Globalisation et périmètre pertinent de GRH :

l'incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération

Dominique MARTIN

Cet article désire s'interroger sur les relations entre les phénomènes de globalisation et les pratiques de G.R.H. Le terme de globalisation, initialement appliqué à la finance (J.M. SIROEN, 1994) s'est étendu à l'ensemble des activités productives (J.ADDA, 1996) et désigne les processus d'intégration et d'interdépendance productive mondiale. C'est un concept qui pose aux sciences de gestion la question importante de la capacité d'action stratégique des acteurs : en effet l'interdépendance qui caractérise la globalisation, interroge la possibilité et la pertinence de l'agir stratégique local. Cette remise en cause est parfois radicale avec par exemple les théoriciens du chaos (MUET, 1993), ou plus nuancée pour d'autres qui pointent - face à une interdépendance globale - la nécessité d'une régulation également globale. Il est donc important de s'interroger sur les possibilités d'action de la G.R.H, et sur son périmètre pertinent face à ces phénomènes de globalisation.

Pour traiter ce sujet, nous commencerons dans un premier temps par identifier les points d'articulation entre les relations interfirmes et les variables d'action de la GRH. Il apparaît ainsi que l'ensemble des composantes de la GRH sont concernées par les modalités de coordination interfirmes et que la gestion des contradictions (BRADET, J. 1993) va devenir, s'il ne l'est déjà, un enjeu majeur de ses pratiques. Il est donc important d'approfondir les niveaux de contraintes imposées par les caractéristiques environnementales et d'apprécier plus finement la place et le rôle des dynamiques endogènes dans la structuration des organisations. La question de l'espace de choix - ouvert ou fermé - est une question simple mais essentielle de l'analyse, et « un déterminisme méthodologique » n'est pas nécessairement incompatible avec une interprétation interactionniste (R. BOUDON, 1977).

Nous appuierons nos propositions en présentant quelques uns des résultats d'une recherche que nous avons effectuée et dont le sujet était le suivant : « incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et la rémunération des opérateurs de production ». Ce travail est de type hypothético déductif : un modèle empirique a été proposé dans le but de tester quatre propositions de recherche (PR). Une première proposition (PR1) a cherché à identifier le type de relation entre la position de l'entreprise sur ses marchés et les modalités de coordination des relations d'échange : exigences en termes de qualité, délais de livraison ..... Une deuxième proposition (PR2) étudie l'incidence respective de la position de l'entreprise sur ses marchés et des modes de coordination interfirmes sur des variables caractéristiques de l'organisation du travail des opérateurs de production. Les deux dernières propositions s'attachent à l'étude des liens entre l'organisation du travail et les pratiques de rémunérations fixe (PR3) et variable (PR4).

Les résultats obtenus en testant ces propositions auprès d'un échantillon d'une centaine d'entreprises nous permettront de présenter en conclusion les enjeux d'une réflexion qui cherche à intégrer dans l'analyse stratégique des entreprises et les pratiques de GRH les phénomènes de globalisation.

1. GLOBALISATION ET PERIMETRE PERTINENT DE LA G.R.H

Nous retiendrons du phénomène de globalisation défini précédemment les contraintes liées aux stratégies d'externalisation et de coordination inter-firmes, lesquelles posent à la G.R.H de nombreuses questions. Nous commencerons d'abord par identifier des points de tensions entre globalisation et G.R.H pour, dans un second temps, approfondir les concepts d'autonomie et de choix contraints.

1.1. Globalisation et pratiques de G.R.H : identification de points de tensions liés aux exigences des relations interfirmes

Il semble de plus en plus difficile de se limiter à une approche intra-organisationnelle de la G.R.H, alors que nous assistons à une interdépendance accrue entre les firmes. Le périmètre de l'entreprise est devenu flou (WEISS, 1994a ; 1994b), « toute G.R.H qui se voudrait stratégique doit donc logiquement être intégrée à la stratégie des réseaux d'entreprises » (Encyclopédie des Ressources Humaines Groupe TERENCE, 1994) , c'est pourquoi « ne faut-il [pas finalement] sortir la G.R.H de ses frontières ? » (CADIN, 1997) .

Pour envisager plus précisément les conséquences des phénomènes d'interdépendance et des contraintes qui leur sont liées, nous proposons de distinguer 2 niveaux d'analyse. Le premier est le niveau intra organisationnel, et il est relatif à l'interaction des acteurs internes à l'organisation. A ce niveau la question importante est de savoir comment ces tensions contradictoires imposées par l'interdépendance inter organisationnelle sont gérées par les acteurs, sachant que leur marginalisation ou leur intégration passive ne semblent guère possibles. (FREYSSENET, 1994). Le deuxième est le niveau inter- organisationnel, c'est à dire les données relatives aux relations marchandes. Il s'agit ici d'arriver à cerner précisément les composantes structurantes de l'environnement, ce que nous affinerons plus bas. Précisons toutefois que cette partition entre un interne et un externe ne correspond pas à un choix théorique, mais simplement, dans le cadre restreint de cet article, à une simplification de type didactique.

Méthodologiquement, nous avons cherché à identifier des points de tensions représentatifs des modalités de coordination interfirmes. Nous nous plaçons donc ici dans une optique classique qui étudie les relations entre l'environnement et les ajustements organisationnels (LOUART, P. , BOURNOIS, F., LIVIAN,F. , 1993). Les travaux de P. BARREYRE (1976, 1992) et d'autres chercheurs (TARONDEAU, 1993) nous ont permis d'identifier 4 variables structurantes : les délais de livraison, les prix, la qualité et la capacité d'innovation du fournisseur. Notons, et c'est important, que ces 4 variables sont interdépendantes. Elles doivent, pour certaines d'entre elles, évoluer dans le même sens. Ainsi le juste à temps d'approvisionnement -zéro stock, zéro délai- nécessite une qualité totale -zéro défaut- (P. BARREYRE op. cité). De même, les exigences en matière de prix des clients imposent au fournisseur une stratégie d'innovation (BAUDRY, 1995). Mais parfois les relations entre ces exigences sont contradictoires. La flexibilité n'est pas nécessairement toujours compatible avec une stratégie d'innovation, de même que les contraintes sur les coûts peuvent faire obstacle à une politique de qualité.

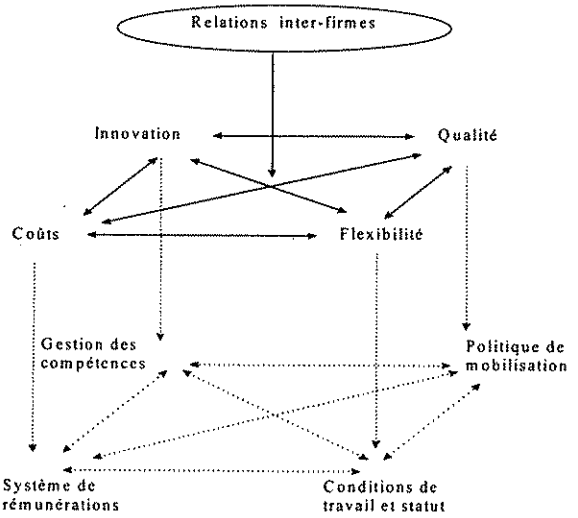
Ces 4 variables représentatives des modalités de coordination interfirmes sont en étroite interaction et ont des répercussions sur les variables d'action de la G.R.H des entreprises-fournisseurs. Pour être bref, l'innovation dépend des capacités des hommes - les ressources - et de la gestion de leurs compétences. Les coûts peuvent être - et sont dans la pratique - mis en relation avec les politiques de rémunération. La flexibilité se traduira en terme de gestion des contrats de travail, de conditions de travail, et enfin la qualité ne peut pas faire l'impasse sur une politique d'implication des

salariés. (MARTIN D. , 1995). Comme précédemment, les composantes de G.R.H que nous venons de citer sont elles-mêmes, entre elles, en interaction. Celles-ci sont parfois complémentaires - la qualité suppose l'implication et cette dernière est en relation avec les politiques de rémunération fixe (ROUSSEY, 1994) et de statut stable - mais il nous faut immédiatement noter que ces interactions sont aussi parfois contradictoires. Ainsi une rémunération incitatrice se heurte aux exigences de contrôle des coûts et de recherche de flexibilité.

On le voit, la gestion de ces contradictions (BRADET, J. 1993) va devenir, si elle ne l'est déjà, un enjeu majeur dans les pratiques de G.R.H. Trois domaines seront sans doute privilégiés dans les processus de négociation intra organisationnelles : les transformations dans l'organisation du travail (ZARIFIAN, 1993 ; AMADIEU et CADIN, 1996), les évolutions en matière de qualification compte tenu des transformations de l'organisation du travail, ainsi que les pratiques de rémunération du travail.

Le schéma ci dessous synthétise les principes de l'analyse que nous venons d'ébaucher

Les tensions contradictoires de la G.R.H



1.2. Autonomie et choix contraints : quelques éléments sur la problématique de recherche

Nous venons donc d'identifier les principaux points de tension auxquels la G.R.H est soumise du fait des formes que prennent les relations interfirmes. Quelques approfondissements sont nécessaires concernant les concepts d'autonomie et de choix contraint.

1.2.1. Autonomie en G.R.H : entre incertitude et choix contraints.

Rappelons que ce qui ouvre la possibilité d'une action - et d'une réflexion - de type stratégique en G.R.H, comme dans d'autres domaines, c'est le fait que l'acteur - compte tenu de sa rationalité, de ses capacités cognitives, et des informations dont il dispose - est confronté à une

incertitude radicale. Comme le note J.P BRECHET (1997), « la complexité inhérente à l'action collective dans l'incertitude appelle la stratégie et le raisonnement stratégique pour comprendre le développement des projets productifs ».

En effet le simple calcul n'est plus suffisant pour étayer la décision, tout ne peut pas être paramétré, et l'acteur engagé dans l'action doit avoir une démarche de construction de sens, de projet (J.P BRECHET , Op. cité). Il convient cependant de préciser que la prise en compte de l'incertitude est une condition nécessaire mais non suffisante pour définir la possibilité de l'agir stratégique en G.R.H. IL faut en effet aborder la question du caractère ouvert ou fermé de l'espace de choix laissé aux acteurs. Selon F.H KNIGHT (1921) l'incertitude correspond à l'irruption d'événements nouveaux, irréductibles aux données antérieures. Or l'émergence d'événements nouveaux n'a pas nécessairement pour corollaire un « jeu » plus ouvert. La nouveauté peut au contraire être fortement contraignante, et les exigences en matières de coordination interfirmes - exigences en termes de qualité, de délai de livraison, de capacité innovatrice ... - sont là pour nous le rappeler. Ainsi, une donnée complémentaire et essentielle de l'analyse est de savoir si le jeu des acteurs est contraint (BOUDON R, 1984 ; CROZIER FRIDBERG 1977) ou si la structure de l'objet étudié crée une situation ouverte donc indéterminée, et où donc les acteurs disposeraient d'une logique d'action qui leur serait propre.

Il convient ici d'apporter deux informations complémentaires. D'abord, la perception d'un jeu fermé n'exclut pas la portée de l'agir stratégique. La décision en effet, en dernier ressort, appartient aux acteurs. Ainsi, bien que la situation puisse être contraignante et/ou imposer d'évidence une seule orientation, les acteurs restent cependant autonomes dans leurs choix. La dimension stratégique du comportement humain rend ce dernier « irréductiblement imprévisible » (CROZIER, FRIDBERG, 1977). Il est ainsi possible de mettre en évidence des configurations « atypiques », celles où les choix effectués par certains acteurs s'écartent des comportements normés, c'est à dire des comportements stratégiques que le contexte appelle (J.C FOMBRUN, 1994). Ces configurations sont méthodologiquement intéressantes car nous sommes alors en présence de fortes résistances - inerties structurelles - qui renvoient aux conditions culturelles et politiques internes, lesquelles peuvent gêner l'évolution/adaptation de l'entreprise.

Ensuite, il nous faut constater que l'interprétation subjective de l'environnement par les acteurs peut conduire aux mêmes décisions. Ces décisions similaires ne les excluent pas de la responsabilité et du contrôle du succès de leur organisation (B. MCKELVEY, 1994). Il y a ainsi comme le notent fort à propos T. HANNAN et J. FREEMAN (1989) , une relation subtile entre une problématique de l'adaptation et une problématique de la sélection qui dépend de façon cruciale du choix du niveau d'analyse. Des acteurs autonomes prennent des décisions similaires parce que les choix sont des choix contraints, et/ou limités, et/ou parce que ces décisions sont les plus efficientes par rapport aux caractéristiques de l'environnement.

Les conséquences conceptuelles de ces remarques ne sont pas négligeables. Un schéma darwinien n'exclut pas nécessairement le rôle discriminant des managers, qui doivent être très attentifs aux procédures de sélection naturelle (B. MCKELVEY op. Cité). Un apprentissage par essai/erreur est, d'une part compatible avec les principes de rationalité procédurale, et d'autre part avec la théorie de la sélection naturelle. Sur cette question difficile rappelons que R. BOUDON (1984), tout en étant un partisan résolu de l'individualisme méthodologique, n'exclut pas la possibilité d'un « déterminisme bien tempéré » dans lequel « le caractère ouvert ou fermé d'un espace de choix est une condition essentielle de l'analyse ». Un « déterminisme méthodologique » est ainsi, selon ses propos, compatible avec une interprétation interactionniste (R. BOUDON, 1977)

Ainsi, dans le cadre de notre problématique, les exigences en matière de coordination interfirmes - qualité, délai de livraison, capacité innovatrice ... - sont posées, par hypothèse, comme fortement contraignantes en matière de choix d'organisation et de pratiques de rémunération. En fait

il s'agit d'identifier des niveaux de contraintes liés aux caractéristiques environnementales, et en symétrique, des seuils d'autonomie laissés aux systèmes d'action concrets, pour reprendre la terminologie de CROZIER et FRIDBERG (1977, 1993). Plus les seuil d'autonomie sont bas et moins l'explication par les seules dynamiques endogènes des systèmes d'action concrets étudiés est suffisante. L'étude empirique permettra d'évaluer la pertinence de ces propositions.

Ces remarques nous conduisent à considérer que, méthodologiquement, il est important de définir des sous-groupes d'entreprises homogènes sur leurs variables environnementales . Ce préalable nous semble même incontournable, sauf à postuler le caractère irrémédiablement contingent du réel.

Comme le résume ROJOT (1992)
« l'existence d'une classification qui seule autorise l'identification de populations homogènes d'organisation est indispensable. Sinon les conclusions tirées d'une population hétérogène et par définition variable à chaque expérience, ne permettront ni de vérifier aucune hypothèse ni de reproduire les expériences ».

MCKELVEY (1982) dans son essai sur la classification des organisations, avait déjà mis en avant ce principe, en retenant comme critère de classification des facteurs internes, les comps et compool. Cependant, nous divergeons de l'analyse de MCKELEY sur les facteurs de classification des organisations car nous considérons que les facteurs permettant de définir des populations homogènes d'entreprises ne sont pas tant les facteurs internes que les modes de coordination inter-firmes. Le rôle structurant de ces facteurs externes nous semble particulièrement net sur l'organisation du travail des opérateurs de production. C'est en tout cas une des hypothèses de notre travail de recherche.

Est-ce à dire que nous n'accordons pas une attention particulière au rôle de la stratégie ? Il ne nous semble pas. Disons que dans le déroulement de notre travail de recherche, nous commençons par mettre entre parenthèses dans un 1° temps son rôle différenciateur, pour nous intéresser au rôle structurant des caractéristiques environnementales, à l'espace de choix plus ou moins ouvert - ou fermé - que cet environnement laisse aux acteurs. Nous nous sommes donc plus centré sur les contraintes structurelles de l'action que sur la dynamique du jeu des acteurs (THEVENOT, L, 1990). Sur la base de ces contraintes structurelles, et sur cette base seulement, il sera possible de s'interroger sur les facteurs qui inhibent le changement, et sur la place de la stratégie. Autrement dit, il sera possible d'identifier les caractéristiques et trajectoires plus fines - atypiques ou au contraires normalisées - des entreprises étudiées.

1.2.2. Cadrage conceptuel.

Dès que l'on cherche à articuler des niveaux d'analyse différents - relations interfirmes, organisation du travail et pratiques de rémunération - se pose une question théorique importante et difficile : il faut pouvoir justifier que les distinctions considérées sont représentatives des relations interfirmes, mettre en avant la cohérence - les logiques d'action propres - de chaque dimension, et enfin arriver à justifier leur pouvoir structurant sur les pratiques de G.R.H. Il est nécessaire que tous ces aspects soient intégrés dans un seul et même cadre d'analyse, ce qui n'est pas sans poser des difficultés.

Au niveau conceptuel, la théorie de la dépendance des ressources de J. PEFFER et G. SALANCIK (1978) qui intègre, comme dans le cadre de LAWENCE et LORSCH, un aspect pluridisciplinaire est intéressante pour notre propos. En schématisant, les travaux de PFEFFER et SALANCIK placent l'organisation dans une double position de dépendance : vis à vis des autres organisations où interviennent les relations d'échange marchand, et vis à vis des comportements des acteurs avec notamment la possibilité qu'ils se coalisent. Cette double dépendance est constitutive du fait organisationnel et la mise en relation des deux éléments est particulièrement importante dans un

contexte où les stratégies actuelles d'externalisation ont pour corollaire la nécessité d'une coordination interfirmes très précise pour gérer délais, qualité, innovation .... Ce principe permet ainsi d'intégrer dans un même cadre les phénomènes d'échange inter organisationnels et intra organisationnels et constitue à ce titre une première ossature à notre projet.

La difficulté est que le concept de dépendance est d'une grande généralité : applicable à toutes les situations il risque de perdre en conséquence de son pouvoir discriminant. Cependant la définition d'un ensemble restreint de données - les modes de coordinations interfirmes - doit permettre de cerner plus finement ces contraintes environnementales ainsi que la dynamique du jeu des acteurs.

2. LE ROLE STRUCTURANT DES RELATIONS INTERFIRMES SUR LES CHOIX ORGANISATIONNELS ET LES PRATIQUES DE REMUNERATION

En reprenant le schéma initial sur les point de tensions il nous a semblé intéressant de travailler sur les relations entre les contraintes inter organisationnelles, les modalités d'organisation du travail et les pratiques de rémunération.

2.1. Modèle empirique

Comme le soulignaient déjà LAWRENCE et LORSCH (1976) , une des questions les plus délicates concerne les « meilleurs moyens de comprendre et de mesurer les caractéristiques de l'environnement », et c'est pourquoi il nous a semblé important d'étudier le rôle respectif de deux de ses dimensions. La première concerne la position de l'entreprise sur ses marchés, et la deuxième est relative aux modes de coordinations interfirmes. Il s'agit ici de s'interroger sur les caractéristiques et l'impact des variables de coordination précédemment citées : la qualité, les délais, les prix, la capacité d'innovation.

2.1.1. Propositions de recherche.

Nous avons posé comme hypothèse - Hypothèse n° 1 - qu'il n'y avait pas de lien entre la position de l'entreprise sur ses marchés et les modes de coordination interfirmes, et l'enjeu théorique est important. Il s'agit de vérifier l'existence d'une action spécifique des modes de coordination interfirmes sur les processus d'ajustement intra-organisationnel par rapport aux analyses classiques de la position concurrentielle des entreprises. Comme nous le mentionnions précédemment, les exigences en matière de coordination interfirmes nous semblent pouvoir constituer un critère important dans la compréhension des choix d'organisation du travail des opérateurs de production, et des modes de rémunérations associés. Le schéma page suivant résume le modèle empirique de notre analyse.

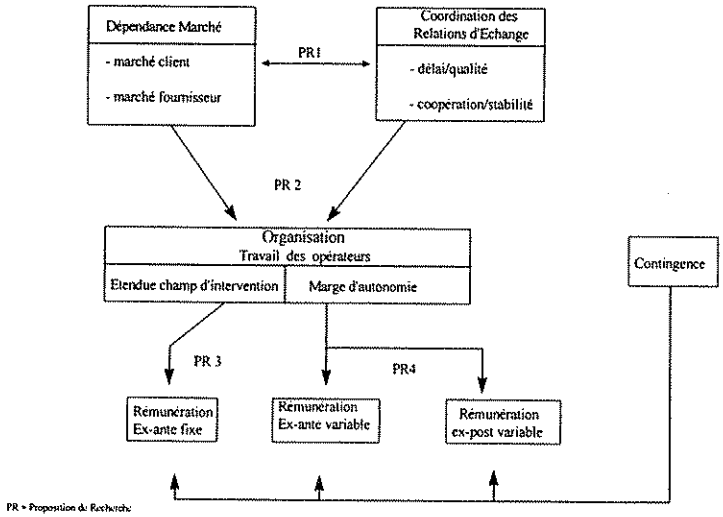
Résumons brièvement maintenant les autres propositions. La proposition 2 cherche à vérifier l'existence de relations spécifiques entre les modes de coordination et l'organisation du travail des opérateurs. Il s'agit de vérifier si des modalités de coordination des flux d'échange plus exigeantes se traduisent par une extension du champ d'intervention des opérateurs. Les conséquences sur les marges d'autonomie sont plus complexes et différenciées selon les domaines concernés. Au niveau conceptuel nous cherchons à approfondir la connaissance des connections entre les coordination externes qui cherchent à réduire l'incertitude des relations interfirmes et la gestion intra-organisationnelle de l'incomplétude du contrat de travail.

Les propositions de recherche 3 et 4 cherchent à mesurer l'incidence des changements de l'organisation du travail sur les modes de rémunération des opérateurs de productions. Cette catégorie de salariés semble en effet particulièrement concernée par les nouvelles exigences des flux d'échanges inter-entreprises (J. F. AMADIEU (1995); PACHE et PARAPONARIS, 1993 ; BAUDRY, 1995)

Dans la Proposition de recherche n° 3, il s'agit de vérifier si l'extension du champ d'intervention des opérateurs se traduit par une déconnexion de la détermination du salaire de base sur les seules caractéristiques du poste de travail pour intégrer de plus en plus une logique de compétences des opérateurs.

Dans la proposition de recherche n° 4 , nous cherchons à vérifier l'existence d'une relation entre la marge d'autonomie laissée aux opérateurs et les formes de rémunérations variables que sont les primes de performances et l'intéressement collectif. Au niveau conceptuel il s'agit donc de vérifier l'existence de relations entre l'autonomie laissée aux opérateurs et une coordination par les résultats.

Relations inter-firmes, organisation du travail et rémunération des opérateurs : modèle d'ensemble.



2.1.2. Contrôle des autres facteurs susceptible d'influer les choix d'organisation du travail et les pratiques de rémunération.

De façon à pouvoir contrôler les multiples facteurs qui peuvent influer l'organisation du travail et les pratiques de rémunération en dehors des deux blocs de variables explicatives de notre problématique - position de l'entreprise sur ses marchés et modes de coordination interfirmes - nous avons « ouvert » le modèle à quatre autres facteurs, qui sont des facteurs de contingence par rapport à notre problématique. Nous avons ainsi en premier les caractéristiques organisationnelles avec des données relatives aux personnels - effectifs, niveau d'encadrement des agents de maîtrise, importance des cadres et des ingénieurs - et aux contraintes techniques - taille des séries -. En second intervient le

rôle des acteurs organisés en collectifs, variable opérationalisée par les taux de syndicalisation. En troisième lieu il sera tenu compte de la préférence donnée aux logiques d'internalisation/externalisation pour répondre aux variations des plans de charge : appel à la sous-traitance, action sur les contrats de travail, ou/et action sur le temps de travail. Et enfin, le quatrième facteur à considérer est la branche d'activité.

Nous avions également demandé aux entreprises des informations sur le montant de leurs immobilisations de façon à opérer une typologie des entreprises selon l'intensité capitalistique (DELATTRE M. , EYMARD-DUVERNAY, F , 1983), typologie qui s'était avérée pertinente pour expliquer le niveau des charges salariales par salarié (CERC, 1987). Dans notre échantillon le très faible taux de réponse sur cette variable ne nous a pas permis d'effectuer cette classification.

2.2. Principaux résultats et commentaires rapides

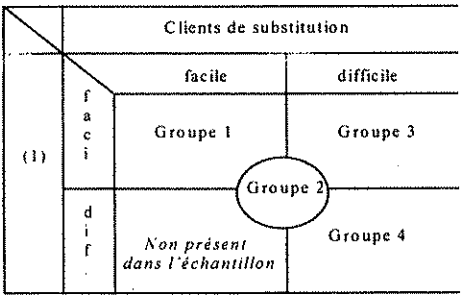
L'échantillon comportait au total 101 entreprises, principalement des PME. Pour ce qui est des résultats nous mettrons en avant les plus instructifs, en relation avec la question de la globalisation.

2.2.1. Test de la proposition n° 1 : mode de coordination interfirmes et position sur les marchés.

Pour pouvoir tester la proposition de recherche n° 1 il a été nécessaire de classer les entreprises, d'une part selon la position qu'elles occupent sur les marchés clients, et d'autre part selon leurs modes de coordination des flux d'échange.

En ce qui concerne la position sur les marchés clients , une analyse typologique a été effectuée afin de classer les entreprises ayant des caractéristiques similaires. Pour cela nous nous sommes appuyés conceptuellement sur les travaux de MARCHESNAY (1979). Les entreprises devaient préciser si elles pouvaient trouver facilement des clients de substitution et si leurs clients pouvaient trouver facilement des fournisseurs de substitution. L'échelle retenue allait de 1, très faible dépendance, à 5, forte dépendance. Une classification en nuée dynamique avec 4 groupes spécifiés a été effectuée, et le schéma suivant résume les configurations trouvées.

Position des entreprises sur leur marché



(1) Pour clients four. Substitu.

L'appartenance à tel ou tel groupe a la signification suivante :
Groupe 1 : les entreprises sont en position d'indépendance réciproque sur les marchés clients
Groupe 2 : les entreprises sont sur un marché ouvert
Groupe 3 : les entreprises sont en dépendance asymétrique sur les marchés clients. Les clients pourraient trouver facilement d'autres fournisseurs ce qui n'est pas le cas de l'entreprise qui vend
Groupe 4 : les entreprises sont en position de dépendance réciproque sur les marchés clients.

On notera qu'une alternative n'est pas présente dans notre échantillon : le cas d'une indépendance asymétrique sur le marché client, mais au bénéfice du fournisseur.

Pour étudier les entreprises selon leurs modes de coordination des flux d'échange, une classification a été effectuée sur 4 axes d'une ACP de façon à constituer des configurations types dans les modes de coordination inter-organisationnelle. Trois des axes retenus concernent les conséquences, pour l'entreprise-fournisseur, d'éventuels problèmes de délai et de qualité. Cela peut être le paiement d'une pénalité -axe 1-, le paiement du préjudice subi par l'entreprise cliente -axe 2-, ou enfin l'annulation de la commande -axe 3-. Le quatrième axe identifié concerne l'existence ou non d'une stratégie de coopération client-fournisseur.

L'analyse en composante principale nous ayant permis de réduire le nombre de variables et d'identifier ces 4 axes pertinents, il a été ensuite possible d'effectuer une classification - d'abord hiérarchique puis par nuée dynamique - qui a permis d'identifier 5 groupes d'entreprises homogènes sur ces axes.

Les groupes vont du plus contraint par les exigences des clients - cas du groupe 1 qui n'avait pas de relations de coopération avec ses clients et qui devait payer le préjudice qui leur était causé en cas de problèmes de délai de livraison et de qualité des produits - à l'absence de contraintes - cas du groupe 5 qui n'avait pas à payer de préjudice, ni de pénalité, et ne risquait pas d'annulation de commande en cas de problème de qualité ou de délai de livraison -.

Ces classifications une fois effectuées, la proposition de recherche n° 1 - absence de relation entre la position de l'entreprise sur ses marchés et les modes de coordination inter-organisationnelle- pouvait être testée. Pour ce faire, deux procédures ont été employées.

La première consiste à faire un test de χ^2 classique :

Khi-Deux	Valeur	DL	seuil de signification
Pearson	12,46175	12	0,40934

Le seuil de signification est bien supérieur à 0,005, et c'est pourquoi on ne peut rejeter l'hypothèse d'indépendance entre les 2 blocs de variables. Il n'y a donc pas à priori de relation entre la position d'une entreprise sur ses marchés et les modes de coordination des flux d'échange. [1]

Cette conclusion est importante, d'un double point de vue méthodologique et conceptuel. Sur le plan méthodologique, elle confirme la possibilité d'une réflexion étudiant les organisations selon leurs modes de coordinations des flux d'échange, et non pas exclusivement d'après leur position de plus ou moins grande dépendance sur leurs marchés. Sur le plan conceptuel, cela démontre la possibilité d'une analyse qui définirait des populations homogènes d'entreprises selon les caractéristiques de coordinations des flux d'échanges. Des liaisons tout à fait intéressantes se dessinent ainsi, qui combineraient les avantages d'une analyse en termes de réseau d'interdépendance et d'écologie des organisations (DIMAGGIO, 1994). Les configurations ainsi définies serviraient de référent pour situer les caractéristiques et les trajectoires - atypiques ou au contraire « normalisées » - des entreprises étudiées.

[1] Certaines cellules avaient soit une fréquence nulle soit < à 5. L'hypothèse a donc également été testée avec les modèles log-linaire. Les résultats sont convergents et confirment l'absence, dans notre échantillon, de relation entre la position de l'entreprise sur ses marchés et les modalités de coordination des flux d'échanges.

2.2.2. Test de la proposition n° 2 : modes de coordination interfirmes et organisation du travail des opérateurs.

Il s'agissait de s'interroger sur l'incidence différenciée des modes de coordinations des flux d'échange d'une part, et de la position de l'entreprise sur ses marchés d'autre part, sur le champ d'intervention et l'autonomie des opérateurs. Cette incidence a été analysée sous deux angles. Le premier concerne les différences de moyennes les plus significatives, et il s'agissait de répondre à la question : dans quels groupes d'entreprises se trouvent les opérateurs ayant le champ d'intervention le plus/le moins étendu, et la plus/la moins grande autonomie ? Le deuxième angle est relatif à l'homogénéité des comportements au sein des groupes d'entreprises les plus significatives, et il s'agissait d'étudier la plus ou moins grande homogénéité - polarisation - des comportements par rapports aux valeurs prises par nos variables explicatives. Nous dirons qu'il y a un effet de polarisation lorsqu'il n'y a pas égalité des variances entres groupes - soit un résultat du test d'égalité de variance inférieur à 0,05 - et que d'autre part cet effet statistique a une signification conceptuelle. En d'autres termes il y a polarisation lorsque pour une même variable, la dispersion intra-groupe est différente d'un groupe d'entreprise à un autre, au point de ne pas respecter les tests d'égalité des variances.

Quelques remarques préalables au tableau ci-dessous, qui résume les principales conclusions, nous permettront de préciser la signification des variables servant à appréhender l'étendue du champ d'intervention et l'autonomie.

La première d'entre elles, la multivalence « correspond à l'élargissement des capacités d'interventions sur plusieurs tâches ou opérations à l'intérieur d'un même métier de base » (A. d'IRIBARNE , 1993). La seconde, la polyvalence « correspond à un élargissement professionnel à un second métier de base » (D'IRIBARNE op. Cité). La troisième, l'autonomie du plan de charge, correspond à l'organisation, par les opérateurs, du plan de charge des machines, ordres de passage des lots de produits, machines utilisées etc ... La quatrième, l'autonomie du mode opératoire, est la définition, par les opérateurs eux mêmes, des modes opératoires de chaque tâche. Quant à la dernière, l'autonomie des équipes, c'est la définition, d'un commun accord avec les autres membres de l'équipe de travail, du poste occupé par chaque opérateur.

Relations inter-firmes et organisation du travail des opérateurs

	Incidence de la Coordination des Flux d'échange		Incidence de la Position de l'entreprise sur ses marchés	
	Effet moyenne sig. <0.05	Effet polarisation test égalité variances <0.05	Effet moyenne sig. < 0.05	Effet polarisation test égalité variance <0.05
Etendue champs d'intervention				
multivalence	Oui (+)	Oui	Non	Non,
polyvalence	Oui (+)	Non	Non	Non
contrôle qualité	Oui (+)	Oui	Non	Non
Autonomie				
autonomie plan charge	Oui (-)	Non	Non	Non
autonomie mode opératoire	Non	Oui	Oui (+)	Non
autonomie équipe	Oui (+)	Oui	Non	Oui (-)

Les groupes fortement contraints dans la coordination des flux d'échange - coordination inter-organisationnelle - ont une étendue des champs d'interventions significativement plus

importante que les groupes moins contraints, mais ont aussi des comportements très homogènes et l'on observe ainsi un effet de polarisation. En d'autres termes, plus les contraintes sont fortes, plus les choix en matière d'organisation du travail des opérateurs deviennent identiques, neutralisant ainsi les autres facteurs de contingence. Ce comportement « normé » est doublement intéressant : d'abord parce qu'il identifie des choix contraints par la situation , ensuite parce qu'il pose la question des cas d'entreprises qui, malgré le fait d'être soumises à de fortes contraintes, ont ou auraient un comportement « atypique », c'est à dire sans extension du champ d'intervention des opérateurs de production. L'étude de ces cas « atypiques » est tout à fait passionnante : d'abord parce qu'il faut identifier les facteurs d'inertie internes à l'entreprise, et ensuite parce qu'on peut s'interroger sur la persistance, sur le long terme, de choix « non normés ».

On notera par contraste que la position de l'entreprise sur ses marchés n'a aucune incidence sur l'étendue des champs d'intervention des opérateurs de productions.

Pour ce qui est des valeurs des variables relatives à l'autonomie, elles sont nettement différenciées selon les groupes. Notons simplement - dans le cadre restreint de cet article - le fait que les entreprises qui sont en position favorable sur leurs marchés laissent une plus grande autonomie des modes opératoires à leurs opérateurs. Par contre pour cette variable il n'y a pas d'effet de polarisation, ce qui indique, malgré des différences de moyennes significatives, des dispersions intra-groupes non significativement différentes selon la position des entreprises sur leurs marchés. Il serait ici intéressant de s'interroger sur les relations existantes entre la spécificité des compétences des opérateurs et, d'une part les choix en matière d'organisation du travail, et d'autre part les compétences distinctives de l'entreprise sur ses marchés

Ainsi l'identification de configurations d'entreprises homogènes ouvre la possibilité de nombreux approfondissements sur l'identification des facteurs explicatifs des choix stratégiques éventuellement effectués .

Concernant la proposition de recherche n° 2, les tests effectués montrent qu'il existe des relations statistiquement significatives entre de fortes contraintes dans la coordination des flux d'échanges et d'une part une extension des domaines d'intervention des opérateurs, et d'autre part une moindre autonomie dans les modes opératoires des opérateurs de production. L'analyse des modes de coordination sur l'organisation du travail est en fait très riche puisque nous avons à la fois des différences de moyennes significatives mais aussi des effets de polarisation des comportements.

Pour nous en tenir aux effets de la globalisation sur l'organisation du travail signalons que ce n'est pas la brièveté des délais qui est déterminante dans l'extension des champs d'intervention mais plus vraisemblablement l'importance dans la variation des plans de charge.
De même, l'existence de donneurs d'ordre et de norme ISO sont également des variables structurantes sur les transformations dans l'organisation du travail des opérateurs de production.

2.2.3. Test de la proposition de recherche 3 et 4 : les pratiques de rémunérations.

La proposition de recherche n° 3, concernant les pratiques de rémunération fixe, est également vérifiée. Une plus grande étendue dans le champ d'intervention des opérateurs est associée avec une rémunération mixte, intégrant les exigences du poste mais aussi les compétences. Nous préférons développer la proposition n° 4 qui a été invalidée.

Pour ce qui est de la rémunération variable les différentes cas présent dans notre échantillon étaient les suivants :

Rémunération variable	Intéressement collectif	Prime de Performance	Nombre d'entreprises
cas n° 1	non	non	37
cas n° 2	oui	non	26
cas n° 3	non	oui	24
cas n° 4	oui	oui	14
		Total	101

L'ensemble des tests effectués montre que la mise en place de rémunération variable n'est pas dans notre échantillon associée avec une plus grande autonomie laissée aux opérateurs. Notre proposition de recherche n° 4 est donc invalidée.

Nous avons cherché à contrôler rapidement l'existence de relation entre la rémunération variable et les autres blocs de variables internes de notre modèle : l'étendue du champ d'intervention, la position de l'entreprise sur ses marchés et les modes de coordination interfirmes. Aucun de ces blocs n'est associé de façon significative avec les pratiques de rémunérations variables.

Nous avons donc cherché à tester l'existence de relations significatives entre les pratiques de rémunérations variables et des facteurs de contingences par rapport à notre problématique. Parmi l'ensemble des facteurs de contingence présentée précédemment (point 2.1.2) nous ne retiendrons que ceux qui sont en relation significatives avec les pratiques de rémunération variable. Il est possible d'en distinguer deux grandes catégories : des facteurs d'organisation interne et des facteurs illustrant la politique de l'entreprise dans sa relation avec l'environnement. Pour ce qui est des facteurs d'organisation, la taille de l'entreprise et le niveau d'encadrement des agents de maîtrise jouent un rôle. Les entreprises pratiquant à la fois l'intéressement collectif et les primes de performance sont de grandes entreprises et ont un nombre de personnes encadrées par leur agent de maîtrise significativement plus important. Ainsi, la taille plus importante des équipes semble conduire à un mode de coordination par les résultats et non pas par la supervision directe. En tout cas c'est une piste à approfondir.

Pour ce qui concerne la politique de l'entreprise dans sa relation avec l'environnement, nous constatons que la mise en place de rémunération variable est associée avec les logiques d'internalisation/externalisation. Plus précisément, les entreprises qui ne pratiquent aucune rémunération variable ont pour faire face aux variations d'activité plus souvent recours à la sous-traitance et moins souvent recours à l'action sur le temps de travail que les entreprises qui ne mettent en place que des primes de performances. Cette action prioritaire sur le temps de travail par rapport à un appel à la sous-traitance se retrouve également pour les entreprises pratiquant les deux types de rémunérations variables : intéressement collectif et primes de performances.

Ainsi, les entreprises qui externalisent lorsqu'il y a variation du plan de charge ne mettent pas en place de rémunération variable incitatrice. Nous retrouvons là une des conclusions de l'analyse proposée par WILLIAMSON (1985) sur la gestion de la relation salariale. Notons cependant que ces stratégies d'externalisation ne sont pas liées à la position de l'entreprise sur ses marchés. Qu'une entreprise soit bien placée sur ses marchés - donc jouisse à priori de compétence distinctive - ou non n'a aucune incidence sur la mise en place de logiques d'externalisation. Lorsque une entreprise a une logique d'internalisation elle met plus souvent en place des rémunérations variables, cette conclusion pouvant être mise en relation avec les théories des marchés internes et/ou des contrats d'efficience.

Cependant, la question à laquelle notre « modèle » n'apporte aucun élément de réponse c'est celle sur les variables explicative des stratégies d'internalisation ou d'externalisation pour répondre aux variations de plan de charge. Nous ne savons donc pas pourquoi une entreprise pratique une externalisation ou une internalisation dans ces cas là.

CONCLUSION

Notre propos était de monter l'intérêt d'une analyse qui mettrait en relation les modalités de gestion de l'incertitude des relations interfirmes - retenues comme illustratrices du phénomène de globalisation - et les modes d'organisation du travail et de pratiques de rémunération.

Les apports de ce travail

La PR1 a permis de mettre en évidence que les modalités de coordinations interfirmes ne dépendaient pas de la position des entreprises sur leurs marchés. C'est une conclusion importante à plusieurs titres : d'un point de vue théorique les modalités de coordination interfirmes constituent un objet d'étude ayant sa propre cohérence, et de nombreux points convergent pour penser qu'il existe un niveau d'interdépendance métaorganisationnel, une structuration de champ organisationnel pour reprendre la terminologie de DIMAGGIO et POWEL (1991), dont il convient de cerner plus précisément les caractéristiques, la dynamique, et le rôle structurant dans les pratiques intraorganisationnelles. D'un point de vue méthodologique, il est possible d'approfondir les modalités de coordination interfirmes en se centrant uniquement sur leurs caractéristiques et ceci indépendamment de la position des entreprises sur leurs marchés. En supposant que cette dernière puisse être analysée notamment à travers les actifs spécifiques de l'entreprise, cela signifie donc que, contrairement à ce que dit WILLIAMSON (1994), les configurations de gouvernance bilatérale ne se limitent pas aux seuls actifs spécifiques. Enfin, pour le praticien, la PR1 met en évidence que la composante stratégique de la GRH ne doit pas se limiter à l'identification et au développement de compétences distinctives de l'entreprise (HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K., 1994), celles qui lui permettent de se positionner ses marchés. Elle doit, et de façon tout aussi importante connaître, analyser et anticiper le rôle des contraintes de coordination interfirmes, voire même avoir une démarche pro-active sur ces dimensions.

La PR2 a permis de montrer le rôle structurant des modalités de coordinations interfirmes sur l'organisation du travail des opérateurs de production. Il existe à la fois des différences de moyennes et des effets de polarisation sur l'ensemble des variables retenues comme représentatives de l'organisation du travail. De plus fortes contraintes se traduisent pour les opérateurs par des champs d'intervention plus important mais des marges d'autonomie plus faibles. Par contre, la position de l'entreprise sur ses marchés ne joue aucun rôle sur l'ensemble de ces variables à l'exception de celle qui concerne l'autonomie des modes opératoires. Cette dernière est significativement plus importante pour les entreprises bien situées sur leurs marchés.

Les conclusions relatives à cette PR2 nous semblent importantes à plusieurs titres, et nous en retiendrons deux. D'un point de vue théorique il est possible de poser comme hypothèse que plus les firmes sont dans des logiques d'externalisation et d'interdépendance accrues et moins les facteurs de contingences et d'inertie intraorganisationnelles jouent de rôle structurant. La mise en phase des dynamiques endogènes intraorganisationnelles entre firmes soumises aux mêmes contraintes de coordination trouverait quelques fondements conceptuels dans les approches de l'Ecologie des organisations - pas celles, souvent citées, des premiers travaux, mais celles des publications les plus récentes (1989) - ou encore dans l'approche néo-institutionnelles appliquée à l'analyse des organisations de DIMAGGIO et POWEL (1991). Du point de vue du praticien, les conséquences de la PR2 sont aussi importantes puisqu'elles indiquent, lorsque les modalités de coordination des relations

d'échange sont contraignantes, les très faibles degrés de liberté dont il dispose dans l'organisation du travail des opérateurs de production. Il serait possible d'étendre certaines analyses de NELSON et WINTER (1982) et de considérer que les modalités de coordination interfirmes définissent des contraintes de sentier (path dependency) plus ou moins fortes. Les praticiens de la GRH doivent savoir les analyser et les anticiper pour apprécier à leur juste niveau les marges d'autonomie et/ou l'étendue des champs d'intervention qu'ils peuvent laisser aux opérateurs.

Enfin les PR3 et PR4 ont permis d'avancer dans la compréhension des facteurs explicatifs de l'évolution des règles de rémunérations. La PR3 a mis en évidence l'existence de relations entre certaines composantes de l'organisation du travail et les pratiques de rémunération fixe. Plus les champs d'intervention sont grands et moins la rémunération est uniquement axée sur le poste. Par contre la PR3 qui s'intéressait aux relations entre l'autonomie laissée aux opérateurs et les pratiques de rémunérations variables est invalidée. De façon plus générale aucune des variable explicatives de notre modèle empirique n'est associée avec les pratiques de rémunérations variables.

Nous retiendrons comme précédemment deux enjeux liés aux PR3 et PR4. D'un point de vue théorique la conceptualisation des relations entre les modalités d'organisation du travail et les pratiques de rémunérations restent à développer (AMADIEU, 1995). Des analyses futures pourraient porter, d'une part sur les conditions d'évolution et de résistance aux changements des règles de rémunération, d'autre part sur les conséquences en termes d'efficience économique de ces changements de règles, en intégrant notamment des données relatives aux progressions comparées de masse salariale. Nous voulons signifier par là que les analyses microsociales en termes d'implication/satisfaction, autonomie/polyvalence etc, des nouvelles pratiques salariales devraient être complétées par l'étude des conséquences de ces nouvelles pratiques sur les processus de négociation intraorganisationnelle et de contrôle de masse salariale. Du point de vue du praticien les PR3 et PR4 rappellent la nécessité d'une gestion stratégique des rémunérations dans leurs composantes fixes et variables avec une attention particulière pour les pratiques de rémunérations variables qui semblent, dans les pratiques actuelles, répondre à des exigences multiples et pas toujours aisément identifiables.

Les limites de ce travail

Les limites de ce travail sont nombreuses et nous en mentionneront deux. D'abord, il serait certainement nécessaire d'affiner les causalités sous jacentes aux relations observées, car en nous centrant sur certains points de tensions des relations d'échange nous avons réduit la complexité des processus, et donc aussi la finesse de l'analyse. Ensuite, il faut rappeler que la mise en évidence de régularités statistiques ne peut être qu'une première étape dans la compréhension de l'agir de l'acteur. L'analyse des données permet de neutraliser les circonstances individuelles (DURKEIM, 1937). Comme le rappelle R. BOUDON (1984) « une relation n'a de signification que si on peut y voir le résultat de comportements intelligibles ».

Pour clore ces remarques, rappelons que la constitution de sous groupes d'entreprises homogènes - dans notre problématique en fonction des modes de coordination de leurs flux d'échange - est méthodologiquement intéressante. En effet, une étude quantitative exploratoire, parce qu'elle permet de définir des référents - des configurations d'entreprises homogènes - peut servir de support à des études qualitatives comparatives qui cherchent à rendre plus compréhensible les caractéristiques et trajectoires normalisées ou atypiques des entreprise étudiées.

ADDA J., *La mondialisation : T1 Genèse T2 Problèmes*. Ed. La Découverte 1996
AMADIEU J. F. , *Le management des salaires*, Ed. Economica, 1995
AMADIEU J. F. , CADIN L. , *Compétence et Organisation qualifiante*. Ed. Economica, 1996.
BARREYRE P. , « la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n 6 Sept. Oct., 1976
BARREYRE P. , *La sous traitance à l'heure de l'impartition*. EncyclopédieVuibert, 1992
BAUDRY B. , *L'économie des relations interentreprises*. Ed. La Découverte, 1995
BOUDON R., *La place du désordre*. Quadrige/Puf 1991 (1° édition 1984).
BOUDON R. , *Effets pervers et ordre social*. Quadrige/Puf 1993 (1° édition 1977)
BRADET, J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles ». Dans *Repenser la G.R.H ?* Ed. Economica 1993
BRECHET J. P. , « Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite : pour une lecture constructiviste du développement des organisations, *Congrès Constructivisme et Sciences de Gestion* Lille 23 Octobre 1997.
CADIN L. « fait-il sortir la G.R.H de ses frontières ? », *Dedans Dehors. Les nouvelles formes de l'organisation* Ed. Vuibert, 1997
CROZIER, M. , FRIDBERG, E., *L'acteur et le système*. Ed. Seuil. 1977
FOMBRUN C. J., « Taking on strategy », *Evolutionary Dynamics of Organizations*, edited by J.A.C
BAUM et J.V. SINGH, Oxford University Press, 1994
CERC, *Salaires et compléments de salaire*, Document du CERC, n° 83(a) et n° 87(b), la documentation française, 1987.
DELATTRE M, EYMARD-DUVERNAY, F. , « Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel », *Economie et Statistiques*, n° 159, Octobre 1983.
DIMAGGIO P. J. ; POWEL, W. W. 1991. *The Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
DIMAGGIO P., « The challenge of Community Evolution », *Evolutionary Dynamics of Organizations, Oxford University Press*, 1994.
D'IRIBARNE A. , *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*, Ed. CNRS, 1993.
DURKHEIM *Les règles de la méthode sociologique*, 1937 Quadrige/Puf (20° Edition)
FREYSSENET M. , « quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail, n° HS*, 1994
FRIDBERG E. , *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Ed. Seuil, 1993.
HAMEL G. , PRAHALAD, C. K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business Scholl Press (trad. Fr. La Conquête du futur. 1995. Interédition)
HANNAN M et FREEMAN J. , *Organizational Ecology* Harward, University Press, 1989
KNIGHT F. H., *Risk, uncertainty and profit*. Boston New York, Houghton Mifflin Company. 1921
LOUART P. , BOURNOIS, F., LIVIAN, Y. F. , « Les champs de tension en G.R.H.» Dans *Repensez la G.R.H ?* Coordonné par BRADET J. Ed. Economica 1993
LAWRENCE P. , LORSCH, J., *Organization and Environment : Managing Differenciation and Integration*, Cambridge, Mass. , Harward Business School. (trad. fr. *Adapter les structure de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Ed. D'Organisation 1994 2° édition)
MARCHESNAY . « La dépendance des firmes individuelles » », *revue Economie et Société/Science de Gestion* n° 1, 1979
MCKELVEY B. , *Organizational Systematics : Taxonomy, Classification, Evolution*,Berckley, CA : University of Clifornia Press, 1982.
MCKELVEY B. , « Evolution and Organizational Science », *Evolutionary dynamics of Organizations* Edited by J.C BAUM et J.V SINGH, Oxford University Press, 1994
MARTIN, D. , « Contribution à une approche inter-organisationnelle de la Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales », *Actes du 6° Congrès de l'AG.R.H.*

MUET, P. A., *Croissance et cycles, théories contemporaines*. Economica 1993
NELSON, R. R. and WINTER, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass. Harvard University Press
PACHE, G. , PARAPONARIS, C., *L'entreprise en réseau*, PUF 1993
PFEFFER J. , SALANCIK G. R.., *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row. 1978
ROJOT J. , *Comportement et organisation*. Vuibert. 1992
ROUSSEY P. , *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Toulouse I
SIROEN J. M. (Sous la Direction de). , *Finances Internationale*. Ed. Armand Colin. 1994
TARONDEAU J. C. , *Stratégie industrielle*, Vuibert, 1993
TERENCE (groupe), *Encyclopédie des Ressources Humaines T3 Ressources Humaines et stratégie d'entreprise*. Ed. d'Organisation, 1994
THEVENOT L.., « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination ». Article de *l'ouvrage Les systèmes de relations professionnelles : examen critique d'une théorie*. Sous la direction de J.D REYNAUD F. EYRAUD, C. PARADEISE, J. SAGLIO 1990
WEISS D. , « nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, Avril-Mai, 1994a
WEISS D. , « les nouvelles frontières de l'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Sep. Oct., 1994b
WILLIAMSON, O. E. , The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press, New York (trad. fr. les institutions de l'économie, Interédition, 1994)
ZARIFIAN, P. , *Quels modèles d'organisation pour l'industriel européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*. Ed. L'Harmattan, 1993.