rapport au travail mais, le plus souvent d'un choix de vie qui consiste à privilégier son temps libre. C'est comme cela que Guiness supporte son passage à la journée et le changement de rythme que cela induit. Il est pourtant totalement impliqué dans son travail. Mais il sait aussi qu'il a besoin de consacrer du temps aux loisirs et au sport. Il veille à son équilibre dont il sait qu'il ne passe pas que par le travail.

On pourrait d'ailleurs penser que les postés sont habitués à cette gestion de leur temps. Paradoxalement, bien que leur temps de travail soit extrêmement délimité, le fait d'avoir un rythme particulier et beaucoup de temps libre les rend peut-être plus souples et plus à même de s'organiser pendant ce temps libre. Au moment du passage délicat à la journée qui marque l'ascension professionnelle, tous mettent en balance le temps par rapport à la carrière.

Il n'est pas infamant de travailler moins, alors même que cela pose de gros problèmes d'organisation dans les équipes. Chacun est libre de faire ses choix et on se débrouille ensuite pour que l'organisation fonctionne. Travailler moins n'entraîne pas de pénalisation, c'est Guiness qui en montre l'exemple.

Dans un autre sens, la démarche compétence par son objectivation forcée mais aussi grâce à la cohérence donnée à l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines, permet de mettre en situation de choix ceux qui ne l'auraient peut-être pas fait d'eux-mêmes. Par cette mise à plat des règles du jeu social, elle permet d'augmenter la prise de chacun sur son évolution et permet ainsi de responsabiliser aussi ceux du groupe des « apathiques ». Ainsi, Garowicz, qui est arrivé à CP en se plaignant d'avoir été freiné dans son évolution et d'être en retard en matière de salaire, se rend compte dans ce service où le jeu de la démarche compétence est joué jusqu'au bout, de ce qu'il faut qu'il fasse pour monter. Il ne s'agit plus de se plaindre de la hiérarchie, mais de se donner les moyens d'évoluer et de faire valider ses compétences. Par ce procédé, il se prend en main et gagne peu à peu en autonomie, comme en témoigne d'ailleurs sa validation du 255 sur cet axe en 1998.

La démarche compétence, telle qu'elle est menée à CP permet donc d'amener à l'autonomie à travers la responsabilisation sur sa carrière et pas seulement à travers la validation des compétences liée à l'autonomie. **Ainsi, nous avons montré que dans ce cas, la régulation conjointe s'est bien déplacée de la reconnaissance de l'autonomie volée vers la reconnaissance de la liberté de choisir son propre chemin, d'être soi-même, différent des autres, avec des intérêts et des motivations particulières.**

Même les anciens, qui refusent d'augmenter leurs compétences sont inclus dans ce dispositif, ne serait-ce qu'à travers l'acceptation, sans sanction, de leur refus de progresser, mais surtout par la prise en compte de leurs demandes particulières et la possibilité très attractive de partir en préretraite progressive sans pour autant être cantonné à des tâches inintéressantes.

Mais cela ne se fait pas tout seul. Pour parvenir à susciter une autonomie d'engagement source de performance, tout un dispositif managerial est mis en place pour accompagner la démarche, la cadrer et la soutenir. C'est ce que nous allons étudier à présent.

4.3.3 Organisation et management liés à la gestion de l'autonomie d'engagement : la démarche compétence comme point focal

Il s'agit à présent pour nous de voir si notre troisième hypothèse est vérifiée dans ce cas, ce qui revient à se demander si notre modèle de management de l'autonomie (figure 7 p.213) s'y applique, en particulier si le contexte organisationnel et managerial ont un impact fort sur l'efficacité de l'autonomie engagée. Pour ce faire, nous nous proposons de passer en revue les quatre éléments à la gauche du schéma et d'étudier leur impact sur la performance recherchée, selon les représentations que s'en donnent les acteurs.

Le premier élément concerne la décision d'engager son autonomie, il recouvre les points que nous avons étudiés au paragraphe précédent. Reste donc à comprendre comment la conscience des enjeux, la détention des compétences nécessaires et la réelle marge de manœuvre donnée aux opérateurs permettent de faire fonctionner le modèle.

4.3.3.1 Conscience des enjeux et connaissance du système

Nous proposons de distinguer cette conscience des enjeux en deux catégories ; celle de la conscience économique à proprement parler et celle de la connaissance des tenants et des aboutissants de ses actes et de ceux de ses collègues.

a) Conscience économique générale

Il s'agit d'une part d'une conscience économique de l'impact de son action sur les résultats de l'entreprise. Nous avons relevé à plusieurs reprises le fait que les acteurs connaissent le coût des produits qu'ils utilisent, qu'ils considèrent que s'ils opèrent telle action cela « leur » coûtera tant... Il est évident que ces opérateurs ont une conscience économique très acérée, qui provient de trois sources complémentaires :

- De par leur participation à tous, depuis quelques années, à des séances de formation à l'économie de la sidérurgie. Ils ont tous en tête la structure de coût de leur industrie. Ils connaissent l'ensemble des prix et des coûts. L'accent a été fortement porté là-dessus pour responsabiliser les agents.

- D'autre part, ils détiennent tous des actions du Groupe USINOR, du fait de la politique salariale du Groupe. Certains suivent le cours de l'action avec intérêt et étudient le marché sidérurgique en détails.

- Ensuite, le fait que le PAQ soit évalué en terme de prix du coil et que tous les ratios du service puissent se ramener à ce prix, entraîne une conscience plus grande des coûts ; conscience d'autant plus aiguisée que pour convaincre la hiérarchie d'accepter une proposition de modification des règles émise lors d'un GE, il vaut mieux évaluer les gains escomptés dans cette unité de mesure.

Ainsi, les techniciens sont extrêmement sensibilisés à cette dimension économique de leur activité.

D'autre part, l'autre indicateur phare du service, l'ISD*, les pousse à suivre en détails les réactions potentielles des clients face à des choix d'urgences, ce qui les amène à sans cesse évaluer leurs actions par rapport aux doubles conditions économiques et commerciales.

Le fait qu'ils calculent eux-mêmes la plupart de leurs ratios et qu'ils y ont donc accès en permanence entraîne une conscience encore plus grande de l'impact de leurs actions. Ils se sentent responsables de la bonne santé économique de l'entreprise et comprennent parfaitement en quoi ils peuvent y contribuer.

b) Connaissance détaillée des rapports entre son action et celle des autres

Le second aspect de la conscience économique déployée dans le modèle réside en fait dans la connaissance de la place de son activité par rapport à celle des autres. Cette connaissance est proche de formes de compétence qui ressortent de la connaissance de l'entreprise ainsi que de la capacité à dialoguer avec les autres du service ou des services en interface, pour se mettre d'accord sur les actions à mener.

Ce qui ressort, en particulier des discours des coordinateurs, c'est l'extrême importance de la capacité à se mettre d'accord avec les gens de l'aciérie pour pouvoir lancer des séquences un peu difficiles à mener à bien techniquement. Pour parvenir à cela, il faut connaître l'activité du plancher de l'aciérie, ce qui suppose d'y avoir

travaillé ou d'être allé s'y promener, ce que font les coordinateurs quand ils en ont le temps. Il faut aussi bien sûr connaître les personnes qui travaillent en même temps que vous, de façon à pouvoir interpréter ce qu'elles disent et éventuellement à pouvoir les convaincre de vous suivre dans vos choix.

Ce qui est nécessaire, c'est donc la connaissance fine des process, des machines et des hommes avec lesquels on travaille, de façon à pouvoir évaluer de façon complexe l'impact d'une décision à un moment donné. Sans cette connaissance, la performance risque de disparaître suite à une série de décisions un peu moins bonnes, un peu moins audacieuses ou un peu trop risquées. Il va de soi que cela s'acquiert avec le temps et que la connaissance des hommes en particulier et l'acquisition de leur confiance passe aussi par le fait de leur accorder des temps de pause en fin de poste ou au moment des repas collectifs. Échanges de bons procédés qui permettent le moment venu, de demander un passe-droit pour réussir à tenir le cap.

Cette connaissance appartient au domaine de l'informel et du travail réel, mais elle est fortement encouragée par le management qui pousse les acteurs à aller rencontrer leurs collègues, soit de façon informelle, soit à l'occasion de réunions officielles dans lesquelles on envoie ceux qui ont besoin de voir du monde. Il s'agit donc d'un aspect managé localement en vue de favoriser la prise d'initiative efficace le moment venu. Sa forme la plus officielle est généralisés sur le site. Il s'agit d'une démarche de gestion des interfaces nommée « copropriété » et qui consiste à formaliser le travail de deux services ou de deux ateliers en interface, sous la forme d'objectifs, d'engagements et de suivis communs lors de réunions régulières.

4.3.3.2 Le management des compétences

Le second aspect de notre modèle consiste dans la gestion des compétences visant à faire en sorte que les techniciens disposent en permanence des compétences nécessaires à la bonne intervention au bon moment, compte tenu d'une bonne analyse d'une situation complexe.

C'est une tâche essentielle des managers, du chef de service aux chefs de poste, de veiller à ce que les compétences nécessaires soient présentes en permanence dans chaque équipe sur chaque poste. Cela signifie qu'il faut gérer les recrutements, la formation, les rotations sur les postes qui permettent d'entretenir les compétences

acquises, les changements d'équipe, les congés divers et les préparations de succession... Bref, la première fonction des managers réside dans la gestion de leur personnel, formalisée dans la démarche compétence par la fameuse étape de validation des compétences acquises, qui vient conclure tout un processus d'acquisition de compétences, faite normalement en négociation entre les intérêts et les goûts des techniciens et ceux du service, en termes de besoins de compétences. Cette insistance sur les compétences acquises confirme la position de Zarifian (1996) pour qui les échecs de la gestion prévisionnelle de l'emploi tiennent en partie à une trop grande focalisation sur le requis.

Ce sont les chefs de poste qui sont les premiers concernés par ces tâches, très décentralisées. A un autre niveau, nous verrons quel jeu jouent le chef de service et les services de gestion des ressources humaines.

a) La gestion du personnel par les chefs de poste

Tout d'abord, ils sont responsables de l'affectation de leurs équipiers aux différentes places, dans un processus de gestion prévisionnelle des compétences, qui comprend une part importante de formation.

Ensuite, parce qu'ils évaluent leurs équipiers, ils sont responsables de la cohérence de la politique de gestion des carrières et de la politique de rémunération.

i) La gestion des compétences et l'affectation

Si le chef de service veille à composer des équipes équilibrées en quantité et en compétences, de façon à donner à chaque équipe les mêmes possibilités, compte tenu des compétences disponibles et des temps partiels, c'est au chef de poste de gérer l'évolution à court et moyen terme des affectations de ses hommes.

Cette fonction est assumée de façon différente par chaque chef de poste, ce qui témoigne de la liberté qui leur est laissée en la matière. Certains forment des couples de coéquipiers qui alternent chaque semaine entre les deux places qu'ils maîtrisent, de façon à garder leurs compétences et à pouvoir se remplacer pendant les congés. D'autres élaborent des plans d'occupation des places plus complexes, éditant chaque mois un document indiquant qui tiendra quelle place en fonction des congés et des objectifs de formation sur le tas. Zoari prend le risque de spécialiser son coordinateur sur une seule

place, quitte à le remplacer personnellement lorsqu'il est absent. Chacun fait comme il le sent, en fonction de son équipe.

Sur ce point, ils ne sont évalués que négativement, en cas de problème. L'objectif est de faire en sorte que l'équipe tourne, assure en permanence toutes les places, quels que soient les aléas, et que les rotations satisfassent le personnel, tant dans ses préférences pour telle ou telle place que dans la nécessité de développer la polyvalence pour faire avancer sa carrière.

Ici, les qualités relationnelles interviennent énormément, puisque la pénurie de personnel limite les choix. Il faut savoir faire accepter à quelqu'un soit la polyvalence, soit la tenue d'une place qui ne lui plaît pas, faute de quoi, la négociation sort de l'équipe, apparaît au grand jour et complique encore l'organisation. Ainsi, un coordinateur de l'équipe B, qui refuse, par écrit dans son entretien d'évaluation annuelle, d'assurer la régulation fonte, à laquelle il a été formé, se voit contraint, par écrit sur le même document, d'accepter d'assurer des remplacements dans d'autres équipes en cas d'absence du coordinateur. S'il est mal vu pour un opérateur de refuser ainsi une rotation, il est encore plus mal vu, parce que cela complique le système et que cela introduit un intrus dans d'autres équipes de ne pas parvenir à régler ses affaires au sein de l'équipe. Cela dénote aux yeux du chef de service une carence manageriale du côté du chef de poste, dont le rôle dans la gestion prévisionnelle est essentiel pour le service. En effet, ce coordinateur est en fin de carrière, il est né en 1943 et se trouve au coefficient 365, il ne peut donc plus monter. Il n'a rien à gagner à accepter des contraintes supplémentaires, apprendre une nouvelle place. Il ne fait pourtant pas de mauvais esprit et nous explique que son objectif est de faire son travail le mieux possible, comme il l'a toujours fait, mais il n'a aucun intérêt à changer. Il souhaite continuer jusqu'à la préretraite à bien faire son travail. Etant donnée la moyenne d'âge du service, une telle situation peut se généraliser si l'on n'y prend pas garde.

Gérer des techniciens âgés en moyenne de 48 ans est une tâche à la fois simple, parce qu'ils sont « grands » et habitués à bien travailler, mais difficile, parce qu'ils ne sont plus motivés par des perspectives d'avancement. Ainsi, le chef de poste doit-il faire preuve d'un trésor de diplomatie pour obtenir les rotations nécessaires non seulement au fonctionnement quotidien de l'équipe mais aussi au renouvellement des compétences

qui vont disparaître avec les départs en retraite. Le coordinateur qui ne veut pas bouger bloque ainsi la possibilité d'en former un autre.

Son refus, parfaitement argumenté : « *normalement c'est une discussion où chacun doit se retrouver ; il peut rien me donner de plus que ce que j'ai déjà* » révèle aussi l'importance de la négociation de type gagnant-gagnant. Le principe de la démarche compétence réside dans le fait que les opérateurs ont intérêt à multiplier les compétences qui leur seront rémunérées. Le problème qui existe aujourd'hui c'est que l'entreprise ne parvient pas à rémunérer les compétences supplémentaires. Chacun le sait. Ainsi le jeu devient d'augmenter ses compétences ou de les diversifier, si cela comporte un intérêt, non pas strictement financier, mais en termes d'évolution de carrière. Ce qui exclut les plus âgés d'office. Ainsi, le cœur du travail managerial des chefs de poste réside dans leur rôle dans la négociation autour de l'évolution de carrière de leurs équipiers.

ii) L'évaluation, la rémunération des équipiers et la gestion de leurs carrières

Oserons-nous rappeler ici que ce qui nous a conduit sur ce terrain était l'affirmation par Daniel Atlan que les décisions de distribution des primes étaient du ressort des chefs de poste, signe pour nous d'un haut niveau d'autonomie ? En effet, cette anecdote de la distribution des primes nous semble à présent bien superficielle par rapport au rôle réel des chefs de poste en matière d'obtention de coefficients. Les règles qui encadrent la distribution des primes, de même que la faiblesse de leur montant, comparé aux primes d'intéressement ou de panier, font qu'il n'y a rien de particulier à signaler sur ce point, par rapport aux problématiques habituelles de distribution de primes.

Le second rôle de gestion des ressources humaines du chef de poste, c'est donc celui d'évaluateur des compétences de ses hommes et, en relation avec cette évaluation, de leur évolution en termes de rémunérations mais surtout de coefficients. Les coefficients sont les plots qui balisent une carrière. Chaque personne interrogée a été capable de nous retracer son évolution en termes de coefficients, sur plus de vingt ans de carrière, expliquant à quel moment elle avait obtenu un « coeff ». Les coefficients ont une grande importance symbolique dans le système social du service. Ils comptent plus que les salaires, qui ne s'affichent pas. Ils constitue un élément important de

reconnaissance. Or, c'est du chef de poste que dépendent les coefficients des postés. Selon Perrin, le responsable de la démarche compétence du site, *« C'est ça ACAP 2000, donner les Ressources Humaines aux managers et en ce sens, le chef de poste est un véritable manager. C'est lui qui mène l'entretien professionnel »*[60] de chacun de ses équipiers. Il en a la délégation formelle, selon les exigences du service de gestion des ressources humaines, qui pose que c'est celui qui mène les entretiens qui attribue les coefficients. Cet entretien est un entretien d'évaluation des compétences et non des performances, au sens où la conclusion de l'entretien se termine par la validation du diagramme de compétences de la personne et les décisions de formation nécessaires à l'évolution sur ce diagramme. C'est exactement ce qu'évoque Cuniberti, alors DRH du groupe au niveau de l'ensemble de l'entreprise : les opérateurs sont devenus co-responsables avec leur management de proximité de la gestion des carrières (Cuniberti, 1996).

Cette fonction d'évaluation formelle est le plus souvent dénigrée tant par les équipiers que par les chefs de poste, qui affirment, classiquement, qu'ils n'ont pas besoin d'attendre l'entretien pour se dire ce qu'ils ont à se dire. Selon Pizzi, qui n'a pas sa langue dans sa poche et pense que c'est pour cette raison qu'il n'évolue pas, l'entretien ne « *change rien, c'est le petit carnet noir qu'on officialise* », celui sur lequel les chefs de poste notaient toutes les erreurs des opérateurs à l'aciérie, avant que la démarche d'évaluation ne soit mise en place. Pour lui, il ne s'agit que de cerner les manquements, il n'y voit pas un intérêt de progression de carrière. Garowicz surenchérit en estimant que les entretiens ne servent qu'à *« mettre la barre assez haut pour ne pas donner de coefficient.* » Pour lui, « *avant c'était mieux, si on était un fainéant, un incapable, c'était écrit noir sur blanc. Là, il faut cocher des cases et on vous les donne que si on veut vous les donner.* » L'efficacité du dispositif est remise en cause, tant par les résultats de l'enquête Ulysse, l'enquête de satisfaction annuelle menée par la Cofremca, qui révèlent une déficience dans la reconnaissance du travail effectué, que par les commentaires des opérateurs qui pensent souvent que « *cela n 'a aucune conséquence* », ou alors que « *tout est décidé d'avance et qu'ils donnent les coefficients qu'ils veulent donner* ».

---

60 Voir en annexe 5 un modèle d'entretien professionnel

Pourtant, l'intérêt de l'entretien réside dans le face à face auquel il oblige les personnes. Fazi explique que la démarche est intéressante si c'est fait honnêtement : *"si c'est décidé d'avance, c'est bidon. C'est plutôt honnête* ». Même ceux qui dénigrent les entretiens, avouent, dans leur grande majorité, les préparer. Cela sert, toujours d'après Fazi, à demander une formation, à pouvoir changer de travail, à savoir si on peut avoir une promotion. Il ajoute, « *je pense, j'espère que c'est bien fait.* » Certains, parmi les plus jeunes, y voient une vraie chance de progresser. Ainsi, Motus explique que le jeu en vaut la chandelle, puisqu'on lui avait promis un coefficient en échange de l'acquisition d'une nouvelle compétence, et que la promesse a été tenue. On demande à l'évaluateur et à l'évalué d'écrire respectivement leurs souhaits et commentaires sur les possibilités de les réaliser. C'est ce que ressent Motus : *« au moins c'est écrit, on s'engage, c'est un contrat* ». C'est donc un moment de vérité, de questionnement et d'exigence de réponse officielle, formelle. C'est aussi un moment de négociation sur les étapes nécessaires à la réalisation des souhaits, qu'il s'agisse d'une demande du coefficient supérieur ou d'une demande d'évolution vers des responsabilités manageriales. Ce moment de face à face fait penser à une sortie de l'univers du contrat de travail. A ce moment là, ceux qui y croient sortent de leur lien de subordination l'espace d'une heure ou deux et renégocient comme dans un contrat commercial. Or dans ce contrat, la confiance sur la réalisation de l'objet repose sur le rapport d'homme à homme entre le chef de poste et son technicien. L'engagement est réciproque, et évalué l'année suivante avec les deux mêmes personnes. D'ailleurs Baroli leur demande aussi ce qu'ils pensent de lui, il « *estime que c'est normal* ». Thibaut, quant à lui, ne procède pas comme on le lui a appris : *« Je le mets sur le côté et c'est un moment pour se dire ce qu'on a à se dire et on l'écrit pas. Et là on a un droit de réponse. J'accepte les critiques et après seulement on prend l'entretien professionnel que j'ai préparé.* » C'est une question personnelle et non pas seulement professionnelle.

En cela, c'est bien la déclinaison de la démarche compétence, telle qu'elle est appliquée dans le service, et notamment dans la réalisation de l'entretien professionnel, qui représente un espace d'autonomie, non seulement pour le chef de poste qui mène l'entretien comme il le souhaite, mais surtout pour le posté, en ce qu'elle met chacun en situation de gérer sa propre carrière. En instituant un temps de dialogue hors travail, en instaurant une parenthèse dans le contrat de travail, elle permet au technicien de redevenir un homme libre qui peut alors négocier, mais surtout s'engager sur une voie

possible. C'est donc un moment d'expression réelle d'autonomie de la part du technicien. Cette autonomie est rendue possible par la sortie symbolique du contrat de subordination, mais elle est effective par l'existence d'un système de règles claires qui permettent de choisir un chemin en toute connaissance de cause. Thibaut regrette d'ailleurs de ne pas avoir connu ce système lorsqu'il était plus jeune. Lui, *« espérai[t] qu'on évalue [son] potentiel et qu'on [lui] dise comment faire pour gravir les échelons* », tandis qu'il estime qu'aujourd'hui, les « *jeunes sont mieux renseignés* ». Ils peuvent choisir en connaissance de cause leur chemin de carrière. C'est bien pour cette raison que le système fonctionne moins bien avec les opérateurs les plus âgés, qui choisissent le chemin de la tranquillité. En ce sens, la remarque d'Euven, le coordinateur récalcitrant, sonne particulièrement juste, pour qui la démarche doit accepter les différences entre les individus. Certains veulent jouer le jeu de la progression, d'autres préfèrent rester tranquilles et approfondir ce qu'ils font déjà. A cet égard, la démarche est cohérente avec elle-même, puisque ceux qui le souhaitent peuvent choisir cette dernière option. Les différences sont donc acceptées, ce qui est selon nous un véritable critère d'autonomie puisque seule l'acceptation des différences permet de gagner sur les vraies richesses de chacun. Mais cela risque de poser des problèmes de fonctionnement, au moins dans les années qui viennent, avec le vieillissement de la population. Problèmes qui pourraient remettre en cause la démarche ou tout au moins la décrédibiliser. C'est là que le pari d 'ACAP 2000 est un challenge pour les managers. La société s'engage à se débrouiller pour faire concorder l'organisation avec les compétences disponibles. Mais cet engagement repose en grande partie sur les managers de proximité, qui doivent jongler avec les compétences et les aspirations de leurs équipiers.

b) Le management de la démarche par le chef de service

i) Une mise en situation des chefs de poste

En fait, le chef de service est relativement conscient de cette difficulté et il utilise les entretiens professionnels comme un véritable levier de management de ses chefs de poste. Pour le chef de poste, la posture d'évaluateur est en effet, un peu plus complexe que pour les techniciens. A vrai dire, le travail du chef de poste en matière d'évaluation est quelque peu manipulé par le chef de service. En effet, Jean-Marc Guiness, son adjoint, chez qui les classeurs d'évaluation sont rangés, travaille chaque

année deux jours en moyenne à la préparation des entretiens du service, avant de venir discuter avec Paul Pita des grandes lignes et des problèmes de l'évaluation annuelle. Ensuite, Pita réunit ses chefs de poste ainsi que ses chefs de bureau à la journée (Dupont et Pierre), lors d'un séminaire résidentiel d'un ou deux jours au cours duquel ils mettent en cohérence la politique de promotion et la politique salariale du service. Il demande ainsi à ses chefs de poste de discuter tous ensemble des évolutions de carrière demandées pour leurs gars. Il les met ainsi face aux difficultés que lui-même rencontre auprès de sa hiérarchie pour obtenir des coefficients par définition contingentés. Il reproduit en fait les débats auquel lui-même assiste en tant que chef de service.

Selon ses dires, son objectif est alors, non seulement de s'assurer de l'équité globale et de la cohérence du système, mais surtout d'amener les chefs de poste à saisir la complexité de leur tâche et à assumer les décisions prises en groupe. Son exigence est alors qu'un chef de poste puisse expliquer à un de ses techniciens pourquoi il n'a pas eu un coefficient demandé, sans se retrancher derrière l'excuse d'un refus du chef. C'est donc aussi et surtout dans cette fonction que le chef de poste doit se comporter en adulte autonome : il part en réunion avec ses objectifs, il doit négocier avec les autres, défendre ses gars, donner ses arguments, accepter d'écouter ceux des autres. Mais à l'issue de la réunion, c'est à lui d'intégrer et d'assumer les décisions face à « ses hommes », sans reporter la faute sur le système, comme un parent qui tranche, sans détailler toutes les contraintes, qui assume, même s'il n'est pas totalement satisfait du résultat.

La réussite du chef de poste en la matière se révèle alors à l'aune de l'appréciation que nous donnent les évalués de leur procédure d'appréciation. Ainsi, Motus, par exemple, trouve que son chef de poste « *fait ça en toute honnêteté* » et qu'il y a des choses qui sont dures à dire, à faire comprendre. C'est donc bien le côté face à face qui ressort, celui de la personnalisation du rapport et de l'engagement individuel. A ce moment, on apprécie les qualités humaines du chef de poste.

Un élément discordant par rapport à cette interprétation nous fait d'autant plus penser que ce système est parfaitement efficace : Zoari est considéré comme le meilleur chef de poste. Il est passé à 365 en décembre 1998, ce qui est inouï pour un posté de GP. C'est un coup de maître pour Paul Pita, qui est très fier de montrer à toute l'usine que dans son service les postés sont à un haut niveau. S'il a choisi Zoari, c'est parce

qu'il le considère comme le plus à même de porter les couleurs du service à l'extérieur. Son équipe est toujours la plus performante et il est capable de présenter des projets à des directeurs de département. Il a bien pris soin de le mettre en valeur ces dernières années, le confrontant aux directeurs de département présents au comité carrière, pour qu'ils défendent son dossier le jour venu.

Or Zoari se considère lui-même comme très autonome. Il dit avoir toujours pris le pouvoir qu'il voulait avoir. D'un autre côté, il nous affirme que l'entretien professionnel ne sert à rien. *« Ce serait triste s'il avait l'importance qu'on veut lui donner.* » Zoari joue un autre jeu ; il n'est pas dupe de celui de Pita et fait exactement comme lui au niveau de son équipe : « *Moi mon rôle, c'est de donner les moyens à tout le monde de monter de coefficient : c'est quotidien* ». Et de nous expliquer qu'il se débrouille pour mettre ses gars en avant, qu'il les force à animer des GE, pour prendre confiance en eux, mais aussi pour se faire repérer par la hiérarchie. Il a en fait une vision très lucide du fonctionnement de l'usine. Il sait ce qu'il fait faire pour se faire repérer. Il ne croit pas au système de gestion, mais le connaît par cœur et l'utilise pour parvenir à ses fins, qui sont de monter et de faire monter ses gars. Sa finesse va jusqu'à mentir sur les ratios, pour ne pas énerver les autres chefs de poste. Il tait ses performances, mais s'arrange pour que le chef de service s'en rende compte. Autrement dit, pour lui, le moment formel de l'entretien professionnel est inutile, parce qu'il manipule la démarche compétence dans son ensemble. Il n'est donc pas impressionné par son rôle d'évaluateur, qu'il sait être quotidien et qui ne consiste pas à faire une distribution des prix, mais à mettre en valeur chacun de ses gars.

Ainsi, les autres chefs de poste sont amenés à être autonomes, en partie par le stratagème de Paul Pita. Zoari lui, l'est déjà et n'est donc pas dupe de ce stratagème. Il joue le jeu tranquillement sans y croire, et applique en amont ce que les autres tentent de faire en aval. Il est simplement plus autonome que les autres chefs de poste dans la mesure où il gère sa carrière avec plus de clairvoyance. Il est ouvert à toute expérience qu'on lui proposera, notamment à l'étranger. Il sait quelles sont ses limites, ce qu'il est obligé d'accepter, notamment ce projet à la journée, qui ne le ravit pas plus que ça. C'est le prix à payer pour son nouveau coefficient et pour continuer à avancer. Mais il sait aussi toujours où est son intérêt, si on ne lui propose rien de mieux, il restera chef de poste, ou passera aux 4/5èmes dès qu'il en aura le droit. Les limites, il les a apprises

tout jeune, lorsque, parce qu'il s'était approché d'un peu trop près de la fille d'un ingénieur, en Lorraine - on l'avait vu traîner du côté du café des cols blancs - son père avait été convoqué par son contremaître qui lui avait intimé l'ordre de le faire rompre. Zoari est à la fois lucide et amer. Il a épousé une fille d'ouvrier et a quitté la Lorraine, pour se faire une autre vie, loin du regard des parents, mais chez le même employeur, toujours réaliste, puisque, considéré comme faisant partie des plus brillants de sa classe, il avait fait de bonnes études maison à l'école de Wendel. Après tout, il considère qu'il a fait plutôt une bonne carrière, même si elle est un peu moins rapide pour l'instant que celle de ses deux petits camarades d'école, Guiness et Pierre.

ii) Un exemple de management des managers : la cotation de groupe sur le nouveau GRE 411

Il se trouve que le service CP n'utilise qu'un seul GRE et que ce GRE lui est propre, puisque son activité de programmation n'existe nulle part ailleurs dans l'usine. Dans ce contexte, le GRE peut être utilisé comme un outil de mobilisation de tous.

Le GRE 411 est présenté dans le tableau 14 , situé à la page suivante [61].

La révision du GRE 411 en 1998 est une occasion de comprendre le rôle de la démarche compétence dans le management du service. Le premier GRE 411 établi en 1993 ne convenait plus aux opérateurs de CP. D'une part les évolutions technologiques, notamment en termes d'outil informatique ont contribué à modifier l'activité, mais surtout la pratique des Entretiens Professionnels, comme en témoignent des remarques écrites de la part d'opérateurs, a révélé certaines incohérences dans la hiérarchisation des items et des difficultés à valider des compétences mal définies. La lecture de l'ancien GRE montre en effet que chaque axe ne donnait lieu qu'à une feuille décrivant chaque degré de l'axe, sans exemples concrets et sans spécification par emploi.

La révision du GRE a donc été bien accueillie et le service s'est mis au travail, à la demande des services de gestion du personnel, persuadé de l'intérêt de la démarche. En six mois, tout a été redéfini, notamment les exemples en termes de « être capable de », de façon totalement participative, sous la double houlette de Jean-Marc Guiness et

---

61 Voir le texte du GRE en annexe 4

de Thibaut Brun qui ont interviewé des opérateurs sur chaque place et mené des groupes de travail.

TABLEAU 14 : PRÉSENTATION DU GRE 411

Le GRE 411 s'intitule « technicien de programmation » et distingue sept emplois : Coordinateur métallurgie, Responsable lancement programmation, Programmation métallurgique, Chef de poste programmeurs, Programmeurs, Responsable analyses ; Technicien analyses. Il couvre les coefficients 225 à 365.

Ses axes de compétences sont les suivants :

Savoir-faire :

Maîtrise des contraintes de programmation

Choix des priorités et des techniques - Décisions

Programmation - Mise en œuvre

Relecture et analyse des résultats - Suivi et réaction

Etudes

Gestion des Ressources Humaines (axe de spécialisation)

Management (axe de spécialisation)

Traitement de l'information

Animation - Formation

Qualité - Fiabilité

Sécurité

Relationnel

Raisonnement logique - Autonomie

Savoirs :

Connaissances spécifiques de programmation

Process - Produits

Outil informatique

Logistique

Assurance Qualité

Connaissances de Sécurité

Connaissance de l'entreprise

Le service a si bien endossé sa fonction de ressources humaines, qu'il a en fait dépassé de loin les attentes de son IDC et du responsable de la démarche compétence, se chargeant de la rédaction quasi-totale du GRE, avec une page détaillée par emploi d'exemples de réalisation de l'activité à chaque degré de chaque axe.

Une fois le GRE redéfini, restait à repositionner chaque agent sur la nouvelle version. Tâche difficile car forcément source de frictions d'autant plus grande que les attentes étaient réelles.

Paul Pita, à la fois pour contourner cette difficulté mais surtout pour en faire une occasion de mise en musique de son service, en bon chef d'orchestre, a choisi de réunir l'ensemble de ses managers en un séminaire résidentiel de deux jours pour procéder à une cotation de groupe. Les cinq chefs de poste, Jean-Marc Guiness, Alexandre Pierre, Maurice Dupont, Thibaut Brun et Paul Pita se sont donc retrouvés dans un hôtel situé en pleine campagne, en février 1999, pour procéder à ce positionnement.

Thibaut Brun, avait préparé un tableau excel, projeté par un barco, sur lequel étaient inscrits en ligne les axes de compétence, et en colonne le nom des agents, avec leur coefficient, équipe par équipe. Le travail a alors consisté à attribuer des degrés sur chaque axe, emploi par emploi. Le chef de poste de la personne concernée annonçait le degré qu'il estimait être le bon, puis s'engageait une discussion comparative entre l'ensemble des participants.

Comme pour toute procédure de classification, la discussion reflétait la hiérarchie d'honorabilité des emplois dans l'esprit du service. Un classement s'est opéré en comparant les hommes les uns aux autres, en procédant souvent à des retours en arrière pour augmenter ou baisser d'un degré untel par rapport à la décision prise sur un autre.

Les jeux de pouvoir et les tentatives de négociation étaient permanents, mais contrôlés par le chef de service, dont le but évident était de mettre ses chefs de poste en situation manageriale et pas seulement de positionner les agents. Il n'avait de cesse de freiner les ardeurs de celui qui souhaitait mettre un jeune en avant pour lui expliquer qu'il fallait poser des jalons et ne pas le faire monter trop vite.

Son propos essentiel était celui de faire prendre conscience aux chefs de poste de la difficulté de la tâche et de leur faire assumer les décisions collectives.

Cet exercice était participatif au sens où il impliquait les chefs de poste dans la démarche et leur permettait de se l'approprier et d'en sortir grandis. En l'occurrence, la parfaite connaissance des personnes par Guiness, Dupont et Pierre aurait suffi à établir

le même positionnement, mais une telle démarche aurait abouti à une catastrophe dans la mesure où les chefs de poste se seraient mis du côté de leurs postés mécontents au lieu de défendre leurs choix collectifs.

Ainsi, Pita a saisi une occasion pour provoquer une plus grande appropriation de la démarche compétence par les chefs de poste et leur permettre par la même occasion de mûrir leur type de management. Cet exemple montre comment la démarche compétence permet non seulement de s'assurer que les compétences seront là au bon moment, mais aussi de procéder à un management quotidien des compétences de chacun par des chefs de poste dont les différences de personnalité sont cadrées dans une gestion commune de l'ensemble des techniciens du service. Ainsi la démarche compétence se situe bien au centre du modèle de déploiement d'une autonomie performante, dans la mesure où sa gestion entraîne la nécessité d'accentuer en même temps les différences individuelles et le pilotage collectif.

c) Services de gestion des ressources humaines et managers opérationnels

A vrai dire, décrire la démarche du seul côté des managers opérationnels serait incomplet. Il convient de préciser comment les services de gestion des ressources humaines parviennent à garder une part du pilotage de la démarche, tout en laissant les managers ajuster au quotidien et décider pour chaque individu.

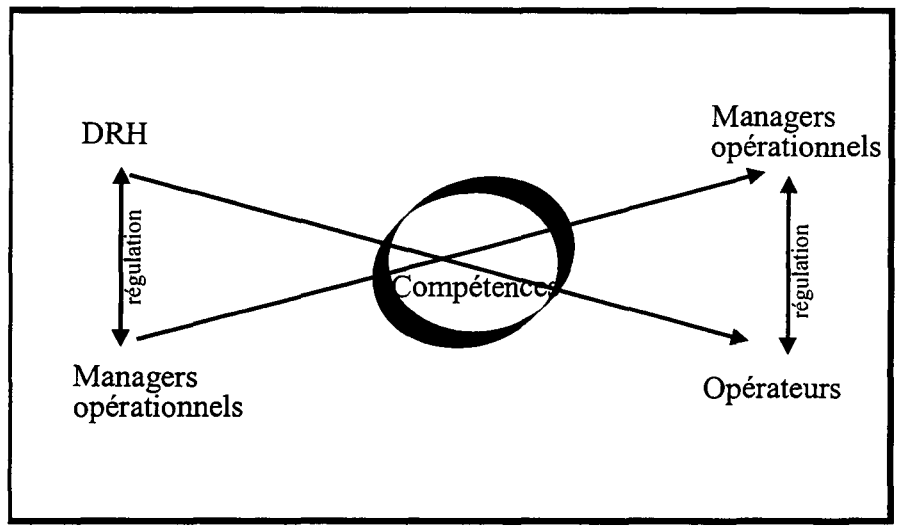
Des entretiens avec les managers des ressources humaines, le DRH du site et le responsable de la démarche, il ressort que c'est bien le service central qui pilote l'ensemble, tout en se mettant à la fois au service et à l'écoute des managers.

Le système de régulation conjointe que nous avons décrit au chapitre trois se trouve alors un peu compliqué par cette donnée. Nous proposons de le représenter dans la figure 13, située à la page suivante, en empruntant à l'optique la notion de focale.

Il nous semble qu'il existe un phénomène de régulation conjointe de la démarche compétence entre le service de gestion des ressources humaines et les managers de proximité. De même qu'il en existe un entre ces managers et leurs subordonnés au sujet de la validation des compétences acquises et des possibilités de se former pour progresser. Cette régulation entre ressources humaines et managers se fait notamment

autour des comités carrières et des règles d'attribution d'augmentations ou de primes, qui permettent de réguler les progressions de chacun.

FIGURE 13 : LA DÉMARCHE COMPÉTENCE COMME POINT FOCAL DE LA RÉGULATION CONJOINTE



La démarche est donc bien le point focal qui permet au service de gestion des ressources humaines de gérer les carrières et les salaires des opérateurs sans le faire directement.

4.3.3.3 La gestion prévisionnelle en action et son lien avec la réorganisation permanente

Le dernier élément qu'il nous reste à examiner réside dans le fait de laisser une réelle marge de manœuvre aux opérateurs. Par cette marge de manœuvre nous entendons le droit d'agir librement dans un cadre précis, qui délimite l'espace de liberté possible, sans empiéter sur celle des autres et sans toucher à ses domaines d'incompétences. L'existence d'un tel espace provient certes d'une atmosphère générale liée à l'accent mis sur l'importance des décisions individuelles, mais surtout sur la double action organisationnelle et manageriale qui consiste à définir les espaces en

question et à les faire évoluer en permanence de façon à ce qu'ils s'adaptent à l'évolution de la production et à celles du niveau de compétence des opérateurs. Il s'agit donc de combiner microréorganisations continues et gestion anticipée des compétences.

a) Microréorganisations permanentes pour gérer les compétences et délimiter les espaces

Ainsi une conséquence de la procédure de positionnement sur le nouveau GRE a été la mise en avant de la gestion prévisionnelle du service. Les carences en compétences sont apparues aux yeux de tous, des discussions sur les évolutions de telle ou telle personne ont émergé.

Les chefs de poste en sont ressortis avec une vision globale de l'évolution du service qui leur permettait de savoir ce qu'ils pourraient répondre ou proposer pendant les prochains Entretiens Professionnels.

Cette gestion prévisionnelle, qui fait l'objet d'un dialogue fréquent avec les services du personnel, est entièrement liée dans le service à la possibilité de procéder à de constantes réorganisations. Qu'il s'agisse de faire passer quelqu'un à la journée sur une création de poste, de dédier quelqu'un à un projet particulier, de prêter une autre personne à l'aciérie pendant six mois, toutes les possibilités existent localement pour allier développement des compétences, souhait des personnes et besoins de l'organisation. Les microréorganisations servent à tester à la fois la volonté qu'ont les personnes de faire autre chose, de s'investir dans l'entreprise et de développer leur carrière et à construire des dossiers qui permettront de mettre les gens en valeur aux yeux du comité de gestion des carrières.

Etablies dans une vision systémique, elles permettent de faire bouger plusieurs personnes en même temps, de procéder à des formations sur le tas, de donner l'occasion d'exercer certaines compétences en sommeil, pendant que le titulaire plus ou moins officiel de la place fait autre chose. Tout est constamment mis à profit pour bouger et regarder ce qui se passe.

Ceci concerne les aspects organisationnels de la gestion de la place de chacun dans le système. Mais ce système ne fonctionne que grâce à un mode de management particulier.

b) Le management repersonnalisé

C'est en interrogeant Zoari sur sa fonction de chef de poste, que nous avons trouvé quel était le pilier du fonctionnement du service.

Pour lui, le management réside dans le fait de *« dire les choses ». « Il ne faut surtout pas être malhonnête, quand on est honnête, ils respectent ».*

Nous lui avons donc demandé comment il faisait pour leur dire ce qu'il pensait alors qu'il nous avait affirmé qu'ils lui semblaient fragiles. Il s'est alors presque rétracté en jurant ses grands dieux que cela ne lui posait aucun problème :

> *« Là du coup, moi, j'ai aucun problème, quand j'ai des choses désagréables à leur dire, j'leur dis, j'leur dis naturellement en fait, mais, , comme y savent que j'dis la vérité, ça pose aucun problème, je peux leur dire, parce qu'ils savent que, si j'leur dis, c'est que c'est vrai, (...) c'est pour leur bien, hein, c'est pas pour les matraquer. »*

Son hésitation et son insistance montrent bien que nous avions touché un point sensible du travail de manager dans le service : la question du parler vrai et son lien avec la difficulté à soutenir l'ambivalence.

Zoari est le seul chef de poste interrogé à reprendre cet item de la vérité, qui est central dans le discours de son chef de service. Les autres chefs de poste savent qu'il faut le faire, mais cela leur pose plus de problèmes, ils ont plus de difficultés à assumer notamment leur rôle d'évaluateur. Ainsi de Thibaut, qui affirme mettre la procédure de côté et engager un dialogue, avec droit de réponse ; dispositif qui lui permet de dire la vérité sans trop de violence. Violence qu'il ressent fortement et qui lui fait peur. Thibaut, dans ses entretiens professionnels est qualifié par Guiness de bon technicien qui doit progresser en management. Cela donne une idée de ce qu'est le management dans le service.

Il existe un impératif culturel, institutionnalisé dans la pratique des entretiens professionnels et personnifié par le chef de service, à dire la vérité. C'est ce que Pita attend de ses chefs de poste dans leur management d'équipe. C'est aussi sa propre façon de manager : *« Il faut savoir dire les quatre vérités, après ils t'en savent gré »,* même s'ils n'aiment pas ça sur le moment. L'idée de Pita, c'est que c'est difficile de dire la

vérité, quand elle est désagréable pour la personne. Et c'est bien cela qui fait la différence entre un manager et un autre. Il le dit à une autre occasion : *« C'est le dire vrai qui est une condition de management. »* Un autre jour, parlant de Jean-Marc Guiness, son adjoint, il nous explique pourquoi il ne pourra pas le remplacer : *« Il n'est pas assez méchant. »* Autrement dit, pour diriger le service, il faut accepter de ne pas être toujours gentil, ce qui ne veut pas pour autant dire qu'il faut être dur. Au contraire, l'idéologie de Pita est une idéologie du bonheur, comme nous l'avons vu, mais ce qui est en jeu ici encore, c'est la maturité psychologique de l'adulte qui sait accepter le bien et le mal. Celui qui est capable de voir et de dire le mal est un manager aux yeux de Pita . C'est en cela que consiste la différence entre ceux qui peuvent monter et les autres. Le fait d'avoir des capacités manageriales réside en partie dans la capacité à trouver un équilibre, un compromis entre l'animation positive, la surveillance et le signalement immédiat à la personne de ses écarts. Ainsi, Pita a donné l'exemple à son service en refaisant passer l'entretien professionnel au délégué syndical et en lui disant en face ce qui n'allait pas dans son travail. Le premier entretien, passé avec Maurice Dupont, avait été trop gentil selon lui et n'apportait rien. Il fallait recadrer le gars, le manager.

Or, la logique du service n'est pas une logique de contrôle et de « flicage ». Zoari l'exprime parfaitement : *« ils sont mûrs, il suffit de leur dire quand quelque chose ne va pas et cela suffit ; ils y mettent leur point d'honneur»*. Autrement dit, la logique du parler vrai se situe dans le dialogue d'adulte à adulte. Dire quelque chose à quelqu'un est désagréable parce que cela revient à lui faire remarquer qu'il a dévié par rapport à ce qu'il aurait dû faire. C'est donc faire appel à son honneur. La remarque est désagréable, parce que profondément vexante. Elle remet en cause l'honneur de celui qui n'a pas bien fait tout seul et qui va donc s'empresser de corriger le tir.

Cette logique est d'ailleurs institutionnalisée dans le GRE, où un exemple indique si la personne sait accepter les remarques. C'est essentiel pour permettre au système de fonctionner, car il repose sur un engagement personnel de chacun et donc sur la capacité de dialogue et d'écoute. D'autres exemples du GRE insistent sur la capacité à convaincre les autres de son point de vue, à dialoguer.

Ainsi, l'idéologie du service consiste à faire immédiatement appel à la réaction positive de la personne concernée, pour éviter les dérives. Zoari le disait lors d'un

entretien préparatoire : *« Il faut donner des réflexes (...) Je dis aux gens, quand il y a un problème, on en discute tout de suite, cela évite les dégradations. »* Le présupposé partagé par tous est donc que les personnes veulent bien faire et qu'il suffit de leur montrer qu'elles ont dévié pour qu'elles se remettent dans le bon chemin. Il n'est pas question de penser que les gens sont de mauvaise composition, voire de mauvaise foi.

La clé du management réside donc dans la personnalisation, le dialogue de face à face qui ramène le déviant vers lui-même et l'engage à mieux faire dorénavant. Cette façon de faire ne surgit pas que dans les cas de dérive, elle est constitutive du management du service. A tel point que Thibaut Brun, qui arrive dans le service, nous explique comment il se constitue un kit de survie pour parvenir à comprendre et à faire son métier : il se cherche un point commun avec chaque personne du service, de façon à pouvoir parler avec chacun d'un centre d'intérêt, sinon partagé, du moins qui tient à cœur à la personne. Cela peut sembler totalement artificiel, mais c'est une façon de rentrer en relation avec chacun, qui est en osmose avec la culture locale. D'ailleurs il est très bien accepté par tous, malgré son jeune âge et son diplôme effrayant, il a su trouver sa place.

Ainsi la logique manageriale réside dans la mise en avant de l'autonomie de chacun. Si une personne dévie, le fait de le lui dire le remet en face de ses responsabilités et il se met aussitôt à agir bien. Mais seul sait dire celui qui est capable d'assumer le mal qu'il porte en lui, sans être assailli par la violence de ce mal. Nous avons assimilé cette capacité à l'autonomie dans la mesure où elle témoigne d'une acceptation de l'ambivalence, signe pour nous de l'équilibre d'une personnalité.

Certes, ce modèle est le modèle idéal de management tel qu'il est décrit pas ses héros. Quelques anecdotes ont pu nous montrer que leur comportement ne se rapporte pas toujours à la lettre de leur idéologie. Mais en tant qu'idée directrice dans l'esprit du chef de service, le management d'un être autonome vers une autre personne autonome nous semble constituer une excellente base pour que l'autonomie puisse se déployer un peu dans la réalité.

Ce dernier point dénote aussi un élément que nous n'avions pas intégré dans notre modèle et qui peut permettre aussi de comprendre pourquoi les techniciens acceptent d'engager leur autonomie. Il nous semble ici que le poids de l'idéologie

libérale est pour beaucoup dans l'acceptation par tous de la valeur positive de l'engagement dans l'action manageriale. Sur le fond, ils partagent tous la conviction que c'est bien de travailler et de faire gagner de l'argent à l'entreprise. Ils ne remettent plus en cause cet élément au nom de la lutte des classes par exemple. Ils se sentent tous investis dans la réussite économique de leur entreprise, ce qui facilite certainement le travail de négociation locale. Ils se vivent peut-être non seulement comme des professionnels mais aussi comme de petits entrepreneurs chacun dans sa sphère.

4.4 CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LE CAS

Cette étude clinique d'une application locale de la démarche compétence de Sollac Fos nous a permis de montrer en quoi une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la gestion des compétences permettait d'aider les managers à gérer des subordonnés plus autonomes. Le modèle que nous avons proposé au chapitre trois nous semble pouvoir permettre de comprendre le fonctionnement du service CP. Mais l'étude de ce cas nous a aussi permis de l'affiner et de l'enrichir. Nous reviendrons dans le chapitre cinq sur un ensemble de résistances et de conditions qui font que l'autonomie peut se déployer plus ou moins bien. Nous proposons ici en conclusion de ce cas d'affiner notre modèle par le recours à un autre type de pensée.

On peut considérer que la démarche compétence s'articule à trois niveaux complémentaires qui fonctionnent de façon systémique, selon une représentation adaptée de Galambaud (2001).

- Au niveau des valeurs partagées (sphère culturelle) :
    - Un respect pour les choix de chacun, qui va de pair avec une acceptation des différences et une diffusion de la confiance multidirectionnelle
    - Une forte valorisation du travail à la fois comme un devoir et comme une source de réalisation
    - Une intériorisation d'un impératif de performance économique
- Au niveau du management (sphère productive) :
    - Un principe de subsidiarité affirmé à tous les niveaux
    - Une décentralisation de la fonction d'organisation qui permet aux managers de faire évoluer de pair compétences et structures
    - Une diffusion efficace de l'information dans tous les sens : haut/bas, bas/haut et latéral

- Une formalisation des définitions de périmètres de responsabilités et d'action, y compris des partages de responsabilités aux interfaces via les copropriétés

- Une recherche constante d'amélioration des procédures via les GE et les projets

- Une utilisation permanente du participatif

- Au niveau de la sphère sociale enfin,

  - Une tentative de suppression de la notion de poste au profit d'un centrage sur les compétences individuelles

  - Une mise en cohérence des politiques d'évaluation, de rémunération, de formation et de gestion des carrières

  - Une décentralisation de la gestion des ressources humaines au plus près du terrain, avec un appui permanent des services dédiés à la fonction ressources humaines

  - Un développement centralisé, mais participatif, des outils de gestion permettant l'appropriation, la cohérence du système global et son évolution

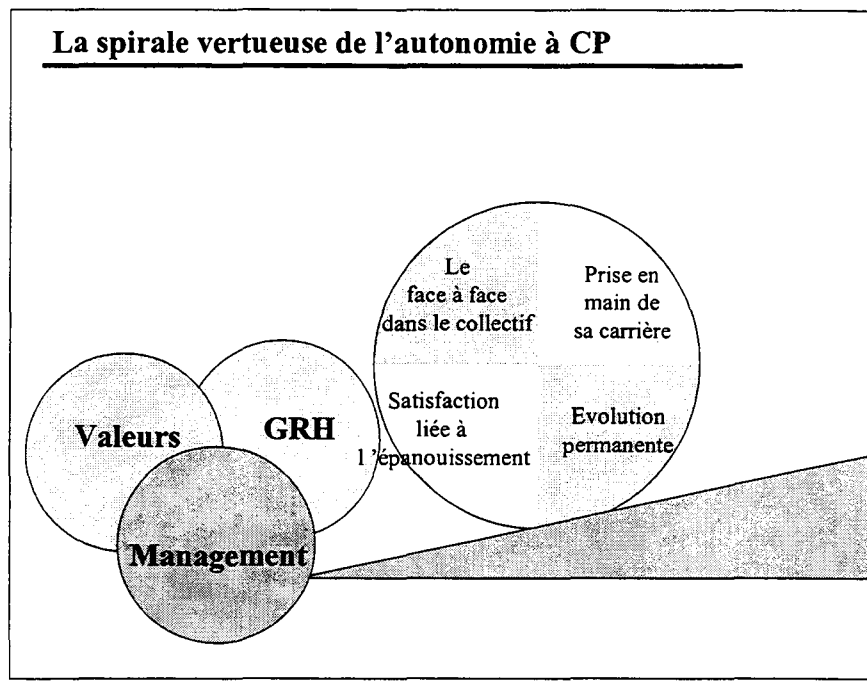
  - Une formation permanente importante donnant les compétences techniques et de gestion nécessaires à la tenue des emplois en évolution

Cette gestion produit alors un mécanisme vertueux par lequel l'autonomie s'accroît en contribuant à la performance, le tout dans une dynamique de progrès permanent. Ce mécanisme peut se représenter selon le schéma de la figure 14 situé à la page suivante.

Le système de gestion du service qui se fonde sur des valeurs partagées et qui utilise la politique sociale du site permet un rapport de face à face entre les individus, qui rompt avec toute logique bureaucratique. Pourtant cette personnalisation des traitements de chacun, si elle permet de reconnaître chacun pour qui il est, n'aboutit pas

à une perte de cohérence globale, car elle est insérée dans un système collectif, fait des outils de la démarche compétence et de leur utilisation sous la forme de confrontation générale des points de vue des managers, qui permet de rester cohérent et équitable.

FIGURE 14 : LA SPIRALE VERTUEUSE DE L'AUTONOMIE DANS LE SERVICE CP



Ce rapport de face à face s'illustre particulièrement lors des Entretiens Professionnels qui permettent de contractualiser les parcours individuels et de les insérer dans l'organisation générale du service. Cela permet à chacun, dans un cadre clair, de prendre en main la co-gestion de son parcours professionnel, ce qui contribue à accroître son autonomie.

Cette gestion des carrières associée aux évolutions permanentes de l'organisation, des périmètres d'activité aux modifications de consignes issues des Groupes Eurêka, en passant par les regroupements de services, permet de vivre dans un changement permanent, source de dynamisme, d'adaptation continue aux évolutions des hommes et de l'activité. Ce qui évite à la routine de s'installer et permet à l'organisation d'intégrer au fur et à mesure les progrès et les modifications qui apparaissent via les différentes politiques de gestion.

Ce mécanisme aboutit alors à conforter par la vérification de la prophétie qui en était à l'origine, le sentiment de plaisir, de satisfaction voire de bonheur trouvé dans un travail que l'on sait faire bien, sur lequel on peut intervenir pour en modifier les données, duquel on est fier et dont on se sent responsable.

Ce système semble effectivement vertueux dans la mesure où chaque élément vient renforcer les autres, mais la question aux responsables de la gestion des ressources humaines du site ou du siège, réside dans sa pérennité face aux départs en retraite et à l'arrivée massive de jeunes. Cette question, formulée à la Défense en termes de communauté et à Fos en termes d'adaptation des degrés de la démarche compétence à des jeunes plus rapides, nous interpelle car elle nous semble relever de la question de savoir ce qui forme le véritable ciment de notre spirale ? Est-ce la démarche compétence, le management ou les valeurs ? Si les trois sont liés, on pourrait penser qu'ils ont été construits en même temps par les mêmes personnes et qu'ils fonctionnent bien parce qu'ils leur correspondent. Autrement dit, à une génération dont les valeurs seraient différentes, il faudrait offrir un management et des politiques de gestion des ressources humaines cohérents avec ces valeurs. Cette réponse nous semble généralement bonne, mais il n'en demeure pas moins que ce qui permet à la spirale d'avancer c'est la cohérence entre les trois sphères et au sein de la sphère sociale, la cohérence interne entre les politiques. D'autre part, les valeurs liées à l'autonomie dans le travail semblent dominantes aujourd'hui parmi la jeunesse, ce qui tendrait à montrer que ce type de régulation peut continuer à fonctionner, dans la mesure où il s'adapte aux particularités de chacun. Toutefois, comme pour le cas de Pluriel, les hommes qui constituent le service CP sont très liés par une histoire et une expérience commune, ils sont très attachés à leur entreprise et à ses valeurs, un tel ensemble de politiques serait plus difficile à mettre en musique dans une entreprise où les différences à reconnaître seraient plus grandes, mais l'autonomie néanmoins nécessaire. Cependant, dans le cas de CP, l'acceptation et la reconnaissance des différences supporte aussi l'acceptation par les individus de délais dans la réalisation de leurs souhaits. Ce qui est prioritaire reste le bon fonctionnement de l'organisation, ce qui fait qu'un individu accepte de tenir un emploi qu'il aime moins pour rendre service et permettre à l'équipe de fonctionner. C'est ici que la sphère des valeurs révèle sa complexité au sens où elle met dans la valeur du travail le double sens de réalisation de soi par le travail et de contribution à la performance économique perçue comme étant de la responsabilité partagée de chacun.

Or cette conception de la contribution de chaque individu, à son niveau, à la réalisation collective de la performance et de la satisfaction issue de cette contribution participe à notre sens de la diffusion de l'idéologie libérale au sein de l'entreprise. Si cette idéologie se diffuse à l'heure actuelle, comme nous le pensons, alors ce socle de valeurs devrait être fréquent dans les entreprises d'aujourd'hui et devrait servir de point de départ à la définition et la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines et de pratiques manageriales proches de ce que nous avons décrit dans ce cas.

Chapitre 5 Conclusions sur la vérification de nos hypothèses et leur impact sur l'extension de notre problématique

L'étude détaillée du cas du service de gestion de production de l'usine de Fos-sur-Mer d'USINOR nous a permis d'explorer la validité de nos trois hypothèses sur un terrain différent du premier.

A l'issue de notre recherche sur le terrain qui nous a permis d'affiner nos hypothèses et de voir qu'elles étaient utiles à la compréhension d'au moins deux situations fort différentes, il nous reste à formuler des réponses plus générales à nos questions de recherche et en déduire des pistes de réponses aux questions plus générales de notre problématique.

Nous proposons donc de fournir des réponses à quelques une des questions de notre univers de questionnement avant d'élargir la perspective au champ évoqué de l'évolution des idées liée à la montée de l'autonomie dans les entreprises.

5.1 RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES

5.1.1 Rappel de la démarche engagée

5.1.1.1 Les formulations successives de la question de recherche

Notre **question de recherche initiale était de se demander comment on peut gérer des personnes à qui l'on demande expressivement d'être autonome.**

Après un travail de définition, nous avons pu préciser cette question en la reformulant de la façon suivante : **"comment fonctionne cette autonomie d'engagement, quels sont ses emprunts et ses différences avec les deux autres sortes d'autonomie repérées dans la littérature** ? " (chapitre 1, p. 78)

Cette question a été déployée dans l'univers de questionnement du tableau n°4, reproduit ci-dessous :

TABLEAU 4 : UNIVERS DE QUESTIONNEMENT

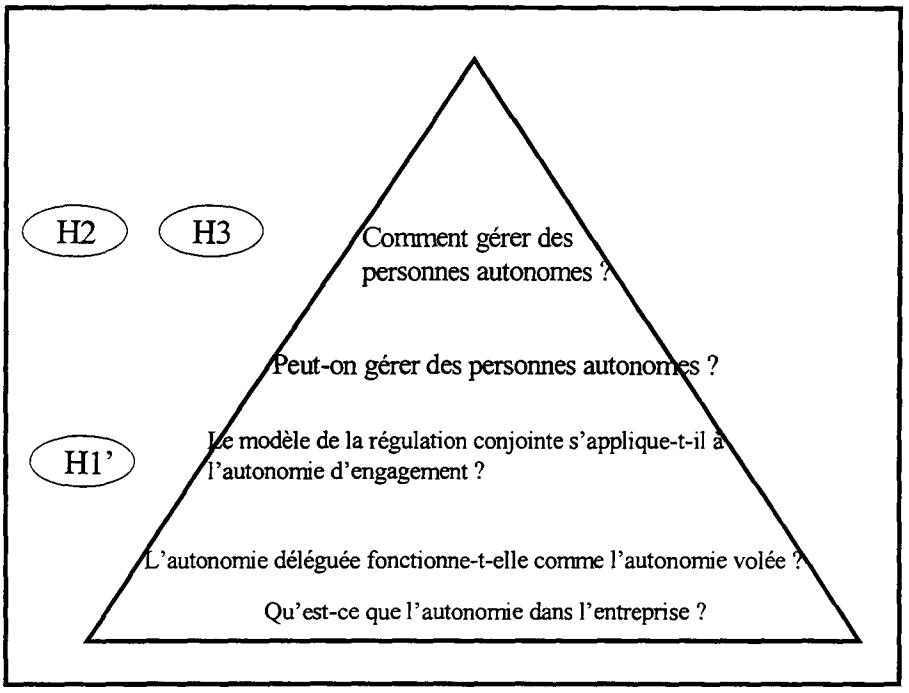
Comment fonctionne l'autonomie d'engagement ?
Comment surgit-elle ?
Comment la susciter ? Est-ce par une délégation classique d'autonomie ?
Quelles sont ses conditions de possibilités ?
Quelles sont ses conséquences ?
Quelles sont ses limites ?
Quels sont ses risques ?
Que demandent les salariés en échange de l'acceptation de se comporter de façon autonome ?
Comment peut-on gérer des ressources humaines dont on attend qu'elles fassent preuve d'une autonomie d'engagement ?

Notre revue de la littérature nous a alors conduite à reformuler une dernière fois notre question, en la positionnant au sein du débat sur la rationalisation de la gestion et en utilisant la théorie de la régulation conjointe. Nous avons alors abouti à la formulation du début du chapitre 3 dans lequel nous nous demandions **si le modèle de**

la régulation conjointe, valide pour l'autonomie volée, fonctionnait toujours dans le cas de l'autonomie d'engagement, ou si l'injonction d'autonomie la tuait dans l'œuf.

Pour plus de facilité, nous avons choisi de représenter notre cheminement de questions sous la forme d'une pyramide dessinée dans la figure 15 , ci-dessous :

FIGURE 15 : PYRAMIDE DE QUESTIONS



5.1.1.2 Premiers éléments de réponse aux questions

A l'issue de notre parcours théorique et pratique, nous pouvons à présent formuler des débuts de réponses à cette pyramide de questions en reprenant par la base de la pyramide.

- L'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles : celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes voire de l'entreprise dans son ensemble.

Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue.

Nous avons nommé, reprenant ces dénominations à Valeyre (1998), "autonomie volée", l'autonomie qui n'est pas officielle et "autonomie déléguée", celle qui est officiellement encouragée par le management.

- Nous avons montré que si les managers cherchent à promouvoir l'autonomie déléguée dans les entreprises actuelles, c'est en référence aux avantages issus de l'autonomie volée, qui permet d'atteindre de hauts niveaux de performance.

- Nous avons alors précisé ce que peut être l'autonomie déléguée aujourd'hui, en introduisant la notion "d'autonomie d'engagement", qui permet de dépasser la conception kantienne de l'autonomie pour l'étendre à la notion plus relative d'un engagement personnel tissé dans un réseau d'interdépendances.

- L'atteinte de hauts niveaux de performances au moyen de l'autonomie volée des salariés est expliquée par le modèle de la régulation conjointe, qui montre que les salariés engagent leur autonomie pour atteindre la performance demandée, en échange de la reconnaissance de leur identité.

- Nous avons donc traduit notre questionnement en nous demandant si l'autonomie d'engagement, lorsqu'elle est prescrite, peut fonctionner comme l'autonomie volée et donc permettre réellement d'atteindre un bon niveau de performance.

- Nous avons alors émis l'hypothèse H1', qui posait que le modèle de la régulation conjointe fonctionne encore dans le cas de l'autonomie prescrite, avec un déplacement de la régulation vers une autre demande d'autonomie de la part des subordonnés.

5.1.2 Conclusion sur la première hypothèse

5.1.2.1 Vérification de H1'

L'hypothèse H1', rappelée ci-dessous, nous semble en grande partie vérifiée dans le cas Usinor, comme elle l'était dans le cas Pluriel, au sens où le modèle de la régulation conjointe est pertinent pour expliquer le fonctionnement d'une autonomie prescrite par les managers à leurs subordonnés. Son fonctionnement se déplace d'une demande de reconnaissance d'identité, vers une demande d'extension du domaine d'autonomie accordée au champ de la reprise en main de son évolution professionnelle.

H1' : Lorsque la règle de contrôle reconnaît par avance la valeur de l'autonomie procédurale, les opérateurs se fixent comme objectif soit l'atteinte d'un plus haut niveau d'autonomie, soit d'une autonomie portant sur des objets différents, soit une combinaison de ces deux possibilités. Cette demande d'une autre autonomie aurait tendance à se focaliser sur une autonomie dans la gestion de son parcours professionnel.

La théorie de la régulation conjointe reste donc valable pour expliquer le fonctionnement de l'autonomie d'engagement. Cela n'exclue pas qu'un autre modèle théorique permette d'expliquer différemment comment réagissent des salariés à une prescription d'autonomie. Mais cela nous permet en tous cas de nous appuyer sur ce modèle pour poursuivre l'exploration de son fonctionnement.

On pourrait même à présent modifier la formulation de l'hypothèse en supprimant la notion de tendance, au profit de celle de possibilité : Dans les cas de prescription d'autonomie, il est grandement possible que les subordonnés demandent en échange une extension de leur autonomie au domaine de leur évolution professionnelle.

5.1.2.2 Conséquences de cette vérification

Si nous traduisons à présent notre hypothèse hors du vocabulaire de la régulation conjointe, nous pouvons formuler la conclusion suivante, qui est une première réponse à notre question de recherche :

C1 : Lorsqu'un manager prescrit de l'autonomie à ses subordonnés, il ne supprime pas pour autant toute manifestation réelle d'autonomie de leur part, mais il est fort possible, que ceux-ci n'acceptent d'engager effectivement leur autonomie que si, en échange, le manager (et/ou l'organisation) leur reconnaît le droit de participer à la gestion de leur évolution professionnelle.

Cette conclusion nous donne des pistes de réponse quant aux deux questions du haut de la pyramide. Il semble possible de gérer des personnes autonomes si on s'occupe de négocier avec eux sur le terrain de leur évolution professionnelle.

Voyons à présent, avec l'examen de la seconde hypothèse comment préciser ce début de réponse.

5.1.3 Discussion de H2 : un système de gestion des compétences pour susciter l'autonomie d'engagement

Après avoir trouvé une définition et un modèle théorique qui permette de justifier du fait qu'on puisse obtenir une performance en prescrivant des comportements autonomes, il nous restait à dévoiler par quel moyen on peut parvenir à mener des négociations concrètes qui amènent les subordonnés à engager véritablement leur autonomie dans leur travail.

Notre seconde hypothèse, rappelée ci-dessous, pose que c'est un système de gestion des compétences qui permet d'assurer la possibilité de négocier localement tout en préservant une cohérence et une équité globale.

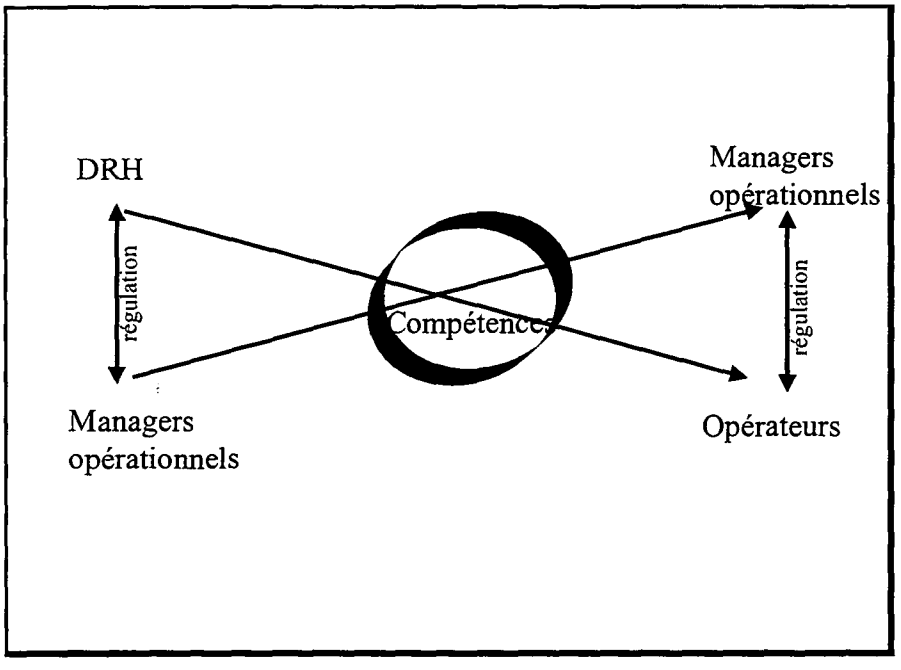
H2: L'autonomie d'engagement s'obtient par la mise en œuvre d'un système de gestion des compétences qui assure le respect d'une équité et d'une cohérence globale dans l'entreprise, tout en laissant la possibilité aux managers de proximité de négocier avec chaque salarié leur évolution dans et hors de l'entreprise, notamment en termes d'arbitrages de temps et de progression hiérarchique ou technique.

Cette hypothèse s'est révélée fructueuse dans les deux cas étudiés dans la thèse. Les systèmes, au demeurant très différents, de gestion des compétences permettent effectivement une gestion locale sans incohérence globale. Pourtant, si ces systèmes fonctionnent relativement bien dans nos cas, cela n'augure ni de la possibilité de rencontrer un autre mode de gestion de l'autonomie dans un autre cas, ni de celle de rencontrer des systèmes de gestion des compétences aux effets totalement inverses dans d'autres cas, comme le montre bien d'ailleurs la littérature, par exemple (Joyeau et Retour, 1999). C'est pourquoi nous avons tenu à préciser, à travers l'hypothèse 3, les contextes qui peuvent permettre à un système de gestion des compétences d'aider à susciter l'autonomie d'engagement. Mais il faut ajouter à cette précision, une reformulation de notre hypothèse sous la forme d'une proposition moins assertive, exprimée de la façon suivante :

C2 : Un système de gestion des compétences peut permettre de susciter un fonctionnement vertueux de l'autonomie d'engagement, sous certaines conditions, dans la mesure où il peut favoriser un dialogue local entre managers de proximité investis d'une partie de la fonction ressources humaines, et subordonnés également investis d'une partie de la gestion de leur parcours, sans pour autant générer d'incohérences majeures.

Le passage d'un système de qualification des postes à un système de gestion des compétences de chaque personne semble donc constituer l'une des voies de la gestion individualisée de parcours idiosyncrasiques et donc de reconnaissance des apports des différences individuelles. La proposition P2 répond donc en partie à la question de l'avant-dernier étage de notre pyramide : on peut gérer des personnes considérées comme des sujets autonomes, au moyen du concept de compétences, c'est ce que nous avons exprimé à travers la notion de point focal, représentée dans la figure 13 de la page 319, reproduite ci-dessous :

FIGURE 13 : LES COMPETENCES COMME POINT FOCAL DE LA GESTION DE L'AUTONOMIE



Restait alors à préciser les contextes organisationnels qui permettent non seulement de mettre en œuvre des systèmes de gestion des compétences véritablement

liés au respect des différences, mais surtout de conforter les prises d'autonomie, toujours facilement déstabilisées.

C'est ce que nous notre troisième hypothèse a exploré.

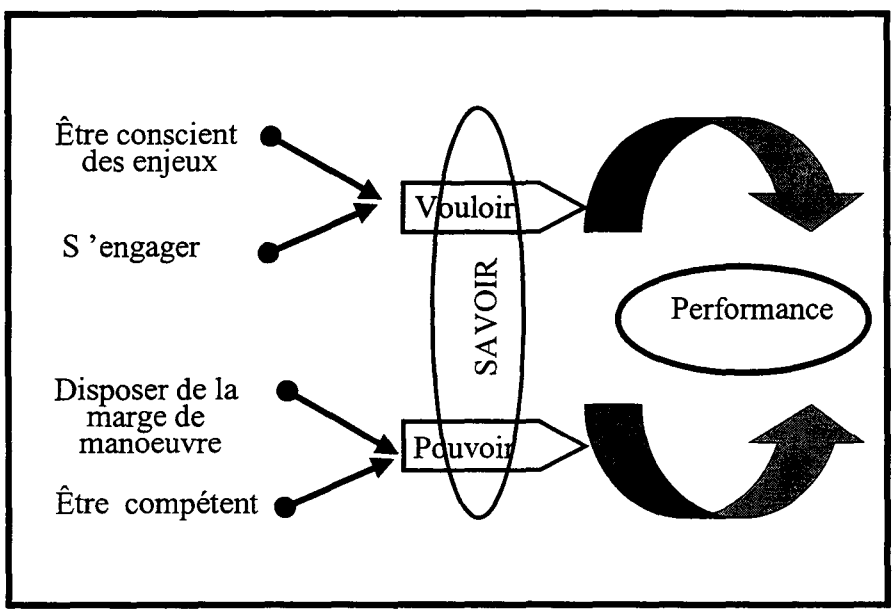
5.1.4 Exploration de la troisième hypothèse : vers un autre modèle managerial

A l'issue du chapitre trois, nous avons proposé un modèle managerial qui permettait de préciser l'hypothèse H3, redonnée ci-dessous.

H3 : Pour que l'autonomie d'engagement soit source d'efficacité, il faut lui adjoindre un contexte organisationnel ainsi qu'un mode de management particulier, liés à l'information sur les enjeux et les conséquences des actions de chacun dans le système, sur la réelle autorisation d'agir selon sa liberté, ainsi que sur la formation technique permettant d'agir efficacement. Ce contexte doit préserver une dynamique pour que l'autonomie se déploie.

Ce modèle, représenté dans la figure 7, p.213 est reproduit ci-dessous :

FIGURE 7, P. 213 : FONCTIONNEMENT DE L'AUTONOMIE D'ENGAGEMENT



La discussion du cas Usinor, a bien permis de montrer point à point que ce modèle se vérifiait dans ce cas précis, retraçons simplement sa logique, pour plus de clarté :

- **CONSCIENCE DES ENJEUX** : L'entreprise fait en sorte que tous les salariés disposent et d'une formation de base et d'informations régulières sur l'économie de leur activité. De cette façon chacun est conscient de l'impact de son action sur le fonctionnement économique du système. Par le système de l'actionnariat salarié, l'entreprise s'assure de plus que les salariés s'intéressent de près au contexte économique et aux fluctuations des résultats, notamment en consultant le site officiel d'Usinor et ses pages intranet, réservées aux salariés.

- **PRESENCE DES COMPETENCES** : La démarche compétence permet d'abord de s'assurer que chacun a les moyens d'agir en connaissance de causes. Les acteurs sont compétents techniquement pour agir dans leurs champs respectifs. La démarche est cogérée par les services de gestion des ressources humaines et par les managers de proximité qui se saisissent de cette mission pour opérer des microréorganisations permanentes sources d'acquisition et de mobilisation de compétences. Cet outil devient la focale de la négociation entre managers et managés qui demandent à reprendre en main la gestion de leur évolution professionnelle, en échange de la mise en œuvre de leurs compétences.

- **EXISTENCE D'UNE MARGE DE MANŒUVRE** : La philosophie manageriale et la conscience réelle de l'impossibilité, non seulement de contrôler, mais surtout de prendre une décision parfaite, font que chacun dispose d'une réelle marge de manœuvre pour prendre ses décisions, sans être surveillé en permanence. Les prérogatives sont redéfinies en permanence dans les livres de consignes, amendées au moyen de la généralisation des décisions élaborées sous la forme de cercles de qualité.

- **DECISION DE S'ENGAGER** : La négociation rendue possible à l'échelle du management de proximité sur les évolutions de carrières, en termes de formation, de gestion de ses temps et de progression hiérarchique ou

transversale engendre la décision de s'engager dans un système perçu comme équitable et juste et ce d'autant plus que la stabilité de l'emploi est garantie au maximum.

Ainsi les quatre éléments de notre modèle sont-ils bien présents dans ce cas. Ils entrent en interaction pour produire la performance issue de l'engagement conscient d'une autonomie raisonnable, fondée sur une expérience concrète source de bonnes décisions.

- **MISE EN DYNAMIQUE DU SYSTEME PAR LES MICROREORGANISATIONS :** Le dernier élément présent dans l'hypothèse 3, concernant la mise en dynamique du système nous semble aussi bien vérifié dans le cas et pleinement cohérent avec la définition de l'autonomie que nous nous sommes donnée. Seules les microréorganisations permanentes rendent possible une amélioration constante des compétences associée à des possibilités concrètes de changer, même ponctuellement de mission et de point de vue.

L'hypothèse 3 semble donc vérifiée dans ce cas, ce qui ouvre la possibilité de l'explorer dans d'autres situations. Pour que l'engagement d'autonomie soit source de performance, il ne suffit pas que les personnes y mettent du leur, parce qu'ils y trouvent un intérêt en termes de choix de carrière. Il faut encore que le contexte leur permette de s'engager à bon escient, de déterminer quand il faut agir et quand il faut laisser la main.

La modélisation que nous proposons nous semble recouvrir les conditions principales à mettre en œuvre. C'est pourquoi nous transformons notre hypothèse en conclusion :

C3 : Pour que l'autonomie engagée par les salariés soit source de performance, il faut lui adjoindre un contexte organisationnel dans lequel les salariés sont conscients des enjeux liés à leur action et disposent de la capacité réelle à faire les chose, tant en terme d'autorisation, qu'en termes de compétences techniques et d'expérience. Ce contexte doit laisser la place à des réorganisations locales qui permettent aux idées et aux hommes de circuler.

5.2 PISTES DE REFLEXION SUR LA NATURE DU NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF ET SON LIEN AVEC L'HISTOIRE GÉNÉRALE DES IDÉES

5.2.1 L'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle épistémè

Dans notre introduction, nous avons évoqué, derrière la question de la fin du modèle taylorien de production, celle de la fin de l'epistémè moderne, pour une entrée dans un autre cadre de pensée qui serait fondé sur une autre conception de l'homme, plus en harmonie avec la nature. Dans cette conception, la raison instrumentale ne serait pas le seul point commun entre les êtres humains, mettant plutôt en avant, outre leurs différences, leurs limites et leurs faiblesses. Cette conception peut se retrouver chez un certain nombre de philosophes contemporains, dont Lévinas, Ricoeur et Habermas qui fondent l'éthique sur l'acceptation de l'autre, plus que sur la possession de la raison, comme le faisait Kant.

Ce changement de conception de l'homme et du rapport à l'autre peut se lire soit comme un retour à des valeurs perdues, celle du monde grec ou de celui de l'honnête homme d'avant le siècle des Lumières. C'est ce que suggère la pensée de Arendt (1961) qui présente l'homme moderne comme amputé d'une partie de lui-même du fait de la valorisation de l'économique aux dépens du politique et de l'éthique.

Une autre perspective, à ouvrir, serait celle d'une conception entièrement nouvelle, inédite, en construction. Il est possible qu'un changement dans les modes de pensée ait été initié, notamment suite aux coups de boutoirs dans la pensée cartésienne qu'ont constitué en particulier l'invention de la psychanalyse ainsi que la Shoah et sa démonstration des conséquences possibles de la technique.

Un travail de reconstitution de cette évolution ne relève pas de la gestion mais plutôt de l'histoire des idées ou de l'épistémologie, domaine où le recours à la pensée de Holton (1982), et sa notion de themata nous semblerait pertinent. Néanmoins, il est intéressant pour le gestionnaire de se demander pourquoi et comment un tel changement de perspective pourrait entrer ou venir de l'entreprise. Une telle réflexion permettrait en effet d'imaginer les futurs possibles de la vague actuelle d'autonomisation des acteurs. Or, il nous semble que l'écho que rencontre le mot d'autonomie dans le monde

managerial est lié à un phénomène intriqué : alors que l'entreprise entre en société, devient l'une de ses institutions, l'idéologie dominante de cette société, le libéralisme, pénètre enfin le monde de l'entreprise. Nous nous proposons pour conclure ce chapitre de réfléchir à cette idée de l'entrée tardive du libéralisme dans l'entreprise comme cause possible de l'autonomisation des salariés.

5.2.2 Essai sur l'entrée du libéralisme dans l'entreprise

5.2.2.1 Un clivage ente autonomie-indépendance et autonomie d'engagement

Nous avons montré que les individus acceptent d'engager leur autonomie dans leur travail en échange d'une plus grande marge de manœuvre pour gérer leur carrière. Mais nous n'avons pas encore posé la question de savoir pourquoi la plupart des individus de la fin du vingtième siècle seraient si intéressés à être plus autonomes dans leurs choix professionnels et dans leurs arbitrages entre vie au travail et vie hors travail. Cela semble relever d'une évidence, surtout dans un contexte de sortie d'une grande période de chômage.

Or, cela ne l'est pas tant que cela. Il nous semble au contraire que cette appétence pour l'autonomie relève d'un **clivage** fort habilement manipulé par les entreprises désireuses de susciter l'autonomie entre autonomie-indépendance et autonomie d'engagement : **nous faisons l'hypothèse en effet que si les salariés valorisent une forme d'autonomie, c'est l'autonomie indépendance, au sens kantien du terme, et pas l'autonomie d'engagement.** Les discours manageriaux actuels continuent à évoquer l'autonomie kantienne, tout en exigeant des pratiques d'engagement, pour s'appuyer sur un levier de motivation bien réel chez les salariés : la volonté d'être autonomes dans le monde du travail, comme ils souhaitent l'être dans la cité.

Nous pensons que ce clivage est aussi une source de l'efficacité de l'autonomie dans l'entreprise ; le discours, à caractère idéologique, servant à motiver l'engagement dans la compétence.

Reste à comprendre pourquoi et comment l'idéologie libérale est acceptée aujourd'hui par des salariés autrefois concernés par la lutte des classes et l'idéologie socialiste.

5.2.2.2 La force de l'idéologie libérale selon Baechler (1976)

Si les salariés salariés sont heureux de pouvoir se dire autonomes au travail, comme dans la cité, c'est que l'autonomie est une valeur dominante de la société actuelle, influencée par les idéaux du siècle des Lumières, notamment les droits de l'homme. Or l'autonomie appartient de plein droit à l'idéologie libérale, telle que la définit Baechler (1976).

L'idéologie est en effet, selon Baechler, un discours polémique conçu pour habiller un choix de valeurs, par définition arbitraires. Le libéralisme est la seule idéologie dualiste, dans laquelle le Bien et le Mal sont absolument partagés. L'homme est à la fois bon et mauvais, ce qui fait que toutes les réponses du libéralisme se situent dans l'équilibre instable, sans possibilité d'élaborer une société idéale puisque chaque mesure comporte des avantages et des inconvénients. Cela correspond tout à fait au contexte d'incertitude dans lequel sont plongées de nombreuses entreprises aujourd'hui.

Il nous semble donc que cette idéologie libérale qui domine à l'extérieur de l'entreprise a franchi ses frontières à l'occasion de sa plongée dans l'incertitude concomitante avec l'effacement de ces frontières et l'entrée de l'entreprise dans la société. Ce moment est bien celui de l'apparition du pluralisme dans l'entreprise, source de développement des idéologies qui ont pour fonction de légitimer, là où il y a crise.

Avant que le pluralisme ne rentre dans l'entreprise, l'ordre traditionnel y a régné pendant les deux tiers du XX^{e} siècle selon le mécanisme suivant : le seul moment d'apparition de discours opposé au gouvernement de l'entreprise était celui de la négociation –essentiellement salariale-. Mais ce moment était ritualisé et inscrit dans un horizon partagé : celui du compromis social fordien dans lequel s'échangaient des améliorations constantes du niveau de vie contre une absence de réelle mobilisation politique au sein de l'entreprise.

Les idéologies qui traversaient alors fortement la société, notamment pendant la guerre froide, ne touchaient que marginalement l'entreprise, dans la mesure où celle-ci n'étaient pas considérée comme une institution mais comme un lieu de travail, placé hors des combats politiques, et laissé à la charge des syndicats. Pour les socialistes, l'entreprise entrera en société, une fois qu'ils auront le pouvoir ; pour les libéraux, elle

n'existe pas en dehors de ses actionnaires qui sont les seuls acteurs désignés. Quant aux anarchistes, ce n'est pas un sujet de préoccupation pour eux.

Pendant toute cette période, il est admis ou supporté que le projet partagé démocratique, symbolisé par la Révolution Française, ne peut dépasser le seuil de l'entreprise, conçue comme un autre lieu privé.

Puis, peu à peu, probablement du fait de la combinaison de la crise économique, de la déchéance du communisme, de la crise des valeurs sociales, des changements technologiques et d'autres facteurs tels que l'augmentation du niveau d'éducation de tous, l'entreprise devient un sujet de préoccupation publique. Il devient possible de se pencher sur son fonctionnement, d'émettre un avis sur sa gestion. Face aux vagues de licenciement consécutifs à la crise, ceux qui ne la considéraient pas jusque-là comme un objet de réflexion politique, vont se mettre à appliquer leurs idées au mode de gestion de l'entreprise. Celle-ci devient une institution sociale (Powell et Di Maggio, 1991) dont le fonctionnement est à examiner par tous, puisque de sa bonne gestion dépendent le sort de la nature, de la société dans son entier et de ses salariés en particulier.

A partir du moment où la gestion devient sujet à débat, les valeurs présentes dans la cité vont s'affronter sur le terrain de l'entreprise. C'est, selon nous, une façon d'expliquer les mouvements de l'entreprise citoyenne et de l'éthique d'entreprise.

C'est alors que le libéralisme qui domine largement dans les années 1990 s'introduit dans l'entreprise comme idéologie dominante et vient se heurter aux idéologies développées autour de la volonté de puissance et de la cupidité (au sens de volonté de gagner de l'argent), mais avec une supériorité issue de son aspect noble dans les représentations générales des citoyens.

5.2.2.3 La fin du clivage entre le citoyen et le salarié

Or, jusque là, un des problèmes majeurs de l'idéologie libérale résidait, à notre avis, dans le clivage qu'elle avait opéré dans l'homme entre son statut de citoyen, membre de la société civile, participant à la vie politique et sa place au travail. Puisque historiquement, le moment de l'avènement du libéralisme politique au dix-huitième siècle est aussi celui de l'enfermement des travailleurs dans la fabrique puis dans l'entreprise. L'idéologie ignorant par essence le principe de réalité, ce clivage a toujours

été couvert par des justifications aussitôt intégrées au système idéologique : la justification donnée réside dans un mélange étrange entre la défense des principes de propriété, la nécessité de laisser jouer librement le marché, l'attestation que chacun est libre de signer un contrat de travail avec qui il souhaite et donc d'accepter en pleine connaissance de cause les conditions proposées. Le système est de toutes façons bordé par le droit du travail qui protège les libertés essentielles du salarié pour éviter les contradictions flagrantes.

Il nous semble pourtant que l'une des sources de cet état de fait réside dans l'héritage inconscient de la conception grecque de l'économie, conçue comme appartenant au domaine privé, celui de la maison (οικια), dans lequel le libéralisme refuse de s'immiscer au nom de ses principes.

Ainsi, un régime politique qui prône l'autonomie a généré un système organisationnel qui la supprime, sans réelle analyse. C'est ce qui a pu ouvrir la voie à la critique marxiste de l'économie politique et à la dénonciation de l'utilisation de la liberté comme principe de domination de la classe prolétaire. La solution prônée par le marxisme est alors la propriété collective des moyens de production, de façon à casser ce système.

Avec l'apparition du pluralisme, dans une période de crise de légitimité liée à une baisse d'efficacité et à la mise à bas des principes au fondement d'un compromis social acceptable, l'idéologie qui apparaît avec force dans l'organisation, au moment où le communisme et avec lui le syndicalisme et les solutions collectives perdent du terrain, c'est le libéralisme qui tente de s'adapter aux particularités liées à la propriété privée des moyens de production. L'entreprise perd alors son caractère strictement économique, pour entrer en société comme l'analyse Sainsaulieu (1992a) et le libéralisme a alors la possibilité de s'en emparer.

Ceci est facilité par le fait que la propriété privée ne peut plus être personnifiée, puisque l'actionnariat a tendance à s'éparpiller voire à se démocratiser. Les fonds de pension eux-mêmes appartiennent à tout le monde et pas à d'affreux capitalistes qui fument le cigare. La question de la propriété privée s'éloigne donc, tout en se renforçant par ailleurs à travers les risques de changement d'actionnaires et de logique de gestion, mais cette propriété ne peut plus être un alibi pour laisser un ordre autoritaire au

pouvoir. La voie est libre pour le libéralisme qui profite ainsi de cette porte ouverte pour résoudre une fâcheuse contradiction et renforcer par là sa cohérence.

Pourtant les difficultés liés à son entrée dans l'entreprise n'ont pas toutes disparu et la tentative d'aménagement des valeurs libérales dans l'entreprise ne va pas se faire sans mal et sans contradictions, d'où l'épopée de l'autonomie dans l'entreprise, ses multiples facettes, ses dérives, toujours réintégrables dans un discours systématique qui, par définition, n'est pas concerné par le vrai ou le faux.

Le libéralisme, selon Baechler, est une tentative de transposition de l'éthique dans le politique. Il est une tentative de porter simultanément les trois sens de la liberté.

> *« Le libéralisme est une idéologie qui prétend imposer un ordre où les trois définitions de la liberté soient garanties simultanément, en excluant leurs défauts et leurs excès. Les principes premiers du libéralisme sont donc la haine de l'oppression, de la coercition et de la sujétion, doublée d'une horreur égale pour l'anomie, l'anarchie et le fanatisme. Le libéralisme exècre au même degré l'état de nature et la tyrannie, pour s'attacher à un pouvoir divisé et contrôlé. Il abhorre indistinctement l'élimination de la sphère privée et l'absence d'une sphère publique, pour maintenir entre elles un équilibre qui garantisse l'épanouissement individuel et l'efficacité collective. Il abomine également la lâcheté ou l'indifférence civique et le militantisme fanatique, pour se prêter aux tâches collectives sans s'y donner. » (Baechler, 1976) p. 208.*

Transposé à l'entreprise, cela signifie un mode de gouvernement qui reste toujours dans la mesure entre le respect de chacun et l'atteinte de l'efficacité globale. Analysée de façon plus abrupte, l'idéologie libérale au sein de l'entreprise ressemble à une volonté de tout avoir en même temps : la liberté et l'efficacité. La conjugaison des deux étant assurée par le postulat fondamental selon lequel c'est la liberté qui est source d'efficacité.

Mais dans le modèle économique correspondant, ce postulat ne fonctionne, tant bien que mal, qu'au prix d'un mécanisme de socialisation implicite, celui assuré par le principe de sympathie et garanti par le travail du spectateur impartial (Smith, 1759). Cette analyse du fonctionnement de la main invisible, transposée à l'entreprise, entraîne

alors deux possibilités d'interprétation : soit, il n'y a plus de management, la coordination se fait librement, par ajustement mutuel, mais on risque alors de tomber dans les excès que condamne le libéralisme ; soit il existe des mécanismes qui conduisent à la régulation du système libéral : mécanismes de socialisation propres à l'entreprises et assurés en partie par le biais du partage de l'idéologie, et mécanismes de gestion propres à assurer le respect de l'équilibre entre les extrêmes à éviter : ceux que nous avons évoqués dans cette thèse.

5.2.3 Conclusions sur les perspectives de développement des situations d'autonomie

Ainsi, il nous semble que l'entrée de l'entreprise en société coïncide avec la transformation du salarié en citoyen global. Une des conséquences probables et du développement des démarches de gestion des compétences et des leçons tirées des expériences du chômage des années de crise sera le développement d'une autonomie globale dans la gestion non plus de sa carrière ou de son employabilité, mais dans ses arbitrages entre vie privée et vie professionnelle. La diffusion des 35 heures en France, comme la vague des start-ups favorisant peut-être l'exercice d'activités différentes, qui à leur tour donneront des idées de changement de carrières aux salariés.

Il est donc possible que les situations d'autonomie se diffusent autant par les salariés et leurs demandes que par les politiques d'entreprise. Les gestionnaires de ressources humaines devront alors s'adapter à ces demandes pour attirer et conserver les meilleurs. C'est déjà un peu ce que l'on constate avec le retour de la croissance.

La question qui demeure réside dans l'hypothèse de l'émergence d'autres idéologies qui viendraient combattre le libéralisme. Si le libéralisme venait à perdre en légitimité, qu'adviendrait-il alors de la montée de l'autonomie des salariés ?

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

La gestion de personnels autonomes est une tâche complexe et inédite tant pour les managers de proximité que pour les gestionnaires de ressources humaines. Cette thèse a tenté d'explorer cette complexité. Elle a montré qu'au moins dans deux cas, un système de gestion peut générer de l'autonomie chez les salariés et elle a proposé une modélisation de la gestion de l'autonomie, utilisable dans les entreprises.

Parvenue à son terme, nous souhaitons résumer notre démarche afin de redonner lecture de nos résultats, en en précisant les limites, pour en déduire les contributions, tant en termes théoriques que manageriaux et lancer quelques pistes de recherches futures.

1. Résumé de la démarche et résultats

Nous sommes partie d'une question générale de recherche qui consistait à se demander comment on peut gérer des personnes à qui l'on demande expressément de faire preuve d'autonomie.

Un travail de définition nous a permis de comprendre en quoi l'autonomie dans l'entreprise n'est pas synonyme d'absence de contraintes mais au contraire d'une prise en compte réaliste des réseaux d'interdépendance dans lesquels une action individuelle s'insère. Ce travail de définition, associé à une revue de la littérature sur l'autonomie nous a conduit à délimiter vingt types d'autonomie dans l'entreprise, regroupés en deux catégories, celles de l'autonomie volée et de l'autonomie déléguée.

Nous avons situé notre problématique dans le cadre de la question générale de la rationalisation du travail, qui implique une interrogation sur la fin du modèle taylorien-fordien de production ou sur sa résurgence sous la forme d'un retour de la rationalisation et de la tentative de maîtriser les hommes comme des machines. Ainsi, la question de l'autonomie prescrite dans les organisations touche-t-elle à celle de savoir si l'injonction

d'autonomie ne constitue pas un retour plus ou moins masqué de la volonté taylorienne de capturer les savoirs de la base pour en constituer une science cumulative du travail.

Pour traiter cette problématique, nous avons proposé de partir de l'hypothèse générale que l'autonomie valorisée aujourd'hui ne relève pas uniquement, ni d'une mode manageriale, ni d'une simple tentative de manipulation, mais peut-être aussi d'une modification de la pensée sur l'homme et sur l'organisation, autrement dit, d'une réelle sortie du modèle taylorien-fordien.

L'insistance d'un certain discours managerial sur les bienfaits attendus de l'autonomie des subordonnés nous a alors conduite à décliner notre problématique sous la forme d'une question de recherche plus précise qui consiste à se demander si l'autonomie déléguée fonctionne comme l'autonomie volée. Pour affiner notre distinction, nous avons repris le terme d'"autonomie d'engagement" à Chatzis et al. (1999), pour la différencier de l'autonomie-indépendance, ou autonomie kantienne. Cette conception élargie de l'autonomie permet en effet de penser l'autonomie dans l'entreprise non seulement en tant que délégation, mais surtout en tant que prise de responsabilité qui prend en compte les réseaux d'interdépendances dans lesquels s'insère une action. Notre question porte donc pleinement sur la nature et le fonctionnement de l'autonomie d'engagement, par référence à celui de l'autonomie volée, bien repérée dans la littérature en sociologie du travail et des organisations.

Pour aborder cette question, nous avons d'abord passée en revue la littérature de théorie et de sociologie des organisations qui traite de l'autonomie, pour en faire ressortir l'histoire de la lente reconnaissance des bienfaits de l'autonomie volée. La dernière école passée en revue, celle de la régulation conjointe, nous a permis de constituer un modèle de fonctionnement de l'autonomie volée, sur lequel nous nous sommes fondée pour le reste de notre démarche.

Nous avons en effet, postulé que les comportements liés à l'autonomie déléguée pouvaient se comprendre au moyen du même modèle théorique. Cela a constitué notre première hypothèse.

L'étude du cas de la société Pluriel nous a alors permis de préciser cette hypothèse et d'en générer deux autres que nous avons explorées et précisées dans l'étude du cas Usinor.

A l'issue de cette seconde étude de cas, nous avons alors pu fournir trois réponses à nos questions de recherche, rappelées ci-dessous :

C1 : Lorsqu'un manager prescrit de l'autonomie à ses subordonnés, il ne supprime pas pour autant toute manifestation réelle d'autonomie de leur part, mais il est fort possible, que ceux-ci n'acceptent d'engager effectivement leur autonomie que si, en échange, le manager (et/ou l'organisation) leur reconnaît le droit de participer à la gestion de leur évolution professionnelle.

C2 : Un système de gestion des compétences peut permettre de susciter un fonctionnement vertueux de l'autonomie d'engagement, sous certaines conditions, dans la mesure où il peut favoriser un dialogue local entre managers de proximité investis d'une partie de la fonction ressources humaines, et subordonnés également investis d'une partie de la gestion de leur parcours, sans pour autant générer d'incohérences majeures.

C3 : Pour que l'autonomie engagée par les salariés soit source de performance, il faut lui adjoindre un contexte organisationnel dans lequel les salariés sont conscients des enjeux liés à leur action et disposent de la capacité réelle à faire les chose, tant en terme d'autorisation, qu'en termes de compétences techniques et d'expérience. Ce contexte doit laisser la place à des réorganisations locales qui permettent aux idées et aux hommes de circuler.

Nous avons donc montré au terme de cette thèse qu'au moins dans deux cas, un système cohérent de gestion des compétences permet de susciter des comportements autonomes sources de performance. Nous avons par ailleurs modélisé un mode de gestion possible de ces salariés autonomes en insistant sur quatre conditions nécessaires au bon fonctionnement du système : un effort de conscientisation des salariés sur les enjeux économiques liés à leur action, un

système de négociation quotidienne avec le management de proximité, centrés sur l'évolution de carrière, un système de formation permettant de s'assurer que l'on possède les compétences nécessaire au diagnostic et à l'action, et enfin, une culture et une structure qui assurent aux salariés l'existence de réelles marges de manœuvre pour agir librement. Nous avons par ailleurs insisté sur le caractère dynamique de ce modèle, dans lequel le management opérationnel, à tous les niveaux, peut procéder à des changements organisationnels, sources de mouvement pour les salariés qui peuvent ainsi acquérir de nouvelles compétences, et trouver des situations qui leur conviennent, grâce à une gestion individualisée.

2. Limites

Cette thèse comporte bien évidemment des limites, outre celles liées au choix d'une méthode qualitative et inductive et inhérentes à un travail exploratoire, et qui impliquent une impossibilité de trouver une validation externe à nos hypothèses, nous distinguons deux types de limites : celles qui sont liées au choix de nos terrains de recherche et celles qui sont liées à notre modèle de fonctionnement de l'autonomie.

2.1. Limites touchant au choix des terrains

Tout d'abord, le choix de nos terrains s'est effectué en raison de leurs particularités : Pluriel pour son rejet de la hiérarchie, Usinor à cause de son expérience dans l'application de l'accord ACAP 2000. Ces deux entreprises possèdent une culture très forte, centrée sur la valeur des hommes. Elles sont managées par des hommes à forte personnalité, qui marquent profondément leurs structures. Il n'est pas certain que leurs modes de management soit généralisables à des entreprises à la culture moins forte.

Certes, nos deux terrains sont opposés point par point, en termes de secteurs d'activité ou de type de population par exemple, ce qui semble encourageant pour une tentative ultérieure de généralisation. Pourtant, il n'est pas certain qu'un terrain industriel qui n'ait pas un mode de production en process présente les mêmes caractéristiques qu'Usinor.

Ensuite, les deux entreprises étudiées sont très françaises. Or nous n'avons pas abordé, par choix de focalisation du sujet, la question de la spécificité nationale de la France, notamment par rapport à la diffusion plus importante qu'ailleurs du taylorisme (Guillén, 1998) ; (Piore et Sabel, 1990) ou par rapport au système national de gestion de l'emploi et du chômage comme l'abordent Dobbin et Boychuk (1999). Nous ne pouvons rien dire pour l'instant de la validité de notre démarche dans un contexte différent et ce d'autant plus que le modèle de la régulation conjointe est lui-même français. C'est à notre avis à la fois une limite importante et une perspective de recherche future très féconde.

Ainsi, tout ce que nous pouvons dire, c'est qu'il est possible de générer de l'autonomie et de mettre en œuvre un système de gestion des personnes qui soit cohérent avec un souci d'autonomisation. Mais nous ne pouvons à ce stade préciser quels sont les facteurs de contingence liés à cette possibilité.

2.2. Limites de notre modélisation

Une limite inhérente à notre modélisation tient au fait que notre représentation de la régulation conjointe ne s'ancre pas assez dans la réalité sociale. Nous avons en effet pris le parti de théoriser le fonctionnement de l'autonomie à partir de la notion d'acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation. Cela aboutit en particulier au choix de ne pas différencier l'autonomie des cadres de celle des ouvriers. Une recherche sociologique se préoccupant des différences de représentations du travail et de l'autonomie selon les classes sociales permettrait peut-être de nuancer la généralité de notre propos, en apportant des arguments décisifs quant à une autonomie différente pour les uns et pour les autres. Cela constituerait une prolongation possible de la recherche.

Par ailleurs, en ce qui concerne notre modélisation de la gestion de l'autonomie, nous avons tenté de construire un modèle cohérent avec notre élaboration théorique comme avec nos terrains de recherche. Mais cette construction très inductive comporte certainement des failles méthodologiques. Il est fort possible que nous ayons oublié des facteurs importants, soit parce qu'ils ne jouaient pas de rôle dans nos terrains, soit parce qu'ils étaient présents dans les deux cas et que nous n'avons pas su relever leur impact. Ainsi, par exemple, nous avons finalement peu traité des effets de la qualité totale,

comme de ceux de l'informatisation des procédés de gestion et de production. Il est possible que ayons négligé là des points essentiels.

Un autre point que nous avons très peu traité, parce qu'il était pratiquement absent dans nos deux cas est celui du rôle des syndicats dans notre modèle. Il nous semble essentiel de revenir sur ce point dans l'optique d'une exploration étendue à d'autres terrains, car la qualité des relations professionnelles a certainement un impact très fort sur le fonctionnement de la régulation conjointe. De plus, cette absence de réflexion sur les relations professionnelles nous a conduite à passer sous silence les aspects liés à la rémunération équitable de l'autonomie. Il n'est pas évident qu'une rétribution en termes de possibilité de choix de carrière soit suffisante aux yeux des salariés et de leurs réprésentants, qui pourraient réclamer des augmentations de salaire ou au moins des modifications dans le mix de rémunération cohérentes avec la prescription d'autonomie.

En tout état de cause, une poursuite de la recherche nécessiterait une formalisation plus avancée de notre modèle, qui permette une comparaison entre plusieurs terrains, telle que celle effectuée par exemple par Thomas (1999) sur la décentralisation, au moyen d'une matrice prédicteurs-résultats.

3. Contributions de la thèse

Nous espérons, malgré ces limites avoir apporté une réelle contribution tant théorique que pratique à la compréhension et à la gestion de deux éléments qui nous semblent importants pour les entreprises aujourd'hui : les phénomènes liés à l'autonomie ainsi que les relations entre fonction ressources humaines et management de proximité en ce qui concerne la gestion des compétences et son impact sur l'autonomisation des acteurs.

Plus précisément nous distinguerons nos apports théoriques, des applications manageriales possibles de nos conclusions.

3.1. Contributions théoriques

Nous estimons avoir contribué à plusieurs champs de la gestion par notre réflexion sur le management de l'autonomie. Nous distinguons ici les apports portant strictement sur l'autonomie dans l'entreprise, ceux portant sur la théorie de la régulation conjointe, ceux portant sur le champ de la gestion des ressources humaines, de ceux qui touchent à la théorie des organisations.

3.1.1. Contribution à la théorisation de l'autonomie dans l'entreprise

La contribution majeure de cette thèse réside dans sa démonstration de la possibilité de susciter et de gérer de façon différenciée mais équitable des comportements autonomes sources d'une performance significative.

La première contribution théorique de cette thèse provient de sa **définition** de l'autonomie en entreprise, rappelée ci-dessous et conçue comme une situation globale, qui recouvre deux types d'autonomie : **l'autonomie volée et l'autonomie déléguée.** Notre travail de lecture, d'analyse et de synthèse entre les champs de la philosophie, de la psychanalyse et de la littérature spécifiquement dédiée à l'autonomie dans le travail, nous a permis de constituer une **typologie de l'autonomie** qui reprend et classe les occurrences rencontrées.

TABLEAU 3 : DÉFINITION DE L'AUTONOMIE DANS L'ENTREPRISE

L'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles : celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes voire de l'entreprise dans son ensemble. Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue.

La conséquence de cet apport réside dans l'éclairage apporté au débat qui fait rage entre partisans et opposants de l'autonomie prescrites dans l'entreprise. Nous

pensons **avoir levé le paradoxe de la prescription d'autonomie**, tant par notre travail de définition que par notre insistance sur les difficultés liées à la mise en œuvre de modes de gestion de l'autonomie.

La demande d'autonomie de la part des dirigeants n'est pas forcément un leurre ou un retour masqué de la rationalisation. On ne peut contraindre l'autonomie d'une personne. Elle rejaillit toujours ailleurs. Cette demande nous semble donc pouvoir entrer dans une négociation dans laquelle les salariés ne sont pas forcément perdants.

Par ailleurs, notre réflexion sur les origines et l'avenir possible de l'autonomisation des salariés permet de clarifier les réflexions sur ce thème.

3.1.2. Une extension de la validité de la théorie de la régulation conjointe

La seconde contribution majeure de cette thèse consiste en une **extension de l'application de la théorie de la régulation conjointe aux situations d'autonomie prescrite**. Poursuivant, dans le champ de la gestion, les travaux de Favereau (1989) qui montraient que moins le travail est prescrit, plus la règle de contrôle est définie « en compréhension », laissant la place à l'interprétation et à l'adaptation de la règle à la situation et démontraient déjà par là que la régulation autonome est un moyen d'organiser la flexibilité, nous avons démontré, en distinguant autonomie volée d'autonomie déléguée, que le modèle de la régulation conjointe est aussi valable pour comprendre les situations dans lesquelles la règle de contrôle consiste en une injonction d'autonomie.

Nous avons exposé en effet, que le schéma de la régulation conjointe établi par Gilbert de Terssac et qui permettait d'expliquer le rôle et le fonctionnement de l'autonomie volée, pouvait être adapté au cas de l'autonomie d'engagement (c.f. figure 7 p. 213), moyennant un déplacement de la demande d'autonomie des salariés vers une autonomie dans la gestion de sa carrière. Cela nous semble constituer un résultat majeur de cette thèse. En effet, le modèle de la régulation conjointe que nous avons identifié comme celui qui permettait le mieux d'expliquer l'intérêt de l'autonomie mais aussi son fonctionnement aboutissait, selon nous à un paradoxe lorsque la règle de contrôle était d'être autonome. Nous avons construit un modèle qui permet de comprendre comment éviter ce paradoxe, par la reconnaissance d'autre types d'autonomie.

3.1.3. Contributions au champ de la gestion des ressources humaines

➢ La première contribution que nous espérons avoir apporté au champ de la gestion des ressources humaines réside dans la démonstration de **l'existence d'une réelle possibilité d'évoluer vers une gestion individualisée des personnes** (Thévenet, 1994 et 1999b) qui soit source d'efficacité. Nous avons en effet qu'un **système de gestion par les compétences peut engendrer une modification de comportements et avoir un impact positif sur les résultats de l'entreprise**. Plus précisément nous avons montré dans l'analyse de nos cas que **c'est la politique de gestion des ressources humaines qui est garante de la coordination des comportements autonomes**.

➢ Au delà de ce point, nous avons aussi contribué à la **compréhension des modalités par lesquelles la gestion des ressources humaines est source de performance**, prolongeant par exemple par là les travaux de Ichniowski et al. (1997), et ce en trois points :

- d'une part, en insistant sur la combinaison et la cohérence nécessaires des différentes politiques, en particulier, formation, évaluation, gestion des carrières ;

- d'autre part, en insistant sur la nécessité du **partage de la fonction ressources humaines** entre fonction centralisée garante de la cohérence globale, fonction ressources humaines locale, auteur de la déclinaison opérationnelle et management de proximité, responsable de la gestion réelle, en face à face, des personnes (Thévenet, 1999b) ;

- enfin, en mettant l'accent sur le **lien entre politique de gestion des ressources humaines et gestion permanente du changement organisationnel**, laissée en grande partie à l'initiative des managers opérationnels, qui l'utilisent comme un outil de gestion des personnes.

➢ La troisième contribution majeure que nous apportons au champ de la gestion des ressources humaines consiste en une avancée dans la réflexion sur le renouvellement ou la fin de la notion de **carrière**. En effet, notre modélisation de la régulation conjointe dans le cas de l'autonomie prescrite a deux conséquences importantes pour cette réflexion :

- D'une part, nous espérons avoir **contribué à la discussion sur l'évolution de la notion de carrière, en donnant des éléments utiles à la gestion des carrières nomades** dans un prolongement possible des travaux de Arthur et Rousseau (1996) et de Bailly et al. (1998). En effet, la compréhension que nous avons à la fois des causes et du fonctionnement de la demande d'une prise en main de leur carrière par les acteurs donne des pistes pour la gestion de ce phénomène un peu déstabilisant pour les responsables des ressources humaines.

- D'autre part, nos études de cas ayant porté tant sur des jeunes diplômés pour lesquels les entreprises ont l'habitude de se préoccuper de la carrière, que sur de simples opérateurs pour lesquels on n'applique pas en général la notion de carrière, nous espérons avoir contribué à élargir les perspectives de la recherche en matière de carrières au domaine des **parcours professionnels des non cadres**. Plus précisément, nous espérons avoir contribué à un **effacement de la distinction entre cadres et non cadres, en matière de politique de gestion des personnes**.

3.1.4. Contributions au champ général de la théorie des organisations

Nos travaux ont aussi contribué au champ de la théorie des organisations d'une part en apportant une modification à la représentation matricielle que Scott (1992) donne de l'histoire de la théorie ; d'autre part, en précisant des éléments sur le rôle de l'encadrement de proximité dans les entreprises aplaties ; ensuite, par une utilisation possible de nos résultats dans la réflexion sur la gestion du changement ; enfin par des précisions apportées au débat sur la question du changement de modèle de production.

➢ ***Une extension de la matrice de Scott (1992)***

Notre travail de classification des conceptions de l'autonomie nous a conduit à remodeler la classification élaborée par Scott d'une façon qui nous semble pouvoir être étendue à l'ensemble de la théorie des organisations. En effet, notre réflexion sur les axes de la matrice nous semble propice à l'élaboration de distinctions aujourd'hui nécessaires au sein du quatrième cadran établi par Scott et qui mêlait selon nous des

théories qui avaient pour point commun d'échapper à la rationalisation mais qui se démarquaient l'une de l'autre par trop de points. L'introduction de notions épistémologiques comme le rapport à la connaissance du monde et le rapport à l'homme nous semble plus à même de distinguer parmi ces écoles, à l'époque émergentes, mais aujourd'hui plus mûres. Cela permet une actualisation de la représentation de l'histoire de la théorie, fort utile à son enseignement.

➢ ***Une contribution à la réflexion sur le rôle des managers de proximité***

Un résultat essentiel de notre recherche réside dans la nécessaire personnalisation des relations entre managers et managé, à partir du moment où chaque personne est reconnue comme étant différente des autres. Cela signifie une sortie des facilités du modèle bureaucratique, conçu pour éviter le face à face. Soit une modification profonde du rôle des managers de proximité, qui doivent prendre en charge la gestion de leur personnel, notamment en matière de défense de projets de carrière face au reste de l'entreprise. Ce résultat confirme l'idée apparue dans l'interprétation du cas Pluriel, selon laquelle l'autonomie ne provient pas nécessairement d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, mais nécessite au contraire la présence d'un management fort, à qui l'on donne les moyens de gérer ses troupes. Cela

apporte une contribution importante à la réflexion sur le malaise de la maîtrise face à sa disparition ou à son changement de rôle lors de la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. Nous avons montré à quel point l'augmentation du niveau d'autonomie des opérateurs devait être gérée, en partenariat entre les fonctions centrales de gestion des ressources humaines et les managers de proximité, qui trouvent là un rôle essentiel de mise en dynamique de la démarche, à travers la mise en œuvre du système de gestion des compétences et les microréorganisations qui sont de leur ressort.

➢ ***Une contribution à la réflexion sur la gestion du changement***

La dernière contribution générale à la théorie des organisations concerne donc le champ de la gestion du changement. Nous avons en effet montré à travers nos cas comment une politique de gestion des ressources humaines pouvait contribuer à gérer le changement de comportements et de structure. Nous avons aussi montré quel était le rôle des managers dans ce changement, notamment à travers la notion de microréorganisations et enfin comment les salariés pouvaient réagir face à de nouvelles

demandes. Nous proposons ainsi un dépassement de l'opposition entre les pensées de l'action sur les comportements et celles qui permettent une compréhension des comportements formalisée par Thévenet (1999a).

Il nous semble tout à fait possible de généraliser l'utilisation que nous avons faite de la théorie de la régulation conjointe, pour montrer que toute demande de changement peut être perçue comme une nouvelle règle de contrôle à partir de laquelle il faut étudier les réactions de la part des tenants de la règle autonome.

➢ ***Contribution au débat sur le changement de modèle de production***

Enfin, notre dernière contribution théorique concerne le débat actuel portant sur l'avènement d'un ou de plusieurs modèles de production. Nous avons simplement inséré dans ce débat une focalisation sur la conception de l'homme que l'on se donne pour construire un modèle organisationnel. Cela nous a permis, notamment en recourant à la théorie de Michel Foucault, de resituer cette question au sein de la problématique plus générale de l'histoire des idées.

3.2. Applications manageriales possibles

Ces contributions peuvent également avoir un impact pratique dans les entreprises, en matière de gestion de l'autonomie, et de gestion des ressources humaines.

3.2.1. Applications à la gestion de l'autonomie

- Outre l'apport **d'arguments qui viennent soutenir une démarche mana**geriale déjà largement engagée, mais parfois sans assise théorique réelle, nous espérons, par notre classification des types d'autonomie avoir donné aux entreprises des **indicateurs précieux pour réaliser des diagnostics et des points d'avancement quant à leur niveau et leur type d'autonomie**.

- Notre **modélisation du fonctionnement de l'autonomie pourra aussi être utilisée pour la mise en œuvre de stratégies d'autonomisation des acteurs**.

3.2.2. Utilisations possibles par des responsables de la gestion des personnes

Nous espérons que nos travaux pourront être utilisés pour constituer des arguments à l'usage des directeurs de ressources humaines qui chercheraient à convaincre leur direction générale à la fois de l'intérêt stratégique de leur fonction et de la nécessité de la partager avec les managers opérationnels.

4. Perspectives de recherche

La fin de ce travail n'est qu'une ouverture vers des perspectives de recherche qu'il a fait naître :

- Une première piste consisterait à tenter d'appliquer nos propositions à d'autres types de terrains et dans d'autres pays en explorant plus avant la questions des facteurs de contingence liés à notre modèle, en creusant notamment la piste de la spécificité française.

- Pour avancer alors vers une généralisation possible de notre modèle, nous souhaiterions aussi passer à une quantification de la mesure de l'autonomie, à travers l'utilisation et l'adaptation d'échelles de mesure de l'autonomie, telles que celles passées en revue par Breaugh et Becker (1987).

- Cela permettrait alors de passer à une déclinaison plus opérationnelle de notre tableau typologique de l'autonomie, à l'usage des entreprises.

- Une autre piste possible serait de creuser l'aspect psychologique de l'autonomie en orientant la recherche vers les caractéristiques des personnes autonomes et vers les qualités nécessaires aux managers de personnes autonomes.

- Enfin, nous souhaitons poursuivre notre recherche sur l'extension de la notion de carrière à toutes les catégories de salariés, et en même temps sur la

modification profonde de cette notion, notamment en ce qui concerne les populations jeunes dont le comportement inquiète tant certains dirigeants. Nous pourrions relier ce point au précédent en réfléchissant à des types de comportements liés à la question du besoin ou du niveau d'autonomie.

GLOSSAIRE DU CAS USINOR

Aggloméré : agglomérat de fines particules de minerai de fer obtenu par un début de fusion

Brame : ébauche de produit plat de section rectangulaire (ex: 1 m de long pour 15 cm de large et d'épaisseur variable, obtenue par coulée continue de métal liquide.

Coil : rouleau ou bobine de métal, obtenu par laminage des brames.

Coulée continue : procédé de laminage qui permet d'obtenir directement un produit semi-fini comme des barres, des tubes ou des bandes. A Fos, la fonte liquide se transforme en brames à l'issue de la coulée continue.

Fonte : alliage de fer et de carbone (teneur en carbone de 2,5 à 4,6 %, obtenue à la sortie du haut fourneau.

GE ou Groupe Eurêka : nom donné aux cercles de qualité sur le site de Fos

GP ou Gestion de Production : nom du département, autrement appelé MF, méthodes de fabrication

GRE ou Groupe de Référence Emplois : regroupement d'emplois autour de la notion de métier (proximité d'activité ou communauté de compétences), le **référentiel d'un GRE** décrit les activités et les compétences requises. Il permet de rapprocher compétences et classification.

EFQM ou European Foudation Quality Management : Fondation qui attribue des prix de qualité totale sur la base d'une évaluation très complète de l'ensemble des installations et du management d'une entreprise.

IDC ou Ingénieur de développement des compétences : Nom donné aux anciens ingénieurs qui sont chargés de mener à bien la démarche compétence à Fos, en créant et modifiant notamment les GRE.

ISD ou Indicateur satisfaction délai : indicateur principal du service de gestion de production,qui mesure la satisfaction du client par rapport à la qualité des produits et au respect des délais, comparé au coût pour l'entreprise.

MF ou méthodes de fabrication : ancien nom du département GP.

PAD : Plan annuel de développement : élaboré dans chaque service

PAQ : Plan d'amélioration de la qualité : centralisé par le service "démarches participatives, il traduit en un indicateur global tous les les progrès effectués en matière de qualité totale et de diminution des coûts.

Points sécurité : points attribués individuellement aux salariés du site lorsqu'ils respectent les règles de sécurité, et lorsqu'ils participent à des GE. Ces points se transforment en bons d'achat sur des catalogues de produits de grande consommation.

Train à bande : ensemble de laminoirs qui transforment les brames en coils.

BIBLIOGRAPHIE

Actes du 10e congrès de l'AGRH (1999) *La GRH entre autonomie et contrôle*, Lyon, ISEOR, IAE de Lyon, E.M. Lyon.

Alexandre, F. (1994) *L'éthique dans l'économie d'Adam Smith*, mémoire de DEA d'histoire de la Philosophie, sous la direction de F. Markowitz, Nanterre, Université Parix X.

Alter, N. (1990) "Le désordre dans l'entreprise", *Séminaire Condor du CRG de l'Ecole Polytechnique*, pp. 37-49.

Aoki, M. (1984) *The cooperative game theory of the firm,* Oxford, Oxford University Press.

Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy,* New York, Cambridge University Press.

Arendt, H. (1961) *Condition de l'homme moderne,* Paris, Calmann-Lévy, 368 pages.

Argyris, C. (1998) "L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur", *L'Expansion Management Review*, septembre, pp. 25-30.

Aristote (1980) *La politique,* Paris, Denoël-Gonthier, 293 pages.

Aristote (1983) *Ethique à Nicomaque,* Paris, Vrin, 539 pages.

Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (1996) *The boundaryless career : a new employement principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.

Astley, G. et Van de Ven, (1983) "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, n°28, pp. 245-273.

Attane, C. (1998) "Usinor, du poste aux compétences", *Entreprise-Formation*, n° 109, sept-oct, pp. 30-32.

Aubert, N., Michel, S., Laroche, H., Gruère, J.-P. et Jabes, J. (1999) *Management, Aspects humains et organisationnels,* Paris, PUF, 656 pages.

Auer, P. et Riegler, C.H. (1990) *Le post-taylorisme : l'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel, Etude sur les changements d'organisation chez Volvo,* Lyon, Editions de l'ANACT, 124 pages.

Baechler, J. (1976) *Qu'est-ce que l'idéologie ?,* Paris, Gallimard, 405 pages.

Bailly, A.-F., Cadin, L. et Saint-Giniez, V.de . (1998) *Les "carrières nomades" : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée.*, In Actes du 9e

congrès de l'AGRH : La GRH éclatée, Saint Quentin en Yvelines, Economica.

Barnard, C. (1971) *The functions of the executive,* Cambridge, Harvard University Press.

Becker, G.S. (1964) *Human Capital,* New York/Londres, Columbia University Press.

Bernoux, P. (1979) "La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail", *Sociologie du travail,* n°1,janv-mars, pp. 76-92.

Bernoux, P. (1981) *Un travail à soi,* Toulouse, Privat, 252 pages.

Bernoux, P. (1985) *La sociologie des organisations,* Paris, Seuil.

Bernoux, P. (1994) "Système d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation" in D. Coster et Pichault : *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université.

Bernoux, P. (1998) "Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ?", *Sociologie du travail*, n°3, pp. 393-405.

Bettelheim, B. (1972) *Le coeur conscient : comment garder son autonomie et parvenir à l'accomplissement de soi dans une civilisation de masse,* Paris, Robert Laffont, 332 pages.

Bion (1965) *Recherche sur les petits groupes,* Paris, PUF, 140 pages.

Boëtie, E. de la. (1993) *Discours sur la servitude volontaire,* Paris, Payot.

Boissard, D., Comarmond, L.de et Coulange, J.-P. (1998) "Pour Francis Mer, la réussite d'Usinor passe par le social" *Liaisons Sociales*, oct, pp. 42-47.

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur.,* Paris, Gallimard, 483 pages.

Borzeix, A. et Linhardt, D. (1988) "La participation : un clair-obscur", *Sociologie du travail.*

Botte, S. (1998) "Les rationalités de la non-division du travail" in F. Stankiewicz : *Travail, compétences et adaptabilité*, pp. 55-78, Paris, L'Harmattan.

Bowen, D. et Lawler III, .E. (1992) "The empowerment of service workers : what, why, how and when ?", *Sloan Management Review*, Spring .

Brabet, J. (éd) ; (1993) *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.

Breaugh, J.A. et Becker, A.S. (1987) "Further examinations of the work autonomy scales : three studies", *Human Relations*, vol 40 n° 6, pp. 381-400.

Bué, J. et Rougerie, C. (1999) "L'organisation du travail : entre contrainte et initiative : Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998", *Premières Synthèses de la DARES*, n° 32.1, Août.

Burns, T. et Stalker, G.M. (1961) *The management of innovation,* Londres, Tavistock Publications, 269 pages.

Burrell, G. et Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis,* London, Heineman.

Byham, W. (1996) "L"empowerment", défense et illustration", *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 70-77.

Castoriadis, C. (1988) "Pouvoir, politique, autonomie", *Revue de métaphysique et de morale*, n°1.

Chaize, J. (1995) "Empowerment : les obstacles et les leviers", *L'Expansion Management Review*, Décembre , pp. 78-82.

Chanlat, J.F. et Seguin, F. (1983-1987) *L'analyse des organisations, T1 et T2.,* Boucheville, Québec, Gaëtan Morin.

Chatzis, K., Coninck, F.d. et Zarifian, P. (1994) "L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits", *Travail et Emploi*, vol n° 64, pp. 35-47.

Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, P. (1999) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan.

Chevalier, F. (1991) *Cercles de qualité et changement organisationnel,* Paris, Economica, 246 pages.

Ciborra (1993) *Teams, markets and systems,* Cambridge, Cambridge University Press.

Clot, Y. (1998) "Le sujet au travail" in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot etD. Linhart : *Le monde du travail*, pp. 165-172, Paris, La découverte.

Coase, R. (1988) *The firm, the market and the law,* Chicago, The University of Chicago Press, 217 pages.

Collectif (1995) "L'autonomie en PME-PMI", *Qualité en mouvement*, n°22, août-sept, pp. 22-33.

Coriat, B. (1988) "Un contrat post-taylorien : l'accord "SATURN" dans l'industrie automibile américaine et sa signification" in F. Stankiewicz : *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines - L'après taylorisme*, pp. 241-251, Paris, Economica.

Courpasson, D. (1997) "Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action manageriale", *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 39-61.

Courpasson, D. et Livian, Y.-F. (1991) "Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°1,oct, pp. 3-10.

Crozier, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système,* Paris, Seuil.

Cuniberti, H. (1996) "Usinor-Sacilor : A Cap 2000 six ans après", *Stratégies Ressources Humaines*, n°20, pp. 17-21.

Cyert et March, J. (1963) *A behavioral theory of the firm,* New York, Prentice Hall.

Dany, F. et Livian, Y.-F. (1995) *La gestion des cadres,* Paris, Vuibert.

Dejours, C. (1993) *Travail usure mentale,* Paris, Bayard, 263 pages.

Descartes, R. (1988) *Méditations Métaphysiques,* Paris, PUF.

Desreumaux, A. (1996) "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*,janv-fév n°1, jan-fév, pp. 86-108.

Dietrich, A. (1999) "La dynamique des compétences, point aveugle des techniques manageriales", *Formation-Emploi*, n°67, pp. 9-23.

Dilthey, J. (1947) *Le monde de l'esprit,* Paris, Aubier.

d'Iribarne, A. (1990) "La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production er de la diffusion de l'innovation", *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre n° 51, pp. 166-183.

d'Iribarne, P. (1993) *La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Seuil, 280 pages.

Dobbin, F. et Boychuk, T. (1999) "National employment systems and job autonomy : why job autonomy is high in the nordic countries and low in the United States, Canada and Australia", *Organization Studies*, vol 20 n° 2, pp. 257-291.

Dossier (1998) "L'autonomie, une valeur qui monte", *Dirigeant*, n°38, pp. 13-29.

Dubois, P., Durand, C., Chave, D. et Le Maître G. (1976) *L'autonomie ouvrière dans les industries de série,* Lyon, Groupe de sociologie du travail.

Dubost, J. (1987) *L'intervention psychosociologique,* Paris, PUF, 350 pages.

Durkheim, E. (1973) *De la division du travail social,* Paris, PUF, 416 pages.

Emery, F. (1993a) "Characteristics of socio-technical systems" in E. Trist et H. Murray : *The social engagement of social science*, pp. 157-186, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

Emery, F. (1993b) "The second design principle : participation and the democratization of work" in E. Trist etH. Murray : *The social engagement of social science, vol II : the sociotechnical perspective*, pp. 214-233, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

Everaere, C. (1995) *Management de l'autonomie et des collectifs de travail*, rapport A.G.R.H.-F.N.E.G.E.

Everaere, C. (1997) *Management de la flexibilité,* Paris, Economica, 203 pages.

Everaere, C. (1999a) *Autonomie et collectifs de travail,* Lyon, ANACT.

Everaere, C. (1999b) "L'autonomie dans le travail : sens et contresens" in : *La GRH : autonomie et contrôle ; actes du 10 e congrès de l'AGRH*, pp. 469-480, Lyon.

Eyraud, F., D'Iribarne, A., Maurice M. et Rychener, F. (1988) "L'apprentissage par l'entreprise des technologies flexibles : une recomposition d'acteurs et l'émergence de nouvelles professionnalités" in P. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch et P. Veltz : *L'après-taylorisme*, pp. 164-178, Paris, Economica.

Favereau, O. (mars 1989) "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, n°2, pp. 278-328.

Fayol, H. (1916) *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.*, Paris, Dunod, 151 pages.

Ferrary, M. et Trépo, G. (1997) "Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences", *Direction et Gestion des Entreprises*, n°164-165, pp. 7-14.

Fiol, M. et Solé, A. (1993) "L'inexprimable besoin de sens des managers" , in Actes du 4e congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.

Fos, Service de la gestion des compétences de l'usine de Sollac Fos. (1993) *Le livre blanc des états généraux de la compétence*, Fos, Sollac.

Foucault, M. (1984) *Les mots et les choses,* Paris, Gallimard.

Fréry, F. (1996) "L'entreprise transactionnelle", *Gérer et Comprendre*, n° 45, sept, pp. 66-78.

Freud, S. (1921) "Pychologie des masses et analyse du moi" in : *Oeuvres complètes*, pp. 5-81, Paris, PUF.

Freud, S. (1922) "Le moi et le ça" in S. Freud : *Oeuvres complètes*, pp. 258-309, Paris, PUF.

Friedberg, E. (1993) *Le pouvoir et la règle,* Paris, Seuil, 405 pages.

Friedmann, G. (1964) *Le travail en miettes,* Paris, Gallimard, 374 pages.

Gadamer, H.G. (1996) *Vérité et Méthode : les grandes lignes d'une herméneutique philosophique,* Paris, Seuil, 542 pages.

Galambaud, B. (2001) *Si la gestion des ressources humaines était de la gestion,* Paris, à paraître.

Gandz, J. et Bird, F.G. (1996) "The ethics of empowerment", *Journal of Business Ethics*, n° 15 pp. 383-392.

Geertz, C. (1996) *Ici et Là-bas - l'anthropologue comme auteur,* Paris, Métailier, 152 pages.

Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999) "Fondements épistémologiques de la recherche" in R.-A. Thiétart : *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, Paris, Dunod.

Glaser, B.J. et Strauss, L.J. (1967) *The discovery of grounded theory,* Chicago, Aldine.

Glass, N. (1996) "Chaos, non-linear systems and day-to-day management", *European Management Journal*, vol 14 n°1, Fév.

Gollac (1989) "Les dimensions de l'organisation du travail : communication, autonomie, pouvoir hiérarchique", *Economie et Statistiques*, n° 224, sept, pp. 27-44.

Groux, G. (1988) "Rationalisation de la production et régulation sociale dans la sidérurgie française" in P. Cohendet, T. Malsch, M. Hollard et P. Veltz : *L'après taylorisme, nouvelles formes de rationalité dans l'entreprise en France et en Allemagne*, pp. 129-138, Paris, Economica.

Guillén, M. (1998) *Models of management : work, authority and organization in a comparative perspective,* Chicago, University og Chicago Press, 424 pages.

Hachette (1980) *Dictionnaire Hachette de la langue française*, Paris.

Hammer, M. et Champy, J. (1993) *Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances,* Paris, Dunod, 247 pages.

Haribo (1987) *Les bonbons*, Vidéocassette, HEC.

Heckscher, C. et Donnellon, A. (1994) *The post-bureaucratic organization,* New York, Sage.

Hegel, G.F. (1992) *Phénoménologie de l'esprit,* Paris, Aubier.

Henriet, B. (1998) "Nouvelles organisations : pari sur l'autonomie et rôle de la confiance", *Personnel - ANDCP* n°395, déc, pp. 50-55.

Herbst, P.G. (1976) *Alternatives to hierarchies,* Leiden, Hollande, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 111 pages.

Herzberg (1978) *Le travail et la nature de l'homme,* Paris, E.M.E., 216 pages.

Herzberg, F. (1987) "One more time : how do you motivate employees ?", *Harvard Business Review*, vol 65 n° 5, pp. 109-120.

Hirschman, A.O. (1990) *Exit, Voice and Loyalty,* Cambridge, Harvard University Press, responses to decline in firms, organization and states, 162 pages .

Hobbes, T. (1651) *Léviathan,* London, Pinguin Classics, 729 pages .

Holton, G. (1982) *L'invention scientifique,* Paris, PUF.

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997) "The effects of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, vol 87 n° pp. 291-313.

Jaques, E. (1955) "Social systems as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety" in E. Jaques : *New directions in psychoanalysis*, pp. 478-498, London, Tavistock Publications.

Jaques, E. (1965) *Manuel d'évaluation des fonctions,* Paris, Editions hommes et techniques, 134 pages.

Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. (1998) *La soumission librement consentie : comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?,* Paris, P.U.F., 214 pages.

Joyeau, A. et Retour, D. (1999) "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°31, mai-juin, pp. 127-144.

Kant, E. (1947) "Idée d'une histoire universelle d'un point de vue cosmopolitique" in : *La philosophie de l'histoire*, pp. 26-45, Paris, Denoël.

Kant, E. (1981) *Traité de pédagogie,* Paris, Hachette.

Kant, E. (1994) *Fondements de la métaphysique des moeurs,* Paris, Flammarion.

Kaufmann, J.-C. (1996) *L'entretien compréhensif,* Paris, Nathan, 128 pages.

Kern, H. et Schuman, M. (1989) *La fin de la division du travail,* Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.

Kern, H. et Schumann, M. (1984) "Vers une professionnalisation du travail industriel", *Sociologie du travail*, n°4.

Klein, M. (1947) *Essais de psychanalyse 1921-1945,* Paris, Payot, 452 pages.

Lacan, J. (1966) *Ecrits 1,* Paris, Seuil.

Lalande, A. (1991) *Vocabulaire technique et critique de la philosophie,* Paris, P.U.F.

Laville, J.-L. (1992) *La participation dans les entreprises en Europe,* Paris, Vuibert, 223 pages.

Lecoq, B. (1999) *La stratégie du groupe USINOR*, Paris, ESCP.

Levi, P. (1995) *Les naufragés et les rescapés,* Paris, Gallimard, 199 pages.

Levy-Leboyer, C. (1996) *La gestion des compétences,* Paris, Les éditions d'Organisation.

Linhart, D. (1994a) *La modernisation des entreprises,* Paris, La Découverte.

Linhart, D. (1994b) "La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises" in : *Variations autour de la régulation sociale Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, pp. 229-234, Paris, Presses de l'E.N.S.

Linhart, R. (1978) *L'établi,* Paris, Editions de Minuit, 179 pages.

Locke, J. (1690) *Traité du gouvernement civil,* Paris, Garnier Flammarion.

Louart, P. (1996) "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, n°1, jan-fév, pp. 74-85.

Loubes, A. (1999) "Evolution du rôle managerial des agents de maîtrise", in *Actes du 10e congrès de l'AGRH ; La GRH : contrôle et autonomie*, Lyon, ISEOR, IAE de Lyon, EM. LYON ; pp.665-676.

Macintyre, A. (1985) *After virtue,* London, Duckworth.

Maggi, B. (1993) "Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro. Introduction à l'édition italienne de G. de Terssac *Autonomie dans le travail* in *Come cambia il lavoro ; efficacia, autonomia, valorizzacione delle competenze*, pp. 1-28, Milano, Etas Libri.

Maggi, B. (1996) "Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie" in J.-C. SPERANDIO : *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, pp. 11-26, Toulouse, Octares.

Maggi, B. (1997) "Coopération er coordination dans et pour l'ergonomie : quelques repères", *Performances Humaines et Techniques*, n° spécial : Séminaire Desup/Dess de Paris I, sept, pp. 11-15.

Marbach, V. (1997) "A. Cap 2000 sept ans plus tard...", *Personnel ANDCP*, vol n° pp. 22-27.

Martinet, A.-C., Micallef, A., Mouchot, C., Girin, J. et Le Moigne, J.-L. (1990) *Epistémologie et sciences de gestion,* Paris, Economica, 249 pages.

Marty, M.-O., Sainsaulieu, R. et Tixier, P.-E. (1983) *La démocratie en organisation : vers des fonctionnements collectifs de travail,* Paris, Librairie des Méridiens, 272 pages.

Marx (1993) *Le capital,* Paris, PUF, 940 pages.

Marx, K. (1990) *Les manuscrits de 1844,* Paris, Messidor.

Maurice, M., Sellier, F. et Sylvestre, J.J. (1982) *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne,* Paris, PUF.

Miller, E.J. et Rice, A.K. (1967) *Systems of organization : task and sentient systems and their boundary control,* London, Tavistock Publications.

Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations,* Paris, Les éditions d'Oganisation, 434 pages.

Mintzberg, H. (1986) *Le pouvoir dans les organisations,* Paris, Editions d'organisation.

Morgan, G. (1989) *Images de l'organisation,* Québec, Eska/Presses de l'université Laval, 556 pages.

Morin, E. (1981) *Peut-on concevoir une science de l'autonomie ?*, Cerisy la Salle, Le Seuil.

Ouchi (mars 1980) "Markets, bureaucracy and clan", *Administrative Science Quaterly*, vol 25 .

Pagès, M., Gaulejac, V.d., Descendre, D. et Bonetti, M. (1993) *L'emprise de l'organisation,* Paris, P.U.F., 261 pages.

Parlier, M. (1996) "La compétence", *Personnel A.N.D.C.P.*, n° 366, janv, pp.41-44

Peiperl, M. (1995) "Les clés de la responsabilisation", *Stratégies Ressources Humaines*, n° 13, printemps, pp. 45-51.

Pesqueux, Y. (2000) *Client, service et soumission : le client un nouveau fait social total,* Paris, A paraître.

Peters, T. (1988) *Le chaos management,* Paris, InterEditions, 610 pages.

Pfeffer, J. et Veiga, J.F. (1999) "Putting people first for organizational success", *The Academy of Management Executive*, vol 13 n° 2, pp. 37-48.

Pigagniol, C. (1988) "Organisation et conditions de travail dans le nouvel environnement technologique" in D. WEISS : *La fonction ressources humaines*, pp. 513-597, Paris, Les éditions d'organisation.

Piore, M.J. et Sabel, C.F. (1990) *The second industrial design, possibilities for prosperity,* Paperback.

Platon (1965) *Apologie de Socrate,* Paris, Garnier Flammarion.

Powell, W.W. et Di Maggio, P.J. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Quinn, R.E. et Spreitzer, G.M. (1997) "The road to empowerment : seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, vol 26 n°2, autumn, pp. 37-49.

Rawls, J. (1997) *Théorie de la Justice,* Paris, Point Seuil, 665 pages.

Renaut, A. (1996) "LIBERTE, Liberté et autonomie" in P. Reynaud et S. Rials : *Dictionnaire de philosophie politique*, pp. 345-348, Paris, PUF.

Rey, A. (1992) *Dictionnaire Historique de la Langue Française,* Paris, Le Robert.

Rey-Debove, J. et Rey, A. (1993) *Nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française,* Paris.

Reynaud, J.-D. (1989) *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale,* Paris, Armand Colin.

Reynaud, J.-D. (1990) "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Séminaire Condor*, oct, pp. 1-16.

Roethlisberger, F.J. et Dickson, W.J. (1939) *Management and the worker,* Cambridge, Harvard University Press.

Rosanvallon, P. (1989) *Le libéralisme économique,* Paris, Le Seuil.

Rot, G. (1998) "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité", *Sociologie du travail*, n°1, pp. 5-20.

Rousseau (1966) *Du contrat social,* Paris, Garnier Flammarion, 181 pages.

Sainsaulieu, R. (1985) *L'identité au travail,* Paris, PFNSP.

Sainsaulieu, R. (1992a) *L'entreprise une affaire de société*, Paris, PFNSP.

Sainsaulieu, R. (1992b) *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PFNSP.

Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F. et Uhalde, M. (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise,* Paris, Desclée de Brouwer, 612 pages.

Scott, W.R. (1992) *Organizations, Rational, Natural and Open Systems ?*, Prentice Hall.

Segrestin, D. (1993) "A propos du nouveau modèle productif : questions d'efficience, questions de légitimité", *Sociologie du travail*, n°1, pp. 49-61.

Semler, R. (1993) *Maverick,* Londres, Century, 272 pages.

Signora, A. (1996) *Les aciers,* Paris, Economica, 112 pages.

Simon, H. (1947) *Administration et porcessus de décision,* Paris, Economica.

Smith, A. (1759) *Theory of moral sentiments,* Indianapolis, Liberty classic.

Smith, A. (1776) *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des Nations,* Paris, Garnier Flammarion.

Solmer, C.d.c.d. (1985) *Spirale participative - 10 ans de concertation des ingénieurs et cadres de Solmer,* Fos sur mer, CCIC/Solmer Quelqu'un.éditeur.

Sophocle (1997) *Antigone,* Paris, Les belles lettres.

Srivasta, S. et Paul F. Salipante, J. (1976) "Autonomy in work" in L. Spray : *Organizational effectiveness : theory, research, utilization*, pp. 49-60, Kent, KenState University Press.

Taylor, F.W. (1911) *La direction scientifique des entreprises,* Paris, Dunod, 309 pages.

Terssac, G.de. (1992) *Autonomie dans le travail,* Paris, P.U.F.

Terssac, G.de. et Maggi, B. (1996a) "Autonomie et conception" in G. de Terssac et E. Friedberg : *Coopération et Conception*, pp. 243-266, Toulouse, Octares.

Terssac, G. de. et Maggi, B. (1996b) "Le travail et l'approche ergonomique" in F. DANIELLOU : *L'ergonomie en quête de ses principes*, pp. 77-102, Toulouse, Octares.

Terssac, G. de et Reynaud, J.-D. (1992) "L'organisation du travail et la régulation sociale" in : *Les nouvelles rationalisation de la production*, pp. 169-187, Paris, CEPAD.

Thévenet, M. (1985) "L'écot de la mode", *Revue Française de Gestion*

Thévenet, M. (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise,* Paris, Liaisons, 205 pages.

Thévenet, M. (1994) "La fin ou le début de la GRH ?", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 62-63.

Thévenet, M. (1999a) "La GRH entre le contrôle des comportements et l'autonomie des personnes : le cas du turn-over des jeunes dans une activité nouvelle de services" *in Actes du 10 e congrès de l'AGRH La GRH: Contrôle et autonomie*, Lyon, ISEOR, IAE de Lyon, E.M. LYON.

Thévenet, M. (1999b) "Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp. 5-11.

Thévenet, M. (1999c) "Le travail : que d'émotions", *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp. 140-152.

Thévenet, M. (2000) *Le plaisir de travailler ; favoriser l'implication des personnes,* Paris, Editions d'Organisation.

Thiétart, R.-A. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thomas, C. (1999) "Suppression ou transformation des hiérarchies intermédiaires : une subtile alchimie" *in Actes du 10 e congrès de l'AGRH La GRH: Contrôle et autonomie*, Lyon, ISEOR, IAE de Lyon, E.M. LYON.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action,* New York, Mc Graw Hill, 192 pages.

Trépo, G.-X. (1987) "Introduction and diffusion of management tools : the exemple of quality circles and total quality control", *European Management Journal*, vol 5, n° 4.

Ulrich, D. (1997) *Human resources champions,* Cambridge, Massachussets, Harvard Business School Press.

Valeyre, A. (mars 1998) "Les formes d'autonomie procédurale dans le travail individuel, disparités sectorielles et déterminants organistionnels, cognitifs et marchands", *Travail et Emploi*, n°76, pp. 25-36.

Veiga, J.P.J.F. (1999) "Putting people first for organizational success", *The Academy of Management Executive*, vol 13 n° 2, pp. 37-48.

Veltz, P. et Zarifian, P. (1994a) "De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation", *Revue Française de Gestion*, n°97, jan-fév.

Veltz, P. et Zarifian, P. (1994b) "Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ?", *Problèmes Economiques*, n°2359, jan, pp. 1-10.

Watzlawick, P. (1978) *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication,* Paris, Seuil, 240 pages.

Weber, M. (1922) *Economie et société,* Paris, Plon (1969), 650 pages.

Weber, M. (1985) *Essais sur la théorie de la science,* Paris, Plon.

Williamson, O. et Winter, S.G. (1991) *The nature of the firm,* Oxford, Oxford University Press, 235 pages.

Zarifian, P. (1988) "L'émergence du modèle de la compétence" in F. Stankiewicz : *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines - L'après taylorisme*, pp. 77-82, Paris, Economica.

Zarifian, P. (1993) *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice,* Paris, L'Harmattan, 286 pages.

Zarifian, P. (1994) "Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel" in F. Minet, M. Parlier et S. d. Witte : *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, pp. 111-134, Paris, l'Harmattan.

Zarifian, P. (1995) *Le travail et l'événement,* Paris, L'Harmattan.

Zarifian P. (1996) "Pour une nouvelle compétence", *Stratégies Ressources Humaines*, n°20, Hiver, pp. 32-6.

Zarifian, P. (1999) *Objectif Compétence,* Paris, Liaisons, 229 pages.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 : Cycle de l'empowerment d'après (Quinn et Spreitzer, 1997) p. 43. ..... *55*
Figure 2 : Calendrier réel de la recherche *83*
Figure 3 : Matrice des conceptions de l'autonomie d'après (Terssac et Maggi, 1996a) *90*
Figure 4 : Typologie des conceptions de l'autonomie *96*
Figure 5 : Fonctionnement de la régulation conjointe *153*
Figure 6 : Régulation conjointe chez Pluriel *187*
Figure 7 : Fonctionnement de l'autonomie d'engagement *213*
Figure 8 : Les futurs embauchés d'USINOR *225*
Figure 9 : Lien entre la qualité totale et le participatif *229*
Figure 10 : Performances de l'usine de Fos *240*
Figure 11 : Transparent issu du livre blanc *250*
Figure 12 : Organigramme du departement GP *260*
Figure 13 : La démarche compétence comme point focal de la régulation conjointe *320*
Figure 14 : La spirale vertueuse de l'autonomie dans le service cp *328*
Figure 15 : Pyramide de questions *333*

TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie des situations d'autonomie d'après (Terssac et Maggi, 1996a) *32*
Tableau 2 : Typologie des domaines d'application de l'autonomie : exemples de comportements *39*
Tableau 3 : Définition de l'autonomie dans l'entreprise *41*
Tableau 4 : Univers de questionnement *78*
Tableau 5 : Calendrier de la recherche chez usinor *221*
Tableau 6 : Les 8 volets de la politique sociale d'usinor *224*
Tableau 7 : Extrait de la spirale participative *242*
Tableau 8 : Quelques caractéristiques des salariés du site *251*
Tableau 9 : Composition de la mission compétence en 1991 ..... *252*
Tableau 10 : Composition des équipes en 1998 ..... *267*
Tableau 11 : Axe raisonnement logique-autonomie en 1993 ..... *295*
Tableau 12 : Axe raisonnement logique-autonomie en 1998 ..... *295*
Tableau 13 : Relation entre niveau d'autonomie et adhésion à la démarche compétence *301*
Tableau 14 : présentation du GRE 411 ..... *317*

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 2

SOMMAIRE 4

INTRODUCTION GÉNÉRALE 5

CHAPITRE 1 L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE DÉFINITIONS, PROBLÉMATIQUE ET POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE 11

1.1 Définitions *14*

1.1.1 Aspects politiques et métaphysiques de l'autonomie 14

1.1.1.1 L'autonomie comme processus rationnel et moral propre à l'homme 16

1.1.1.2 Une action régulatrice 17

1.1.1.3 Une autonomie encastrée 18

1.1.1.4 Conclusions sur les aspects métaphysiques et politiques de l'autonomie 19

1.1.2 L'autonomie de pensée 22

1.1.2.1 Les pulsions comme source d'hétéronomie 22

1.1.2.2 L'autonomie issue du bon fonctionnement du surmoi 23

a) La personnalité équilibrée 23

b) L'acceptation de l'ambivalence et de la différence 24

c) L'autonomie en équilibre instable 24

1.1.2.3 La dépendance comme mécanisme de défense du moi 25

1.1.2.4 Conclusion sur l'autonomie de pensée : une force vitale 26

1.1.3 De l'autonomie en général à l'autonomie en entreprise 27

1.1.3.1 Circonscription du champ : exclusion de l'autonomie des peuples et des filiales 27

1.1.3.2 Précisions sur ce que peut être l'autonomie dans l'entreprise 28

a) Particularités du salariat 28

b) Première tentative de caractérisation des situations de travail autonomes 29

i) La coopération et ses formes 30

ii) La coordination et ses variations 30

iii) Première typologie des situations d'autonomie d'après de Terssac et Maggi 31

c) Domaines d'application possibles de l'autonomie 33

i) 10 domaines d'application identifiés 33

ii) Deux distinctions fondamentales 36

1.1.3.3 Proposition de définition de travail 37

1.2 Problématique de la thèse *42*

1.2.1 L'autonomie comme réponse à de nouvelles exigences 45

1.2.1.1 Le modèle classique et son contexte 46

a) Caractérisation du modèle 46

b) Un contexte favorable aux traitements de masse 47
1.2.1.2 Un contexte plus turbulent 48
a) L'influence du modèle japonais dans les années 1980 48
b) Le contexte spécifique des années 1990 49
1.2.1.3 Des tentatives pour s'organiser autrement 49
a) Les différents modèles évoqués font appel à l'autonomie 49
b) Des salariés responsabilisés, à qui l'on demande de s'engager 52
c) L'empowerment est présenté comme un mode magique de management qui initie un cercle vertueux, source de bénéfices partagés. 54
1.2.2 L'autonomie prescrite : une imposture ? 59
1.2.2.1 Un fonctionnement logiquement impossible ? 60
a) Une injonction paradoxale 60
1.2.2.2 Une tentative de manipulation 61
a) L'octroi d'autonomie : une synthèse entre culture et marché 61
b) Des réactions piégées 62
c) Le contrôle dans la qualité 64
d) L'individualisation du rapport salarial 65
1.2.2.3 Un fonctionnement factuellement impossible 67
1.2.3 Vers une autre conception de l'autonomie déléguée 68
1.2.3.1 Une simple autonomie de moyens ? 69
a) La discrétion : une autonomie de moyens 69
i) Le management par objectifs ouvre-t-il un espace d'autonomie ? 69
ii) La discrétion aujourd'hui 71
1.2.3.2 Autonomie indépendante, versus autonomie d'engagement 73
a) Insuffisances de la définition kantienne de l'autonomie 73
b) Nouvelle autonomie appelée par la gestion collective des aléas 74
i) La réintégration de la notion d'efficacité dans l'autonomie 74
ii) La gestion des aléas et des événements demande une autonomie d'engagement 75
iii) Une double liberté dans l'autonomie d'engagement 76
1.2.4 Conséquences sur la formulation de notre problématique 77
1.3 Posture épistémologique et design de la recherche 79
1.3.1 Posture épistémologique de la thèse 79
1.3.2 Conséquences méthodologiques de cette posture, en termes de critères de validité recherchés. 81
1.3.3 Design de la recherche et plan de la thèse 82
1.3.3.1 Calendrier réel de la recherche 82
1.3.3.2 Plan de la thèse 85
CHAPITRE 2 DE L'AUTONOMIE PROSCRITE À L'AUTONOMIE PRESCRITE : UN LENT MOUVEMENT DE RECONNAISSANCE ? 86
2.1 Constitution d'une grille de lecture des pensées de l'autonomie 88
2.1.1 La typologie issue des travaux de Gilbert de Terssac et Bruno Maggi 88
2.1.1.1 Le modèle classique ou les marges de manœuvre niées 88
2.1.1.2 La vision fonctionnaliste où la discrétion utile 89
2.1.1.3 La vision du système construit ou la survalorisation des marges de manœuvre 89
2.1.1.4 La vision du processus d'action ou la régulation des marges de manœuvre 90

2.1.1.5 Synthèse des quatre conceptions 90
2.1.2 Synthèse de cette typologie avec notre définition de l'autonomie 91
2.1.2.1 Tentative de reformulation des axes de la matrice 91
a) La vision de l'homme : unité ou diversité ? 92
i) L'homme uni 93
ii) L'homme pluriel 93
b) Le rapport de l'homme au monde et à la vérité 94
2.1.2.2 Typologie issue du croisement des deux dimensions 95
2.2 L'autonomie volée négative 99
La rationalisation du travail vue comme rejet de l'autonomie 99
2.2.1.1 La bureaucratie weberienne comme moyen efficace d'organiser la coopération 99
2.2.1.2 L'organisation scientifique du travail de Taylor ou la suppression des libertés individuelles 100
a) L'autonomie des ouvriers est néfaste 100
b) Le savoir des ouvriers doit être capturé par l'organisation 101
c) Au grand bénéfice de tous 101
d) Conclusions sur l'hétéronomie chez Taylor 102
2.2.1.3 La bonhomie de Fayol ou le poids d'une (belle) époque 103
L'école des Relations Humaines ou la redécouverte de l'autonomie 104
2.2.2.1 Les expériences de Hawthorne ou la découverte de l'informel 104
2.2.2.2 La norme de groupe 106
2.2.2.3 L'élargissement des tâches, premier pas vers l'autonomie déléguée 107
L'autonomie déléguée ou la discrétion rendue possible par une conception contingente des relations entre l'homme et l'organisation 110
2.3.1 La limitation de la raison comme ouverture vers une autre vision de l'homme 110
2.3.1.1 L'organisation comme une pyramide de décisions et d'objectifs 110
2.3.1.2 La rationalité limitée ou le renoncement à l'optimisation individuelle 112
2.3.1.3 Analyse critique de l'apport du concept de rationalité limitée 113
2.3.2 Contingence structurelle et autonomie contingente 114
2.3.2.1 L'opportunisme des agents est-il un risque ? 115
a) Apports de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction à notre problématique 115
b) Que devient l'autonomie dans cette vision de l'organisation ? 116
2.3.2.2 La contingence, fin du one best way et de l'enfermement automatique 118
a) La standardisation des qualifications comme paradigme des problèmes liés à l'autonomie des individus 119
b) Conclusion sur l'impact de la contingence sur l'avènement de l'autonomie 122
2.3.3 Le constructivisme de Crozier et Friedberg ou l'émergence de l'autonomie volée positive 123
2.3.3.1 Deux conceptions du pouvoir et du conflit 124
2.3.3.2 Crozier et la liberté de l'acteur 126
a) Liberté, pouvoir et jeu stratégique de l'acteur 126
i) La liberté caractérise l'acteur dans son essence 126
ii) Cette liberté est fondée sur la « raison sociale » 127
iii) la rationalité est limitée, d'où l'existence de zones d'incertitude 128
iv) le pouvoir naît de la liberté de se jouer des zones d'incertitude 129
v) La construction permanente du système 129

b) Apports et limites de l'analyse stratégique des organisations à la question de l'autonomie. 130
i) La liberté pour tous 130
ii) L'organisation comme un construit social 130
iii) le pouvoir créateur 131
iv) La création d'une école où l'autonomie est une évidence 131
v) Mais une vision manipulatrice du pouvoir 132
vi) Faute d'un recours à la psychanalyse 135
L'autonomie volée efficace 137
2.4.1 L'autonomie source d'identité 137
2.4.1.1 Libération et ré appropriation de son travail 137
2.4.1.2 L'identité par le travail 140
a) L'identité entre désir et cognition 140
b) Une identité faite de différenciation et d'identification 141
2.4.2 La régulation conjointe ou l'émergence d'une autonomie source d'efficacité 142
2.4.2.1 La régulation sociale comme compromis entre règles autonomes et règles de contrôle 142
a) Une identité par la régulation 142
2.4.2.2 L'autonomie dans le travail, condition d'efficacité chez Gilbert de Terssac 144
2.4.2.3 Conclusions sur l'autonomie volée positive 147
2.5 Conclusion générale du chapitre 149
CHAPITRE 3 DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL À L'AUTONOMIE DANS LA GESTION DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL 150
3.1 Focalisation sur le fonctionnement de l'autonomie d'engagement 151
3.1.1 Reformulation de la question de recherche 151
3.1.2 Première piste de réponse 152
3.1.2.1 Une extension du modèle de la régulation conjointe 152
3.1.2.2 Formulation d'une première hypothèse de travail 153
3.1.3 Design de la recherche et méthodologie déroulée à ce stade 155
3.2 Le cas Pluriel : de l'autonomie comme absence de division du travail à la nécessité d'un autre mode de gestion des carrières 156
3.2.1 Caractéristiques de cette recherche sur le terrain 156
3.2.1.1 État d'esprit au moment de la rencontre avec le terrain 156
3.2.1.2 Conditions d'obtention de l'autorisation de faire de la recherche 161
3.2.1.3 Rapport épistémologique au terrain 162
3.2.1.4 Objet d'étude et méthodologie employée 164
3.2.2 Histoire de Pluriel 167
3.2.2.1 Caractéristiques de la société 167
a) L'idée de départ : un contre-monde de Père sans hiérarchie 167
b) Un cabinet de conseil à l'organisation originale 169
3.2.2.2 Le coup d'état de 1995 et son impact sur les attitudes et les comportements 174
a) Les dérives constatées dans les comportements et leur explication 174
b) La nouvelle structure et ses principes de fonctionnement 175
c) Les conséquences sur les consultants 176
3.2.2.3 La sortie de crise par l'établissement d'un référentiel de compétences 177
a) La situation en juin 1996 177

b) Le dispositif choisi 178
3.2.3 Interprétation du cas selon notre schéma théorique 183
3.2.3.1 La règle de contrôle 183
3.2.3.2 La règle autonome 184
3.2.3.3 Modèle de régulation conjointe déduit du cas 185
3.3 Elargissement de l'appareil de recherche 189
3.3.1 Génération d'une seconde hypothèse liée au management des compétences 189
3.3.1.1 La question des différences 189
3.3.1.2 L'importance du management de proximité 192
3.3.1.3 Le rôle de la gestion des compétences 194
3.3.1.4 Génération d'une seconde hypothèse 196
3.3.2 Génération d'une troisième hypothèse concernant la configuration organisationnelle qui doit accompagner la gestion par les compétences 197
3.3.2.1 L'autonomie : comme pratique fondée sur la compétence des salariés 198
a) L'émergence d'un modèle en 1988 pour sortir de la crise 198
b) De la compétence technique à la compétence comme engagement 200
3.3.2.2 Freins organisationnels limitant l'expression d'une compétence engagée 201
a) Les résidus du taylorisme 202
i) Les habitudes des exécutants et l'angoisse du chômage 202
ii) La résistance des managers 203
iii) La survivance d'outils inadaptés qui renforcent les comportements anciens 204
b) Une perte de repères identitaires 204
i) Une absence de stabilité pour recréer ses jeux de pouvoir 205
ii) Une difficulté à imaginer la suite, à se projeter dans une carrière 205
iii) Une difficulté à se retrouver dans des collectifs variables 206
c) La difficulté à supporter l'incertitude et à s'orienter dans la complexité 206
i) L'angoisse de l'incertitude révélée 207
ii) Le poids des responsabilités 207
iii) La question du droit à l'erreur 207
3.3.2.3 Elaboration d'un modèle organisationnel de fonctionnement de l'autonomie d'engagement et génération d'une troisième hypothèse 207
a) Conditions à réunir pour déployer l'autonomie d'engagement 208
i) La stabilité pour s'engager et l'occasion de se recréer des repères identitaires 208
ii) Le développement des compétences comme source de pouvoir et d'engagement 209
iii) Une modification profonde du rôle des managers de proximité et du partage de la Fonction Ressources Humaines 210
b) Génération de la troisième hypothèse : élaboration d'un modèle de management de l'autonomie 212
3.3.3 Méthodologie déroulée pour appliquer nos trois hypothèses à un nouveau terrain de recherche 215
CHAPITRE 4 : L'AUTONOMIE D'ENGAGEMENT DANS LE SERVICE DE GESTION DE PRODUCTION DE L'USINE SOLLAC DE FOS-SUR-MER 219
4.1 La démarche compétence à Fos : enjeux, objectifs généraux et déclinaison locale 222
4.1.1 Sollac : stratégie et politique compétence 222
4.1.1.1 Situation et stratégie de Sollac 222

a) Contexte général du Groupe USINOR en 1997 : un fort besoin d'autonomie d'engagement 222
b) Gros plan sur Sollac, une branche performante, fortement influencée par Pachura 225
4.1.1.2 Le poids de la qualité totale et du participatif 227
4.1.1.3 L'accord ACAP 2000 : une démarche compétence 230
a) Généalogie reconstituée de l'accord 230
b) Principaux points de l'accord 232
c) Objectifs de l'accord : l'autonomie cachée derrière la compétence 233
4.1.2 Activités et organisation de l'usine de Fos 237
4.1.2.1 Activités et situation économique 238
a) Présentation de l'usine 238
b) Performances 240
4.1.2.2 Une forte culture participative ou l'initiative pour faire face à la concurrence 240
a) La Commission de Concertation des Cadres 240
b) Les groupes Eurêka* 243
c) Une culture faite de fierté et d'indépendance 246
4.1.2.3 La déclinaison de la démarche compétence à Fos 250
i) Histoire de la mise en œuvre 251
ii) Principaux éléments de la démarche 254
iii) Fonctionnement actuel et positionnement par rapport à d'autres démarches 256
4.2 Déclinaison concrète de la démarche dans le service coordination programmation 259
4.2.1 Le département gestion de production au cœur du groupe USINOR et des clients 259
4.2.2 Le service Coordination Programmation : une autonomie apparemment centrée sur les chefs de poste .261
4.2.2.1 Activités et organisation du service 261
a) Présentation des managers et de leur conception du management 261
i) Le chef de département 261
ii) Un chef de service charismatique, au management clairement ambivalent 263
iii) Les autres managers du service et leur philosophie du management 266
b) Les activités de chacun 268
c) Conclusion sur l'activité du service 273
i) Le jour et la nuit 273
ii) Caractéristiques du travail 277
4.3 Vérification des trois hypotheses 279
4.3.1 L'autonomie dans le service Coordination Programmation 279
4.3.1.1 Le chef de poste : un adulte autonome inscrit dans une communauté adulte 279
a) Une continuité dans le temps 279
b) Un rôle managerial situé entre le tampon et le pater familias 281
i) Un « tampon » pris entre le « marteau et l'enclume » 282
ii) Un père de famille 283
c) Conclusions provisoires sur l'autonomie des chefs de poste : un pivot 285
4.3.1.2 L'autonomie des postés comme professionnalisme ressenti 288
a) Se débrouiller seul avec les contraintes 288
i) L'honneur du métier et de la personne 288
ii) Etre responsable à son niveau des performances de l'entreprise 289
iii) Se fixer des objectifs propres 289
iv) Le jeu comme expression de la liberté 290

b) L'autonomie relative dans la gestion de ses temps 291
c) Conclusion sur l'autonomie dans le service CP : une liberté de décider, en augmentation certaine. 292
4.3.2 Les compétences au centre de la négociation entre postés et chefs de poste 296
4.3.2.1 Conscience professionnelle, honneur et jeu comme motivations intrinsèques 296
4.3.2.2 Augmenter ses compétences pour rester maître de son évolution 297
a) Trois groupes distincts aux fonctionnements différents 297
b) Les ambitieux engagent leur autonomie 299
4.3.2.3 La liberté de gérer sa carrière comme source d'autonomie globale 302
4.3.3 Organisation et management liés à la gestion de l'autonomie d'engagement : la démarche compétence comme point focal 305
4.3.3.1 Conscience des enjeux et connaissance du système 305
a) Conscience économique générale 305
b) Connaissance détaillée des rapports entre son action et celle des autres 306
4.3.3.2 Le management des compétences 307
a) La gestion du personnel par les chefs de poste 308
i) La gestion des compétences et l'affectation 308
ii) L'évaluation, la rémunération des équipiers et la gestion de leurs carrières 310
b) Le management de la démarche par le chef de service 313
i) Une mise en situation des chefs de poste 313
ii) Un exemple de management des managers : la cotation de groupe sur le nouveau GRE 411316
c) Services de gestion des ressources humaines et managers opérationnels 319
4.3.3.3 La gestion prévisionnelle en action et son lien avec la réorganisation permanente 320
a) Microréorganisations permanentes pour gérer les compétences et délimiter les espaces 321
b) Le management repersonnalisé 322
4.4 Conclusion Générale sur le cas 326
CHAPITRE 5 CONCLUSIONS SUR LA VÉRIFICATION DE NOS HYPOTHÈSES ET LEUR IMPACT SUR L'EXTENSION DE NOTRE PROBLÉMATIQUE 331
5.1 Réponses aux questions posées 332
5.1.1 Rappel de la démarche engagée 332
5.1.1.1 Les formulations successives de la question de recherche 332
5.1.1.2 Premiers éléments de réponse aux questions 333
5.1.2 Conclusion sur la première hypothèse 334
5.1.2.1 Vérification de H1' 334
5.1.2.2 Conséquences de cette vérification 335
5.1.3 Discussion de H2 : un système de gestion des compétences pour susciter l'autonomie d'engagement 336
5.1.4 Exploration de la troisième hypothèse : vers un autre modèle managerial 338
5.2 pistes de reflexion sur la nature du nouveau modèle productif et son lien avec l'histoire générale des idées 341
5.2.1 L'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle épistémè 341
5.2.2 Essai sur l'entrée du libéralisme dans l'entreprise 342
5.2.2.1 Un clivage ente autonomie-indépendance et autonomie d'engagement 342
5.2.2.2 La force de l'idéologie libérale selon Baechler (1976) 343
5.2.2.3 La fin du clivage entre le citoyen et le salarié 344

5.2.3 Conclusions sur les perspectives de développement des situations d'autonomie 347

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE 348

GLOSSAIRE DU CAS USINOR 362

BIBLIOGRAPHIE 363

TABLE DES ILLUSTRATIONS 375

TABLE DES MATIÈRES 376

ANNEXES

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE :

ESSAI DE CONCEPTUALISATION ET REGARD SUR LES PRATIQUES

Candidate

FREDERIQUE ALEXANDRE-BAILLY

JURY

Président

Maurice THEVENET
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragants

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur à l'IAE de l'Université Jean Moulin de Lyon III, *rapporteur*

Yvon PESQUEUX
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, *co-directeur de thèse*

Georges TREPO
Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur de thèse*

Philippe ZARIFIAN
Professeur à l'Université de Marne la Vallée, *rapporteur*

2001

Sommaire du volume d'annexes[1]

ANNEXE 1 :
LE REFERENTIEL DE COMPETENCES DE PLURIEL 2

ANNEXE 2
TEXTE DE L'ACCORD ACAP 2000 12

ANNEXE 3
EXTRAIT D'UNE NOTE DE SERVICE DECRIVANT L'ORGANISATION DU SERVICE CP 38

ANNEXE 4
EXTRAITS DU GRE 411 58

ANNEXE 5
EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A FOS 83

ANNEXE 6
CHARTE DE MANAGEMENT DU GROUPE USINOR (2000) 96

[1] Tous les documents publiés dans ce volume sont reproduits avec l'accord des personnes intéressées.

ANNEXE 1 :

LE REFERENTIEL DE COMPETENCES DE PLURIEL

1 DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

1.1 Définir la stratégie commerciale du cabinet

1.1.1 Mettre en place une organisation qui rende efficace nos processus commerciaux

⇒ Identifier les risques commerciaux chez nos clients existants
⇒ Apporter des solutions pour répondre à ces risques
⇒ Identifier les développements à mettre en place
⇒ Recadrer ou arrêter un développement qui ne débouche plus sur des missions

1.1.2 Mobiliser le maximum de personnes pour participer aux actions de promotion et aux actions commerciales

⇒ Former le personnel à ces actions
⇒ Identifier des situations d'actions commerciales pour chaque membre du personne

1.2 Piloter l'activité commerciale

1.2.1 Recadrer constamment l'action commerciale chez nos clients existants (analyse des risques ...)

1.2.2 Elaborer des Business Plan pour les développements

⇒ Fixer les objectifs de chaque développement
⇒ Déterminer les moyens alloués à chaque développement (moyens humains et financiers)

1.2.3 Contribuer individuellement à la veille commerciale

⇒ Identifier les attentes du marché
⇒ Analyser les offres que nous possédons
⇒ Choisir les offres du marché que nous souhaitons couvrir
⇒ Organiser / participer à des brassages et à des échanges d'expériences concernant nos offres.
⇒ Etre force de proposition concernant les offres que peut faire le cabinet
⇒ Formaliser des offres à partir de savoir-faire individuels et collectifs

1.2.4 Mener des actions de veille sur notre concurrence

⇒ Recueillir des infos sur notre concurrence et ses approches commerciales
⇒ Recueillir des éléments sur les savoirs faire de la concurrence

1.3 Mettre en place des partenariats stratégiques

1.3.1 Identifier les domaines pour lesquels il est nécessaire de sceller un partenariat

1.3.2 Trouver les partenaires

1.3.3 Instaurer des relations "gagnant-gagnant" aavec nos partenaires

1.3.4 Faire vivre nos partenariats dans la durée

1.4 Définir et mettre en œuvre un développement marché-produit

1.4.1 Définir les apports possibles du cabinet à un marché donné

⇒ Etudier ave précision les besoins du marché
⇒ Construire des exemples d'offre à partir de nos savoirs
⇒ Mobiliser autour d'un développement toutes les ressources du cabinet

1.4.2 Prospecter pour nous développer chez de nouveaux clients

⇒ Faire de la prospection à partir de nos réseaux
⇒ Faire de la prospection dans le dur

1.4.3 Organiser des actions promotionnelles propres au développement

⇒ Organiser des petits-déjeuners
⇒ Ecrire des articles dans presse
⇒ Publier des plaquettes, livres blancs...
⇒ Animer des colloques
⇒ Maîtriser toutes les techniques promotionnelles (logistique des actions, mailings...)

1.5 Définir et mettre en œuvre les plans d'actions commerciaux grands comptes

1.5.1 Comprendre le grand compte et suivre son actualité

⇒ Collecter et utiliser l'info sur l'organisation, les circuits de décision
⇒ Collecter et utiliser l'info sur les sujets de préoccupation du client, ses grands projets
⇒ Diffuser l'info sur le grand compte

1.5.2 Connaître l'environnement concurrentiel chez le grand compte

⇒ Collecter et utiliser l'info sur les concurrents, les misisons en cours

1.5.3 Disposer d'un réseau relationnel actif, pertinent, efficace

⇒ Collecter et utiliser l'info sur les interlocuteurs clés
⇒ Formaliser la cartographie des personnes connues
⇒ Entretenir les relations avec les personnes impliquées dans les missions passées
⇒ Entretenir les relations avec les décideurs
⇒ Ouvrir des relations avec de nouveaux interlocuteurs décideurs

1.5.4 Partager les directions choisies par le cabinet chez le grand compte

⇒ Définir / expliquer le positionnement du cabinet chez le grand compte
⇒ Evaluer en permanence la position commerciale
⇒ Collecter et utiliser l'info sur l'image du cabinet chez le grand compte
⇒ Décliner nos savoirs-faire en les adaptant au grand compte considéré

1.5.5 Valoriser les missions déjà réalisées, en cours

⇒ Formaliser l'info sur les missions réalisées (fiche de référence)
⇒ Diffuser l'info sur les missions réalisées, en cours
⇒ Présenter les missions déjà réalisées, en cours

1.6 Créer et enrichir des outils de prospection et d'aide à la vente

1.6.1 Valoriser les savoirs du cabinet, formaliser nos compétences

⇒ Rédiger les crédo, livres blanc
⇒ Participer à l'enrichissement des crédo, livres blancs
⇒ En faire la promotion au sein du cabinet
⇒ Rédiger un catalogue des bonnes pratiques dans le domaine commercial

1.6.2 Disposer d'outils originaux et mis à jour

⇒ Imaginer de nouveaux supports (CD ROM, Internet...)
⇒ Mettre à jour les supports existant

1.7 Répondre à un besoin exprimé : réaliser et vendre une proposition commerciale

1.7.1 Comprendre parfaitement les besoins et attentes du client

⇒ Qualifier les situations commerciales
⇒ Identifier les facteurs clés d'une promotion commerciale
⇒ Aller chercher sur le terrain les informations nécessaires
⇒ Valider les idées avant de présenter la proposition

1.7.2 Utiliser toutes les ressources au sein du cabinet

⇒ Aller chercher des compétences fonctionnelles en assistance technico-commerciale lorsqu'on rédige une proposition
⇒ Participer à des réflexions collectives en vue d'élaborer une proposition
⇒ Utiliser les savoirs formalisés du cabinet (livres blancs, plaquettes)

1.7.3 Suivre les propositions comme des projets

⇒ Constituer une équipe commerciale adaptée à la proposition
⇒ Définir les rôles de chacun pour élaborer la proposition
⇒ Faire évoluer le style et la forme des propositios commerciales
⇒ Rédiger la proposition
⇒ Faire des réunions d'échange d'expérience pour nos principales propositions commerciales

2 PROMOTION DU CABINET

2.1 Définir et suivre la politique de communication externe

2.1.1 Mobiliser les forces internes pour la promotion externe

⇒ Inciter les personnels à mener des actions de communication externe

2.1.2 Mettre en œuvre un plan de communication par grand compte ou par domaine

⇒ Formaliser les objectifs de notre communication
⇒ Etudier les différentes cibles à toucher
⇒ Définir la plate-forme de communication (messages clés, outils...)
⇒ Mettre à jour les plans de communication lorsqu'ils existent

2.2 Construire et animer les réseaux externes

2.2.1 Faire vivre les relations avec nos clients et nos partenaires

⇒ Se mettre en situation de garder une relation avec le client en fin de mission
⇒ Suivre l'après mission : les personnes, les projets
⇒ Assurer la veille relationnelle sur les anciens clients

2.2.2 Développer des relations presse de qualité

⇒ Rédiger des fiches thématiques de dossier de presse
⇒ Faire vivre le réseau de journalistes

2.2.3 Participer individuellement à l'enrichissement et à la mise à jour des réseaux du cabinet

⇒ Apporter ses relations au pot commun
⇒ Mettre à jour la cartographie des personnes connues
⇒ Ouvrir de nouveaux réseaux relationnels : cercles conseil des associations des grandes écoles

2.2.4 Des moyens multiples et variés d'animer les réseaux

⇒ Déterminer une liste de personnes avec qui déjeuner régulièrement
⇒ Utiliser les revues de management pour animer ses réseaux
⇒ Diffuser un support de type journal interne sur le cabinet
⇒ Envoyer ses vœux

2.2.5 Etablir des relations avec des leader d'opinion

⇒ Faire partie de cercles de penseurs, de chercheurs
⇒ Etablir des relations avec les organismes de formation

2.2.6 Etablir des relations avec les grandes écoles

⇒ Participer à l'animation des relations école
⇒ Dispenser un enseignement original et de qualité

2.3 Organiser des actions de communication externe

2.3.1 Systématiser des opérations de communication externe

⇒ Organiser des petits déjeuners à thème, de prospect
⇒ Ecrire un livre
⇒ Animer des colloques

2.3.2 Maîtriser les composantes d'une action de communication externe

⇒ Maîtriser la logistique d'une action de promotion
⇒ Mettre en forme la crédibilité du cabinet : credo et exemples de missions

2.3.3 Donner une image repérable du cabinet

⇒ Identifier les actions du cabinet qui méritent d'être promues et organiser cette promotion
⇒ Rechercher en permanence tous les sujets de communication externe
⇒ Mettre en forme le discours sur le cabinet

2.3.4 Mesurer l'efficacité de notre communication externe

3 QUALITÉ DES MISSIONS

3.1 Contribuer au pilotage de la mission et à l'animation de la relation avec le client

3.1.1 Avoir une vision, un avis sur les vrais enjeux du client

⇒ Réévaluer régulièrement les enjeux de la mission
⇒ Clarifier les objectifs de la mission avec le client

3.1.2 Constituer la "meilleure" équipe

⇒ Equilibrer la composition d'une équipe en termes de compétences
⇒ Equilibrer la composition d'une équipe en termes de développement commercial

3.1.3 Etablir une relation contractuelle de qualité

⇒ Fixer le prix de la mission en fonction de ses enjeux
⇒ Etablir un contrat avec des règles du jeu claires et sans ambiguïté
⇒ Gérer la relation administrative (Encaissement, facturation, relance...)

3.1.4 Tenir compte des enjeux lors des décisions d'arbitrage sur une mission

⇒ Analyser de façon permanente les risuqes sur la mission
⇒ Effectuer un rapprochement entre les résultats obtenus et les enjeux de la mission

3.1.5 Savoir faire évoluer la démarche fixée initialement

⇒ Effectuer des points réguliers avec le client
⇒ Identifier des pistes complémentaires ou nouvelles pour la mission
⇒ Comprendre les besoins et attentes du client tout au long de la mission

3.1.6 Savoir terminer la mission, au bon moment

⇒ Transmettre notre savoir faire au client
⇒ Suivre les projets après la fin de la mission

3.1.7 Etablir des relations de confiance avec les hommes clés de la mission

⇒ Savoir identifier le ou les clients
⇒ Entretenir des relations de qualité avec les interlocuteurs clés

3.2 Organiser et suivre la réalisation des travaux

3.2.1 Définir l'ensemble des travaux à réaliser

⇒ Décliner et adapter la méthodologie

3.2.2 Une répartition des rôles claire et connue de l'équipe

⇒ Etablir un fonctionnement clair et efficace de la relation RRC et RP
⇒ Rendre clair le rôle et la contribution de chacun au sein de l'équipe

3.2.3 Suivre en permanence l'avancement des travaux et les charges

⇒ Produire des reportings d'avancement lorsque cela est nécessaire
⇒ Piloter l'avancement de la réalisation de nos engagements
⇒ Faire des points d'avancement réguliers avec le client
⇒ Faire évaluer avec le client, les engagements initiaux

3.2.4 Faire circuler rapidement l'information entre toutes les personnes de l'équipe

⇒ Diffuser et expliquer les enjeux de la mission envers l'équipe
⇒ Echanger sur les difficultés au sein de l'équipe

3.3 Réaliser les travaux

3.3.1 Analyser les informations

⇒ Fiabiliser les données collectées
⇒ Produire le juste niveau d'analyse

3.3.2 Produire des synthèses (diagnostic, recommandations,...) adaptées aux interlocuteurs

3.3.3 Communiquer les résultats de façon efficace

⇒ Concevoir des supports de communication
⇒ Réaliser des présentations

⇒ Maîtriser les outils et la communication (outils bureautiques, méthode maison de communication, Créaplan...)

3.3.4 Collecter / obtenir de l'information

⇒ Conduire des entretiens
⇒ Animer des réunions

3.3.5 S'engager selon son intime conviction

⇒ Réaliser ses travaux de façon autonome
⇒ Faire preuve d'initiative
⇒ Argumenter ses convictions

3.3.6 Gérer son temps efficacement, en fonction des priorités de la mission

⇒ Etre disponible lorsque les contraintes l'exigent
⇒ Organiser son travail en fonction des engagements pris et des contraintes de la mission
⇒ S'engager seulement sur des choses réalisables

3.3.7 Assister l'équipe en dehors de son propre travail

⇒ Assurer un appui, une assistance aux membres de l'équipe
⇒ Etre disponible à tout instant

3.3.8 Maîtriser les informations clés de la mission

⇒ Identifier les informations utiles au reste de l'équipe
⇒ Partager avec l'équipe avec les points essentiels / faire circuler l'information

4 COHÉSION INTERNE DE LA COLLECTIVITÉ

4.1 Organiser les activités collectives

4.1.1 Favoriser les échanges les membres du cabinet

⇒ Organiser et animer les goûters
⇒ Planifier les goûters pour une longue période
⇒ Organiser et animer des réunions de consultants
⇒ Partcipeer aux activités du CE
⇒ Organiser des activités thématiques (Week-end, soirées...)
⇒ Prendre des engagements de résultat et de délai pour les animations internes

4.1.2 Disposer d'outils de cohésion

⇒ Participer à la rédaction du magazine interne
⇒ Participer à l'organisation du séminaire annuel
⇒ Assister aux événements internes (Goûters, séminaires,...)

4.1.3 Elargir le référentiel collectif du cabinet

⇒ Faire partager ses goûts et ses passions
⇒ Animer des projets internes non liés aux clients

4.2 Maintenir opérationnelles les ressources matérielles et les services nécessaires

4.2.1 Disposer en permanence de toutes les ressources nécessaires

⇒ Rendre disponibles les locaux (et les équipements)
⇒ Faire progresser les utilisateurs de nos ressources informatiques
⇒ Acheter les biens matériels et les prestations nécessaires à notre action (nettoyage, fournitures, voyages,...)

4.3 Faire vivre et améliorer les règles internes

4.3.1 Rendre fluide l'administration du cabinet

⇒ Respecter les procédures administratives mises en place (plannings mensuels...)
⇒ Gérer les relations administratives avec les consultants (paie, embauche, frais,...)

4.3.2 Etre partie prenante de l'amélioration de nos règles internes

⇒ Mettre à jour les règles de fonctionnement
⇒ Poser des questions et participer aux réunions internes
⇒ Emettre des suggestions d'amélioration de nos processus internes

4.4 Se maintenir "en règle" avec les tiers

4.4.1 Etre toujours en règle avec notre environnement

⇒ Gérer les fonctions bancaires (trésorerie, virements, règlements,...)

4.4.2 Gérer les relations avec les organismes institutionnels (TP, organismes sociaux, production des déclarations légales,...)

5 CAPITALISATION-TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DE L'INFORMATION

5.1 Définir la politique RH en fonction des enjeux du cabinet

5.1.1 Connaître les savoirs et compétences du cabinet par un système souple de connexion d'informations

⇒ Identifier les compétences à acquérir
⇒ Se tenir informé des savoirs du cabinet
⇒ Faire connaître ses compétences
⇒ Déterminer et communiquer les profils à recruter

5.1.2 Faire vivre une politique de rémunération attrayante

5.1.3 Faire vivre le plan de formation

5.1.4 Déterminer les rémunérations individuelles en fonction des enjeux du cabinet.

5.2 Enrichir et développer le potentiel humain

5.2.1 Recruter les individus nécessaires

⇒ S'assurer de la véracité du discours diffusé sur le cabinet lors du recrutement
⇒ Susciter des candidatures auprès des relations
⇒ Animer des tables rondes de recrutement
⇒ Mener des entretiens

5.2.2 Intégrer les nouveaux

⇒ Diffuser la culture du cabinet auprès des nouveaux arrivants
⇒ Mettre à jour le guide d'accueil du nouveau

5.2.3 Orienter les carrières individuelles

⇒ Faire connaître ses compétences
⇒ Exprimer ses souhaits de carrière
⇒ Faire des évaluations de fin de mission claires, sans ambiguïté, honnêtes et à l'heure
⇒ Formaliser des engagements clairs et précis à l'issue de chaque évaluation annuelle

5.2.4 Développer les compétences de chacun

⇒ Faire vivre le plan de formation
⇒ Maîtriser les demandes de formation externe
⇒ Mesurer l'efficacité des actions de formation
⇒ Animer / concevoir des formations
⇒ Utiliser des medi adaptés à la transmission des savoirs
⇒ Assister et former les consultants sur les missions (RP)
⇒ Contribuer à un état de l'art
⇒ Organiser / participer à des brassages ou des réunions d'échange d'expérience mixtes (experts / non experts)
⇒ Participer aux sessions de formation planifiées
⇒ Pratiquer l'autoformation

5.3 Capitaliser nos expériences

5.3.1 Valoriser et formaliser le travail fait sur une mission

⇒ Définir a priori l'effort de capitalisation sur une mission
⇒ Mettre en forme les éléments d'échange d'expérience d'une mission
⇒ Mettre en forme la fiche de référence d'une mission
⇒ Mettre à jour la cartographie des personnes connues
⇒ Réaliser l'archivage des produits finis d'une mission
⇒ Valoriser le travail des autres

5.3.2 Intégrer les sources extérieures

⇒ Effectuer des recherches sur un sujet précis pour un besoin précis (doc,...)
⇒ Utiliser nos relations avec les chercheurs et les professeurs des écoles

⇒ Utiliser nos relations avec des experts

5.3.3 Placer la documentation au cœur du processus capitalisation

⇒ Utiliser des média adaptés

⇒ Etre force de proposition pour améliorer notre capitalisation

5.4 Faire circuler l'information au sein du cabinet

5.4.1 Savoir à tout moment : "qui a fait quoi sur quelle mission"

5.4.2 Disposer d'une communication interne fluide et juste

⇒ Jouer son rôle de RRC, RP, membre d'un comité dans la diffusion des messages

⇒ S'assurer d'une bonne compréhension avant de diffuser une information

⇒ Utiliser les outils de communication de façon judicieuse : boite vocale, lotus notes...

5.4.3 Faire en sorte que chacun soit au maximum au courant de tous les événements du cabinet

⇒ Communiquer sur les opérations de capitalisation des savoirs

⇒ Communiquer sur tous les événements hors métier

5.5 Assurer l'accueil et la communication avec les interlocuteurs extérieurs

5.5.1 Des messages de communication diffusés avec rigueur

⇒ Respecter les règles de confidentialité sur les missions, sur le cabinet...

5.5.2 Présenter le cabinet

⇒ Connaître et savoir parler des savoirs-faire du cabinet, des clients, des missions

⇒ Savoir présenter les plaquettes / supports de présentation du cabinet

5.5.3 Disposer d'interfaces fluides avec nos interlocuteurs extérieurs

⇒ Faire en sorte que chacun puisse être joint par téléphone

⇒ Faire en sorte que nos visiteurs soient accueillis de façon agréable

⇒ Transmettre les messages à temps lorsqu'ils sont urgents

6 RENTABILITÉ

6.1 Définir la stratégie financière du cabinet

6.1.1 Traduire la stratégie du cabinet en termes budgétaires (investissements, exploitation, objectifs commerciaux,...)

⇒ Affecter les postes de dépense à des budgets cohérents
⇒ Attribuer des responsabilités budgétaires

6.1.2 Disposer d'un système de gestion adapté aux enjeux du cabinet

6.1.3 Analyser les résultats du cabinet; recadrer la stratégie le cas échéant

6.2 Piloter la rentabilité du cabinet au quotidien

6.2.1 Tenir compte de la rentabilité dans tous les processus opérationnels

⇒ Obtenir et formaliser l'accord du client sur les modalités financières (facturation, recouvrement)
⇒ Faire circuler l'information entre le RRC et la comptabilité
⇒ Négocier les achats
⇒ Tenir compte de la rentabilité à ct et lt dans les arbitrages de staffing

6.2.2 Responsabiliser chacun à l'impact de ses actions sur la rentabilité du cabinet

⇒ Suivre l'évolution des budgets
⇒ Exercer la responsabilité d'un budget

ANNEXE 2

TEXTE DE L'ACCORD ACAP 2000

ACCORD SUR

LA CONDUITE DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE

DANS LES ENTREPRISES SIDERURGIQUES

A. Cap 2000

CONDUITE DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE

Entre :

- Le **GESIM** (Groupement des entreprises sidérurgiques et minières) d'une part,

- **Les Organisations Syndicales** soussignées, d'autre part :

Il est conclu ce qui suit, dans le cadre des Conventions Collectives de la Sidérurgie de la Meurthe et Moselle, de la Moselle, du Nord,

LE PRESENT ACCORD SUR LA CONDUITE DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE
(A.Cap 2000)

PREAMBULE

Dans une profession où la diffusion des techniques et des savoirs est rapide, où les moyens de production se ressemblent jusqu'à l'identique et où les entreprises en concurrence permanente travaillent pour les mêmes clients, la performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et donc la maîtrise qu'ils ont de leur métier.

01 **Le développement de l'expérience professionnelle des salariés, leur permettant de tenir des emplois de plus en plus qualifiés, est donc une condition fondamentale de la compétitivité et du progrès de l'entreprise.**

Les salariés sont en droit d'attendre de l'entreprise qu'elle constitue un lieu permettant un épanouissement professionnel et un déroulement de carrière favorisés par l'accroissement de leurs compétences.

Les intérêts individuels et collectifs des salariés et les impératifs des entreprises impliquent en conséquence :

. une formation qualifiante,

. une organisation valorisante.

JF
JM
JM AJ

02 **a) Une formation qualifiante**

L'entreprise offre à tous les salariés concernés par le présent Accord les moyens d'acquérir, avec une chance égale, les connaissances nécessaires au déroulement de leur carrière professionnelle.

b) Une organisation valorisante

Elle prend en compte les connaissances et l'expérience professionnelle des salariés, permettant ainsi à chacun d'exercer ses compétences et d'en acquérir de nouvelles.

* *
*

c) L'entreprise, pour développer ses performances et offrir des perspectives de déroulement de carrière à son personnel, aura :

. d'une part, à prendre en compte les compétences acquises par les salariés ;

. d'autre part, à tirer toutes les conséquences de l'interaction permanente entre la formation et l'organisation.

Telle est la base du développement social de l'entreprise qui doit faire l'objet de toute l'attention, outre des salariés eux-mêmes, des responsables hiérarchiques, des spécialistes des affaires sociales dont les formateurs et des partenaires sociaux.

JF
IM AJ
JPP MG IM

03 Il est donc nécessaire de rechercher comment vont évoluer, notamment à travers les dispositions conventionnelles propres à la formation, les divers aspects de l'activité professionnelle dans la sidérurgie et de tirer de cette analyse les conséquences pour les salariés, particulièrement dans trois domaines étroitement liés : la qualification, la classification, la rémunération.

Le présent Accord poursuit trois objectifs :

- promouvoir une politique de qualification qui reconnaisse les compétences individuelles ;
- définir les conditions du déroulement des carrières permettant à chacun de progresser selon ses compétences ;
- mettre en place un dispositif permettant à chaque salarié de se positionner à tout moment de sa carrière professionnelle.

Ce sera la base des politiques de développement des ressources humaines dans la Profession au service des salariés et des entreprises.

*

Le présent Accord témoigne également de la volonté des parties signataires de poursuivre et développer un dialogue social, base d'une politique contractuelle.

* *
*

JF
IM AJ

Il demeure la référence. Une adaptation des procédures d'application est cependant nécessaire.

11 Principes sur lesquels repose l'accord national

a) - "*La classification des titulaires des fonctions occupées*" admet cinq niveaux et pour chacun de ceux-ci trois échelons, dont les définitions comprennent des caractéristiques communes à toutes les catégories professionnelles.

. Un niveau est caractérisé par **la nature de la qualification** requise des titulaires des fonctions selon quatre critères : **autonomie, responsabilité, type d'activité et connaissances requises.**

. Un échelon est caractérisé par **le degré de qualification** requis des titulaires des fonctions au sein d'un même niveau selon deux critères : **complexité et difficulté du travail à accomplir.**

b) - Un salarié assure le déroulement de sa carrière :

. dans un même niveau en occupant progressivement des emplois de complexité croissante ;

. d'un niveau à un autre en occupant des emplois exigeant un changement dans la nature de la qualification.

Propriété Sollac Fos - Reproduction Interdite

12 Une nécessaire adaptation des procédures d'application

a) **L'Accord National signé le 21 juillet 1975 et ses avenants sont applicables à toutes les entreprises relevant de la métallurgie.**

Les établissements sidérurgiques, relevant des Conventions Collectives de l'Est et du Nord, sont également liés par les Accords régionaux signés respectivement le 11 décembre 1975 et le 1er mars 1976 dans des conditions spécifiques et à une période déterminée.

b) Les procédures d'application mises alors en place permettent toujours de positionner "*les titulaires des fonctions occupées*" avec une objectivité suffisante. Elles répondent cependant moins bien aux exigences des nouvelles situations créées par l'évolution des techniques et des organisations dans lesquelles désormais les salariés exercent leurs activités.

. Le contenu de certains emplois a été modifié.

. Des emplois considérés comme repères ont disparu.

. De nouvelles fonctions sont apparues.

. Les structures collectives de travail se développent.

Les parties signataires sont donc convenues, tout en maintenant la référence à l'Accord National de 1975 pour le classement des titulaires des fonctions, avec en contrepartie les garanties correspondantes, de rechercher les principes qui progressivement vont permettre la Conduite de l'Activité Professionnelle des salariés.

21 Compétences élargies pour de nouvelles exigences

Il est nécessaire de mettre en évidence les tendances fortes qui caractériseront l'activité professionnelle dans les dix ans à venir.

- Le salarié est placé dans des situations de travail qui, au delà de la pratique de son métier de base, le conduisent à tenir compte de bien d'autres aspects :

  . la conduite de process,
  . la prise en charge d'opérations de maintenance de l'outil,
  . la valorisation en qualité du produit,
  . le respect de nombreuses procédures d'analyse et de contrôle.

- Il est de plus en plus amené à assurer son activité professionnelle dans le cadre d'organisations rassemblant des salariés autour d'un outil, d'un produit, d'une mission et permettant à chacun de mieux mettre en oeuvre ses compétences, d'aborder progressivement les divers aspects de la mission confiée au groupe et de voir ainsi reconnaître sa qualification.

- Il n'existe pas de modèle en matière d'organisation. Les procédures sont adaptées aux situations qui se présentent. Elles doivent en priorité assurer les conditions de réalisation du travail en sécurité et permettre d'atteindre le niveau de qualité nécessaire.

Cependant, quelle que soit la structure adoptée, les exigences requises par les activités exercées dans les divers domaines industriels : production, maintenance, recherche, administration, gestion, commercialisation, ... présentent des points communs, et notamment :

. un professionnalisme assuré dans un métier de base,
. la capacité de "*vigilance*" dans la conduite des process : saisie des informations, interprétation, décision,
. l'aptitude : à maîtriser des fonctions élargies,
à l'autonomie, à l'auto-contrôle,
au travail en groupe.

22 La logique compétence

a) Pour répondre aux exigences de l'activité industrielle et tenir compte de l'expérience dont les salariés témoignent pour assurer le déroulement de leur carrière, les parties signataires sont convenues de mettre en oeuvre :

la Logique Compétence. *

b) *Définition* :

Les compétences :

Il s'agit d'un savoir-faire opérationnel validé :

. savoir-faire = Connaissances et expérience d'un salarié,
. opérationnel = applicables dans une organisation adaptée,
. validé = confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées.

Les compétences d'un groupe, par extension, sont l'aptitude des salariés à mettre ensemble leurs connaissances et leurs expériences en oeuvre autour d'un produit, d'un outil, d'une mission...

* *Se substituant à la logique de programmes professionnels par remplacement des postes disponibles au sein d'organigrammes prévisibles.*

c) La Logique Compétence.

Conduit :

- à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle, et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées ;

- à créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en oeuvre leurs compétences ;

- à en tirer les conséquences, pour les salariés, sous les aspects : classification, rémunération, carrière.

Implique :

que les salariés

- possèdent des compétences élargies permettant leur adaptation aux évolutions des techniques et des organisations.

. Ceci est assuré notamment par une formation intégrée aux dispositifs de production permettant à chaque salarié de développer ses connaissances et son expérience.

- soient capables de mettre en oeuvre leurs compétences pour assurer les missions qui leur sont confiées.

que l'établissement

- adapte son organisation pour tirer parti de l'expérience acquise des salariés.

Impose :

- certains comportements de la part de l'entreprise comme des salariés,

- une conception adaptée de la fonction d'encadrement.

d) Dans le cadre de la Logique Compétence :

L'entreprise

- met en place les moyens techniques et financiers pour :

. aider et valider le développement des compétences individuelles,

. assurer un cadre de travail permettant l'acquisition et l'emploi des compétences,

. permettre la mise en oeuvre des mesures retenues dans le présent Accord.

En retour :

Les salariés

- prennent en main leur propre déroulement de carrière grâce aux diverses démarches de formation qui leur sont proposées et aux parcours professionnels qui ont pu être définis au préalable, tout en favorisant les initiatives personnelles dans ce même domaine ;

- acceptent de mettre en oeuvre les compétences acquises et reconnues par une qualification, au sein d'organisations qui le leur permettent.

23 **Une nouvelle conception de la fonction d'encadrement**

La fonction encadrement doit s'adapter à une organisation du travail sous-tendue par la logique compétence et favorisant l'autonomie des salariés et le travail en groupe.

Les cadres et agents de maitrise, placés dans la ligne hiérarchique, exercent l'autorité, entendant par là, celle qui permet aux salariés et aux équipes d'assurer les missions qui leur sont confiées. Ils ont notamment une forte responsabilité dans l'organisation des conditions de réalisation du travail.

Quatre aspects essentiels caractérisent la fonction d'encadrement :

- l'appui technique, ce qui implique, pour les cadres et agents de maitrise, le maintien permanent des connaissances au niveau nécessaire pour conserver la maitrise des métiers ;

- l'animation des équipes au travail permettant l'utilisation et la progression des savoirs et des savoir-faire ;

- les prises de décision après consultation des parties concernées ;

- la circulation de l'information dans les deux sens.

31 L'adoption de la logique compétence pour la Conduite de l'Activité Professionnelle impose :

- d'une part : l'évaluation des exigences liées aux activités exercées dans l'entreprise. Ceci permet en particulier le classement des emplois selon les compétences requises ;

- d'autre part : l'évaluation du niveau des connaissances et de l'expérience des salariés. Ceci permet de positionner ceux-ci au cours de leur carrière selon leurs compétences acquises ;

L'entretien professionnel a pour but de fixer les objectifs de formation et de développement de l'expérience professionnelle permettant le déroulement des carrières individuelles, sur la base des conclusions tirées de l'évaluation des compétences requises et acquises.

Les procédures relatives à la mise en oeuvre de l'évaluation des compétences requises, de l'évaluation des compétences acquises et de l'entretien professionnel sont mises au point dans les établissements en accord entre les Organisations Syndicales signataires et les Directions locales.

32 **Evaluation des compétences requises**

a) Il est nécessaire :

- de classer les emplois par ordre croissant de qualification.

. La grille de classification reprise dans l'Accord National de 1975, utilisée dans le respect des principes qui ont présidé à sa mise au point, est la référence pour le classement des emplois.

. Il importe que ceux-ci soient considérés au sein de filières professionnelles pratiquées dans l'établissement.

- de mettre en évidence les exigences requises par chacun des emplois, précisant ainsi le niveau des connaissances générales et techniques et l'expérience professionnelle nécessaires.

. La connaissance de l'écart entre les exigences requises par deux emplois successifs d'une même filière, ou entre deux emplois appartenant à des filières différentes, permet de déterminer la formation et l'expérience professionnelle complémentaires nécessaires pour franchir une étape de leur carrière professionnelle.

b) - Les procédures à mettre au point s'inspirent des principes suivants :

- Il n'y a pas de procédure type.

Il convient cependant de respecter un plan d'action en quatre étapes successives :

. identification des emplois au sein de filières professionnelles,

. analyse des emplois en terme de compétences et classement de ceux-ci,

. mise en évidence des compétences complémentaires nécessaires pour passer d'un emploi à un autre,

. rassemblement des données ainsi mises à jour pour constituer une documentation.

Cette documentation sur les emplois, progressivement mise au point et à jour, remise aux représentants des organisations syndicales signataires, est à la disposition des salariés qui y trouvent notamment :

- la position de chacun des emplois dans les filières professionnelles et sa classification ;

- les compétences requises par les emplois et tout particulièrement les connaissances et le niveau d'expérience nécessaires ;

- les passerelles entre les différents emplois appartenant à des filières différentes.

33 Evaluation des compétences acquises

a) Elles témoignent du niveau de maîtrise des différents aspects d'un ou de plusieurs métiers pratiqués dans la branche professionnelle.

- Il s'agit donc des connaissances générales et techniques que possède un salarié et de son expérience professionnelle.

L'évaluation des compétences acquises permet de positionner chaque salarié sur une grille déterminant sa classification à tout moment de son parcours professionnel.

- On utilisera les positions des niveaux et échelons dans la grille de l'Accord National de 1975 en séparant nettement la classification individuelle liée à la compétence reconnue, de celle de la fonction exercée

b) Les procédures à mettre au point s'inspirent des principes suivants :

Il n'y a pas de procédure type.

Il convient de procéder en deux étapes :

- la première : rassemblement des faits :

. les connaissances acquises par la formation de base ou en cours d'activité, sanctionnées par un diplôme ou validées en équivalences ;

. l'expérience professionnelle acquise particulièrement dans les entreprises sidérurgiques mais également en dehors, les fonctions exercées et le temps passé pour chacune d'entre elles, les étapes successives de carrière, les mutations, les promotions...

- la seconde : analyse du parcours professionnel.

Les conclusions de l'évaluation des compétences acquises, le constat de ce qui a été réalisé et les souhaits du salarié, sont consignés dans un document dont une copie lui est remise.

- Les données recueillies reprennent les éléments permettant d'apprécier le savoir-faire professionnel et le parcours de carrière, sans appréciation sur la personne.

34 **L'entretien professionnel**

a) Dans la logique compétence, l'entretien professionnel s'impose dans de nombreuses circonstances, notamment et avec des aspects spécifiques :

- à l'issue de la période d'essai conventionnelle préalable à l'embauche définitive,
- aux différentes étapes du parcours de carrière,
- au moment de la proposition d'une mutation.

•

C'est une possibilité offerte à chaque salarié de préciser, avec sa hiérarchie, les perspectives de déroulement de sa carrière dans le cadre de l'activité de l'établissement.

- Ce n'est ni un examen, ni un jugement sur une personne.
- Il se déroule sur la base de critères objectifs.
- Il permet la prise de conscience d'une situation à un moment donné.
- Il débouche sur des conclusions :
  . formation à engager ou à poursuivre,
  . orientations à prendre pour élargir le champ d'action,
  . application : la part du salarié - celle de l'entreprise.

•

La comparaison entre les compétences d'un salarié et celles requises par la fonction qu'il exerce ou à laquelle il aspire, est à la base de l'entretien professionnel.

b) Les procédures à mettre au point s'inspirent des principes suivants :

- **la périodicité** :

  . l'entretien professionnel n'est pas une obligation, c'est une possibilité offerte à un salarié qui a toute liberté de s'y prêter. Toutefois un refus de sa part ne peut conduire à l'arrêt d'un déroulement justifié de carrière ;

  . il appartient cependant à la hiérarchie d'en faire la proposition aux occasions précisées ci-avant (34 a) ;

  . le salarié peut être à l'origine de la rencontre, notamment si en deux ans il n'a pas été convié à un entretien. Dans ce cas, une réponse positive sera toujours donnée à sa demande.

- **le contenu** :

  . l'entretien part toujours d'un constat à un moment déterminé. Il comprend :

    . le point sur les compétences acquises,
    . l'analyse du projet professionnel du salarié,
    . la recherche des moyens à mettre au point pour apporter une réponse aux questions soulevées par les points précédents.

Les conclusions de l'entretien sont reportées sur un document dont une copie est remise au salarié.

c) L'animateur de l'entretien

C'est l'autorité qui est au plus près du salarié concerné et qui à l'issue de l'entretien prend les décisions découlant des conclusions de celui-ci et de la fixation des objectifs.

- Ce doit être en principe le chef direct, mais selon la structure de fonctionnement du secteur, l'animation peut revenir à l'échelon hiérarchique immédiatement supérieur.

Chaque salarié, amené à un moment de sa carrière à assurer des fonctions d'encadrement, recevra au préalable la formation nécessaire pour la conduite de l'entretien professionnel.

41 La prise en compte des nouveaux aspects de l'activité professionnelle, l'adoption de la logique compétence, l'interaction permanente entre une formation qualifiante et une organisation valorisante, ont des conséquences importantes dans les domaines

classification - carrière - rémunération

Il est donc nécessaire de préciser les orientations et principes qui seront les références à respecter lors de la mise au point dans les établissements des procédures d'application.

Le présent Accord, tout en retenant le cadre fixé par les Conventions Collectives dont bénéficient les diverses catégories professionnelles, traite indifféremment l'ensemble des salariés de l'entreprise, cadres exceptés, dans les divers domaines d'activité : production, maintenance, administration, gestion, recherche, commercialisation...

42 **Classification**

a) Le niveau de connaissances dans les métiers pratiqués dans l'entreprise, détermine le seuil d'accueil, selon les niveaux de formation fixés par l'Education Nationale retenus par l'Accord National de 1975.

La qualification d'un salarié, définie par ses connaissances, son expérience, et donc les fonctions qu'il a successivement exercées, détermine sa classification.

. Celle-ci, est précisée par l'un des coefficients de la grille de l'Accord National de 1975.

. Elle est indépendante de la fonction occupée.

. La classification du salarié est reconnue dans tous les établissements où son métier est exercé.

Le salarié au-delà du parcours minimum progresse d'un échelon à un autre en acquérant successivement la maîtrise des emplois de qualification croissante, dans sa filière professionnelle ou dans d'autres filières.

. Toutefois, la classification de l'emploi qu'il occupe lui est garantie dans les conditions d'activité normale.

. Le passage d'un niveau à un autre implique enfin que le salarié concerné possède les connaissances techniques et pratiques correspondant à celles du niveau de classification auquel il postule.

b) **Positionnement d'un salarié dans la grille de classification**

Le positionnement d'un salarié à un échelon de la grille de classification sous-entend

d'une part :

. les connaissances nécessaires pour répondre aux exigences du niveau correspondant à la fonction pour laquelle le salarié postule ou vers laquelle il pourrait être orienté.

d'autre part :

- si le salarié exerce son activité au sein d'une filière dont les étapes successives sont bien définies :

. un temps d'apprentissage sur le terrain pendant lequel le salarié en doublure avec le titulaire de la fonction se trouve en situation d'activité réelle ;

. l'exercice effectif de la fonction pendant la période, variable selon la complexité et la difficulté des travaux à réaliser dans les analyses d'emplois menées sur le plan local est reconnue nécessaire pour en posséder la maîtrise.

- si le salarié exerce une activité de coordination, de conception, de recherche, d'étude, et pour certains d'animation ou d'encadrement, plus nettement marquée par l'implication personnelle :

. un entretien professionnel avec sa hiérarchie, au cours duquel sont arrêtés les dispositions et moyens nécessaires (formation, évolution du contenu de la fonction,...) pour assurer le déroulement de carrière correspondant au seuil d'accueil, après que le salarié ait fait part de ses souhaits ;

. une période d'évolution fixée à l'occasion de cet entretien au cours de laquelle, des tâches de difficultés croissantes sont confiées à l'intéressé, lui permettant de mettre en oeuvre ses compétences (la durée de cette période d'évolution est celle reconnue par les analyses de fonction établies sur le plan local).

c) **Une conception adaptée des seuils d'accueil**

L'article 6 de l'Accord National admet comme point de départ d'une carrière professionnelle, le premier échelon des niveaux II, III, IV, V selon les connaissances acquises reconnues par un diplôme.

L'adoption de la logique compétence conduit à apporter des précisions et aménagements pour tenir compte particulièrement des niveaux de formation reconnus et non sanctionnés par un diplôme.

L'Accord prévoit (article 6, alinéa 3) :

"Cette garantie de classement s'applique au titulaire de l'un de ces diplômes obtenu, soit dans le cadre de la formation professionnelle, soit dans le cadre de la formation professionnelle continue".

. Dans le cas d'une qualification obtenue grâce à la formation continue, si un diplôme n'a pu être obtenu il sera mis en place paritairement des systèmes d'équivalence propres à la Profession.

L'Accord prévoit (article 6, alinéa 4) :

"Le diplôme professionnel doit avoir été obtenu par l'intéressé avant son affectation dans l'entreprise à une fonction qui doit correspondre à la spécialité des diplômes détenus, et qui doit être du niveau de classement d'accueil correspondant à ce diplôme.

. Le seuil d'accueil sera accordé, non seulement pour la spécialité de la fonction occupée par le salarié à son début de carrière, mais pour celles des divers métiers pratiqués dans l'entreprise.

La notion de seuil d'accueil s'entend au départ d'une carrière professionnelle, mais aussi au cours de celle-ci.

. Dans ce cas, la qualification d'un salarié comprend une part importante d'expérience professionnelle. Sa nouvelle classification sera située au coefficient immédiatement supérieur à celui correspondant, au moment de sa promotion, au parcours minimum de carrière lié à son nouveau seuil d'accueil.

Un salarié peut se présenter avec plusieurs diplômes dans les spécialités utilisées dans l'entreprise :

. s'il s'agit de diplômes permettant l'accès à des seuils d'accueil différents, c'est le diplôme du niveau le plus élevé qui est pris en considération.

. s'il s'agit de diplômes permettant l'accès au même seuil d'accueil, le salarié concerné sera classé à l'échelon immédiatement supérieur au plus tard, six mois après son affectation dans le niveau.

d) **Le premier niveau de la grille de classification**

Le niveau I de la grille de classification de l'Accord National est considéré comme un *"niveau d'accueil"* pour les personnes dont la formation de base est inférieure à celle requise pour l'accès au niveau II.

. Une formation générale et technique, permettant de valoriser leur qualification, sera proposée aux salariés embauchés au niveau I dès la fin de leur période d'essai.

. Ces actions de formation portent essentiellement sur la maîtrise des emplois dont les exigences correspondent à celles du niveau II.

. A l'issue de cette formation qui en tout état de cause ne pourra excéder 24 mois, le salarié concerné sera admis au niveau II (premier échelon, position qui devient le seuil d'accueil de sa carrière professionnelle).

Ce qui précède concerne également les salariés actuellement classés au niveau I. Ils seront conviés à un entretien au cours duquel, compte tenu de leur expérience professionnelle, seront précisés les compléments de formation qui leur seraient nécessaires pour accéder au niveau II dans un délai qui ne dépassera pas la fin de la première année de mise en application du présent Accord.

43 **Carrières**

a) Chaque salarié peut légitimement avoir des ambitions professionnelles élevées ; il doit pouvoir à partir de ses propres efforts et en fonction de ses compétences accéder aux emplois permettant de satisfaire son épanouissement professionnel.

L'entreprise reconnait cette démarche comme légitime et propose en ce sens, pour chacun des seuils d'accueil :

- un parcours de carrière de référence,
- un parcours minimal de carrière.

b) **Parcours de carrière**

L'entreprise propose à chaque salarié, à partir de son dernier seuil d'accueil, un :

"Parcours de carrière" (1)

qui suppose :

- l'acquisition des connaissances nécessaires pour tenir les emplois au sein d'une ou de plusieurs filières professionnelles ;
- la mise en oeuvre des connaissances, permettant le développement de l'expérience professionnelle.

Les parcours de carrière recouvrent chacun deux niveaux de la grille de classification soit :

. 170 - 240,
. 215 - 285,
. 255 - 365,
pour les salariés dont le seuil d'accueil est fixé par l'Accord National respectivement au premier échelon des niveaux II, III, IV.

Les salariés du niveau V bénéficient des dispositions reprises dans les Conventions Collectives et de celles négociées dans les accords d'entreprise précisant notamment pour cette catégorie de personnel les conditions de passage au niveau cadre.

Ce parcours sera couvert sur la base d'une progression moyenne de 3 points de classification par année, au-delà de la position acquise en seuil d'accueil ou de la période d'évolution garantie par l'annexe I de l'Accord National de 1975 pour les techniciens et les techniciens supérieurs.

. Si les conditions de connaissances et d'expériences reprises ci-dessus sont remplies, un parcours de carrière est couvert au maximum en 25 ans d'activité, à partir de son dernier seuil d'accueil.

Chaque salarié, au cours de sa vie professionnelle, se positionne à tout moment, par rapport au parcours de carrière dans la ou les filières correspondant à son dernier seuil d'accueil.

. Il peut, en cours de carrière, changer d'orientation et adopter un autre "parcours" si cela en est une conséquence.

(1) Le notion de parcours s'entend pour un déroulement de carrière au sein d'une ou plusieurs filières professionnelles correspondant à un même seuil d'accueil.

c) **Parcours minimum de carrière**

L'Accord National précise que les connaissances requises "des titulaires des fonctions occupées" sont identiques pour un même niveau.

Un parcours minimum de carrière, basé sur l'expérience professionnelle est donc assuré couvrant les trois échelons du niveau correspondant au seuil d'accueil de chaque salarié.

Ce parcours minimum de carrière sera couvert sur la base d'une progression moyenne de 1,5 points de classification par année au-delà de la position du dernier seuil d'accueil.

En tout état de cause, demeurent applicables :

- pour les techniciens et techniciens supérieurs, les dispositions retenues par l'Accord National de 1975 modifiées par l'Accord du 25 janvier 1990 prévoyant un parcours garanti en début de carrière sur 6 et 18 mois d'activité ;

- pour les titulaires de baccalauréat technologique ou professionnel, les dispositions retenues dans le procès verbal de la réunion paritaire du 4 janvier 1990 précisant pour les intéressés : *l'entretien prévu un an après l'entrée en fonction dans l'entreprise portera notamment sur les compléments de formation qui pourraient s'avérer utiles, dans la perspective d'une évolution vers le niveau IV après 5 ans de pratique professionnelle, ce déroulement de carrière ne pouvant s'effectuer sans respecter les caractéristiques des définitions de niveaux et d'échelons applicables.*

TITRE IV

d) Cas particulier du personnel d'encadrement.

Les fonctions d'agents de maîtrise sont déterminées dans leur nature et leur nombre par l'organisation choisie par l'entreprise pour assurer son activité. Les agents de maîtrise sont donc affectés en tant que tels dans la limite des emplois disponibles.

. Leurs compétences en tant qu'experts et spécialistes valorisées par leur aptitude à l'exercice de l'autorité leur assure au moins le parcours de carrière des techniciens.

44 **Rémunération**

Le présent Accord ne peut avoir pour objet la détermination des bases d'une politique de rémunération commune à tous les établissements de la sidérurgie.

. Il n'y a pas de modèle unique.

. Chaque entreprise a sa propre politique qui se construit notamment au cours des réunions annuelles de négociation avec les partenaires sociaux prévues par la législation.

Cependant

. d'une part, les politiques de rémunération sont directement concernées par l'adoption de la logique compétence ;

. d'autre part, un lien étroit, et sous certains aspects contractuel, existe entre la classification d'un salarié et sa rémunération.

Le présent Accord souligne de ce fait les orientations qui sont à prendre en considération par les entreprises sidérurgiques au moment où elles établiront leur politique de rémunération, à savoir :

. l'abandon du système de salaire "au poste de travail occupé",

. la détermination des salaires de base, à partir des classifications, fondées sur les compétences individuelles,

. la prise en compte des performances individuelles et collectives.

Toutefois, les dispositions prévues par les Conventions Collectives, les Accords se rapportant aux garanties liées aux emplois effectivement occupés, les dispositifs en vigueur sur ce point dans les établissements (salaire de l'emploi occupé...) demeurent applicables.

51 L'entreprise propose à chacun de ses salariés un déroulement de carrière, sur la base de ses compétences, en référence aux différentes filières professionnelles.

. Cependant, certains salariés peuvent rencontrer des contraintes personnelles, familiales, professionnelles, qui risquent de leur rendre difficile l'accès aux diverses étapes des parcours de carrière.

. D'autres, par la nature même des fonctions qu'ils exercent, en lien certes avec l'entreprise, mais en dehors des activités industrielles, ont des difficultés certaines pour répondre aux conditions permettant les progressions de carrières proposées à l'ensemble des salariés.

Le dispositif mis en place, par le présent Accord, s'applique à tous les salariés concernés. Il convient donc de rechercher les moyens d'offrir à chacun, en début et en cours de carrière, les mêmes chances de progression.

52 Personnes rencontrant des difficultés dans leur vie professionnelle

Ainsi :

. les personnes qui, à un moment de leur carrière, connaissent un problème personnel ou de santé, un grave ennui familial... ;
. les personnes qui, devant l'évolution des techniques, ne peuvent plus répondre aux exigences de leur fonction, du fait le plus souvent d'une formation première insuffisante ;
. les personnes qui, ayant tenu des fonctions de responsabilité, d'animation, d'encadrement, de recherche,... sont amenées à changer d'orientation sans posséder toutes les compétences requises, du moins au moment où la décision de changement est prise.

Le problème est décelé, il fait l'objet d'une analyse permettant : une prise de conscience des éléments qui ont conduit à la situation constatée et la recherche des solutions.

. Une telle analyse est assurée, selon les circonstances, par différents spécialistes sociaux, médecins, responsables hiérarchiques, représentants élus ou désignés du personnel, chacun dans son rôle spécifique dans le respect cependant de la vie privée des salariés concernés.

Un entretien adapté est alors proposé à l'intéressé, au cours duquel seront envisagés les éléments de solution, le rôle en ce domaine de l'entreprise, celui du salarié concerné.

. L'animateur de l'entretien est la personne qui, compte tenu du problème, est la plus à même d'aider le salarié concerné à reprendre si cela est possible son parcours professionnel.

La situation personnelle de l'intéressé, classification et rémunération, au moment où le constat est fait, n'est pas remise en cause.

. Sur la base des propositions faites par l'entreprise, notamment en matière de formation appropriée, et acceptées par le salarié :

. l'évolution minimale de carrière est assurée.
. le parcours de carrière défini en 43 b) demeure l'objectif à atteindre.

Il convient notamment d'identifier dans chaque établissement les emplois permettant de proposer une activité normale à des salariés dont les compétences sont ainsi momentanément affectées, en cherchant à utiliser au maximum les expériences acquises.

53 Personnes qui exercent des mandats les éloignant des dispositifs de production

Ce sont les partenaires sociaux, mais également, bien qu'à un moindre degré, les salariés qui exercent des mandats comme : administrateurs de caisse, conseillers Prud'homme... élus municipaux, départementaux...

Un préalable s'impose :

L'exercice d'un mandat syndical, ou tout autre évoqué précédemment, est un élément valorisant pour le déroulement d'une carrière professionnelle.

Cependant, les solutions envisagées sont différentes selon l'amplitude des engagements pris par les salariés concernés.

a) - Les uns exercent un mandat qui les éloigne peu de leur travail. Ce sont les plus nombreux, notamment les délégués du personnel, la plupart des membres des Comités d'entreprise et d'établissement et les membres des Commissions d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

. Le déroulement de carrière des personnes concernées doit faire l'objet d'un traitement identique à celui de la moyenne des salariés, de même référence à l'origine, tant en ce qui concerne la classification que la rémunération.

b) - D'autres exercent un mandat tel qu'il empêche leur affectation dans certains emplois des filières professionnelles.

. Les intéressés, et l'entreprise doit s'en assurer, suivent leur parcours de carrière sous la condition de poursuivre leur formation technique.

. L'entreprise propose et assure les moyens du maintien à niveau des connaissances et de l'expérience, y compris dans l'hypothèse d'un changement d'orientation décidé en commun.

. Au moment du retour à une activité professionnelle normale, un entretien préalable sera proposé à l'intéressé pour étudier les orientations de carrière qui peuvent s'envisager et la formation d'actualisation qui peut être nécessaire.

c) - Certains enfin exercent un mandat tel qu'il les empêche de remplir une activité industrielle.

. Au moment de la mise en oeuvre du présent Accord :

. un entretien, animé par le responsable des affaires sociales de l'établissement de l'intéressé, sera proposé permettant :

. l'examen de la carrière professionnelle,
. les inflexions éventuelles à court et moyen terme,
. les formations permettant la réinsertion professionnelle.

. le parcours de carrière sera confirmé ou tracé sur de nouvelles perspectives selon la situation du moment.

. Au moment de reprendre une activité industrielle à plein temps :

. un entretien sera offert, au cours duquel seront définies les conditions de la poursuite de la carrière professionnelle, compte tenu notamment des compétences nouvelles acquises dans l'exercice des mandats assurés ;

. à cet entretien, animé par le chef de l'établissement ou son représentant, seront associés, le cas échéant et sur demande de l'intéressé, les représentants mandatés de l'organisation syndicale concernée.

61 Le présent Accord a le caractère d'un accord cadre,

- fixant les principes directeurs pour la Conduite de l'Activité Professionnelle,

. Il assure ainsi la cohérence nécessaire au moment où les entreprises et établissements concernés mettront au point les procédures d'application en accord avec les organisations syndicales signataires.

- s'appuyant sur les dispositions conventionnelles existantes.

. L'Accord National de classification signé pour la métallurgie le 21 juillet 1975 avec ses divers avenants, demeure la référence de base pour la "*classification des titulaires des fonctions occupées*", compte tenu des aménagements retenus dans le présent Accord.

62 **Une application progressive**

Les dispositions retenues dans le présent Accord représentent des changements importants dans les procédures et pratiques actuelles, et impliquent une évolution des mentalités et une nouvelle conception des relations entre les divers partenaires dans l'entreprise.

Les parties signataires sont donc convenues de tout mettre en oeuvre pour que les objectifs fixés par le présent Accord soient atteints dans un délai de trois ans, toutes les dispositions devant, en tout état de cause, être appliquées dans un délai maximum de cinq ans après la signature de l'Accord (1).

Dès la signature de l'Accord, une période de six mois sera consacrée à une information précise et complète de l'ensemble des salariés, notamment de ceux qui, en raison de leurs responsabilités, ont un rôle particulier à jouer dans la mise en oeuvre des diverses dispositions reprises dans l'Accord, ainsi : les membres de l'encadrement, les responsables de la gestion du personnel, les animateurs de formation...

Les différents moyens mis en place pour assurer l'information des responsables seront proposés aux organisations syndicales signataires.

Dans le même temps, une information générale de l'ensemble des salariés sera assurée par établissement en accord avec les organisations syndicales signataires.

•

A l'issue de cette période de six mois, une réunion sera organisée par établissement avec les organisations syndicales signataires, en vue de :

. situer la position de l'entreprise et de ses établissements par rapport aux dispositions retenues dans l'Accord ;
. déterminer, pour l'année à venir, le contenu de la première étape de mise en oeuvre : actions à engager, moyens à mettre en place.

A la fin de la première année d'application du présent Accord, une réunion de la Commission d'application et de suivi sera consacrée :

. au constat de ce qui aura été réalisé,
. à la préparation de la prochaine étape.

(1) Le délai de 5 ans a été choisi en référence aux dispositions prévues par la loi du 13.11.1982 relative à la négociation collective (art L. 132-12) qui permet notamment un examen des classifications tous les cinq ans.

•

63 **Garanties apportées au personnel au moment de la mise en oeuvre**

Les dispositions retenues dans le présent Accord s'inscrivent dans le cadre des Conventions Collectives de la sidérurgie de l'Est et du Nord et de l'Accord National sur les classifications dans la métallurgie du 21 juillet 1975 et leurs avenants.

Des accords locaux ont été conclus, après la signature de l'Accord National de 1975 apportant à celui-ci un certain nombre d'aménagements.

- Les établissements concernés examineront avec les parties signataires du présent Accord si les dispositions retenues dans les dits accords sont en cohérence avec celles reprises dans le présent Accord et tireront les conclusions de leur analyse, sans préjudice des dispositions complémentaires ou plus favorables contenues dans ces Accords.

- Certains établissements utilisent des coefficients de classification différents de ceux de la grille de l'Accord National de la Métallurgie. Ces coefficients sont maintenus à titre personnel aux salariés concernés jusqu'à ce qu'une promotion soit décidée. Leur qualification sera alors reconnue par un des coefficients de la grille nationale.

•

La mise en oeuvre de l'Accord ne remet pas en cause la situation de chaque salarié sur le plan tant de la classification que de la rémunération et ne peut différer les promotions programmées au moment de sa signature.

- Ceci concerne tout particulièrement les salariés qui pourraient être situés à une position de classification supérieure à celle qui résulterait d'une évaluation de leurs compétences.

- Il conviendra toutefois de mettre en place les mesures de formation, de changement d'emploi... permettant de redresser la situation dans les meilleurs délais.

Certains salariés peuvent être conduits à occuper des fonctions qui leur assurent un déroulement de carrière nettement plus rapide que celui proposé dans le parcours de carrière.

. Si les conditions d'exécution du travail témoignent de la réelle maîtrise par le salarié des différents aspects d'une telle fonction, le passage à la position de classification correspondante s'impose.

. Il est cependant nécessaire d'examiner, dans ce cas, s'il ne serait pas souhaitable de proposer au salarié concerné un nouveau parcours de carrière tenant compte des compétences dont il a ainsi témoigné.

•

64 **Dispositions transitoires**

a) Au cours de la période de six mois suivant la signature du présent Accord, une étude sera menée dans chaque établissement en vue :

- de situer la position d'ensemble des pratiques actuelles de l'établissement au regard des dispositions retenues dans l'Accord ;

- de définir les moyens à mettre en place pour assurer la mise en application de l'Accord ;

- d'identifier les situations particulières telles que celles des salariés qui:

. se trouvent en dessous du parcours minimum de carrière correspondant à leur seuil d'accueil,
. en dépit de leur ancienneté, n'ont pas suivi le parcours de carrière correspondant à leur seuil d'accueil,
. en application des principes fixés par l'Accord National, n'ont pas vu leur diplôme reconnu par un seuil d'accueil, désormais assuré par le présent Accord,
. ont acquis une formation en cours de carrière reconnue par un diplôme ou une équivalence et dont le seuil d'accueil n'a pas été aménagé en conséquence,
. sont classés au niveau I au moment de la signature du présent Accord,
. se trouvent dans la situation retenue au titre V et notamment les représentants élus ou désignés du personnel.

b) Les conclusions de l'étude ainsi menée, portées à la connaissance des organisations syndicales signataires, permettront, avec elles, de définir et de programmer les procedures d'application adaptées à la situation de chaque établissement.

c) Toutefois, pour apporter les solutions aux problèmes posés par les situations particulières qui auront été recensées, il conviendra en priorité de rechercher, dès la fin de la période de six mois, les moyens nécessaires : actions de formation, adaptation des fonctions...

- L'objectif poursuivi est de régler ces problèmes dans la première année de l'application de l'Accord.

- Lorsque les écarts par rapport au parcours minimum auront pu être comblés, il conviendra de poursuivre les actions engagées afin que les salariés concernés puissent progressivement évoluer vers le parcours de carrière correspondant à leur seuil d'accueil.

65 **Un nouveau type de relations entre l'entreprise et ses salariés**

La logique compétence repose sur un engagement fort, dans le même temps de l'entreprise et de ses salariés, qui implique que le mode de relations entre ceux-ci, soit revu. Les parties signataires sont donc convenues du dispositif ci-après.

Lors de l'embauche dans un établissement et au plus tard à la fin de la période d'essai, chaque salarié a un entretien avec sa hiérarchie au cours duquel :

. les principes sur lesquels repose la logique compétence, et les possibilités qui lui sont offertes pour assurer le déroulement de sa carrière lui sont commentés ;

. un document personnalisé lui est remis reprenant, compte tenu du seuil d'accueil qui lui est accordé à son embauche, le schéma de déroulement de carrière qui lui est proposé.

Avec les adaptations nécessaires, une procédure de ce type est appliquée **au moment d'une mutation**.

A chaque étape du parcours de carrière, particulièrement au moment du passage d'un niveau à un autre, d'un changement de filières ou de catégorie professionnelle :

. un entretien professionnel avec la hiérarchie est assuré,

. un document est remis à l'intéressé précisant notamment :

. sa nouvelle situation,
. les fonctions exercées et les emplois occupés dans sa filière professionnelle qui ont permis le déroulement de sa carrière.

66 Droit de recours pour les salariés

La logique compétence détermine le déroulement de carrière des salariés sur la base de l'évaluation de leurs compétences.

Chaque salarié peut :

. demander un complément d'information, notamment sur les éléments qui ont permis de définir le niveau de ses compétences ;
. remettre en cause les conclusions de l'entretien professionnel ou les décisions qui en ont été tirées.

Le salarié dispose d'un droit de recours.

- Celui-ci s'exerce

. en direct, en déposant une demande d'entretien auprès de l'échelon hiérarchique supérieur à celui du responsable dont la position est mise en cause.

. L'objet du litige doit être précisé.
. Après un délai qui ne peut dépasser sept jours calendaires, l'interessé reçoit une convocation pour rencontrer le responsable auprès duquel il a déposé son recours.
. Il appartient à celui-ci de tenir informé de ses conclusions, à l'issue de l'entretien, le chef hiérarchique direct qui aura éventuellement à prévoir à son niveau la tenue d'un second entretien avec le salarié concerné.

. auprès d'une Commission de recours, qui peut être une émanation de la Commission d'application visée au paragraphe 67, rassemblant en nombre égal les représentants, d'une part de la direction de l'établissement, d'autre part des organisations signataires.

. La Commission n'a pas à juger des personnes ou à prendre en lieu et place de la hiérarchie les orientations permettant d'assurer le déroulement de la carrière de l'intéressé. Elle prend position sur le non respect des procédures dans ce cas particulier. Elle a pouvoir d'intervenir près des responsables pour une bonne application des dispositions retenues dans l'Accord.
. La Commission transmet son avis à l'autorité hiérarchique dont dépend le salarié concerné qui en reçoit copie, ainsi qu'à la Commission d'application et de suivi.
. Un second entretien professionnel est alors prévu dans un délai maximum d'un mois après réception de l'avis de la Commission qui est tenue au courant de la suite donnée.

Le salarié, s'il le souhaite, peut se faire accompagner en ces circonstances d'un représentant d'une organisation syndicale de son choix.

67 Application et suivi de la mise en oeuvre de l'Accord

- Une Commission d'application et de suivi sera mise en place dans chaque établissement, rassemblant les représentants des organisations signataires. Elle fait le constat de la mise en oeuvre. Elle émet un avis accompagné, s'il en est besoin, de propositions.

. Localement les parties signataires conviendront, compte tenu de la taille des établissements et :

. de la périodicité des réunions de suivi,

. des éléments d'information nécessaires,

. des heures nécessaires à chaque organisation signataire pour lui permettre de préparer les réunions de suivi.

- Cette Commission doit notamment intervenir dans la mise en place des procédures visées au paragraphe 31, et dans la constitution de la Commission de recours.

- Par entreprise une réunion annuelle sera tenue pour faire le point sur les travaux menés en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'Accord et la mise en place des Commissions d'application et de suivi dans les établissements.

- Une Commission d'application et de suivi sera mise en place au niveau GESIM, réunissant les organisations syndicales signataires pour :

. à la signature de l'Accord, étudier les conditions de mise en place,

. à l'issue des six mois suivant la signature, prendre connaissance des positions prises par les entreprises pour la première étape de mise en oeuvre, et ainsi que pour les étapes suivantes.

68 **Formation/Organisation**

Arrivant au terme de leurs travaux, les parties signataires tiennent à confirmer les rôles prioritaires et spécifiques de la formation et de l'organisation dans le dispositif qui fait l'objet du présent Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans la Sidérurgie.

La formation est un des moyens du développement des compétences individuelles et collectives des salariés : elle est à la base du déroulement de carrière.

. Elle s'inscrit comme un élément permanent des dispositifs conventionnels.

. La concertation sur ce thème avec les partenaires sociaux se poursuivra dans les entreprises et établissements, dans la perspective d'une adaptation permanente à l'évolution des techniques et des organisations, de façon à atteindre les objectifs fixés par le présent Accord.

L'organisation, assure le cadre dans lequel les expériences professionnelles vont se développer. Elle est tout à la fois une conséquence et une condition de la prise en compte des compétences individuelles et collectives.

. Elle fera également au sein de chaque entreprise l'objet d'une large concertation avec les partenaires sociaux permettant de déterminer les orientations prioritaires et les retombées à prévoir pour les salariés en termes de qualification et de déroulement de carrière, en référence aux principes retenus dans le présent Accord.

L'interaction permanente Formation/Organisation est l'axe majeur de la Conduite de l'Activité Professionnelle dans la logique compétence.

Champ d'application

Le présent Accord s'applique au personnel mensualisé, aux employés, dessinateurs, techniciens et agents de maîtrise des entreprises et établissements relevant des Conventions Collectives de la Sidérurgie du Nord, de la Moselle et de la Meurthe et Moselle.

Durée de l'Accord

Le présent Accord est conclu pour une durée indéterminée, sauf dénonciation, et prend effet à la date de sa signature.

Dépôt de l'Accord

Le présent Accord ainsi que les trois annexes jointes sera, conformément aux dispositions des articles L.132-10 et R.132-1 du Code du Travail, établi en un nombre suffisant d'exemplaires pour remise à chacune des parties contractantes et pour dépôt à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi des Hauts de Seine, au secrétariat du Greffe du Conseil de prud'hommes de NANTERRE, ainsi qu'aux Directions Départementales du Travail et de l'Emploi du Nord (LILLE et VALENCIENNES), de la Moselle et de la Meurthe et Moselle.

Protocole signé le : 17 décembre 1990
A : PARIS LA DEFENSE (PUTEAUX)

Le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières (GESIM)

La Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie CFDT

La Fédération de la Métallurgie CFE-CGC

La Fédération des Syndicats Chrétiens de la Métallurgie et parties similaires CFTC

La Fédération Confédérée de la Métallurgie Force Ouvrière (CGT-FO)

Complément à l'accord emploi du 19/10/90

La Fédération des Travailleurs de la Métallurgie CGT

DEFINITIONS

Dans un souci de clarté et pour éviter toute ambiguité, les parties signataires ont souhaité que soient reprises en annexe au présent Accord les définitions d'un certain nombre de termes souvent utilisés, ainsi :

A. 1-1

- **Entreprise :**

Organisation orientée vers une activité productive propre dont les résultats se trouvent dégagés de manière autonome du point de vue comptable et financier.

- **Etablissement :**

Réunion des moyens financiers, matériels et immatériels agencés en vue d'atteindre par une activité continue un but à caractère technique.

C'est une cellule distincte mais dépendante de l'organisme que constitue l'entreprise.

A. Cap 2000 ne reprend jamais les notions de Groupe ou de Société.

A. 1-2

- **Activité :**

Ensemble des actes coordonnés et des travaux de l'être humain (*par extension*) activité économique : portion de l'activité humaine, employée à la production des biens et des services.

- **Mission :**

Charge, pouvoir qu'on a donné à quelqu'un pour faire quelque chose.

A. 1-3

Termes plus directement liés à l'activité de l'entreprise

- **Filière :**

Ensemble des emplois qui correspondent aux divers degrés de difficultés d'une même spécialité professionnelle et qui s'inscrit ainsi à divers coefficients de l'échelle hiérarchique de la classification générale.

- **Emploi :**

Ensemble des tâches qu'une entreprise destine à un individu en fonction de sa propre organisation du travail.

Il se caractérise par le rapport Homme/Métier.

- **Poste :**

Ensemble des tâches attribuées à un individu dans un espace technique déterminé.

Il se caractérise par le rapport Homme/Machine.

A. 1-4

Termes plus directement liés à l'activité du salarié

- **Métier :**

Profession caractérisée par une spécialité exigeant un apprentissage et de l'expérience.

Il se manifeste par un savoir-faire résultant de l'expérience et d'une longue pratique.

- **Fonction :**

Prise en charge d'une ensemble d'opérations et de décisions qui se définissent non par rapport à des machines ou des postes de travail, mais par rapport à des compétences et à leur qualité qui peut être technique, commerciale, sociale.

- **Qualification :**

Valeur d'un travailleur selon sa formation, son expérience, ses aptitudes.

. **Qualification opératoire : aspect de la qualification mise en oeuvre par les opérateurs dans l'activité de travail.**

- **Classification :**

Distribution systématique en diverses catégories d'après des critères précis.

. Opération consistant à regrouper les emplois de la branche professionnelle ou les fonctions exercées par les salariés, à les organiser dans un système cohérent, et à les situer les uns par rapport aux autres en leur attribuant un coefficient.

- **Organisation :**

Manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant, sont disposés, structurés, agencés pour remplir certaines fonctions.

9) JF
JM
AJ

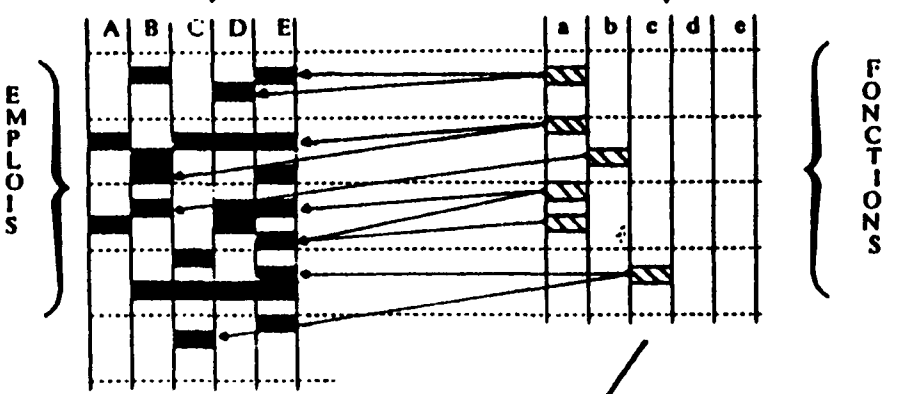
Situation relative des Emplois et des Fonctions

L'entreprise → Un CONTRAT ← Les salariés

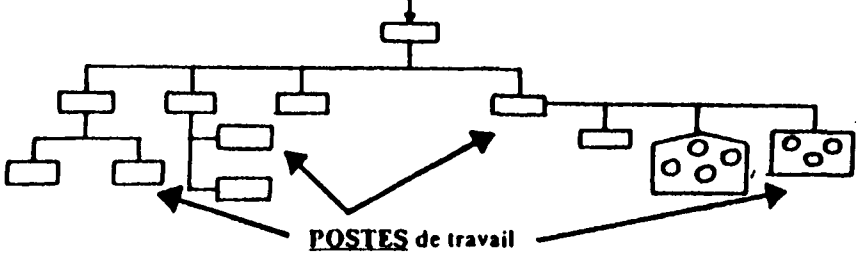
Pour assurer un certain nombre d'ACTIVITES

Dans le cadre de FILIERES Professionnelles

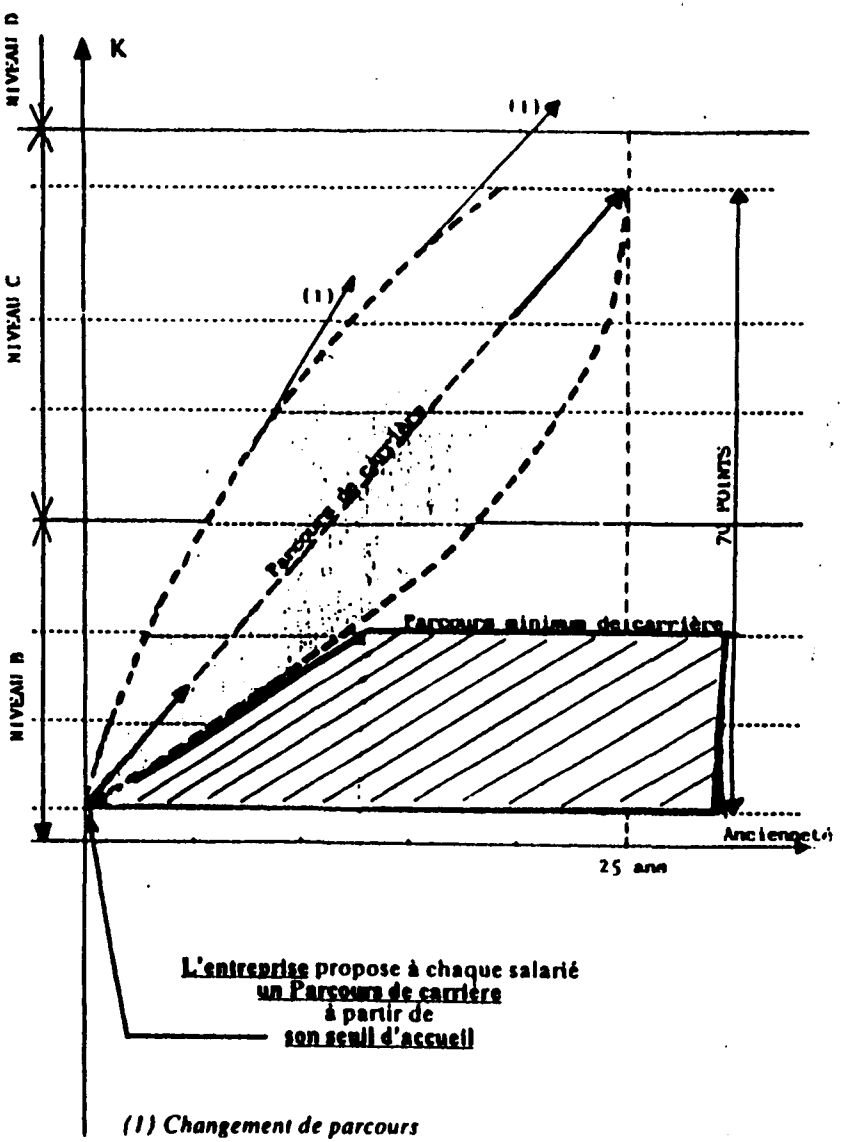
Mettent en oeuvre ensemble Leurs METIERS



Ce qui implique à un moment donné une ORGANISATION



POSTES de travail



L'entreprise propose à chaque salarié un Parcours de carrière à partir de son seuil d'accueil

(1) Changement de parcours

ANNEXE 3

EXTRAIT D'UNE NOTE DE SERVICE DECRIVANT
L'ORGANISATION DU SERVICE CP

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS (suite)

- SAS : Sud Acier Service
- SOMARSID : Société Maritime pour la Sidérurgie
- SCORPION : Systéme de Coordination et de Programmation Informatique
- TAB : Train à Bande
- TC : Technicien Charges
- TESA : Technicien Etudes et Suivi Aval
- TIMMEX : Transports et Expéditions
- WPT : Wagon Poche Tonneau

1 - MISSION DU SERVICE COORDINATION - PROGRAMMATION

Placé sous la responsabilité du Chef de Service, le service Coordination-Programmation a pour mission de lancer et suivre en fabrication les Produits, de manière à les mettre à disposition, dans les délais spécifiés par le Service Gestion des Commandes, tout en respectant les contraintes de fabrication et de programmation et en cherchant à optimiser la productivité des outils (AC, TAB, DEC, SKIN).

Pour ce faire, le service Coordination-Programmation doit:

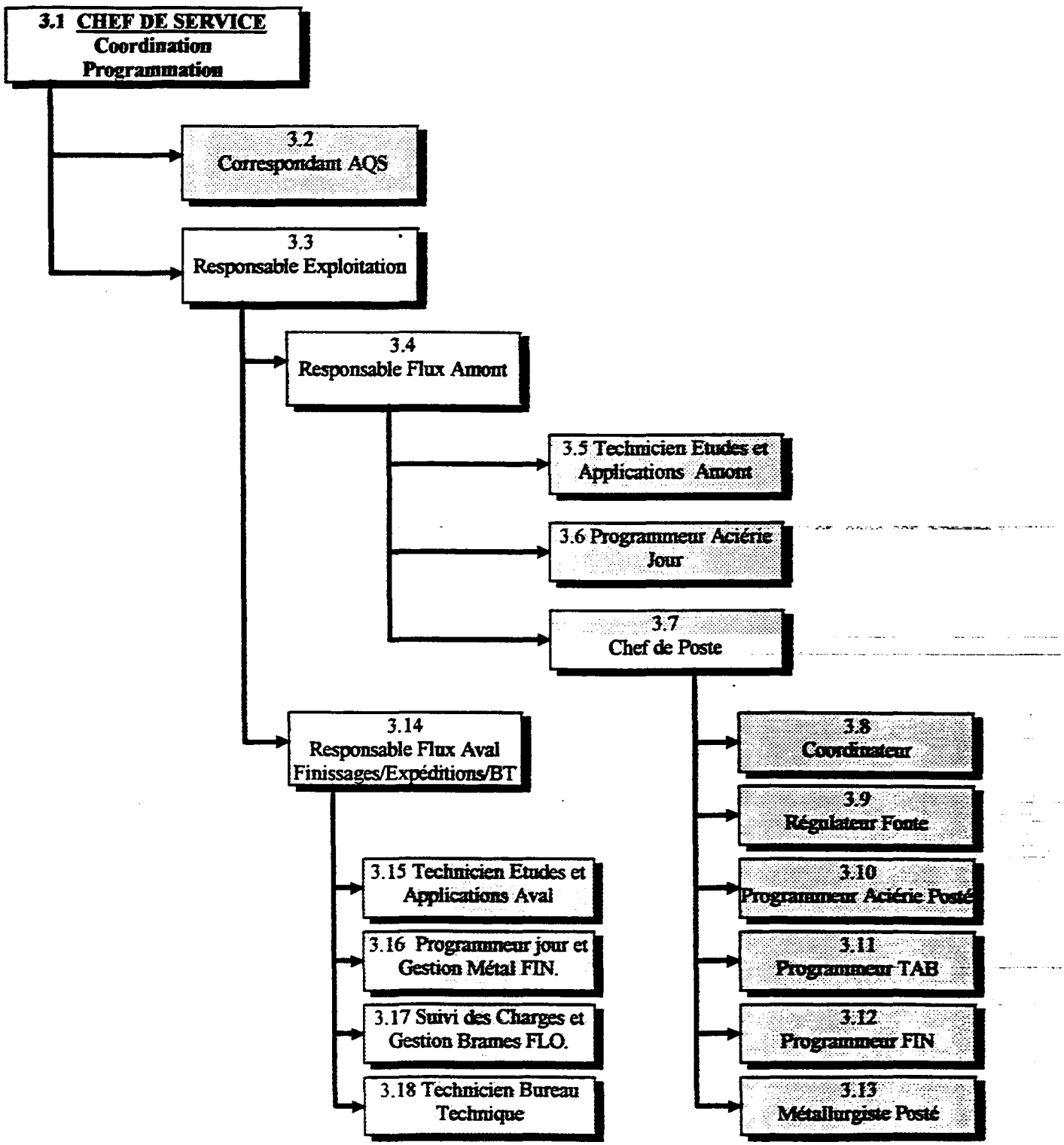
- Essayer d'optimiser le flux métal et pousser en permanence les fabricants à tenter de supprimer les contraintes techniques qui entraînent des contraintes de programmation.

- Optimiser les moyens d'expéditions maritimes et ferroviaires en assurant l'interface avec les Départements Timmex, Somarsid, Riss et le service Gestion Commandes.

- Au travers du Bureau Technique, le service CP doit fournir :
  . Assistance à l'exploitation, c'est à dire donner aux exploitants les éléments leur permettant de fonctionner ; éléments pour leur tableau de bord, suivi des postes à solder, mis à disposition d'états, suivis nouveaux etc...
  . au Technicien du contôle des charges, les éléments nécessaires à sa mission.

- Le service CP est responsable de l'Analyse et du suivi de l'activité de l' Unité :
  . suivi des cibles PAQ,
  . suivi des différents ratios techniques (stocks,délais ...),
  . élaboration et mise en oeuvre de nouveaux suivis à la demande des exploitants ou de l'encadrement de l'Unité GP
  . élaboration du rapport mensuel.

2 - ORGANISATION DU SERVICE



3 - MISSION, RESPONSABILITES ET AUTORITE DES FONCTIONS DU SERVICE COORDINATION - PROGRAMMATION

3.1 - Le chef de Service

Mission

Sous l'autorité du Chef de l'Unité GP, il a pour mission d'assurer la programmation de l'usine de façon à respecter les délais de livraison demandés par le client.

Son action s'exerce sur la planification à moyen terme et l'orientation de la programmation par les consignes.

La planification consiste à traduire les orientations, transmises par le Chef de l'Unité, concernant les tonnages mensuels en un programme détaillé au jour pour les différents outils, en prenant en compte :

- Les tonnages mensuels (document Bilan Métal),
- Le planning des travaux d'entretien,
- Les besoins en inox.
- Les capacités d'expédition de l'usine,
- Elle inclut aussi le suivi de ce programme et donc l'analyse des conséquences des différents aléas de fabrication qui risquent de remettre en cause le respect du programme mensuel.

Pour le programme à court terme, la mission du Chef de Service CP consiste à orienter le travail de programmation pour faire face aux aléas de différentes natures, tout en respectant au maximum le programme prévu.

A ce titre, il suit particulièrement :

. Le niveau de stocks dans le parc à brames,
. Le niveau des en-cours devant Finissages,
. Les points d'avance / retard.
. Le chef de Service CP veille à coordonner l'ensemble des intervenants de l'usine ayant un rôle dans la maîtrise des flux physiques.

Il définit les actions correctives et les gisements d'amélioration liés à l'exploitation du résultat des études et ratios des flux de l'usine.

Il désigne son remplaçant pour la durée de son absence.

Responsabilités

Le chef de Service est responsable :

- de l'application de la politique générale définie par le Chef de l'Unité GP pour le Service.

- du respect des dates de mise à disposition pour l'expédition et du niveau des stocks de brames et unités métal avant Finissages et en magasins.

- du respect des procédures dans son Service, de la tenue à jour des consignes de programmation et la prise en compte des évolutions techniques de l'outil de production dans la programmation.

- de la désignation, pour le Service, des correspondants des projets informatiques liés à la programmation.

- de la gestion du Service (Budget, dépenses de fonctionnement)

- de la promotion des GE et des Cercles de Qualité dans son Service.

- de l'évolution des procédures de programmation et de coordination dans son Service ainsi qu'avec le reste de l'usine.

Il a délégation du Chef de Département pour toutes décisions concernant la gestion du flux physique dans l'usine.

Autorité

Il a autorité pour décider des constantes de programmation à imposer aux fabricants dans la mesure où ces constantes restent dans un cadre défini de fonctionnement de l'outil (instructions, procédures).

Il a autorité sur le personnel du Service, il effectue des entretiens professionnels et s'assure de la compétence des personnes pour les postes qu'elles occupent. Il identifie les actions de formation nécessaires, les lance et en assure le suivi.

3.2 - Correspondant Assurance Qualité du Service

Mission

Sous l'autorité du Chef de Service, le correspondant assurance qualité du service (CAQS), en relation avec le correspondant AQ de l'Unité GP, est chargé de coordonner les actions visant à mettre en oeuvre la politique AQ . Il participe aux réunions AQ pilotées par le responsable AQ de l'Unité GP. Il informe le responsable flux Amont et le responsable flux Aval des actions engagées.

Responsabilités

- Veiller à l'application des directives reçues du CAQU

- S'assurer de l'actualisation des Procédures et Instructions

- Participer aux audits de son service

- Faire mettre en place les actions correctives suite à remarques ou non conformités décelées lors des audits

- Il est responsable de l'identification des documents et de la forme.

Autorité

Sa fonction de correspondant assurance qualité du service ne lui donne pas autorité sur le personnel du service.

3.3 - Responsable d'exploitation

Mission

Sous la responsabilité du chef de service, sa mission consiste à faire programmer les outils en optimisant les contraintes contradictoires mixtes.

1 - Optimisation du flux métal
2 - Respect du délai
3 - Optimisation de l'outil

Le travail d'exploitation est sous tendu par la nécessité de réguler le flux métal dans un horizon de 2 jours à une semaine et de répondre rapidement aux aléas de fabrication.

En cas d'absence, son remplacement est assuré par le chef de service .

Responsabilités

Il s'assure que les consignes définies quotidiennement soient respectées et restent dans le cadre défini par le plan de production. Lorsque cela n'est pas possible, il doit faire un retour vers le plan de production pour le remettre en cause.

Il tient à jour les consignes et il a délégation du Chef de Service pour les décisions quotidiennes concernant le flux.

Il fait la synthèse des propositions formulées par les responsables Flux Amont et Flux Aval sous forme de plan de formation service.

Il est d'autre part, responsable du Bureau Technique et du suivi du contrôle des charges.

Autorité

Il a Autorité Directe sur le responsable Flux Amont et le responsble Flux Aval.

3.4 - Responsable Flux Amont

Mission

Placé sous l'autorité du Responsable d'exploitation, il a pour mission principale d'organiser la programmation (HFx,AC,TAB) sur un horizon de 24h à 48h et de gérer par l'intermédiaire des équipes postées, le flux de métal liquide allant de la fonte au coil sorti Train à bandes.

En son absence, c'est le Responsable d'exploitation qui assure son remplacement.

Responsabilités

Il est le garant de la bonne marche du flux métal, des hauts fourneaux à la sortie du train à bandes;

Il est responsable du lancement sur les lignes de fabrication et du suivi des unités métal tout en prenant en compte les contraintes et les objectifs des outils (productivité, taux de séquence aciérie, taille des montages) et ceci dans le cadre défini par le chef de service.

Il transmet les consignes concrètes pour la programmation Aciérie de jour et pour les équipes postées.

Il gère les procédures et instructions de l'amont aidé en celà par le CAQS.

Autorité

Il assure l'interface journalière avec les Responsables des outils de fabrication (Hfx, AC, TAB, Timmex, Finissages..).

Il a autorité sur les équipes postées, la programmation aciérie de jour et le technicien suivi et applications amont.

3.5 - Technicien Etudes et Applications Amont

Mission

Sous l'autorité du Responsable Flux Amont, sa mission consiste à effectuer toutes études entre Hfx et l'Aciérie et à optimiser le flux fonte et le flux acier.

En cas d'absence, il est remplacé par le Coordinateur.

Responsabilités

Il Constitue la base de données nécessaire aux études demandées par le chef de service.

Il assure le suivi des ratios hebdomadaires et mensuels.

Autorité

Il assure l'interface journalière avec les Hfx, Aciérie et Timmex au niveau du programme journalier Hfx - Aciérie.

3.6 - Programmeur jour Aciérie

Mission

Placé sous l'autorité du Responsable Flux Amont , il a pour mission d'établir le programme de l'aciérie sur une période de quarante huit heures en définissant les séquences aux coulées continues.

En son absence , le Responsable Flux Amont désigne son remplaçant.

Responsabilité

Il a la responsabilité du lancement à l'heure à l'Aciérie, tout en prenant en compte les contraintes et les objectifs de cette unité (productivité, taux de séquence).

Il cherche à limiter la refente et les travaux programmés ainsi qu'à réduire les excédents de métal.

Il construit des lots à l'aide des commandes qu'il a en carnet et définit des séquences tout en respectant les consignes de programmation.

Il participe à la réunion d'exploitation de GP/CP tous les matins.

Il réaffecte les brames quand c'est possible.

Il fournit aux programmeurs postés avant seize heures,les séquences à réaliser à J+1, afin qu'elles puissent être intégrées dans la fenêtre des vingt-quatre heures.

Il a la responsabilité d'avertir sa hiérarchie dès que, pour une raison ou une autre, il ne peut respecter une des consignes transmises par le responsable du lancement.

Autorité

Le Programmeur de jour a autorité sur la programmation de son outil..

3.7 - Le chef de poste

Mission

Sous l'autorité du Responsable Flux Amont, il a pour mission de faire programmer l'ensemble des outils de l'usine et de répondre en temps réel aux aléas et incidents de fabrication tout en respectant les consignes définies par le Chef de Service C.P. Il a pour objectif le respect des délais de fabrication.

Il suit en permanence le flux métal.

Il joue un rôle d'interface avec les chefs de poste de l'aciérie,du Train et des Finissages de façon a être toujours au courant des incidents sur lignes.

Il valide avec la Coordination Aciérie la fenêtre de programmation des vingt-quatre heures qui constitue le programme du lendemain.

En cas d'absence, c'est le chef de service qui désigne son remplaçant.

Responsabilités

Il est responsable de la gestion du personnel de son équipe.

Il s'assure que la compétence de son personnel correspond aux outils auquels ils les affecte.

Il assure la transmission des consignes et la communication à l'intérieur de son équipe.

Il répartit les membres de l'équipe sur les outils pour faire face aux éventuelles absences.

Il fait remonter à la hiérarchie le suivi de la fabrication : réalisation, incidents, etc... et en particulier, toutes les contraintes ou incidents empêchant le respect des consignes.

Il est responsable de la réunion avec la Coordination Aciérie qui a lieu tous les jours à dix-sept heures et il représente le Service pour la validation de la fenêtre de vingt-quatre heures.

Il fournit des programmes au Train, programmes établis avec le moins d'avance possible (au moins trois heures avant l'enfournement théorique).

Il a délégation pour prendre les décisions sur la programmation à moins de vingt-quatre heures dans le cadre des consignes définies par le Chef de Service.

Lorsque les événements ne permettent plus de rester dans le cadre des consignes du Chef de Service, il en réfère à tout moment au Responsable de permanence.

Il est responsable de la rédaction d'un certain nombre de documents qui sont présentés et analysés au cours de certaines réunions, comme par exemple :

- les tableaux de bord,
- les rapports de production,
- les feuilles incidents,
- le suivi du métal à destination des Finissages.

Ces documents étant élaborés entre cinq et sept heures trente tous les matins.

3.9 - Régulateur Fonte

Mission

Placé sous la responsabilité du chef de poste, il est chargé d'affecter sur les coulées d'aciérie, les Wagons Poches Tonneaux (WPT), dès leur remplissage aux Hauts Fourneaux (Hfx),en respectant les contraintes définies par l'aciérie au niveau de la qualité de fonte et du temps nécessaire au transfert de la fonte entre les Hfx et l'Aciérie.

En cas d'absence, le chef de poste pourvoit à son remplacement

Responsabilités

- Il doit faire face aux aléas de fabrication , production fonte et production aciérie
- Il doit anticiper à tous moments, dés qu'un problème qualitatif ou quantitatif survient.
- Il doit prévenir le coordinateur posté qui peut, éventuellement, modifier le programme de l'aciérie afin d'intégrer tout dysfonctionnement.
- Il assure l'interface avec les secteurs de Timmex, de la Désulfurisation, le versement fonte et le service réfractaires du contrôle maçonnage des WPT.

Autorité

Le régulateur fonte a autorité, au travers de l'affectation de la fonte, pour optimiser les outils de désulfuration et du versement de fonte afin de minimiser les temps d'arrêts sur les outils goulots du flux fonte.

Il n'a aucune autorité hiérarchique.

PRINCIPES D'ACTION

1. Nous accordons une priorité inconditionnelle à la sécurité et à la santé de nos collaborateurs et de tous ceux qui interviennent sur nos sites.

2. Nous bâtissons notre succès sur le développement des compétences, l'employabilité de chacun, l'encouragement à la mobilité.

3. Nous sommes conscients que notre réussite passe par l'engagement de tous les collaborateurs du Groupe. Nous encourageons et nous reconnaissons leurs performances individuelles et collectives. Nous favorisons l'accès de tous à la propriété de l'entreprise.

4. Nos actions sont guidées par le souci constant du client et de la profitabilité. Nous développons dans cet esprit la culture du progrès continu des performances sur une base participative.

5. Nous pratiquons et encourageons le dialogue dans le respect des identités culturelles de toutes nos unités.

6. Nous soutenons et accompagnons l'initiative et l'esprit d'entreprendre.

7. Nous pratiquons une solidarité active. Chaque unité exerce son autonomie dans le respect de ses engagements contractuels à l'égard du Groupe et des autres unités. Elle inscrit son activité dans une coordination nécessaire à l'égard des clients communs et des secteurs partagés.

8. Nous adoptons partout où nous sommes un comportement qui respecte notre environnement naturel dans l'intérêt des générations futures. Nous promouvons la recyclabilité et la valorisation de nos produits et co-produits.

3.10 - Programmeur Posté Aciérie

Mission

Sous la responsabilité du chef de poste,Il est chargé de réguler les séquences en respectant les urgences et le programme prévisionnel de la veille. En cas d'incident, il peut décider de prendre une autre séquence sur la même coulée continue aprés en avoir référé à son chef de poste.

Il propose à son chef de poste, pour validation avec la coordination aciérie, la fenêtre de vingt-quatre heures.

En cas d'absence, le chef de poste pourvoit à son remplacement

Responsabilités

Il doit faire face aux aléas de fabrication , en particulier par la réaffectation manuelle des brames en sortie de coulées continues, en cas de non conformité à la commande.

Autorité

Le programmeur posté aciérie a autorité pour modifier l'ordre des séquences programmées.

Si la réalisation d'une brame ne correspond pas à la demande, il a autorité pour sa réaffectation en temps réel (quatre minutes pour le faire)

Il a autorité pour substituer des commandes urgentes à des commandes non urgentes sur le réalisé aciérie, afin de solder ces commandes urgentes..

Il n'a aucune autorité hiérarchique.

3.11 - Programmeur Posté Train à Bandes

Mission

Sous la responsabilité du chef de poste,Il est chargé de constituer les montages du train à bandes, en respectant les contraintes de programmation et au maximum les dates limites de laminage. En cas d'absence, le chef de poste pourvoit à son remplacement.

Responsabilités

- Il choisit le montage à passer au train à bandes
- Il confectionne les montages en respectant les contraintes de programmation et les délais.
- Il suit la marche du train à bandes
- Il avertit son chef de poste, en cas d'urgence, afin de mobiliser l'équipe pour trouver des commandes de remplacement.

Autorité

Le programmeur posté Train à bandes a autorité pour trouver des commandes de remplacement, voire, faire un montage en urgence, en cas d'incident grave.

Il n'a aucune autorité hiérarchique.

3.12 - Programmeur jour finissage

Mission

Sous la responsabilité du chef de poste, il doit constituer les programmes des lignes en respectant les consignes transmises par le programmeur de jour des finissages et celles données par son chef de poste.

En cas d'absence, le chef de poste pourvoit à son remplacement.

Responsabilités

Il a la responsabilité de la programmation en temps réel des lignes de finissages Décapage et Skin, en cherchant à respecter le programme sur vingt-quatre heures, tel qu'il a été validé au cours de la réunion du matin.

Il peut inverser des programmes à l'intérieur des 24 h programmées.

Il avertit son chef de poste si, en cas d'incident, il ne respecte plus le programme prévu.

Autorité

Il a autorité pour intervenir sur les programmes de la Refendeuse et des Cisailles, en dépannage les week-end, sur demande du chef de poste de ces lignes.

Il n'a aucune autorité hiérarchique.

3.13 - Métallurgiste Posté

Mission

Sous la responsabilité du chef de poste et dans le cadre des régles de réaffectation brames définies par MQ SPARE, il réaffecte les brames sans affectation en respectant les consignes d'exploitation (délai et mise au mille) :

- soit en temps réel sortie CC si le programmeur aciérie n'a pas de solution hors dérogation métallurgique (les réaffectations brames avec dérogation métallurgique étant soumises à examen à MQ SPARE qui seul pourra, ou non, valider la réaffectation),
- soit à partir du stock brames sans réaffectations.

En cas d'absence, le chef de poste pourvoit à son remplacement.

Responsabilités

Il a la responsabilité du respect des régles de réaffectation définies par MQ SPARE, à ce titre, il ne doit en aucun cas déroger à ces régles.

Autorité

Le métallurgiste posté habilité a autorité pour réaffecter les brames.
Il n'a aucune autorité hiérarchique.

3.14 - Responsable Flux Aval Finissages Expéditions Bureau technique

Mission

Placé sous l'autorité du responsable d'Exploitation, le Responsable Flux Aval; Finissages, Expéditions et Bureau Technique, a pour objectif le lancement sur les lignes de fabrication (décapage et Skin) des unités métal et le suivi de celui-ci afin, d'optimiser les moyens d'expéditions ferroviaires et maritimes ainsi que le niveau de stock de produits finis.

Assurer la coordination avec les responsables; des lignes finissages, de Timmex, Somarsid et Riss Transport, de maniére à planifier la programmation des expéditions ferroviaires et maritimes sur la semaine.

Etre en contact avec les correspondants GP/GC, afin d'être averti des urgences particuliéres.

Proposer, au Responsable d' exploitation, l'évolution des procédures d'interface avec ses différents partenaires et, aprés son accord, les mettre en place et s'assurer de leur mise en oeuvre.

Assurer, d'autre part, la responsabilité du Bureau technique et le suivi du contrôle des charges.

En cas d'absence, son remplacement est assuré par le Responsable d'Exploitation.

Responsabilités

Il doit traduire les consignes générales du Responsable d'Exploitation en consignes concrétes pour les programmeurs.

Il anime la réunion d'exploitation « Expéditions » et veille à ce que les décisions prises soient réalisables dans l'ensemble des secteurs.

Il anime son équipe et est responsable du respect des procédures par les programmeurs.

Autorité

Il exerce son autorité; sur les programmeurs finissages, le technicien Etudes et Applications Aval à qui il définit les priorités des études et suivis à mener, le bureau technique chargé de l'élaboration des ratios du département GP, ainsi que sur le responsable du suivi des charges et de la gestion des brames Florange.

3.15 - Technicien Etudes et Applications Aval

Mission

Sous l'autorité du Responsable Flux Aval, sa mission consiste à effectuer toutes les études concernant le métal , sous forme de brames ou produits finiset, d'élaborer des outils d'aide à la décision, pris en compte dans la GP ou dans les secteurs de production (finissages,Timmex).

En cas d'absence, le remplacement est assuré par le Responsable Flux Aval Finissages , Expéditions.

Responsabilités

Constituer la base de données nécessaires aux études demandées par le chef de service.

Assurer le suivi des ratios hebdomadaires et mensuels de la mesure délai de l'Unité GP.

Assister et remplacer en cas d'absence le Responsable Fux Aval Finissage Expéditions dans l'élaboration de documents de la réunion d'exploitation expéditions maritimes .

Assurer la responsabilité du suivi des GE de l'Unité GP et représenter l'Unité GP au niveau Usine.

Autorité

Assure l'interface journalière avec Timmex, Gestion commandes, Somarsid et les Finissages suite aux réunions d'exploitation expéditions.

3.16 - Programmeur jour finissage et gestion métal finissages

Mission

Sous l'autorité du Responsable Flux Aval, il effectue le choix des montages à passer dans les lignes de finissages (Décapage et Skin) dans le cadre des consignes transmises par le Responsable Gestion Flux métal et programmation.

Il Cherche à tenir les délais des postes de commande auxquels sont affectées les bobines de l'en-cours devant les lignes, en respectant les contraintes de fabrication des outils.

Il participe à la réunion quotidienne avec les responsables de fabrication des lignes afin de figer l'ordre de passage de montage dans les trente six heures à venir.

Il transmet aux programmeurs postés les montages à constituer, ainsi que des consignes particuliéres pour la constitution de ces montages.

Il gére l'ensemble des unités métal dont il est responsable (réaffectation, 2éme choix, traitement des anomalies, ferraillage).

Il assure l'interface avec le service SAS dans le cadre du suivi des commandes à délai court.

En cas d'absence, son remplacement est assuré par un programmeur posté.

Responsabilités

Le programmeur de jour a la responsabilité de la programmation de ses outils.

Il doit avertir sa hiérarchie dès que, pour une raison ou une autre, il ne peut pas respecter une des consignes transmises par le responsable d'Exploitation.

3.17 - Technicien Suivi des charges et gestion des brames Florange

Mission

Placé sous l'autorité du chef d'Unité G.P., le technicien suivi des charges a pour mission d'intégrer , les capacités prévisionnelles de production de l'Usine de Fos et du groupe Sud et le suivi de l'enregistrement des charges ceci, pour établir le bilan métal hebdomadaire et mensuel pour la Direction Programme.

Il établit de la même façon, le budget prévisionnel d'activité pour l'année à venir, ce document servant au Chef de l'Unité GP pour proposer à la Direction Programme, d'éventuels déplacements d'arrêts d'installations.

La prise de commandes Brames Florange est faite par le Technicien Suivi des charges en accord avec le Responsable d'Exploitation. Il assure l'interface direct avec Florange et s'engage quant à l'expédition de ces brames avec TIMMEX.

En cas d'absence, il est remplacé par le Responsable Flux Aval Finissages et Expéditions.

Responsabilités

Il doit suivre l'entrée des commandes prévisionnelles et fermes à horizon 3 mois et veiller à alerter la GP de Fos de situations critiques éventuelles.

Il fait le retour hebdomadaire du bilan métal en fonction de la marche Usine, à la Direction Programmes.

Il assure l'interface avec la Direction Commerçiale pour la prise de commandes et de délai admis par l'Usine.

Il s'assure que les capacités d'expéditions maritimes sont compatibles avec la charge prévisionnelle à horizon 3 mois.

Autorité

Assure l'interface journalière avec la Direction Programme, l'Administration Commerciale et Florange suite aux réunions d'exploitation CP auxquelles il participe.

3.18 - **Technicien Bureau Technique.**

Mission

Il a pour mission d'élaborer l'ensemble des ratios du Département GP, chaque jour, pour les différents services.
Tenir à jour la comptabilité métal et l'état des stocks des stocks.
Enregistrer les résultats du PAQ.
Mettre en forme le rapport mensuel du Département.

Responsabilités

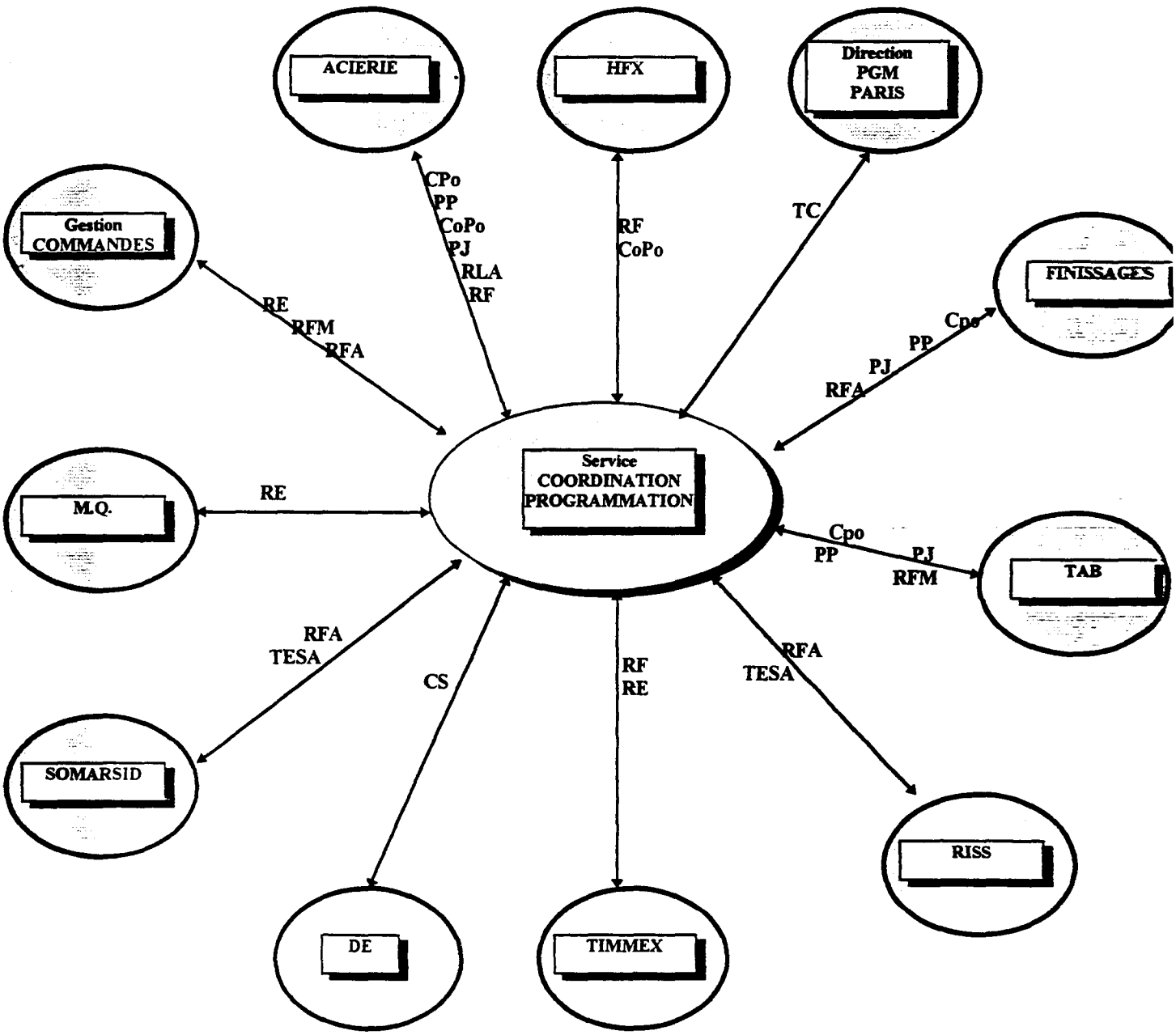
Responsable du respect des dates et heures d'édition des documents élaborés par le bureau technique.

Autorité

Il n'a pas d'autorité hiérarchique.

4 - INTERFACES ET LIAISONS FONCTIONNELLES

4.1 - Identification des Interfaces



ANNEXE 4

EXTRAITS DU GRE 411

Diagramme de Compétences

411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

Savoir-faire

	AXES DE COMPETENCES	D1	D2	D3	D4	D5
	Maîtrise des contraintes de programmation	255/ 270	285	305	335	365
	Choix des priorités et des techniques - Décisions	255/ 270	285	305	335	365
	Programmation - Mise en oeuvre	255/ 270	285	305	335	365
	Relecture et analyse des résultats - Suivi et réaction	255/ 270	285	305	335	365
	Etudes	255/ 270	285	305	335	365
Sp	Gestion des Ressources Humaines	☺ 305 ☺	☺ 335 ☺	☺ 365 ☺		
Sp	Management	☺ 305 ☺	☺ 335 ☺	☺ 365 ☺		
	Traitement de l'information	240/ 255	270/ 285	305	335	365
	Animation - Formation	240/ 255	270/ 285	305	335	365
	Qualité - Fiabilité	240/ 255	270	285	305	335/ 365
	Sécurité	255	270/ 285	305	335	365
	Relationnel	240/ 255	270	285	305	335
	Raisonnement logique - Autonomie	240/ 255	270	285	305	335/ 365

NOM :

Prénom :

Sp : axe ou degré de spécialité
Op : axe ou degré optionnel

D1	☺ 170 ☺	■ 170 ■
N° du degré	Degré de spécialité	Degré optionnel

Diagramme de Compétences

411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

Savoir

AXES DE COMPETENCES	D1	D2	D3	D4	D5
Connaissances spécifiques de programmation	240/ 255	270	285	305	335
Process - Produit	225	240	270	285	
Outil informatique	225	285	305		
Logistique	255	270	305	335	
Assurance Qualité	255	270	305	335	
Connaissances de Sécurité	240	270	305		
Connaissance de l'entreprise	240	270	285	305	335

PROJET

NOM :

Prénom :

Sp : axe ou degré de spécialité
Op : axe ou degré optionnel

D1	☺ 170 ☺	■ 170 ■
N° du degré	Degré de spécialité	Degré optionnel

411 TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

SAVOIR-FAIRE OPERATIONNEL	170	180	190	215	225	240	255	270	285	305	335	365
Maîtrise des contraintes de programmation							1	1	2	3	4	5
Choix des priorités et des techniques - Décisions							1	1	2	3	4	5
Programmation - Mise en oeuvre							1	1	2	3	4	5
Relecture et analyse des résultats - Suivi et réaction							1	1	2	3	4	5
Etudes							1	1	2	3	4	5
Gestion des Ressources Humaines										*	*	*
Management										*	*	*1
Traitement de l'information						1	1	2	2	3	4	5
Animation - Formation						1	1	2	2	3	4	5
Qualité - Fiabilité						1	1	2	3	4	5	5
Sécurité							1	2	2	3	4	5
Relationnel						1	1	2	2	3	4	5
Raisonnement logique - Autonomie						1	1	2	3	4	5	5

PROJET

SAVOIR THEORIQUE	170	180	190	215	225	240	255	270	285	305	335	365
Connaissances spécifiques de programmation						1	1	2	3	4	5	
Process - Produit					1	2		3	4			
Outil informatique					1				2	3		
Logistique							1	2		3	4	
Assurance Qualité							1	2		3	4	
Connaissances de Sécurité						1		2		3		
Connaissance de l'entreprise						1		2	3	4	5	

AXES - DEGRES DE SPECIALITE	170	180	190	215	225	240	255	270	285	305	335	365
Gestion des Ressources Humaines										1	2	3
Management										1	2	3

PROPRIETES SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

1 - 2 - 3 - 4 - 5 représentent les degrés des axes du descriptif des compétences

MISSIONS PRINCIPALES

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

MISSIONS

ASSURER LA GESTION DE PRODUCTION DE L'USINE A CHAUD ET DE SES FILIERES A FROID

* Assurer la maîtrise de la prise des commandes (tonnes, qualité, délai) en fonction des possibilités de l'usine et des objectifs de gestion

* Répondre aux besoins de l'usine avec une recherche permanente de l'optimisation du fonctionnement de l'ensemble des outils, "de la fonte aux expéditions" :

  - en termes de tonnages réalisés
  - en termes de flux et de stocks
  - en termes de délais d'expéditions
  - en termes de coûts
  - ...

* Programmer les installations de fabrication

* Assurer la gestion des outils de transfert

* Gérer les commandes et le métal

PROJET

EVOLUTIONS EVENTUELLES IDENTIFIEES

* Intégration d'une nouvelle gestion par filière

* Intégration des modes de gestion sur stocks

* Intégration des nouveaux carnets clients

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)
Indice de fréquence **Q** Activité quotidienne **H** Activité hebdomadaire **O** Activité occasionnelle **Indice d'autonomie** **A** Doit faire en autonomie **C** Doit faire en collaboration **D** Activité en développement	Coordinateur métal Responsable lancement programmation Programmation métallurgique Chef de poste programmeurs Programmeurs Responsables analyses Techniciens analyses
ANALYSE DES SITUATIONS (outils, logistique) * Prise en compte des urgences, des besoins, des contraintes de flux, de la capacité de l'outil, des demandes d'entretiens sur opportunité des outils et de la capabilité de l'outil * Prise en compte des objectifs d'expédition * Gestion prévisionnelle des contraintes et décontraintes : - tarif E.J.P. - flux fonte - marche conjoncturelle et/ou dégradée - entretien programmé - occupation des quais SNCF PROGRAMMATION DES OUTILS * Paramétrage de programmes et simulation à l'aide de grilles informatiques (valeurs fixes, fourchettes) * Contrôle de la solution informatique proposée * Correction de la solution proposée : - insertion - suppression - déplacement * Annulation ou validation de la solution * Edition des listings d'anomalies * Traitement des anomalies * Modification d'affectation de produits stratégiques au programme: - brames - coïls - paquets * Réalisation d'un programme exécutable garantissant les délais et la productivité	

PROJET

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)

Indice de fréquence

Q Activité quotidienne
H Activité hebdomadaire
O Activité occasionnelle

Indice d'autonomie

A Doit faire en autonomie
C Doit faire en collaboration

D Activité en développement

Coordinateur métal
Responsable lancement programmation
Programmation métallurgique
Chef de poste programmeurs
Programmeurs
Responsables analyses
Techniciens analyses

PROGRAMMATION DES OUTILS (suite)

* Optimisation des outils :
- désulfuration
- CAS
- chariots, ponts roulants, poches acier
- couple format
- distributeurs
- taux de séquences
- cylindres...

* Prise en compte des décisions d'exploitation :
- réunion
- demandes particulières des clients

* Adaptation et développement des règles de programmation en fonction de l'évolution de l'outil :
- scorpion
- Process NF

GESTION FLUX METAL

* Suivi des stocks amont/aval (fonte et acier)

* Suivi des flux parasites :
- hors circuits
- réparations

* Suivi de clients à gestion particulière :
- Michelin
- carrossier
- bateaux
- trains
- inter-site
- "Juste à Temps"

* Réception du métal extérieur :
- inox
- Creusot - Loire
- Dunkerque...

* Commande de brames extérieures

* Gestion de stocks réserve

PROJET

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)
Indice de fréquence **Q** Activité quotidienne **H** Activité hebdomadaire **O** Activité occasionnelle **Indice d'autonomie** **A** Doit faire en autonomie **C** Doit faire en collaboration **D** Activité en développement	Coordinateur métal Responsable lancement programmation Programmation métallurgique Chef de poste programmeurs Programmeurs Responsables analyses Techniciens analyses

GESTION FLUX METAL (suite)

* Suivi des essais et études (clients internes)

* Modification et ajustement en temps réel du programme en fonction des aléas de fabrication :
- température et analyse de poches
- incidents de marche

PILOTAGE MARCHE DE L'USINE

* Prise en compte des objectifs globaux

* Régulation des charges

* Prise en compte des contraintes et de l'état des lieux

* Choix des priorités

* Définition des axes principaux de fonctionnement

* Déclinaison au vu des équipes opérationnelles (interne et externe CP)

* Gestion des interfaces

ORGANISATION - DECISION

* Choix des priorités d'actions

* Optimisation de la solution

* Régulation permanente entre les différents outils
(Fonte, Aciérie, TAB, Finissages, Expéditions)

PROJET

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)
Indice de fréquence **Q** Activité quotidienne **H** Activité hebdomadaire **O** Activité occasionnelle **Indice d'autonomie** **A** Doit faire en autonomie **C** Doit faire en collaboration **D** Activité en développement	Coordinateur métal Responsable lancement programmation Programmation métallurgique Chef de poste programmeurs Programmeurs Responsables analyses Techniciens analyses
QUALITE * Elaboration et mise à jour des instructions et procédures du service * Application des instructions et procédures * Respect du jour de mise à disposition * Respect des instructions et procédures des différents clients et fournisseurs internes * Participation et recherche de gisements en P.A.Q. * Prise en compte et suivi des plans P.A.Q. MESURES ET SUIVI *Dépouillement, calcul et diffusion des ratios journaliers, hebdomadaires, et mensuels : - fonte livrée par les hauts fourneaux (quantitatif et qualitatif) - suivi fenêtre 24 heures (aciérie) - taux distributeurs - brames type 4 - indices de satisfaction - outils finissage * Constitution d'une base de données nécessaires aux études et aux ratios * Réalisation d'études COMMUNICATION ET NEGOCIATION * Passage de consignes lors de relève de poste et en permanence * Echange permanent d'informations entre les différents services et départements * Définition du séquencement des programmes * Recherche rapide de solutions adaptées après consultation des différentes parties * Lecture de compte-rendu et Mémo * Participation aux différentes réunions d'exploitation journalières	

PROJET

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)
Indice de fréquence **Q** Activité quotidienne **H** Activité hebdomadaire **O** Activité occasionnelle **Indice d'autonomie** **A** Doit faire en autonomie **C** Doit faire en collaboration **D** Activité en développement	Coordinateur métal Responsable lancement programmation Programmation métallurgique Chef de poste programmeurs Programmeurs Responsables analyses Techniciens analyses

COMMUNICATION ET NEGOCIATION (suite)

* Compte rendu de la marche de l'usine et des décisions prises

* Centralisation et diffusion d'information

* Négociation en temps réel de la marche des outils et de la gestion des équipes

* Faire partager aux autres (interfaces)

AFFECTATION ET REAFFECTATION DU METAL

* Affectation "au fil de l'eau" :
- excédents
- mauvais format
- déclassé analytique

* Affectation des produits en stock

* Réaffectation d'une commande pour garantir les délais

* Affectation des produits sur commandes ouvertes de deuxième choix

* Gestion de stocks non affectés

* Gestion des commandes de regroupement pour éviter les excédents

* Réaffectation en temps réel sur incident

* Vente de produits en interne :
- brames
- coïls
- feuilles

* Affectation du métal extérieur

* Désaffectation des commandes annulées ou modifiées par le client ou soldés

PROJET

DESCRIPTIF D'ACTIVITES

Version 1

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

LISTE DES ACTIVITES CARACTERISTIQUES ET REPERAGE EN TERME D'AUTONOMIE ET DE FREQUENCE	CONSTITUTION DU G.R.E. (EMPLOIS CONCERNES)
Indice de fréquence **Q** Activité quotidienne **H** Activité hebdomadaire **O** Activité occasionnelle **Indice d'autonomie** **A** Doit faire en autonomie **C** Doit faire en collaboration **D** Activité en développement	
MANAGEMENT * Gestion d'une équipe : - administratif - organisationnel - humain * Gestion fonctionnelle des différents ateliers * Arbitrage de situations particulières * Faire progresser son équipe (projet, EP, formation, ...) SECURITE * Application des règles de sécurité spécifiques aux différents ateliers FORMATION / ANIMATION * Participation aux groupes de travail : - groupe Eureka - Perfectas - A.Q.I. * Formation des nouveaux arrivants	

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	DESCRIPTIF DES COMPETENCES NECESSAIRES : "ÊTRE CAPABLE DE..."	Savoir-faire
		* Modes d'acquisition des compétences (F1, F2, E) < : compétences de coef. inférieur au coef. du degré	Maîtrise des contraintes de programmation

DEGRE 1	*	DEGRE 2	*	DEGRE 3	*	DEGRE 4	*	DEGRE 5	*
1. Prendre en compte les objectifs à court terme	E	1. Evaluer les solutions techniques allant aux limites de l'outil	E	1. Analyser les contraintes et les moyens disponibles dans une logique à plusieurs outils	E	1. Apprécier les conséquences des décisions possibles, sur les résultats		1. Apprécier les paramètres importants dans un fonctionnement de niveau usine	
<									
2. S'informer sur les moyens disponibles de programmation et l'état des outils		2. Envisager des solutions exceptionnelles dans les cas difficiles		2. Réaliser des simulations et hypothèses dans une logique à plusieurs outils	E	2. Evaluer les risques et les enjeux des décisions à prendre		2. Maîtriser les contraintes et les objectifs des services en interface	
<									
3. Prévoir les conséquences de ses actions sur les autres et dans le temps				3. Donner un diagnostic technique détaillé sur un outil (avoir une vision d'expert sur un outil)				3. Raisonner dans une vision de 3 à 6 jours	
<									
4. Appréhender les contraintes techniques de l'outil				4. Exploiter les possibilités et limites de chacun des outils				4. Maîtriser les possibilités et les limites des moyens dont on dispose	
5. Mettre en parallèle les objectifs, les contraintes de l'outil et les moyens disponibles									
6. Imaginer plusieurs hypothèses possibles									

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."

Savoir-faire

Maîtrise des contraintes de programmation

Page d'exemples 1/6: Chef de Poste

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
		1. - prise de contact avec les acteurs concernés(Hiérarchie de jour, Exploitant Aciérie-CC-TAB-Timmex-PGB - validation du programme en cours - analyse des urgences - étude des stocks - enfournement chaud	1. - évaluation de la difficulté technique pour l'exploitant (engins-gestion des produits- difficulté de réalisation) de programmes ou enclenchement aux limites	1. - analyse tableaux de bord, simulations, infos en provenance des exploitants et autres partenaires le matin (Somarsid,Riss, ...)
		2. - validation en cas de modification de parcours - positionnement des programmes Aciérie-CC-TAB-Finissages pour les postés / impact sur stocks et délais	2. - impact sur délais et coûts de choix: - perte de productivité pour réalisation délais - en retard commande pour optimiser la technique - risque de non-qualité si programme trop limite	2. - bien connaître les possibilités et enjeux de chacun des services ou départements en interface
				3. - tableau de bord - programmes mensuels - marche d'outils - flux
		4. optimum: production-stocks-délais-flux ...		4. - capabilité des outils - prise de risques - enjeu de manutention - aire de stockage - contraintes clients

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	Savoir-faire
		Page d'exemples 2/6: Coordinateur	Maîtrise des contraintes de programmation

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
		1. - prise de contact avec les acteurs concernés(chefs de poster Aciérie-CC-Réfractaires-Logistiques-Fonte - validation des en cours - voir contraintes désulfuration, vitesses, aciers, stocks, programmes avals, ... 2. - recherche avec outil: adéquation possibilités techniques/urgences productivité maximum dans le respect des consignes	1. - possibilité de maîtrise du flux en gardant la marge d emanoeuvre suffisante qui fiabilise le programme (pas de perfectionnisme irréaliste) - ouverture poche hors horaire (4h) - rupture séquence - recyclage poche - en perte fonte	

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	Savoir-faire
		Page d'exemples 3/6: Programmeur posté TAB	Maîtrise des contraintes de programmation

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - les consignes, les urgences - succession prévues de montage - enclenchement prévu - état du parc	1. - dérogations possibles Fin dur /Mince dur Limite format planéité Fel / Mince mou			
2. - refoulement Presse à brames - cage en moins - halles ouvertes/ fermées	2. - pénalité pour atelier cylindre sur produits difficiles - dérivage plus coûteux			
3. - gestion stricte des produits sur parc - préserver les produits suivants nécessaires au poste suivant - préparer le poste suivant (VIGILE, ratios sur micro-ordinateur)		3. - remise en cause des règles habituelles de programmation - paliers - épaisseur ???????????? - élargissements		
4. - poids des contraintes instantannées(parc, flux, halles, ...)				
5. - la succession prévue des montages satisfait ou non à la réalisation des objectifs				
6. - prévoir plusieurs possibilités de montages et leur répercussion - sur le poste - sur le poste suivant				

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	Savoir-faire
		Page d'exemples 4/6: Régulateur	Maîtrise des contraintes de programmation

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - prise des consignes (relève) . coulées prévues . bas soufre . info timmex				
2. - ponts - nombre de poches - marches des HFx (allures) - désulfuration				
3. - faisabilité du programme en cours - impact des décisions sur la marche du poste suivant - liaison avec le coordinateur				
4. - gestion des wagons poches tonneaux				
5. - les objectifs du poste, et les demandes du coordinateur avec . le nombre de wagons poches tonneaux . les locotracteurs . le débit calcium				
6. - les résultats Qualité vers l'Aciérie à partir . du choix des wagons poches tonneaux . débit calcium à minimiser . des contraintes de désulfuration - utilisation de l'outil de simulation				

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."

Savoir-faire

Maîtrise des contraintes de programmation

Page d'exemples 5/6: Programmeur posté/jour Finissages

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - les consignes - les urgences bateaux, clients - analyse des stocks - en cours (programmes existants, ...)	1. - passer du 8,20 à la REF (dans certaines conditions) - dérogations de largeur			
2. - lignes ouvertes/fermées (sans Solclean, cisaillage de rives, ...)	2. - faire de la sur-qualité - prévoir un circuit supplémentaire			
3. - ne pas terminer au DEC en 8 mm - prévoir la succession des montages - ne pas saturer les outils aval en produits sensibles (décapé pour cisailles)		3. - conception d'un plan de refonte automatique sur la REF		
4. - amener le TGI au DEC - aspect GUSM				
5. - optimiser les cylindres 2500 T sans changement au Skin				
6. - changement de mandrin ou non - impact sur délais - impact sur productivité				

PROJET

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."

Savoir-faire

Maîtrise des contraintes de programmation

Page d'exemples 6/6: Programmeur Aciérie

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - les urgences du jour - le respect du taux de séquences - distributeur - les codes aciers interdits - l'état des filières - les consignes du jour	1. - changements formats - optimiser raccordement des modules - PAS - qualité - optimiser les distributeurs			
2. - CC disponible - santé interne - vitesses - contraintes TAB - (faibles épaisseurs, enfournement à chaud, ...)	2. - trouver des solutions rapides et performantes en cas d'incident, de dysfonctionnement			
3. - engagements prévus dans les 24 heures(enfournement à chaud, synchronisation, ...) - impact sur les stocks - conséquences flux métal et moyens		3. - NGA - proposer des solutions		
4. - formats bloqués - besoins alimentation du TAB (produits souhaités - produits non programmables) - contraintes du coordinateur				
5. - équilibrer les CC . solos - duos . taux de séquence . vitesses . débit maximum				
6. - jouer sur les refoulements - répartir les aciers - bilan débit				

PROJET

St

GRE	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION
411	

DESCRIPTIF DES COMPETENCES NECESSAIRES : "ETRE CAPABLE DE..."

* Modes d'acquisition des compétences (F1, F2, E) < : compétences de coef. inférieur au coef. du degré

AXE DE SPECIALITE

Savoir-faire

Management

DEGRE 1		DEGRE 2		DEGRE 3		DEGRE 4		DEGRE 5	
Spécialité	*	Spécialité	*	Spécialité	*		*		*
1. Détecter et apprécier les situations S conflictuelles	F1	1. Résoudre ou gérer une situation S conflictuelle	F1	1. Anticiper pour éviter les situations S conflictuelles					
2. Etre moteur dans les démarches S participatives	F1	2. Proposer des répartitions de budget S et/ou promotions	F1	2. Faire adhérer le service aux valeurs S de l'entreprise					
3. Gérer son temps entre les S contraintes techniques et le suivi de l'équipe		3. Engager son équipe dans les S démarches de progrès du service ou de l'usine	F1	3. Participer à la conception de S nouvelles organisations					
		4. Reconnaître les acteurs de l'équipe S		4. Participer à l'élaboration des S objectifs du service					

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	AXE DE SPECIALITE Savoir-faire Management

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - anticiper les conflits de personnes, de ???????	1. - négociation, autorité, échanges	1. - relation entre les agents et/ou les services ayant des intérêts contradictoires		
2. - promouvoir et participer aux GE, copropriétés, ...	2. - oser dire	2. - exemplarité - attitude pro-active		
3. - prévoir du temps à consacrer au management, aux agents	3. - esprit de remise en cause permanente	3. - gestion prévisionnelle		
	4. - montrer les réussites - encourager	4. - déclinaison du PAD		

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	DESCRIPTIF DES COMPETENCES NECESSAIRES : "ETRE CAPABLE DE ..."	AXE DE SPECIALITE Savoir-faire Gestion des Ressources Humaines

* Modes d'acquisition des compétences (F1, F2, E) < : compétences de coef. inférieur au coef. du degré

DEGRE 1 Spécialité	*	DEGRE 2 Spécialité	*	DEGRE 3 Spécialité	*	DEGRE 4	*	DEGRE 5	*
1. Valider et décider des éléments qui S doivent être pris en compte au niveau du pointage	F1	1. Détecter les besoins et capacités de S formation du personnel	F1	1. Apprécier et proposer une S candidature					
2. Organiser son équipe en fonction S des objectifs à court terme par la prise en compte des contraintes pour définir les priorités	F1	2. Consolider et proposer le plan de S formation de son équipe	F1	2. Consolider le plan de formation du S service					
3. Répartir les tâches en fonction des S disponibilités et des compétences		3. Maintenir et faire évoluer les S compétences de l'équipe (mise en situation, vigie, ...)	F1	3. Conduire les évolutions et S orientations du personnel					
		4. Assurer la présence des S compétences nécessaires à l'équipe sur le moyen terme							
		5. Conduire les entretiens S professionnels							

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	AXE DE SPECIALITE Savoir-faire Gestion des Ressources Humaines

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. - assurer la responsabilité du pointage	1. - anticiper les évolutions nécessaires des agents	1. - recevoir un candidat		
2. - placer les éléments sur des critères technicité-compétence	2. - faire des propositions concrètes de formation, compte-tenu des objectifs équipe et agents	2. - mise en cohérence des formations		
3. - équilibrer le fonctionnement de l'équipe au quotidien, en faisant tourner les agents (polyvalence)	3. - respecter les engagements de l'EP	3. - besoins de compétence à 3 ans		
	4. - gestion des CP - gestion des formations - gestion des temps partiels - ...			

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION
411	

DESCRIPTIF DES COMPETENCES NECESSAIRES : "ETRE CAPABLE DE..."

* Modes d'acquisition des compétences (F1, F2, E) < : compétences de coef. inférieur au coef. du degré

AXE TRANSVERSAL

Savoir

Connaissance de l'entreprise

DEGRE 1	*	DEGRE 2	*	DEGRE 3	*	DEGRE 4	*	DEGRE 5	*
1. Citer les spécialistes en liaison avec le secteur par rapport à son domaine d'activité		1. Décrire la nature des échanges avec les services spécialisés liés à son domaine d'activité		1. Situer sa mission et ses interfaces		1. Décrire l'amont et l'aval pour son secteur d'activité		1. Situer Sollac Fos dans U+S : différentes branches et leurs sites de production, leurs localisations, leurs relations avec Fos	
2. Citer les objectifs et les missions du service		2. Expliquer les principaux ratios du service		2. Citer les grands axes de développement, les travaux et investissements importants de Sollac-Fos		2. Décrire l'environnement social, économique et/ou politique de l'entreprise		2. Décrire le Projet d'entreprise de Sollac-Fos	
3. Citer les principaux axes et objectifs de progrès de l'usine						3. Décrire la structure générale de Sollac-Fos : fonctions, départements, process global usine, types de fabrication		3. Décrire les données sociales, économiques et stratégiques de Sollac-Fos	
						4. Expliquer les objectifs du service et décrire ceux du département			

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	DESCRIPTIF DES COMPETENCES NECESSAIRES : "ETRE CAPABLE DE ..."	AXE TRANSVERSAL
		* Modes d'acquisition des compétences (F1, F2, E) < : compétences de coef. inférieur au coef. du degré	Savoir-faire Raisonnement logique - Autonomie

DEGRE 1	*	DEGRE 2	*	DEGRE 3	*	DEGRE 4	*	DEGRE 5	*
1. Proposer des améliorations au travers d'initiatives régulières dans son cadre habituel	<	1. Anticiper les événements, les situations, les problèmes pour améliorer l'efficacité globale		1. S'engager dans la prise de nouvelles responsabilités		1. Assumer des aléas, des imprévus en intégrant les contraintes (notion de réactivité)		1. Prendre des décisions adaptées par rapport à un contexte, par rapport à des circonstances, par rapport à des évolutions ou imprévus	<
2. Identifier les différents éléments d'un problème	<	2. Argumenter les décisions prises		2. Mener ses actions jusqu'à leur terme dans le cadre des analyses, des études pour déboucher sur des solutions opérationnelles		2. Prendre une décision et l'argumenter à sa hiérarchie ou à un groupe		2. Se fixer des objectifs opérationnels ou plan d'action	<
3. Identifier les liens causes/effets	<	3. Traiter un problème dans le cadre d'une délégation reçue		3. Synthétiser une série d'informations et en tirer une conclusion cohérente		3. Contribuer aux évolutions technologiques et organisationnelles de son périmètre		3. Apprécier ses marges de manoeuvre dans un cadre inhabituel	
4. Analyser une situation, identifier les priorités, prendre les mesures adaptées								4. Piloter un projet, une étude à interfaces et paramètres multiples	
5. Valider ses raisonnements par confrontation à des événements, des références									
6. Prendre du recul par rapport aux événements, avoir une vision globale									

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

GRE 411	TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION	EXEMPLES PERMETTANT D'ILLUSTRER LES "ETRE CAPABLE DE ..."	AXE TRANSVERSAL Savoir-faire Raisonnement logique - Autonomie

DEGRE 1	DEGRE 2	DEGRE 3	DEGRE 4	DEGRE 5
1. Propositions d'améliorations sur les machines, les conditions de travail de son installation, par la formation, prise de responsabilités nouvelles, changement d'activité	1. Alterner le court terme et le moyen terme, envisager difficultés possibles	1. Par délégation, élargissement de compétences, participer à un changement d'organisation dans l'équipe	1. Analyse de situation inhabituelle	1. Définir moyens adaptés, valides des actions ou propositions
	2. Situation de remplacement	2. Analyse des tâches dans son atelier		2. A partir d'orientations générales d'évolutions, s'organiser pour mener un projet
	3. Délais, moyens, formation, outils, méthodes, organisation, ...	3. Dysfonctionnement d'un système, validation de résultats		3. Limite des champs d'action dans les domaines techniques, managériaux; interlocuteurs extérieurs, notion de représentativité d'entreprise
4. Importance, urgence, marche dégradée, dysfonctionnement				
5. Pertinence de données, ...				
6. Chantiers ou études simultanés				

PROJET

PROPRIETE SOLLAC / GIFOP - Reproduction interdite

ANNEXE 5

EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A FOS

Sollac ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom [redacted]

Prénom [redacted]

Matricule [redacted]

Année de naissance 1958.

Date entretien [redacted] 1999.

Date entretien précédent [redacted] 98.

Service GP.

N° GRE 411.

FONCTION ACTUELLE / ENVIRONNEMENT DU SERVICE / ÉVOLUTIONS PRÉVUES

F. Technicien de preparation et plan de production.

M. assure le flux fonte entre les HFx. et l'aciérie en optimisant le désulf. et le recarburant fonte, p^tio aciérie, et CC.

BILAN DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE

- Ecart prévisions / réalisations : objectifs et actions de développement de Compétence
- Axes et degrés de compétence développés : actualisation du positionnement

- Très efficace dans l'excellente tenue des ratios fonte.
- a fait de gros progrés dans le p^tio aciérie.

PROJET PROFESSIONNEL DE L'AGENT

SOUHAITS D'EVOLUTION DE L'AGENT

Précisions si nécessaire sur le périmètre d'activité, sur [illegible]

Integration de la logique des flux à approfondir.

AVIS MOTIVÉ DU RESPONSABLE APRÈS DISCUSSION

Dans le cadre du projet d'equipe visant à fonctionner avec un niveau élevé de RTA Mr. [redacted] se doit d'élargir sa compétence.

LE CAS ÉCHÉANT

PROJET, PARTAGE DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCE OU RAISONS DU DÉSACCORD ÉVENTUEL

NOTA : en cas de réponse différée, le délai d'un mois sera respecté

PRÉVISIONS / ÉVOLUTIONS SUR LA PÉRIODE A VENIR

...NS LA MISSION ACTUELLE
...OUR LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Améliorer la sécurité à travers notre pôle.
Augmenter le taux de séquence -
les bons soudures réalisés.
Tenir les ratios à un niveau optimum -
Continuer la polyvalence fonte / aciérie.
Réaliser au moins 2 GE dont 1 comme animateur.

ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES À ENGAGER
- *MISE EN SITUATION, FORMATION, ETC.*
(préciser les méthodes, moyens, délais... et renseigner la fiche formation)

- RH
- RAS
- Chariot.

COMMENTAIRES

DE L'AGENT :

DE LA HIÉRARCHIE :

L'AGENT

Nom [redacted]

Signature [redacted]

LE RESPONSABLE

Nom [redacted]

Signature [redacted]

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411 — **TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION**

NOM [redacted] Prénom : [redacted] Matricule [redacted]

MAÎTRISE DES CONTRAINTES DE PROGRAMMATION		Savoir-faire	validation		Date de validation
egré 1	1.	Prendre en compte les objectifs à court terme	OUI	NON	
	2.	S'informer sur les moyens disponibles de programmation et l'état des outils	OUI	NON	
	3.	Prévoir les conséquences de ses actions sur les autres et dans le temps	OUI	NON	
	4.	Appréhender les contraintes techniques de l'outil	OUI	NON	
	5.	Mettre en parallèle les objectifs, les contraintes de l'outil et les moyens disponibles	OUI	NON	
	6.	Imaginer plusieurs hypothèses possibles	OUI	NON	
egré 2	1.	Evaluer les solutions techniques allant aux limites de l'outil	OUI	NON	
	2.	Envisager des solutions exceptionnelles dans les cas difficiles	OUI	NON	
egré 3	1.	Analyser les contraintes et les moyens disponibles dans une logique à plusieurs outils	OUI	NON	
	2.	Réaliser des simulations et hypothèses dans une logique à plusieurs outils	OUI	NON	
	3.	Donner un diagnostic technique détaillé sur un outil (avoir une vision d'expert sur un outil)	OUI	NON	
	4.	Exploiter les possibilités et limites de chacun des outils	OUI	NON	
egré 4	1.	Apprécier les conséquences des décisions possibles, sur les résultats	OUI	NON	
	2.	Evaluer les risques et les enjeux des décisions à prendre	OUI	NON	
egré 5	1.	Apprécier les paramètres importants dans un fonctionnement de niveau usine	OUI	NON	
	2.	Maîtriser les contraintes et les objectifs des services en interface	OUI	NON	
	3.	Raisonner dans une vision de 3 à 6 jours	OUI	NON	
	4.	Maîtriser les possibilités et les limites des moyens dont on dispose	OUI	NON	

CHOIX DES PRIORITÉS ET DES TECHNIQUES - DÉCISIONS		Savoir-faire	validation		Date de validation
egré 1	1.	Faire les choix techniques satisfaisant aux consignes, aux règles de l'outil	OUI	NON	
	2.	Faire partager ce choix . dans le service . chez le client	OUI	NON	
	3.	Déterminer la solution optimale correspondant à un fonctionnement normal	OUI	NON	
	4.	Argumenter et faire partager le choix de la solution optimale	OUI	NON	
egré 2	1.	Proposer des solutions exceptionnelles	OUI	NON	
	2.	Clarifier les enjeux et les coûts	OUI	NON	
egré 3	1.	Proposer des solutions aux limites techniques de l'outil	OUI	NON	
	2.	Argumenter les raisons du choix et faire partager ces raisons	OUI	NON	
	3.	Choisir la solution technique impliquant plusieurs outils.	OUI	NON	
	4.	Définir les priorités d'actions dans un contexte habituel à contraintes multiples	OUI	NON	
	5.	Faire partager sa décision	OUI	NON	
egré 4	1.	Choisir la solution technique permettant un fonctionnement optimal à plusieurs outils dans le respect des enjeux usine	OUI	NON	
	2.	Définir les priorités d'actions dans un contexte difficile ou les contraintes et les consignes ne sont pas toutes conciliables	OUI	NON	
	3.	Négocier ce choix avec les autres intervenants	OUI	NON	
egré 5	1.	Elaborer des décisions de niveau usine dans un contexte à contraintes multiples avec des départements différents, dans une vision à plusieurs jours	OUI	NON	
	2.	Faire des choix de priorité en cas de conflit	OUI	NON	
	3.	Négocier ces choix dans une vision usine	OUI	NON	
	4.	Faire connaître les raisons de la décision	OUI	NON	

[redacted] [redacted]

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

NOM	Prénom :	Matricule

PROGRAMMATION - MISE EN OEUVRE		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Appliquer les règles de programmation sur au moins deux outils de niveau 1	OUI	NON	
	2.	Appliquer les règles de traitement et de gestion du métal et des commandes	OUI	NON	
	3.	Optimiser l'application des règles de programmation des cas difficiles sur au moins deux outils de niveau 1	OUI	NON	
	4.	Optimiser l'application des règles de programmation dans un cas habituel sur un outil de niveau 2	OUI	NON	
	5.	Optimiser le traitement et la gestion du métal et des commandes	OUI	NON	
Degré 2	1.	Optimiser l'application des règles de programmation des cas difficiles sur un outil de niveau 2	OUI	NON	
	2.	Trouver des solutions de traitement et de gestion des commandes, dans les cas difficiles	OUI	NON	
Degré 3	1.	Mettre en oeuvre des solutions d'expert recherchées dans la gestion du métal et des commandes	OUI	NON	
	2.	Mettre en oeuvre des solutions d'expert sur des problèmes se posant sur un outil de niveau 2	OUI	NON	
	3.	Appliquer les règles de programmation sur un outil de niveau 3, et faire appliquer les décisions	OUI	NON	
Degré 4	1.	Optimiser les choix sur un outil de niveau 3 et faire appliquer ce choix	OUI	NON	
Degré 5	1.	Faire appliquer des décisions sur un ensemble d'outils de l'usine, avec des partenaires de plusieurs départements, dans une vision à plusieurs jours	OUI	NON	

RELECTURE ET ANALYSE DES RÉSULTATS - SUIVI ET RÉACTION		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Contrôler le respect des règles de programmation	OUI	NON	
	2.	Faire apparaître les éléments significatifs de la programmation et les saisir sur les supports appropriés	OUI	NON	
	3.	Contrôler la qualité de la programmation	OUI	NON	
	4.	Suivre les indicateurs de gestion et contrôler la véracité des ratios	OUI	NON	
	5.	Anticiper sur les suites à donner en mettant en oeuvre des actions de prévention	OUI	NON	
Degré 2	1.	Mesurer les écarts qualités par rapport aux objectifs pour adapter et optimiser la programmation	OUI	NON	
	2.	Remettre en cause les décisions initiales si nécessaire, en fonction de nouvelles données	OUI	NON	
	3.	Enrichir pour la suite les informations techniques relatives à l'outil et informer les différents intervenants	OUI	NON	
Degré 3	1.	Piloter à partir des tableaux de bord	OUI	NON	
	2.	Mesurer l'impact de la programmation sur les conditions de fonctionnement	OUI	NON	
	3.	Proposer des schémas différents visant à retrouver une situation normale	OUI	NON	
	4.	Faire ressortir les faits importants après avoir procédé à une analyse de la situation	OUI	NON	
Degré 4	1.	Interpréter les incidents et leur relation à la programmation	OUI	NON	
	2.	Analyser la marche globale	OUI	NON	
	3.	Déterminer les faits marquants significatifs d'une prise de décision	OUI	NON	
	4.	Faire un rapport de synthèse argumenté	OUI	NON	
	5.	Remettre en cause un plan initial si nécessaire	OUI	NON	
	6.	Faire partager les conclusions élaborées aux différents décideurs	OUI	NON	
Degré 5	1.	Analyser les indicateurs essentiels au fonctionnement de l'usine	OUI	NON	
	2.	Faire la relation cause/effets à la lecture des résultats usine	OUI	NON	
	3.	Déduire les actions à entreprendre pour réguler	OUI	NON	
	4.	Faire partager les décisions à ses interlocuteurs usine	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411 — **TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION**

NOM	Prénom :	Matricule

ETUDES		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Tester une application relative à son cadre habituel de fonctionnement	OUI	NON	
	2.	Proposer des améliorations suite aux tests	OUI	NON	
	3.	Proposer des aménagements significatifs sur les règles de programmation et de gestion	OUI	NON	
	4.	Mener à terme une étude dans le cadre d'une équipe	OUI	NON	
Degré 2	1.	Mener une étude technique dans le cadre de son outil de travail et avec des objectifs bien définis	OUI	NON	
	2.	Mener à terme une étude incluant des intervenants de différents secteurs	OUI	NON	
Degré 3	1.	Définir un cahier des charges dans un périmètre bien défini	OUI	NON	
	2.	Mener à bien la réalisation d'un cahier des charges	OUI	NON	
Degré 4	1.	Définir un cahier des charges pour un projet à interfaces complexes mettant en cause plusieurs techniques et engageant le service	OUI	NON	
Degré 5	1.	Représenter le département ou l'usine, dans un projet usine ou branche	OUI	NON	

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Valider et décider des éléments qui doivent être pris en compte au niveau du pointage	OUI	NON	
	2.	Organiser son équipe en fonction des objectifs à court terme par la prise en compte des contraintes pour définir les priorités	OUI	NON	
	3.	Répartir les tâches en fonction des disponibilités et des compétences	OUI	NON	
Degré 2	1.	Détecter les besoins et capacités de formation du personnel	OUI	NON	
	2.	Consolider et proposer le plan de formation de son équipe	OUI	NON	
	3.	Maintenir et faire évoluer les compétences de l'équipe (mise en situation, vigie, ...)	OUI	NON	
	4.	Assurer la présence des compétences nécessaires à l'équipe sur le moyen terme	OUI	NON	
	5.	Conduire les entretiens professionnels	OUI	NON	
Degré 3	1.	Apprécier et proposer une candidature	OUI	NON	
	2.	Consolider le plan de formation du service	OUI	NON	
	3.	Conduire les évolutions et orientations du personnel	OUI	NON	

MANAGEMENT		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Détecter et apprécier les situations conflictuelles	OUI	NON	
	2.	Etre moteur dans les démarches participatives	OUI	NON	
	3.	Gérer son temps entre les contraintes techniques et le suivi de l'équipe	OUI	NON	
Degré 2	1.	Résoudre ou gérer une situation conflictuelle	OUI	NON	
	2.	Proposer des répartitions de budget et/ou promotions	OUI	NON	
	3.	Engager son équipe dans les démarches de progrès du service ou de l'usine	OUI	NON	
	4.	Reconnaître les acteurs de l'équipe	OUI	NON	
Degré 3	1.	Anticiper pour éviter les situations conflictuelles	OUI	NON	
	2.	Faire adhérer le service aux valeurs de l'entreprise	OUI	NON	
	3.	Participer à la conception de nouvelles organisations	OUI	NON	
	4.	Participer à l'élaboration des objectifs du service	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

NOM	Prénom :	Matricule

TRAITEMENT DE L'INFORMATION		Savoir-faire	validation		Date de validation
egré 1	1.	Maîtriser les outils de communication de base	OUI	NON	
	2.	Maîtriser les outils informatiques de base	OUI	NON	
	3.	Consulter et mettre à jour les bases de données	OUI	NON	
	4.	Appréhender et transmettre les informations indispensables au fonctionnement	OUI	NON	
egré 2	1.	Rédiger un compte-rendu sur un sujet limité (descriptif)	OUI	NON	
	2.	Contrôler la nature et le contenu des informations reçues ou données	OUI	NON	
	3.	Maîtriser les outils informatiques à leur niveau maximum	OUI	NON	
	4.	Mettre des niveaux de priorité et d'importance dans les informations reçues et émises	OUI	NON	
egré 3	1.	Rédiger un rapport technique dans son domaine d'activité	OUI	NON	
	2.	Utiliser des logiciels complexes gérant des données multiples	OUI	NON	
	3.	Analyser et trier des informations d'origines différentes traitant d'un même sujet	OUI	NON	
egré 4	1.	Diffuser une information usine ou service, au bon niveau et au moment opportun	OUI	NON	
	2.	Faire une synthèse des informations importantes facilitant la prise de décision	OUI	NON	
	3.	Expliciter en termes simples et clairs (rapport) les éléments essentiels d'un événement marquant	OUI	NON	
egré 5	1.	Elaborer et/ou diffuser une information qui engage le département ou l'entreprise	OUI	NON	
	2.	Diffuser et faire partager les résultats d'une prise de décision qui engage l'activité	OUI	NON	
	3.	Faire une synthèse des informations importantes qui concernent le département ou l'usine	OUI	NON	

ANIMATION - FORMATION		Savoir-faire	validation		Date de validation
egré 1	1.	Participer (prendre part) à un groupe de travail	OUI	NON	
	2.	Transmettre son savoir-faire par compagnonnage et contrôler l'efficacité	OUI	NON	
	3.	Diffuser une formation de type Perfectas sur un sujet limité à son domaine d'activité et valider les acquis	OUI	NON	
	4.	Animer un groupe de travail en interne	OUI	NON	
egré 2	1.	Participer (prendre part) à l'élaboration d'un module de formation	OUI	NON	
	2.	Animer un module de formation interne à son domaine d'activité	OUI	NON	
	3.	Elaborer un dossier technique ou de formation de type Perfectas de son domaine d'activité et définir des indicateurs de suivi de résultats	OUI	NON	
	4.	Animer une réunion d'équipe sur un sujet technique maîtrisé	OUI	NON	
egré 3	1.	Animer un groupe de travail et/ou une réunion avec des participants de divers horizons	OUI	NON	
	2.	Accompagner un stagiaire au quotidien	OUI	NON	
	3.	Faire visiter une installation	OUI	NON	
egré 4	1.	Animer une réunion technique dans un contexte très précis	OUI	NON	
	2.	Expliquer le fonctionnement de l'usine à un auditoire averti	OUI	NON	
	3.	Faire une visite "technique" d'une installation (auditoire de connaisseurs)	OUI	NON	
	4.	Mesurer l'efficacité d'une formation dispensée à son équipe	OUI	NON	
egré 5	1.	Animer une réunion d'exploitation ou une copropriété	OUI	NON	
	2.	Parrainer un stagiaire sur un sujet de longue durée (plusieurs mois)	OUI	NON	
	3.	Concevoir une formation technique de pointe (un cycle de formation intégrée)	OUI	NON	
	4.	Définir les outils de mesure de l'efficacité de la formation	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411 — **TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION**

NOM | Prénom : | Matricule

QUALITÉ - FIABILITÉ		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Appliquer les instructions de son périmètre d'activité (pré-requis)	OUI	NON	
	2.	Mettre en oeuvre les actions correctives appropriées dans le cadre d'un suivi d'indicateurs, adaptées aux dysfonctionnements analysés	OUI	NON	
	3.	Participer à l'élaboration d'une action de progrès	OUI	NON	
	4.	Faire appliquer et vérifier l'application des instructions dans son périmètre d'activité	OUI	NON	
Degré 2	1.	Identifier et apprécier les moyens et actions nécessaires par rapport à des objectifs de progrès	OUI	NON	
	2.	Piloter une action Qualité, Fiabilité	OUI	NON	
	3.	Analyser des dérives, des dysfonctionnements, des non-conformités, des litiges, des défauts	OUI	NON	
	4.	Participer à un audit interne : audité dans son domaine	OUI	NON	
Degré 3	1.	Argumenter des résultats : crédibilité et Fiabilité des informations, des mesures, ...	OUI	NON	
	2.	Optimiser la production et/ou les prestations par rapport à des objectifs de progrès	OUI	NON	
	3.	Appliquer les procédures et/ou les normes	OUI	NON	
Degré 4	1.	Participer à un audit Qualité (audité pour le Service)	OUI	NON	
	2.	Proposer des actions de progrès face à des problèmes Qualité, Fiabilité identifiés	OUI	NON	
	3.	Concevoir un projet d'instruction dans le cadre d'une démarche structurée	OUI	NON	
Degré 5	1.	Valider une instruction dans le cadre d'une démarche structurée	OUI	NON	
	2.	Décider d'actions suite à l'analyse d'un problème identifié sous l'angle Qualité, Fiabilité	OUI	NON	
	3.	Concevoir un plan d'action d'amélioration de la Qualité, de la Fiabilité	OUI	NON	
	4.	Proposer des projets de procédure dans le cadre d'une démarche structurée	OUI	NON	
	5.	Définir le contenu des relations client/fournisseur	OUI	NON	

SÉCURITÉ		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Appliquer et respecter les instructions de sécurité - pré-requis -	OUI	NON	
	2.	Prendre les précautions élémentaires d'organisation, de rangement de son environnement - pré-requis -	OUI	NON	
	3.	Transcrire les résultats d'action de correction ou d'amélioration - pré-requis -	OUI	NON	
	4.	Réagir en cas d'accident, d'incident et prendre les décisions adaptées	OUI	NON	
	5.	Apprécier un risque potentiel, une zone à risques et réagir en conséquence	OUI	NON	
	6.	Participer à l'analyse des causes d'accident et aux actions de prévention	OUI	NON	
	7.	Faire appliquer et vérifier l'application des instructions et procédures de sécurité	OUI	NON	
Degré 2	1.	Informer et sensibiliser sur la sécurité	OUI	NON	
	2.	Analyser les causes d'un accident ou presqu'accident, d'un dysfonctionnement	OUI	NON	
Degré 3	1.	Définir des thèmes et/ou actions de sécurité	OUI	NON	
	2.	Mettre en sécurité son personnel, son environnement en cas d'incident majeur	OUI	NON	
Degré 4	1.	Décider d'actions correctives suite à l'analyse d'accidents	OUI	NON	
Degré 5	1.	Proposer des projets de procédures de sécurité	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

NOM	Prénom :	Matricule

RELATIONNEL		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Exprimer correctement des critiques, des idées, des argumentations à partir de faits précis	OUI	NON	
	2.	Créer des réseaux de correspondants professionnels	OUI	NON	
	3.	Accepter la contradiction, les critiques	OUI	NON	
Degré 2	1.	Etre un élément moteur	OUI	NON	
	2.	Argumenter ses positions dans une situation donnée	OUI	NON	
	3.	Positiver	OUI	NON	
Degré 3	1.	Faire partager, adhérer	OUI	NON	
	2.	Etre convaincant dans ses interventions	OUI	NON	
	3.	Transmettre des informations dans un langage adapté à l'interlocuteur	OUI	NON	
Degré 4	1.	Mener des entretiens de face à face dans des situations non conflictuelles	OUI	NON	
	2.	Privilégier l'intérêt collectif	OUI	NON	
	3.	Savoir dire non	OUI	NON	
	4.	Décrisper, dépassionner une situation	OUI	NON	
	5.	Développer un esprit d'équipe	OUI	NON	
	6.	Négocier dans son cadre habituel	OUI	NON	
	7.	Argumenter, expliquer une décision autre que la sienne	OUI	NON	
Degré 5	1.	Susciter et favoriser le dialogue dans et hors son périmètre habituel	OUI	NON	
	2.	Etablir un climat de confiance et de respect	OUI	NON	
	3.	Faire participer, impliquer les agents, déclencher les synergies	OUI	NON	
	5.	Réguler des tensions, des conflits	OUI	NON	
	6.	Impliquer ses collaborateurs dans des délégations	OUI	NON	

RAISONNEMENT LOGIQUE - AUTONOMIE		Savoir-faire	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Proposer des améliorations au travers d'initiatives régulières dans son cadre habituel	OUI	NON	
	2.	Identifier les différents éléments d'un problème	OUI	NON	
	3.	Identifier les liens causes/effets	OUI	NON	
	4.	Analyser une situation, identifier les priorités, prendre les mesures adaptées	OUI	NON	
	5.	Valider ses raisonnements par confrontation à des événements, des références	OUI	NON	
	6.	Prendre du recul par rapport aux événements, avoir une vision globale	OUI	NON	
Degré 2	1.	Anticiper les événements, les situations, les problèmes pour améliorer l'efficacité globale	OUI	NON	
	2.	Argumenter les décisions prises	OUI	NON	
	3.	Traiter un problème dans le cadre d'une délégation reçue	OUI	NON	
Degré 3	1.	S'engager dans la prise de nouvelles responsabilités	OUI	NON	
	2.	Mener ses actions jusqu'à leur terme dans le cadre des analyses, des études pour déboucher sur des solutions opérationnelles	OUI	NON	
	3.	Synthétiser une série d'informations et en tirer une conclusion cohérente	OUI	NON	
Degré 4	1.	Assumer des aléas, des imprévus en intégrant les contraintes (notion de réactivité)	OUI	NON	
	2.	Prendre une décision et l'argumenter à sa hiérarchie ou à un groupe	OUI	NON	
	3.	Contribuer aux évolutions technologiques et organisationnelles de son périmètre	OUI	NON	
Degré 5	1.	Prendre des décisions adaptées par rapport à un contexte, par rapport à des circonstances, par rapport à des évolutions ou imprévus	OUI	NON	
	2.	Se fixer des objectifs opérationnels ou plan d'action	OUI	NON	
	3.	Apprécier ses marges de manoeuvre dans un cadre inhabituel	OUI	NON	
	4.	Piloter un projet, une étude à interfaces et paramètres multiples	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411

TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION

NOM	Prénom :	Matricule

CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES DE PROGRAMMATION		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Décrire les fonctionnalités des outils à programmer	OUI	NON	
	2.	Décrire les règles de programmation	OUI	NON	
	3.	Décrire les limites et les contraintes des outils	OUI	NON	
	4.	Expliquer les règles de programmation	OUI	NON	
	5.	Expliquer les fonctionnalités des outils	OUI	NON	
Degré 2	1.	Expliquer les limites de fonctionnement de l'outil	OUI	NON	
Degré 3	1.	Décrire en détail les fonctionnalités de l'outil et ses évolutions ainsi que les impacts sur la programmation	OUI	NON	
Degré 4	1.	Expliquer defaçon détaillée les fonctionnalités d'un outil et l'impact des évolutions sur la programmation	OUI	NON	
	2.	Expliquer defaçon détaillée les règles métallurgiques et les possibilités de dérogation	OUI	NON	
	3.	Décrire les contraintes des outils et le process de fabrication	OUI	NON	
	4.	Décrire les limites d'utilisation des outils	OUI	NON	
Degré 5	1.	Expliquer les contraintes outils/process et leurs impacts sur la programmation	OUI	NON	
	2.	Expliquer la finalité des contraintes et les limites des outils de l'usine	OUI	NON	

PROCESS - PRODUIT		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Décrire le process de l'unité	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire l'ensemble du process de l'usine	OUI	NON	
Degré 3	1.	Expliquer une fiche technique "Produit"	OUI	NON	
Degré 4	1.	Expliquer les principales caractéristiques des produits élaborés	OUI	NON	

OUTIL INFORMATIQUE		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Citer les différents matériels informatiques utilisés	OUI	NON	
	2.	Expliquer les différentes touches "fonction" d'un clavier	OUI	NON	
	3.	Citer le nom des différentes grilles et leurs fonctions	OUI	NON	
	4.	Commenter et expliquer les éléments figurants sur les différentes grilles	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire l'organisation du réseau informatique	OUI	NON	
Degré 3	1.	Décrire les fonctionnalités d'un logiciel	OUI	NON	

LOGISTIQUE		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Décrire la logistique des flux produits	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire la nature des différents dysfonctionnements	OUI	NON	
Degré 3	1.	Expliquer les différents types de flux	OUI	NON	
Degré 4	1.	Expliquer les mécanismes de la gestion de production	OUI	NON	

TABLEAU DES COMPETENCES VALIDEES

N° GRE : 411 — **TECHNICIEN GESTION DE PRODUCTION**

NOM	Prénom :	Matricule

ASSURANCE QUALITÉ

		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Décrire les points clés des instructions de son secteur, service	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire les points clés de l'organisation AQ du service	OUI	NON	
Degré 3	1.	Décrire le contenu des procédures AQ de son secteur	OUI	NON	
	2.	Expliquer le contenu des instructions AQ de son secteur	OUI	NON	
Degré 4	1.	Décrire le rôle des "hommes AQ" de l'Unité, du Département	OUI	NON	
	2.	Expliquer les points clés de la norme ISO 9000	OUI	NON	
	3.	Expliquer la méthodologie d'audit	OUI	NON	

CONNAISSANCES DE SÉCURITÉ

		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Décrire les points clés des principales instructions et procédures régissant l'activité du secteur et leur domaine d'application	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire la finalité des instructions et procédures principales régissant l'activité du secteur et leur domaine d'application	OUI	NON	
	2.	Citer les domaines réglementés, dans son domaine d'intervention	OUI	NON	
Degré 3	1.	Expliquer la finalité et le contenu détaillé des instructions de sécurité en vigueur dans le secteur de travail	OUI	NON	
	2.	Expliquer les points clés de la CG03 pour son domaine d'intervention et/ou de responsabilité	OUI	NON	

CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

		Savoir	validation		Date de validation
Degré 1	1.	Citer les spécialistes en liaison avec le secteur par rapport à son domaine d'activité	OUI	NON	
	2.	Citer les objectifs et les missions du service	OUI	NON	
	3.	Citer les principaux axes et objectifs de progrès de l'usine	OUI	NON	
Degré 2	1.	Décrire la nature des échanges avec les services spécialisés liés à son domaine d'activité	OUI	NON	
	2.	Expliquer les principaux ratios du service	OUI	NON	
Degré 3	1.	Situer sa mission et ses interfaces	OUI	NON	
	2.	Citer les grands axes de développement, les travaux et investissements importants de Sollac-Fos	OUI	NON	
Degré 4	1.	Décrire l'amont et l'aval pour son secteur d'activité	OUI	NON	
	2.	Décrire l'environnement social, économique et/ou politique de l'entreprise	OUI	NON	
	3.	Décrire la structure générale de Sollac-Fos : fonctions, départements, process global usine, types de fabrication	OUI	NON	
	4.	Expliquer les objectifs du service et décrire ceux du département	OUI	NON	
Degré 5	1.	Situer Sollac Fos dans U+S : différentes branches et leurs sites de production, leurs localisations, leurs relations avec Fos	OUI	NON	
	2.	Décrire le Projet d'entreprise de Sollac-Fos	OUI	NON	
	3.	Décrire les données sociales, économiques et stratégiques de Sollac-Fos	OUI	NON	

ANNEXE 6

CHARTE DE MANAGEMENT DU GROUPE USINOR (2000)

Usinor en mouvement

■Nous avons choisi l'Acier

Pour répondre aux aspirations de nos clients, nous cultivons l'innovation au quotidien. Nous inventons, renouvelons, développons ensemble les solutions acier répondant aux attentes de leurs propres clients.

■Notre première valeur c'est l'Homme

La sécurité et la santé de nos collaborateurs sont notre constant souci. Le développement et l'adaptation des compétences, le soutien et l'accompagnement des initiatives personnelles fondent nos actions. Le dialogue est une volonté culturelle de notre entreprise.

■Nos ambitions sont internationales

Nos clients, nos fournisseurs, nos actionnaires, nos collaborateurs sont présents dans le monde entier. Nos marchés sont internationaux. Notre richesse réside dans le pluralisme de nos cultures.

Nous sommes en mouvement. Voici notre projet. Voici l'engagement que chacun de nous partage.

USINOR

USINOR EN MOUVEMENT

NOTRE PROJET

MISSION & OBJECTIF

La mission d'USINOR est d'élaborer au plus près des clients des solutions gagnantes incluant des services de qualité. Par nos innovations, nous les mettons en mesure de mieux répondre aux évolutions de leurs propres marchés.

Nous sommes un Groupe international qui aspire à devenir leader mondial des aciers plats. Nous développons à cette fin les alliances et partenariats à la mesure de nos ambitions dans les activités qui renforcent et différencient notre offre, partout où nous devons être pour servir nos clients.

Notre objectif est d'assurer la croissance saine de notre entreprise au bénéfice de nos partenaires d'aujourd'hui et de demain. Nous voulons pour cela satisfaire durablement et de manière équilibrée les clients, le personnel, les actionnaires et les collectivités qui accueillent nos activités. Nous devons donc être constamment profitables, créer par la qualité de notre offre de la valeur pour les clients, rétribuer les compétences et les performances des collaborateurs et rémunérer les capitaux engagés conformément aux attentes des marchés.

MON ENGAGEMENT

1. J'installe un climat de confiance, fondé sur l'écoute et sur l'échange. Je suscite la confiance en soi de chacun en respectant sa compétence et son autonomie. Je délègue en toute confiance à mes collaborateurs. J'évalue leurs résultats de manière claire et appropriée.

2. Je favorise le développement des talents et des compétences de chacun. Je prends en compte ses aspirations et ses projets. Je ne laisse personne seul devant un problème d'évolution de carrière.

3. Je conçois, je conduis ou j'accompagne le changement suivant les circonstances, en privilégiant l'intérêt général de l'entreprise.

4. J'encourage l'innovation et le goût d'entreprendre.

5. Je tiens mes engagements à l'égard de mes responsables, de mes clients, de mes collègues, de mes collaborateurs. Parce que je respecte le temps des autres, je recherche la maîtrise de mon temps. Je respecte les délais sur lesquels je me suis engagé.

6. Parce que je cultive l'exemplarité, j'accepte de me remettre en cause et d'être évalué par mes collègues et collaborateurs sur la base de cet engagement. Je m'y réfère pour les évaluer. C'est notre contrat commun d'appartenance à l'entreprise.

USINOR

www.usinor.com

La gestion de personnes à qui l'on demande expressément de faire preuve d'autonomie dans leur travail est une tâche complexe et inédite tant pour les gestionnaires de ressources humaines que pour les managers opérationnels. Notre question de recherche consiste à se demander comment il est possible de susciter des comportements réellement autonomes qui soient sources d'une efficacité globale de l'entreprise.

Notre thèse propose, à partir d'un travail de définition et de classification de 20 formes d'autonomie dans l'entreprise, issu d'une revue des littératures philosophique, psychanalytique et organisationnelle portant sur l'autonomie, d'étendre la validité de la théorie de la régulation conjointe à la compréhension des comportements liés à une prescription d'autonomie. Cette théorie montre en effet que l'autonomie est source d'efficacité parce qu'elle entre dans une négociation locale avec les managers dans laquelle s'échange une reconnaissance identitaire contre l'atteinte des objectifs organisationnels par des moyens officieux.

Nous prétendons que la reconnaissance a priori de l'autonomie des acteurs se traduit par un déplacement de la régulation conjointe vers une négociation autour d'une demande d'autonomie de la part des acteurs dans la gestion de leur trajectoire professionnelle. L'étude qualitative approfondie de deux cas radicalement opposés, celui d'un cabinet de conseil sans strate hiérarchique et celui d'un service de gestion de production d'une usine sidérurgique, nous conduit non seulement à cette proposition mais nous permet aussi de construire un modèle de management des acteurs autonomes, fondé sur une gestion par les compétences, point focal de la négociation locale, mais aussi source de cohérence et d'équité globale.

Nos principales contributions concernent donc la conceptualisation de l'autonomie des individus dans l'entreprise, les modes de gestion des comportements autonomes et la réflexion sur le renouvellement des modèles de production.

Mots clés :

Autonomie, Compétences, Gestion des Ressources Humaines, Régulation conjointe, Théorie des organisations