Représentation de la participation des salariés à l'activité et modèle de conception *

par Claude Paraponaris – Université de la Méditerranée

Résumé :

Cette recherche présente une analyse des représentations que se font les directeurs fonctionnels de la participation de leurs subordonnés à l'activité productive. Ces représentations permettent aux premiers de réaliser leur mission de conception (méthodes de travail, ordres de production) en intégrant l'incertitude relative à la coordination de l'activité. L'analyse s'appuie sur une étude menée auprès de 44 entreprises industrielles de construction électronique et d'équipement ménager implantées sur le sol français.

Si la gestion des ressources humaines est en crise, c'est en partie qu'elle ne sait plus comment concevoir ses missions. L'engouement pour le management participatif puis son relatif abandon témoignent d'un besoin de méthodes en prise avec les situations concrètes de gestion. Le désarroi de certains praticiens pourrait s'exprimer par la question : comment concevoir lorsqu'il devient difficile de concevoir une activité et le rôle du personnel en son sein? La participation paraît en effet tour à tour simple et immense à concevoir.

Il est devenu courant de s'intéresser aux formes de participation des salariés dans l'entreprise pour cerner les possibilités de gestion des événements aléatoires aussi bien en termes opérationnel que prévisionnel (Alter, 1989 ; Gautrat-Mothé, 1989). En partant d'un constat de partage des capacités de créativité entre concepteurs de méthodes de travail et exécutants, la participation est envisagée comme une opportunité pour dépasser l'attribution fonctionnelle des responsabilités et des tâches.

Plutôt que de s'intéresser aux déterminants de la participation, on s'attache ici à définir le rôle des représentations dans les fonctions de conception. Les résultats obtenus mettent en évidence des voies nouvelles de coordination qui sont susceptibles d'apporter des éléments de réponse à la crise de la gestion des compétences.

Si l'on retient la proposition suivant laquelle le management serait toujours participatif en cherchant à accroître le rendement des salariés (Hall, 1992), la notion de participation recouvre un très large champ d'investigation, trop large sans doute. L'équation participation-rendement prend un grand intérêt dans le cas d'activités complexes où la conception des opérations fait appel à la créativité du plus grand nombre, et à la capitalisation des connaissances dans et sur l'activité. Dans ce sens plusieurs méprises sont à éviter, car par exemple : des lectures très différentes de l'action collective proposent toutes plus de participation ; la participation n'est pas séparable de l'exercice du pouvoir ; la participation ne signifie pas coopération intégrale entre employeurs et employés (Rojot, 1992).

* L'étude qui sert de support à la communication a bénéficié de l'accord et du soutien du Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'Équipement Ménager et de la Fédération des Industries Électriques et Électroniques en France.

Dans la généalogie des formes participatives établie par certains auteurs (Laville, 1992), on souligne les évolutions conceptuelles du courant des relations humaines. Les premiers théoriciens ont mis l'accent sur l'écoute et le rôle du climat de confiance, par la suite la psychologie organisationnelle s'est intéressée à l'enrichissement des tâches et à la répartition fonctionnelle du pouvoir. Plus tard des travaux de sociologues (Reynaud, 1979) ont mis en évidence le rôle des appartenances collectives autres que l'appartenance à l'entreprise. Dans un essai de synthèse, ces auteurs (Laville, 1992 ; Martin, 1989) distinguent trois types de participation : participation organisationnelle (directement exercée par les salariés sans médiation), participation institutionnelle (fonctionnant sur le mode de la participation représentative avec élection de représentants des salariés), participation culturelle (ensemble des modalités impulsées par l'entreprise dans le but de favoriser l'identification de l'entreprise et de ses salariés).

Pourtant le retour d'expérience de ces formes de participation sur les activités de conception n'a pas été pleinement exploré. Si l'on reprend le cadre conceptuel de la participation (March et Simon, 1958), qui continue de fonder les théories du processus de la motivation, on peut constater que le couple contribution-rétribution a reçu une attention assez déséquilibrée. Alors que la contribution a fait l'objet de très nombreuses études en matière de motivation, implication, et participation aux décisions courantes, sans que des inférences claires puissent être établies (Brown, 1996), la rétribution a principalement été envisagée dans sa dimension extrinsèque.

Notre proposition consiste à se placer en amont de la dimension intrinsèque en posant la question de la représentation que se font les supérieurs de la participation de leurs subordonnés à l'activité courante. La représentation de la participation d'autrui joue au moins deux rôles en la matière. L'image du comportement des subordonnés facilite l'activité du concepteur (celui qui prescrit les actes à accomplir) en ce sens qu'elle fournit certaines de ses limites en matière de connaissance des procédures, habileté et disposition vis-à-vis du changement dans les méthodes de travail. La représentation permet aussi de cerner la sensibilité des subordonnés aux différentes incitations qui leur sont destinées. Connaître les différentes formes de représentation peut nous permettre de préciser les pratiques de conception et d'incitation avec tous les biais cognitifs qu'elles sont susceptibles de générer.

Un premier point fait un bref état de l'art en matière d'étude des représentations, ce qui permet, dans un second point, de mettre en évidence le rôle des activités de conception. Un troisième point présente les résultats de l'étude que nous avons menée auprès de directeurs de production investis dans ces activités, ce qui nous permet dans un quatrième et dernier point de définir des perspectives de recherche ainsi que des préconisations pour les praticiens.

Les études relatives à la perception

Il existe de multiples courants théoriques qui se sont attachés, à partir de la théorie standard de la décision (Allison, 1971), à élargir le cadre de réflexion afin d'intégrer le rôle des processus de pensée des décideurs. A la suite des travaux de H. Simon, le courant des «cartes cognitives» (Tolman, 1955 ; Axelrod, 1976) a mis en évidence le caractère limité des représentations et les schèmes fonctionnels de ces représentations. Une carte cognitive ordonne la connaissance d'un individu sous forme d'une représentation sur un domaine limitée ; la carte est causale dans le sens où elle fonctionne sur le mode d'un graphe orienté de nœuds et de liens de causalité. De nombreux travaux se sont ainsi attachés à replacer la décision dans des contextes psychologiques et historiques de l'individu.

Une seconde série de travaux (Starbuck, 1983 ; Johnson, 1987 ; Huff, 1990) s'est essayée à un élargissement en reliant le niveau individuel des représentations à la dynamique organisationnelle. Les cartes cognitives sont alors considérées non plus comme un outil d'analyse

de contenu, mais comme une explication du fonctionnement cognitif des individus (le processus), et par extension des organisations. Le lien entre individuel et collectif se ferait ainsi au moyen des paradigmes stratégiques entendus au sens de croyances relativement répandues et tenues pour vraies dans l'organisation. D'autres auteurs (Schneider et Angelmar, 1993) soulignent les faiblesses de l'approche cognitive par leur flou théorique et méthodologique, sa trop forte focalisation sur le niveau individuel sans articulation avec le niveau organisationnel.

Certaines approches manageriales de la cognition montrent en effet une très forte discontinuité entre, d'une part, une méthodologie de type individualiste de la décision qui rend bien compte de la justification des actes en faisant cependant abstraction des cadres institutionnels, et d'autre part, une méthodologie plus holiste qui tente d'explicitier les modalités de coordination en homogénéisant sans doute beaucoup trop les représentations, et en ignorant les situations de conflit.

En résumé, le «courant cognitif» du management stratégique a eu le mérite d'enrichir l'analyse de la décision en mettant en avant le contenu de l'activité du décideur. Il semblerait que l'on s'oriente aujourd'hui vers les processus de représentation et leurs conséquences en matière de développement organisationnel. Ceci en s'intéressant tout autant au management stratégique qu'au comportement administratif. On peut ainsi convoquer des études issues d'autres disciplines (Weick, 1977 ; mais aussi Goffman, 1967) pour illustrer le rôle des représentations dans la mise en scène des activités organisées. L'étude de l'interaction qui se développe entre conception et réalisation permet ici de rendre compte des phénomènes qui sont inintelligibles pour les approches fonctionnelles.

D'autres approches issues du génie cognitif (Vogel, 1989) tentent de placer la gestion des connaissances (livre de connaissances, document d'expertise, livret qualité) avant la structure des systèmes d'information de l'entreprise. Cette option méthodologique provient du constat d'insatisfaction vis-à-vis de la disponibilité de l'information. Les systèmes d'information les plus répandus présentent des excès de codage qui les rendent inefficients car non complètement utilisés par les acteurs ; dans le même temps des connaissances pertinentes détenues par les acteurs ne sont pas mobilisées. D'où une démarche de recueil des informations auprès des intéressés par une approche de structuration des connaissances (Ermine, 1996). Ces approches présentent l'avantage de redonner une place aux situations de travail ainsi qu'au rôle des individus dans l'élaboration des connaissances individuelles puis collectives.

Un système de connaissances se définit par trois dimensions : une dimension syntaxique (forme sous laquelle se traduit la connaissance, le code), une dimension sémantique (structure utilisée par la connaissance pour prendre un sens, la signification), une dimension pragmatique (contexte dans lequel le sens se met en place, l'environnement). Chacune des dimensions peut s'envisager sous trois angles complémentaires : sa structure propre, sa fonction et son évolution. Ainsi ramenée au niveau de mise en forme individuelle, la connaissance peut être étudiée au moyen d'une approche interactionniste de systèmes de connaissances différents. Ce qui nous permet enfin d'envisager la participation des salariés aux décisions courantes du point de vue des acteurs de la conception. C'est-à-dire d'un point de vue interactionniste et non pas agrégé.

Le rôle des activités de conception

La question de la conception resurgit chaque fois que les organisations sont estimées inadéquates à la situation. On retrouve ainsi une longue histoire de théories de la conception : Taylor et Weber sont intervenus chacun dans des situations de crise du management. Leurs propositions concernent au premier chef l'art de gérer les connaissances de manière

centralisée en désignant les acteurs de cette gestion centralisée ; acteurs qui sont chargés de définir de manière simple la coordination de travaux confiés à de nombreux autres acteurs.

La conception d'une activité fait l'objet de multiples échanges entre concepteurs pour rendre leurs propositions cohérentes. Mais elle fait également l'objet d'échanges entre chacun des acteurs de la conception et les situations concrètes dans lesquelles leurs propositions vont prendre forme. On comprend aisément que ce sont les situations complexes (un grand nombre d'opérations à coordonner), à forte variabilité (le contenu des opérations changeant rapidement) et incertaines (les situations étant soumises à l'autonomie des différents acteurs) qui sont les plus préoccupantes pour les concepteurs et donc les plus dignes d'intérêt pour les analystes.

La conception gagne alors à être définie comme une conversation avec la situation (Schön, 1983, 1987). Le concepteur est celui qui se met en état de comprendre la situation et de proposer des manières d'agir à d'autres acteurs qui ne disposent pas de sa capacité de synthèse.

L'art de la conception est avant tout préoccupé par la réponse efficace à des buts, d'où la nécessité de définir des objets artificiels qui vont orienter l'action et rendre des comptes à ceux qui ont défini les buts (Simon, 1969). La conversation avec la situation représenterait ainsi une heuristique ouverte (une médiation) mettant aux prises des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'un autre côté, un contexte physique et social, transformé par l'intervention mais qui répond, surprend, et transforme en retour la trajectoire du concepteur, amène des reformulations du problème, fait évoluer les buts (Midler, 1996).

Dans ce sens la conception ne peut pas se passer d'apprentissages. Une définition commune de l'apprentissage attribuée exclusivement aux exécutants leur réalisation, alors que le travail du concepteur (celui qui prescrit des méthodes) est aussi sujet à apprentissage (Hatchuel, 1994). L'opérateur qui met en œuvre les méthodes et consignes de travail nouvelles effectue un apprentissage, mais dans le même temps le concepteur voit sa proposition validée et, dans la plupart des cas, apprend de l'opérateur comment l'améliorer. Ce processus forme un apprentissage croisé qui est particulièrement recherché dans les situations nouvelles. L'application des méthodes est toujours soumise à une incertitude de conformité ou d'originalité. Si l'autonomie importe à l'opérateur, c'est le besoin de connaissances sur la situation qui se fait sentir chez le concepteur.

Dans ce climat d'incertitude l'acteur-concepteur se montre client de connaissances pour remplir sa mission ; ces connaissances sont issues de l'expérience des méthodes au contact des actes. Elles font pour partie l'objet d'une codification par enrichissement des méthodes (la connaissance est socialisée), pour partie l'objet de représentations (la connaissance n'est pas révélée mais supposée). Dans le premier cas, le transfert de connaissances est contraint : les codes utilisés par l'opérateur et le concepteur sont différents, les environnements et les significations sont diamétralement opposées, ce qui ne veut pas dire qu'elles soient irrémédiablement incompatibles ou inassimilables. Dans le second cas, la représentation permet de se soustraire en partie au problème du transfert puisque la structure de la connaissance n'est pas directement posée. Il n'en demeure pas moins que les biais cognitifs présentent des risques plus élevés (interprétation erronée ou lacunaire) que dans le premier cas. L'étude qui a été conduite permet d'envisager le second cas, elle contribue à rendre compte des difficultés des opérations de conception.

Résultats de l'étude

L'analyse de l'activité de conception procède par mise en contexte des comportements envisagés par le «courant cognitif» du management stratégique, il s'agit donc d'un dépasse-

ment. Cette mise en contexte est toutefois problématique puisque l'environnement des décisions du concepteur est constitué des décisions de ses subordonnés, qui elles-mêmes sont immergées dans un environnement symétrique composé de la prescription du concepteur. Ce jeu de miroir peut constituer un dilemme pour les concepteurs : une trop grande prise d'assurances vis-à-vis de la réalisation des ordres paralyse le processus de décision, inversement l'ignorance de la réception des prescriptions bloque les apprentissages croisés en même temps qu'il démotive les subordonnés. Il importe alors de constituer une continuité entre des pôles d'action qui diffèrent par leur syntaxe, leur sémantique, et leur pragmatique.

Cette continuité peut faire l'objet d'accords de complémentarité au niveau salarial (Rojot, 1994), mais il existe d'autres voies qui n'ont pas la même portée (tout en pouvant converger), et qui prennent forme dans les coordinations opérationnelles. Elles sont étudiées ici. Leur intérêt renvoie directement au rapport de la gestion des ressources humaines à la crise. Les difficultés financières qui sont pour partie à l'origine de la timidité des incitations extrinsèques, et la crise des représentations syndicales qui affaiblissent le poids des négociations salariales, amoindrissent le rôle des coopérations dans l'entreprise. Les modes de coordination entre conception et réalisation éclairent alors le niveau d'engagement et de confiance réciproque des partenaires autour du partage des connaissances.

L'étude qui sert de support à la discussion du rôle des représentations relatives à la participation a été réalisée au dernier trimestre 1996 auprès de 44 directeurs de production d'établissements d'équipement ménager et de construction électrique et électronique. Certains établissements sont indépendants, d'autres appartiennent à des groupes internationaux. L'ensemble des établissements représentent 17.416 emplois, la répartition par taille est la suivante : moins de 100 salariés : 13 établissements ; entre 100 et 200 : 9 établissements ; entre 200 et 500 : 14 ; plus de 500 : 8 établissements.

Trente quatre questions ont été posées dans le but de croiser le type d'activité (stabilité, complexité) avec le type de représentation de la participation. Les réponses au questionnaire figurent en annexe, leur analyse n'est pas causale. Il s'agit d'une première étape qui consiste à identifier des types et des niveaux de représentation.

Les types d'activité

Quelques traits permettent de caractériser l'activité des établissements. Les marchés sur lesquels ils interviennent sont estimés très mouvants ou plutôt mouvants par 70% des interrogés, l'activité de production y est majoritairement considérée comme forte, la fréquence d'innovation des produits majoritairement assez élevée.

Les concepteurs déclarent modifier assez ou très souvent le plan de production (73%), même si celui-ci est en cours de réalisation. Ces modifications sont très majoritairement estimées nécessaires (86%) bien que difficiles à réaliser dans certains cas. Les médias utilisés pour assurer la communication ne sont pas focalisés sur une modalité particulière (informatique, téléphone, écrit, oral). On rejoint ici les résultats d'une étude beaucoup plus vaste sur les canaux de communication dans l'entreprise (Moatty, 1994).

En ce qui concerne l'ordonnancement (répartition de la charge de travail et coordination), la vision des concepteurs est cohérente : une majorité (65%) estime les modifications assez faciles à réaliser.

Perception des subordonnés

Si la gestion des compétences est un préalable nécessaire pour apporter des modifications à l'activité, encore faut-il détenir des images plausibles de ces compétences. A ce titre une majorité de concepteurs déclarent connaître assez ou très précisément les compétences

de leurs subordonnés. Le degré de connaissance se dégrade avec l'éloignement des centres de décision : les compétences des chefs d'équipe sont «connues assez précisément» par 95% des supérieurs, les compétences des opérateurs de maintenance par 83%, celles des opérateurs de fabrication par 79%.

Une très grande majorité (91%) est favorable à une alliance entre autorité et confiance pour réussir les buts de l'activité. La confiance peut-être perçue dans l'interprétation des prescriptions, ici une majorité (62%) estime les opérateurs de «bons interprètes» de l'ordonnancement. Si l'on affine le questionnement, la représentation est en fait plus complexe.

La prescription est en effet définie soit très exactement, soit de manière indicative. Son suivi par les opérateurs est perçu comme très fidèle ou aménagé sans dominante particulière. Enfin une majorité se dégage (65%) pour affirmer l'avantage de l'aménagement des prescriptions ; les arguments sont assez bien répartis : sans aménagement les ordres seraient inapplicables, la convivialité concepteurs-opérateurs serait affectée, l'aménagement permet d'apprécier la validité des prescriptions.

On peut donc dire que l'autonomie des opérateurs est souhaitée pour enrichir le travail de prescription, mais que la structure des prescriptions s'impose à tous et dans tous les cas.

La participation perçue

Les échanges d'information qui accompagnent les coordinations horizontales sont perçues comme assez nombreux par une majorité (88%). Ceux-ci sont estimés indispensables par 70% des concepteurs. L'organisation réelle du travail est également perçue comme source d'innovation par une majorité (66%). Si le contenu de la prescription (la gamme d'opérations à suivre) est complexe, alors les aménagements sont souhaités (73%).

La confiance dans l'autonomie permet de se coordonner par rétroaction, ce qui n'exprime pas un affaiblissement du rôle de la prescription mais son amplification pour pouvoir accepter les aménagements. Une lecture rapide pourrait en effet laisser penser que la planification de l'activité n'a plus lieu d'exister.

Dans ces coordinations le rôle de l'encadrement est perçu de manière assez équilibrée : 58% se prononcent pour une animation des initiatives des opérateurs et une facilitation de la disponibilité de l'information, alors que 42% préfèrent un contrôle de la mise en œuvre des ordres et un contrôle de la productivité. Seule une analyse causale sur un échantillon plus large permettrait de préciser les représentations.

L'apprentissage des concepteurs provient en partie de l'aménagement des prescriptions, il se traduit par des volontés d'amélioration qui touchent en priorité le contenu des prescriptions (62% sont favorables à une amélioration de l'ordonnancement et des gammes opératoires), puis la communication (38% favorables à l'amélioration du dialogue méthodes-utilisateurs).

Moyens de l'implication

Des subordonnés autonomes doivent être accompagnés dans leurs actes. Si des aménagements de la conception sont favorisés, c'est à partir d'une structure robuste des prescriptions qu'ils peuvent intervenir.

La répartition des meilleurs moyens pour impliquer les opérateurs sont sensiblement les mêmes que ceux de l'encadrement. Les déterminants fonctionnels (formation aux procédures qualité, groupes de réflexion) l'emportent légèrement sur les déterminants extrinsèques. Mais pour cet ensemble de déterminants il faut distinguer les incitations individuelles des incitations collectives.

Préconisations et voies de recherche

Préconisations issues des constats

Les constats établis peuvent se prêter à une certaine étude de la gestion des compétences des subordonnés. Dans le cadre d'une activité dont la responsabilité est partagée de manière complexe, c'est-à-dire à la fois selon des principes hiérarchiques et des principes coopératifs, l'information sur les connaissances et comportements des collaborateurs au sens large permet d'accroître le potentiel de réactivité de l'entreprise. Cet aspect de la connaissance de l'activité est à rapprocher de la perception de la capacité d'innovation de l'organisation réelle du travail : 66% des responsables estiment que celle-ci est source d'innovation, seulement 34% l'estiment plutôt faible.

Ces positions démontrent une certaine faculté des concepteurs planning et méthodes, non seulement à se mettre à l'écoute de leur base d'expérience, mais également à intégrer celle-ci au sein même du pilotage de l'activité.

Un concept de contrôle tend ainsi à se dessiner. Il est couramment admis qu'une activité se contrôle d'autant mieux lorsque les objectifs sont clairement définis, et que ce contrôle est efficace s'il est impulsé par la voie hiérarchique. L'analyse des résultats présents ne confirme pas cette idée. Bien au contraire, rien n'empêche de poser ici qu'une définition large des objectifs nécessite des modalités très aménagées de contrôle ; celui-ci pouvant se développer à la fois par le haut et par le bas de la hiérarchie. De manière plus précise, il n'est pas paradoxal de développer un contrôle plus documenté par le haut et une autonomie opérationnelle qui devient indispensable. Les outils de gestion sont de la sorte délicats à appréhender puisqu'ils ne relèvent qu'en partie du système de décision pour emprunter des voies assez implicites au sein du système d'action.

Tout semble en fait indiquer que les concepteurs opèrent une véritable gestion des compétences de leur personnel en direct, c'est-à-dire sans recourir à des outils formalisés par d'autres services. L'organisation productive tendrait ainsi à s'observer pour s'améliorer, non pas avec des préoccupations premières de contrôle, mais avec un souci constant de continuité entre les décisions et les actions effectives.

La participation gagnerait donc à être envisagée sur un mode offensif en s'appuyant sur l'aménagement plus que sur la conformité des actes aux propositions des concepteurs.

Voies de recherche

Ces résultats confirment les constats établis sur les modalités de coordination : une coordination par rétroaction est préférable à une coordination par plan lorsque la situation de gestion est incertaine. Cependant ces deux modalités ont plutôt tendance à se combiner qu'à s'exclure surtout dans les situations d'incertitude où les concepteurs ont besoin de valider leurs savoirs. Cette combinaison se nourrit de la mise en œuvre des différents cycles d'exploration des possibilités de gestion, et d'exploitation des possibilités stabilisées (March, 1991).

S'ils n'abordent pas directement l'innovation, les résultats fournissent toutefois des éléments d'analyse. Par exemple, ils permettent d'envisager des sources d'innovation émergente dans les apprentissages croisés. Les questions d'apprentissage réciproque entre conception et réalisation semblent très avantageuses à étoffer, c'est là sans doute une source d'efficacité pour les activités diversifiées. Dans ce sens, il semblerait assez utile de détailler beaucoup mieux le rôle de la ligne hiérarchique dans les différents apprentissages. Car l'étude n'apporte pas d'éléments sur le lien participation-performance, de nombreuses études montrent en effet que des pratiques participatives multiples et cumulées ont des effets très clairs sur la satisfaction déclarée par les salariés, mais moins clairs sur la performance de l'entreprise (Kleiner, 1987).

De manière plus générale, les résultats de l'étude incitent à développer des investigations relatives à la gestion des connaissances dans l'entreprise. Plutôt que de s'intéresser uniquement à la participation des subordonnés, il semblerait également pertinent d'aborder le rôle de la participation des concepteurs du point de vue de l'implication des subordonnés. Ce qui revient à étudier les liens entre compétences et engagement cognitif : c'est-à-dire les processus par lesquels les acteurs construisent leurs savoirs à partir de l'observation des compétences de leurs collègues et subordonnés. A cet effet, l'analyse de l'engagement cognitif pourrait compléter l'évaluation de la gestion des compétences.

Annexe

	Réponses	Fréquence
A - Définition des données de gestion stratégique de l'établissement		
A-5 - Exigence Innovation Produits		
A-5-1 - Très élevée	6	14%
A-5-2 - Assez élevée	23	52%
A-5-3 - Assez faible	12	27%
A-5-4 - Très faible	3	7%
A-6 - Type de marchés		
A-6-1 - Très mouvants	8	18%
A-6-2 - Plutôt mouvants	23	52%
A-6-3 - Faiblement mouvants	12	27%
A-6-4 - Pas du tout mouvants	1	2%
A-7 - Points forts reconnus		
A-7-1 - Innovation Produit	96	25%
A-7-2 - Réactivité opérationnelle	109	28%
A-7-3 - Diversification	72	18%
A-7-4 - Qualité reconnue	113	29%
TOTAL SCORES	390	
A-8 - Considération de l'activité de Production		
A-8-1 - Décisive	12	27%
A-8-2 - Forte	23	52%
A-8-3 - Assez forte	8	18%
A-8-4 - Plutôt faible	0	0%
A-8-5 - Négligeable	0	0%
A-8-6 - Sans avis	1	2%
B - Planification		
B-9 - Horizon plan de fabrication (jours)	2540	62
B-10 - Nombre moyen de modifications sur un plan	362.1	9
B-11 - Relations entre planification et méthodes		
B-11-1 - Excellentes	4	9%
B-11-2 - Assez bonnes	18	41%
B-11-3 - Satisfaisantes	9	20%
B-11-4 - Améliorables	11	25%
B-11-5 - A revoir	2	5%
B-12 - Procédez-vous à des modifications sur les parties engagées du plan		
B-12-1 - Très souvent	9	20%
B-12-2 - Assez souvent	24	53%
B-12-3 - Peu souvent	12	27%
B-12-4 - Jamais	0	0%
B-13 - Estimez-vous ces modifications		
B-13-1 - Surtout nécessaires pour une bonne réactivité	30	63%
B-13-2 - Nécessaires et très délicates à opérer	11	23%
B-13-3 - Pas toujours nécessaires et sources de désorganisation	7	15%
B-13-4 - Sans avis	0	0%

C-13. Ordonnancement		
C-13. Moyens du service		
C-14-1 Service dédié	38	
C-14-2 - Pas de service	6	Moyenne
Nombre de responsables du service :	70.5	2
C-15. Nombre de niveaux hiérarchiques		
99		
C-16. Estimez-vous les opérateurs de bons interprètes de l'ordonnancement		
C-16-1 - Très bons	1	2%
C-16-2 - Assez bons	27	60%
C-16-3 - Peu	13	29%
C-16-4 - Pas du tout bons	1	2%
C-16-5 - Sans avis	3	7%
C-17. Le rôle de l'encadrement consiste plutôt à :		
C-17-1 - Contrôler la mise en oeuvre des ordres	105	27%
C-17-2 - Faciliter la disponibilité de l'information	103	27%
C-17-3 - Animer et coordonner les initiatives des opérateurs	121	31%
C-17-4 - Contrôler leur productivité	59	15%
TOTAL SCORES	388	
C-18. Quel est l'interlocuteur en cas de problème majeur		
C-18-1 - Maîtrise d'encadrement	143	37%
C-18-2 - Chefs d'équipe	103	27%
C-18-3 - Service maintenance	61	16%
C-18-4 - Opérateurs	76	20%
TOTAL SCORES	383	
C-19. Modalités de dialogue entre Planning et Atelier		
<i>Par informatique</i>		
Très souvent	16	38%
Souvent	11	26%
Parfois	3	7%
Rarement	12	29%
<i>Par téléphone</i>		
Très souvent	11	28%
Souvent	15	38%
Parfois	6	15%
Rarement	7	18%
<i>Par écrit</i>		
Très souvent	15	35%
Souvent	14	33%
Parfois	8	19%
Rarement	6	14%
<i>Par voie orale</i>		
Très souvent	18	43%
Souvent	13	31%
Parfois	9	21%
Rarement	2	5%

C-20- Les modifications de l'ordonnancement en cours de production sont :		
C-20-1 - Très faciles à réaliser	5	11%
C-20-2 - Assez faciles	25	54%
C-20-3 - Assez difficiles	14	30%
C-20-4 - Très difficiles	2	4%
D- Organisation du travail		
D-21- Mode de définition de la prescription		
D-21-1 - Définition très exacte de la méthode à suivre	14	29%
D-21-2 - Indication de l'objectif et façon laissée libre	29	59%
D-21-3 - C'est toujours la même méthode	6	12%
D-22- Les ordres, consignes et méthodes transmis sont-ils :		
D-22-1 - Appliqués strictement	86	36%
D-22-2 - Aménagés dans certains cas	101	43%
D-22-3 - Aménagés très souvent	49	21%
TOTAL SCORES		236
D-23- Est-il profitable que vos consignes soient aménagées :		
D-23-1 - Oui	30	65%
D-23-2 - Non	8	17%
D-23-3 - Sans avis	8	17%
D-24- Si oui, pour quelles raisons :		
D-24-1 - Sans cela vos ordres seraient inapplicables	36	20%
D-24-2- Cela permet une meilleure convivialité, favorables à l'activité	76	43%
D-24-3 - Cela permet en retour de connaître la réalité de la mise en oeuvre	66	37%
TOTAL SCORES		178
D-25- A votre connaissance, les échanges d'information et coordinations horizontales sont-ils :		
D-25-1 - Très nombreux	8	18%
D-25-2 - Assez nombreux	31	70%
D-25-3 - Peu nombreux	4	9%
D-25-4 - N'existent pas	0	0%
D-25-5- Sans avis	1	2%
D-26- Dans le cadre de l'activité, estimez-vous ces échanges :		
D-26-1 - Indispensables	31	70%
D-26-2 - Assez nécessaires	12	27%
D-26-3 - Peu nécessaires	0	0%
D-26-4 - Sources de désorganisation	0	0%
D-26-5- Sans avis	1	2%
D-27- Quels sont alors les points d'amélioration en production :		
D-27-1 - Enrichissement des gammes opératoires	56	24%
D-27-2 - Amélioration du dialogue méthodes-utilisateurs	90	38%
D-27-3 - Amélioration générale de l'ordonnancement	91	38%
TOTAL SCORES		237
D-28- Degré de connaissance des compétences des subordonnés :		
<i>Chefs d'équipe</i>		
Très précisément	26	59%
Assez précisément	16	36%
Assez imprécisément	2	5%
<i>Opérateurs de fabrication</i>		
Très précisément	9	20%
Assez précisément	26	59%
Assez imprécisément	9	20%

<i>Opérateurs de maintenance</i>		
Très précisément	8	20%
Assez précisément	26	63%
Assez imprécisément	7	17%
D-29 - Quelles sont les actions que vous semblez prioritaires?		
D-29-1 - Conception du produit	112	27%
D-29-2 - Conception ordonnancement	95	23%
D-29-3 - Conception organisation générale (ligne hiérarchique, canaux d'information)	101	25%
D-29-4 - Formation des employés	104	25%
TOTAL SCORES		412
D-30 - L'organisation réelle du travail est-elle source d'innovation?		
D-30-1 - Très forte	8	18%
D-30-2 - Assez forte	21	48%
D-30-3 - Assez faible	10	23%
D-30-4 - Très faible	2	5%
D-30-5 - Sans avis	3	7%
D-31 - Plus les gammes opératoires sont complexes, plus elles nécessitent des aménagements de la part des ateliers.		
D-31-1 - Tout à fait d'accord	10	23%
D-31-2 - Plutôt d'accord	22	50%
D-31-3 - Plutôt pas d'accord	5	11%
D-31-4 - Pas du tout d'accord	5	11%
D-31-5 - Sans avis	2	5%
E-32 - Contrôle des opérations.		
E-32 - Très vous d'accord avec la proposition suivante: autorité et confiance se combinent pour obtenir la réalisation correcte d'un plan.		
E-32-1 - Très certainement	26	59%
E-32-2 - Assez certainement	14	32%
E-32-3 - Assez peu	3	7%
E-32-4 - Pas du tout	1	2%
E-32-5 - Sans avis	0	0%
E-33 - Quels sont les meilleurs moyens pour impliquer les opérateurs.		
E-33-1 - Brain storming, cercles de qualité	156	26%
E-33-2 - Formation aux procédures Qualité	167	27%
E-33-3 - Primes individuelles	103	17%
E-33-4 - Primes d'équipe	95	16%
E-33-5 - Primes collectives d'établissement	90	15%
TOTAL SCORES		611
E-34 - De la même manière, pour la ligne hiérarchique.		
E-34-1 - Brain storming, cercles de qualité	150	27%
E-34-2 - Formation aux procédures Qualité	170	31%
E-34-3 - Primes individuelles	85	15%
E-34-4 - Primes d'équipe	73	13%
E-34-5 - Primes collectives d'établissement	74	13%
TOTAL SCORES		552

Références

- Allison, G., *Essence of decision*, 1971.
- Alter, Norbert., «Logiques de l'entreprise informationnelle», *Revue Française de Gestion*, 3, 1989, pp 321-338.
- Axelrod, R., *The structure of decision : cognitive maps of political elites*, Princeton University Press.
- Brown, Steven P., «A meta-analysis and review of organizational research on job involvement», *Psychological Bulletin*, vol. 120, 2, 1996.
- Hall, David., «Le management est toujours participatif», *Revue Française de Gestion*, 2, 1992, p 81-82.
- Ermine, Jean-Louis., *Les systèmes de connaissances*, Paris, Hermès, 1996.
- Gautrat-Mothé, J., «Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire» in D. Martin *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1989.
- Goffman, Erwin., *Interaction ritual, essays in face to face behavior*, Chicago, Aldine, 1967.
- Hatchuel, Armand., «Apprentissages collectifs et activités de conception», *Revue Française de Gestion*, 3, 1994.
- Huff, A.S., *Mapping strategic thought*, Wiley and Sons, 1990.
- Johnson, Gerry., «Rethinking incrementalism», *Strategic Management Journal*, 9, pp 75-91, 1987.
- Kleiner, M., et alii «Human resources and the performance of the firm», *Industrial Relations Research Association series*, 1987.
- La Ville, Jean-Louis., *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Éditions Vuibert, 1992.
- March, J., «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science*. Vol 2, n°1. Février 1991.
- Martin, D., (éditeur) *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1990.
- Midler, Christophe., «Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception», in Terssac. G de. et Friedberg. E. (sous la direction de) *Coopération et conception*, Toulouse, Éditions Octarès, 1996.
- Moatty, Frédéric., *Comment les salariés reçoivent-ils leurs instructions de travail?* Dossier du Centre d'Études de l'Emploi, n°2. 1994.
- Reynaud, Jean-Daniel., «Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe», *Revue Française de Sociologie*, XX, 1979, pp 367-376.
- Rojot, Jacques., «Ce que participation veut dire», *Revue Française de Gestion*, 2, 1992.
- Rojot, Jacques., *La négociation*, Paris, Éditions Vuibert, 1994.
- Schneider, S., et Angelmar, R., «Cognition in organizational analysis : who's minding the store?» *Organization Studies*, 14/3, 1993, pp 347-374.
- Schön, D., *The reflective practitioner. How professional think in action*, Basic Books, New York, 1983.
- Schön, D., *Educating the reflective practitioner*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.
- Simon, Herbert.A., *The sciences of the artificial*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1969.
- Tolman, E., «Cognitive maps in rats and men», *Psychological Review*, 1955.
- Vogel, C., *Génie cognitif*, Paris, Masson, 1989.
- Weick, Karl E., *The social psychology of organizing*, Random House, 1979.