

« QUAND LA LOGIQUE COMPETENCE N'EST PAS LA OU ON L'ATTEND... »

Frédérique ALLARD

Jacques IGALENS

Dans une économie durablement marquée par le chômage (Outin, 1994), nul ne conteste la crise du modèle taylorien-fordien d'organisation. Son remplacement par de nouveaux modèles productifs semble toutefois être plus problématique (Boyer, 1993 ; Durand, 1993 a ; Linhart, 1991, 1994 ; Whitaker, 1992 ; Wood, 1992). Comment définir le ou les nouveaux modèles en émergence ? Une première difficulté vient du fait que les analyses sont en cours et s'offrent en concurrence les unes par rapport aux autres. Tout est mouvant, changeant et incertain dans le nouvel état de la société et du travail (Durand, 1993 a). Rien n'est jamais prédéterminé et le nouveau modèle productif pourrait s'articuler autour de plusieurs types possibles d'organisation du travail (Hirsch-Kreinsen, 1993 ; Lutz, Hirsch-Kreinsen, 1988). Le choix est ouvert et dépend de la façon dont s'imbriquent les déterminants internes à l'entreprise et ceux relevant des espaces sociaux et macro-économiques. Une deuxième difficulté provient de l'absence de véritable consensus quant à la définition du modèle taylorien-fordien. Les multiples facettes et les contradictions internes de ce modèle rendent difficile la caractérisation des nouveaux modèles. Le cadre de référence de nombreuses analyses des fractures du modèle taylorien-fordien n'est pas toujours explicite. La confusion est souvent entretenue entre les principes tayloriens et leurs différentes applications contextualisées (Linhart, 1994). Elle est amplifiée lorsqu'il est question d'intégrer les apports de Fayol sur l'administration, ainsi que ceux de Weber sur l'idéal-type bureaucratique (Brassard, 1996). Par ailleurs, l'émergence de l'approche socio-technique, au cours des années 60, n'était-elle pas annonciatrice de l'épuisement du modèle taylorien-fordien (Emery, Trist, 1972) ? Une troisième difficulté du débat découle de la pluridisciplinarité. Compte tenu des différences de terminologie, les repères sont brouillés. L'absence de modèles stabilisés conduit à regrouper sous un même terme des expériences très variables selon les secteurs et les entreprises et des réflexions théoriques très diverses (Linhart, 1994). Il en résulte un ensemble d'analyses où règnent beaucoup d'implicite et certaines contradictions, où sont répandus assez largement une unanimité superficielle et un éclectisme de bon aloi (Clegg, 1990 ; Whitley, 1992). La littérature sur les nouvelles formes d'organisation est caractérisée par les redites plutôt que par l'intégration. Certaines convictions y sont reprises continuellement sans qu'en soient explicités ou questionnés les fondements. Plusieurs auteurs omettent en outre de distinguer ce qui est de l'ordre de l'explication et de la description de ce qui appartient à l'ordre du normatif et de la prescription (Brassard, 1996 ; Linhart, 1994 ; Wood, 1992).

Le débat sur les nouvelles formes d'organisation se distingue donc par une grande confusion pour diverses raisons.

La multiplicité des modèles alternatifs est souvent combinée à l'ignorance mutuelle et à l'absence d'efforts d'intégration : spécialisation flexible (Piore, Sabel, 1989), « firme flexible » (Atkinson, 1984 a, 1984 b), réseaux et districts industriels (Benko, Lipietz, 1992 ; Maruani, Reynaud, Romani, 1989), « organisation réflexive » (Brulin, 1993), « organisation qualifiante » (Zarifian, 1992 ; Amadieu, Cadin, 1996), « firme coopérative » (Zarifian, 1993), « firme japonaise (toyotiste, ohniste) et production au plus juste (lean production) » (Aoki, 1991 ; Coriat, 1991, Womack, Jones, Roos, 1992), « entreprise intelligente » (Landier, 1991).

Les niveaux d'abstraction et d'agrégation ne sont pas toujours clarifiés dans ces travaux. Les sauts rapides, des descriptions d'ateliers aux généralisations des changements au niveau des structures économiques et même du capitalisme, sont fréquents. « Bien que les différents niveaux – le monde, le pays, la région, la firme, l'usine, l'atelier – soient interdépendants, ils doivent être clairement démarqués dans les analyses » (Wood, 1992).

La difficulté à échapper aux tentacules de la logique taylorienne-fordienne est manifeste dans le caractère normatif de plusieurs travaux. Le risque de retomber dans les travers de la One Best Way est important (Linhart, 1993, 1994 ; Wood, 1992). Les représentations fondatrices de ces travaux sont souvent élaborées à partir de la conception taylorienne-fordienne malgré leur tentative de rupture avec elle. Supposer que

l'organisation japonaise s'imposera à terme comme l'alternative à l'organisation taylorienne-fordienne est aussi contestable. « L'idée de best practice, la meilleure pratique ou la meilleure solution, est aujourd'hui souvent présentée sous la forme d'une inévitable « japonisation » des entreprises dans le monde. Dans sa forme pure cette idée prétend ceci : pour chaque période, on peut objectivement définir quelle organisation du travail et quelle technologie assurent un maximum d'efficacité. A travers le mécanisme de la concurrence, chaque entreprise découvre et apprend ces méthodes. Parce que chaque acteur économique ne peut être efficient qu'au prix de leur existence, il doit adopter ces méthodes les plus favorables, qu'il le veuille ou non » (Kern, 1993). Il s'agit dans ce même sens de critiquer « le caractère trop souvent statique des discussions concernant le nouveau modèle productif en voie d'émergence : tout se passe comme si toutes les firmes, les économies ou les régions devaient converger vers l'organisation optimale, donc un état stationnaire. Bien au contraire, tout modèle productif déclenche des dynamiques internes susceptibles à terme de le mettre en péril » (Boyer, 1994).

La surestimation du rôle des nouvelles contraintes compétitives entraîne l'omission du rôle des facteurs internes dans les fractures du modèle taylorien-fordien. Ce modèle subit en effet un renversement endogène ; ce qui a constitué sa force cohérente devient source de sa faiblesse à cause de tensions internes et externes ; il perd notamment sa cohérence structurelle (Boyer, 1993). « Les fissures destabilisatrices ne sont pas purement d'origine exogène au modèle. Des limites inhérentes à ses fondements conceptuels et à ses diverses applications ont été déjà montrées par diverses recherches (Emery, Trist, 1972 ; Piore, Sabel, 1989). Identifier les caractéristiques du futur modèle d'organisation à partir de la seule recherche d'adéquation optimale à de nouvelles contraintes, au demeurant changeantes, et à la fois structurelles et conjoncturelles, élude l'explication de la dynamique interne du modèle. « Ne peut-on pas estimer aussi que des formes de changement puissent se manifester au sein du système de production, de manière endogène par la dynamique des apprentissages d'acteurs, par leur capacité d'innovation, et de création de ressources nouvelles ? » (Maurice, 1993).

Le rôle et le statut des acteurs dans les nouveaux modèles d'organisation sont-ils ainsi empreints de contradictions. Ils doivent être compétents, responsables, engagés, coopératifs, communicateurs. Cependant, ils ne sont pas construits comme objet d'analyse (Maurice, 1993). Il y a une impasse quasi-totale sur les identités et savoirs actuels des acteurs, aussi bien individuels que collectifs. Le rôle des salariés, de leurs savoirs ne sont pas encore clairement définis (Alter, 1990 ; Di Ruzza, 1997 ; Linhart, 1991). Or, ces acteurs, porteurs de ressources et de stratégies contradictoires (Crozier, Friedberg, 1977), peuvent donner aux évolutions actuelles un contenu différent. La légitimité de ces nouvelles formes organisationnelles, les réactions qu'elles suscitent auprès des salariés et leur influence sur leurs comportements, sont rarement abordées comme problématiques (Clot, Rochex, Schwartz, 1990 ; Dore, 1986 ; Oskamp, Spacapan, 1990 ; Wardell, 1992). Par ailleurs, « la dimension idéologique est d'une importance cruciale dans le débat sur les nouveaux modèles d'organisation. Il s'agit de déterminer qui gagne et qui perd pour chaque ensemble particulier d'arrangements institutionnels et quels sont les intérêts générés ou menacés de leur altération » (Hyman, 1991).

La polarisation du débat sur les nouvelles formes organisationnelles est caractérisée par une tendance vers une logique de « tout ou rien » (Elger, 1990). L'entreprise apparaît, dans la plupart des travaux sur les nouveaux modes d'organisation, comme un système homogène et compact, doté d'une seule et unique dynamique, que l'on ne peut saisir que dans sa globalité. Or, les transformations actuelles sont loin de couvrir uniformément toutes les dimensions de l'entreprise. Elles peuvent être a-synchrones (Linhart, 1991, 1994). Il faut donc faire la part de ce qui se transforme et de ce qui est relativement stable en introduisant, au sein de l'entité que constitue l'entreprise, des différenciations entre des dimensions profondément imbriquées (Durand, 1993 b). La diversité de logiques d'action et de modes de coordination au sein de l'organisation peut aboutir à la coexistence de transformations de natures et de rythmes composites selon la dimension analysée (Boltanski, Thévenot, 1989, 1991).

La mise en évidence de ces différences de phases est particulièrement nette concernant la logique compétence. Trois niveaux sont habituellement séparés : le niveau stratégique – celui des compétences clefs ; le niveau organisationnel – celui des compétences collectives – et le niveau de la GRH – celui des compétences individuelles.

Au premier niveau, le niveau stratégique, la logique compétence est située au point de rencontre des théories fondées sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984) et de l'approche par les capacités dynamiques de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990 ; Nonaka, Takeuchi, 1995). Pour certains, ces compétences clefs reposent essentiellement sur des « actifs invisibles » (Itami, 1987) ; pour d'autres on peut les classer en capital

physique, notamment les techniques de production, en capital organisationnel (Barney, 1986). Pour tous, ces compétences doivent être rares, inimitables et non substituables.

Au second niveau, celui de l'organisation du travail, la compétence constitue une propriété collective et elle peut évoluer collectivement par apprentissage. Pour les sociologues, c'est à ce niveau que s'élaborent les réponses aux mutations essentielles du travail. La gestion des aléas (« de la peine à la panne »), les activités de communication/coordination/intercompréhension, les logiques de « service » (au sens de Zarifian, 1999) supposent une intelligence collective de la tâche et surtout le passage de la tâche individuelle au processus. Pour d'autres, c'est par des « dispositifs cognitifs collectifs » que les règles spécifiques à l'organisation sont élaborées (Favreau, 1989).

Au troisième niveau, celui de la gestion des ressources humaines, la logique compétence fournit une alternative globale à la logique taylorienne du poste de travail (Livian, Terrenoire, 1995). La GRH traditionnelle repose essentiellement sur une logique de poste, le secteur public en fournit un exemple. Base de la structure d'organisation, de la structure de rémunération et de la structure de communication, le poste peut être comparé à un moule à l'intérieur duquel le salarié est coulé. La GRH revisitée par la logique compétence tend à inverser le rapport homme/poste quand elle ne supprime pas entièrement la référence au poste. La place reconnue à l'homme dans le processus de travail, la base de sa reconnaissance (notamment monétaire), de son parcours professionnel dépendent de la compétence individuelle (Amadiou, Cadin, 1996 ; Le Boterf, 1998).

L'articulation des trois niveaux : global, collectif et individuel, fait l'objet de nombreuses recherches tant en gestion (Le Boterf, 1994), qu'en économie industrielle (notamment dans le cas de l'entreprise réseau) et en sociologie (Zarifian, 1999). Il est supposé pour la suite de cet article que cette articulation est souhaitable. Nous ne le démontrerons pas. En revanche, nous nous attacherons à rendre compte à partir du cas de la Division Avions d'AEROSPATIALE de la chronologie d'une « révolution » annoncée dans le domaine de la gestion industrielle. Nous montrerons ensuite que l'adoption de la logique compétence au niveau global et collectif n'a pas été suivie de la même démarche concernant la GRH. Nous en tirerons enfin des conclusions concernant les avantages et la difficulté d'articuler les deuxième et troisième niveaux.

1. CHRONIQUE D'UNE « REVOLUTION » ANNONCEE

La « révolution » industrielle présentée ici s'est principalement déroulée entre 1988 et 1992. Une description détaillée de son déroulement, dans le champ de la gestion de production, a été faite par ailleurs (Allard, 1999). Nous n'en reprenons que les principaux traits. C'est par référence exclusive à cette période de quatre ans que l'analyse qui suivra sa présentation conservera tout son sens.

1.1 La nature et l'intensité du besoin d'intégration dans le champ de la gestion de production

Confrontée à des contraintes de compétitivité économique, la Division Avions de l'AEROSPATIALE s'est engagée, à la fin des années quatre-vingts, dans la recherche de nouvelles conditions de concurrence par une stratégie de rationalisation et de modernisation de son outil industriel. La Démarche Industrielle : ainsi fut désignée cette stratégie mise en œuvre à partir de 1988, touchant autant à la structure industrielle de la Division qu'aux moyens et aux méthodes de fabrication et de gestion de la production. Les quatre types de transformations qui ont caractérisé la démarche industrielle étaient les suivants :

- transformation organisationnelle avec en amont le rattachement hiérarchique de tous les sites de production, jusqu'alors indépendants, à un pôle opérationnel Division renforcé et, en aval, leur éclatement en unités autonomes ;
- transformation des logiques industrielles de sites de production avec l'abandon des vocations larges et la focalisation de leurs activités sur des spécialités technologiques ;
- transformation des façons de produire avec le développement de l'automatisation et de l'informatisation de la production et l'organisation des processus de fabrication en lignes de produits ;
- transformation des façons de gérer, avec l'uniformisation des systèmes de gestion de la production et l'affirmation d'une problématique de gestion industrielle.

La révolution annoncée n'était donc pas seulement technologique (même si la recherche de compétitivité de la Division a largement fait appel aux nouvelles technologies) ; elle était surtout culturelle puisqu'il s'agissait d'impulser à travers ces transformations une culture industrielle en rupture profonde avec les logiques de production et de gestion traditionnelles. Passer du stade de la production artisanale (un avion par semaine) au stade industriel de la production en série (un avion par jour) en était l'enjeu.

1.1.1. La création du pôle Production de la Division Avions

Le passage d'une situation de couplage lâche des établissements à une situation d'interdépendances fortes entre unités de production a résulté conjointement de la création d'un pôle Production Division et de la stratégie industrielle déployée, dont la mise en œuvre s'est traduite par l'éclatement des sites de production en unités opérationnelles et par l'intégration de l'ensemble au niveau global de la Division. Ce premier développement est centré sur l'agrégation des sites à travers la réorganisation de la Division ; les trois suivants, consacrés aux transformations induites par la politique industrielle, permettront de préciser le mouvement conjoint de fragmentation et de réagrégation des sites de production.

Dès 1986, les impératifs économiques auxquels la Division Avions était confrontée lui avait imposé une réflexion approfondie sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer significativement sa productivité. Au cours des années précédentes, l'entreprise avait effectivement connu une situation économique et industrielle difficile : d'une part, pendant la période de 1981 à 1986, du fait d'une conjoncture déprimée persistante et d'autre part, au cours des années 1986-1987, essentiellement du fait de la forte baisse du dollar et de l'effondrement des prix des matières premières qui avaient affaibli les budgets d'investissements civils et militaires d'un grand nombre de ses clients.

A ces enjeux économiques, s'ajoutèrent les défis techniques de la nouvelle situation créée par le lancement de l'A330/A340 et, en général, par le développement des activités de la Division (extension de la gamme d'avions existants). Les impératifs de la compétition internationale imposaient donc d'assurer une activité croissante avec le même potentiel, rendant impérieuse la nécessité de redéploiement structurel, axé autour d'un recentrage stratégique sur les vocations fondamentales de l'entreprise et d'une amélioration du ratio « spécifiques/non spécifiques »¹. Au plan industriel et technique, une série de mesures d'adaptation du potentiel fut engagée, parmi lesquelles la restructuration de la Division et la création d'une direction opérationnelle de la production.

La restructuration de la Division Avions s'inscrivait ainsi dans une logique d'amélioration de son efficacité. Il s'agissait à la fois de mettre en place de très gros moyens industriels pour répondre aux enjeux à venir (en particulier les investissements pour le programme Airbus A330/A340) et de plus d'adapter l'organisation. Dans cette perspective, la mise en place de directions opérationnelles par grandes fonctions devait entraîner une plus grande harmonie entre les différents sites de la Division et la mise en place d'outils de travail communs. La réorganisation de l'échelon opérationnel s'est notamment traduite par la création d'une direction chargée de la production, fédérant l'ensemble des sites de production.

Si l'importance de l'établissement de Toulouse a été confortée par la mise en place, à son niveau, du commandement opérationnel de la Division Avions, celle des autres établissements – Saint Nazaire, Nantes et Méaulte – a été affaiblie par leur rattachement à la Direction de la Production.

Le regroupement des activités opérationnelles a ainsi affirmé la prééminence de la notion de Division sur celle d'établissement. Cette consécration d'une approche globale des activités s'est traduite par un bouleversement profond du système industriel de la Division, avec l'intégration – au sein de la Direction Production – de toutes les usines de fabrication de pièces ou d'assemblage.

1.1.2. La spécialisation technologique des sites et la politique d'harmonisation

En s'engageant dans une démarche de rationalisation et de modernisation de son outil industriel, la Division Avions rompait avec les pratiques industrielles passées de l'entreprise, très empreintes de l'histoire même du groupe AEROSPATIALE. Sous la double

¹ En règle générale, l'effort lié à l'amélioration de la productivité conduit à embaucher en priorité des personnes dites « spécifiques », dont les heures de travail sont vendues, par opposition aux « non-spécifiques », dont les heures sont répercutées sur le taux horaire.

pression des conditions de compétitivité et de la croissance de la Division (lancement de nouveaux programmes, extension de la gamme d'avions existants), l'organisation industrielle fondée sur une décentralisation par site des activités opérationnelles était effectivement apparue inopérante. « L'effet de masse », soulignait un cadre de la Division, « imposait de "changer de braquet" : il fallait à la fois passer à l'ère industrielle qui seule permettrait de faire face aux montées en cadence et combler l'écart de compétitivité par rapport aux Américains » (les constructeurs aéronautiques Boeing et Mc Donnell Douglas à l'époque).

Dès 1986, des réflexions avaient été engagées sur la rationalisation des structures industrielles de la Division, afin d'améliorer la productivité. Cette politique s'articulait autour d'un certain nombre de spécialités attribuées à chaque usine et reposait sur un vaste programme d'automatisation des systèmes de production dédiés à chaque type de fabrication. Cependant, les moyens jusqu'alors mis en œuvre avaient atteint une limite ; toute progression demeurerait marginale et lente. La création d'une Direction de Production avait constitué une première réponse à ces problèmes ; mais elle ne suffisait pas en soi. La montée des investissements (très fortement liés aux besoins d'intégration technologique par appel à l'automatisation et à l'informatisation de la production) exigeait de mieux les rentabiliser, donc de supprimer toutes leurs redondances et disparités. L'objectif de productivité (« passer de 6h/kg d'avion produit à 4h/kg en 1992 ») imposait d'accélérer la démarche de spécialisation technologique et de concentration des moyens pour les rendre effectives. L'enjeu était, en 1988, de mettre en œuvre une politique industrielle non seulement génératrice de gains de productivité rapides et significatifs, mais également adaptée à une gestion multi-programmes, à un accroissement important de la charge globale et à un rythme de lancement fortement accru.

La « Démarche Industrielle » fut le cadre de référence de cette volonté politique de produire « mieux, moins cher, ensemble », traduite par une double orientation : la spécialisation technologique des sites et la concentration des énergies sur le métier d'avionneur. Elle visait globalement à concilier une optimisation de la répartition et de l'organisation des savoirs-faire, des techniques, des moyens et des investissements et la flexibilité de la production, pour absorber, sans perturbations majeures, les changements de rythme de l'industrie aéronautique. Corrélativement à ces deux axes stratégiques, des politiques d'application avaient été définies, articulées respectivement autour de l'harmonisation de l'organisation et de l'évolution de la sous-traitance. Seule la première politique sera développée en raison de son impact direct et majeur sur la gestion de production.

Les spécialités technologiques ont été déterminées dans la perspective d'un recentrage sur le métier d'avionneur (c'est-à-dire sur les vocations fondamentales de la Division Avions, sur ses compétences de base). Leur répartition a été effectuée en tenant compte notamment des vocations industrielles de chacun des sites, c'est-à-dire en fonction des forces et de l'expérience technique des centres de production.

Chaque site est ainsi devenu maître d'œuvre d'une ou de plusieurs spécialités technologiques, c'est-à-dire responsable – pour l'ensemble de la Division – des productions appelant ses savoirs-faire spécifiques et responsable de leur développement. Au sein de chacun d'eux, ces spécialités de fabrication et d'assemblage ont été réparties entre unités opérationnelles – îlots de fabrication et d'assemblage ou programmes. Organisées en lignes de produit, ces unités regroupaient les moyens de production propres à leur spécialité. Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la spécialisation et de son optimisation à travers des projets d'atelier dédiés à chaque spécialité, ces unités se sont progressivement développées dans le sens d'une responsabilisation et d'une autonomie accrue. Ainsi, les sites allaient-ils s'affirmer en tant que « pôles d'excellence industrielle », mais à travers un réseau d'une quarantaine d'unités opérationnelles qui allaient progressivement conduire à l'éclatement de leur structure et à une modification de leur fonctionnement.

Abandonnant le principe : « qui assemble fabrique » (qui traduisait les fonctionnements autarciques passés) pour consacrer la règle : « qui a la spécialité fabrique », la spécialisation des sites a ainsi renforcé leurs interdépendances, chacun devenant client et fournisseur des autres. Mais, en induisant une augmentation importante des échanges intersites, elle accentuait de fait le besoin d'harmonisation des environnements de production.

De façon générale, l'hétérogénéité de l'organisation des sites était inconciliable avec la démarche de rationalisation globale de la production. De façon spécifique, elle était incompatible avec la spécialisation des usines et l'unicité des ateliers : en accroissant le degré d'interdépendance des sites, la spécialisation avait en effet bouleversé les relations

entre établissements, tant au niveau des flux physiques que des flux informationnels. Faciliter les échanges intersites constituait une ligne d'action majeure de la politique d'harmonisation.

Du point de vue des flux physiques, la spécialisation conjuguée aux montées en cadence des différents programmes induisait un accroissement important des échanges entre les usines. La seule augmentation de charge avait multiplié par 2,5 le nombre des transferts de pièces entre sites ; la spécialisation le multipliait par 10. Or, la performance globale, notamment en temps de cycle, ne pouvait plus uniquement reposer sur l'optimisation locale propre à chaque site, mais de plus en plus sur l'optimisation de l'ensemble constitué par les unités de production et les sous-traitants. Cet état de fait a ainsi conduit à repenser cet ensemble pour maîtriser les performances logistiques, en rationalisant non seulement les moyens d'expédition, d'emballage, de transport, de stockage, mais également l'organisation et les systèmes associés.

Du point de vue informationnel, harmoniser l'organisation devait se traduire par une redéfinition de la répartition des informations auprès des utilisateurs (tout en gardant une possibilité de traitements communs renforçant l'unité de la Division) et par un système de communication fondé sur une unité de langage, de données, de procédures, de méthodes, etc., pour générer des transferts d'information plus fluides et plus riches. Ceci renvoyait donc, de prime abord, à la refonte du système de documentation normative de la production ainsi qu'à la refonte du système d'information de gestion de la production.

Le rattachement des sites à un pôle Production Division puis leur spécialisation technologique avait ainsi fait évoluer les relations entre sites vers une situation d'interdépendances fortes, chacun – dans la nouvelle configuration – créant pour les autres une situation de contingence forte qui nécessitait au minimum un accroissement du volume d'échanges fonctionnels. Par ailleurs, la logique d'optimisation du flux global de production renvoyait à une recherche de cohérence en temps réel des flux physiques et des flux d'information et, de manière concrète, à une redéfinition du système de gestion de la production.

En particulier, en l'absence de tout système de gestion capable d'appréhender l'ensemble du processus de production, le redécoupage fin des morceaux du puzzle de production et leur redistribution entre les unités de production risquaient singulièrement de brouiller la visibilité globale du système. Cet état de fait requerrait donc la mise en place d'un système de gestion de la production capable d'apporter une cohérence et une unicité de vue au niveau de la Division, de favoriser la circulation d'informations entre les différentes composantes industrielles et de procéder au partage des tâches en conformité avec les choix de spécialisation technologique des sites.

1.1.3. La refonte du système de gestion de production

Dans l'ancienne configuration de production, lorsqu'un produit nouveau était lancé, chaque usine se voyait affecter la responsabilité d'un ou plusieurs lots de ce produit, issus d'un découpage de l'avion (tronçon, caisson de voilure, barque, mâts, ...). L'usine affectataire réalisait elle-même tous les composants (sous-ensembles ou pièces élémentaires). Dans ce dernier cas, que le sous-traitant soit une entreprise extérieure ou une autre usine de la Division, la procédure était fondamentalement la même : devis, commande commerciale, facturation ou cession. Quelques aides informatiques pouvaient être mises en jeu, mais le circuit était très fortement manuel et non intégré.

De façon simplifiée, les gestions de production présentaient la double caractéristique d'être :

- uni-directionnelle : sur le même axe vertical, à partir du Bureau d'Etudes et de la Direction de Programme, chaque usine découpaient son produit, calculait ses besoins, lançait, fabriquait, stockait et montait ;
- hétérogènes : sur ce même schéma, les matériels informatiques utilisés, les logiciels mis en œuvre, les procédures étaient différents d'une usine à l'autre.

Le schéma projeté alors, dans l'hypothèse de la spécialisation des établissements et de l'interdépendance des systèmes de gestion de production des sites, mettait en évidence l'existence de deux besoins principaux. Le premier relevait de la structure même du système de gestion de production ; il s'agissait d'un besoin d'interfaçage entre usines. Le second relevait de l'architecture du système d'information ; il correspondait à un besoin de développement des réseaux informatiques.

Dans le contexte de réorganisation de la Division et de spécialisation des sites, il était devenu indispensable de rénover les outils de gestion de production créés, en

moyenne, plus d'une dizaine d'années auparavant, en fonction de contraintes strictement locales.

- A la suite d'études internes et externes, il fut décidé de créer un nouveau système de gestion de production commun à l'ensemble des sites, répondant aux critères suivants :

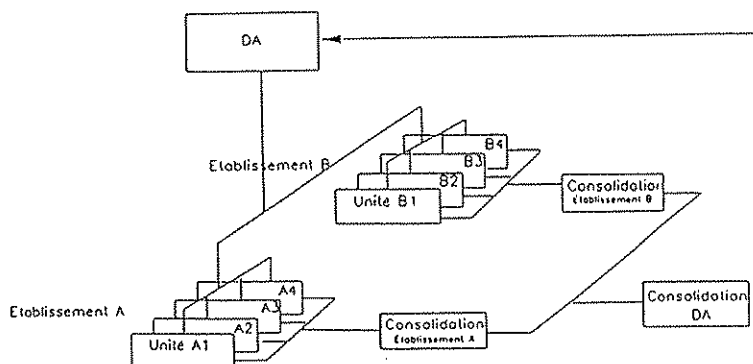
- plan directeur GPAO cohérent avec la nouvelle organisation,
- données unifiées dans la Division,
- applications identiques et développées suivant des méthodes identiques,
- architecture informatique privilégiant la communication inter-usines et avec l'extérieur.

Cette mission de refonte du système de gestion de production fut confiée - en janvier 1989 - à un Centre de Compétence organisé à la manière des groupes opérationnels. Baptisé « Ulysse » dans sa phase de conception générale, le projet qui lui était confié était clair et ambitieux : mettre en place un système d'information unique et harmonisé au niveau de la Direction de Production, qui soit homogène et cohérent avec les systèmes d'information des autres directions opérationnelles ou stratégiques de la Division. L'évolution de ce projet, en particulier l'option prise en 1990 d'une extension du système toulousain de GPAO à l'ensemble des sites de production, n'a remis en cause ni ses objectifs fondamentaux, ni l'architecture générale du système qui s'était dégagée des travaux du Centre de Compétence. A ce stade, seule la dimension technique prime, pour saisir le jeu du système de gestion de production dans l'évolution des interdépendances entre sites.

Tel qu'il avait été conçu dans la phase Ulysse, le système de gestion de production, basé sur les concepts du MRP II (*Manufacturing Resource Planning* ou *Management des Ressources de Production*), reposait sur une structure hiérarchique distinguant deux niveaux : celui de la Division, au niveau duquel devaient être centralisées toutes les informations à caractère unique « Division » dont il fallait assurer la cohérence ; celui de l'Unité, au niveau de laquelle devaient être décentralisés l'ensemble des informations liées à l'exécution des tâches (ordonnancement moyen terme, préparation, lancement, pilotage d'atelier). L'organisation en lignes de produit avait en effet conduit à décentraliser la gestion et le pilotage des ateliers. L'indépendance acquise par ces unités de production s'est traduite par une autonomie plus large dans leur gestion interne ; en contrepartie, un mécanisme de remontée d'informations devait permettre au système de planification de travailler sur des données exactes et réelles.

La circulation des données de production privilégiait ces deux pôles - Division et Unités, médiatisée par les établissements pour la consolidation interne à chacun d'eux des données relatives à leurs unités opérationnelles. C'est ce que traduit le schéma présenté ci-dessous.

SCHEMA D'ORGANISATION ET DE CIRCULATION DES DONNEES DE PRODUCTION



1.2. La nouvelle configuration industrielle : un système de gestion de la production à trois niveaux

En 1989, une décision de la Direction de Production allait consolider la configuration organisationnelle qui se profilait, en confirmant le poids respectif des trois

niveaux d'action dans le réseau industriel : un pôle Production Division renforcé ; des unités opérationnelles confortées en tant qu'entités majeures et responsables de la production ; un niveau intermédiaire - celui des établissements - affaibli de fait par le poids accru des deux autres niveaux, en amont et en aval. L'orientation prise à cette époque avait effectivement pour objectif de minimiser les structures centrales des sites en répartissant au maximum leurs ressources dans les unités et en traitant au niveau de la Division les données et les éléments dont la cohérence exigeait ce niveau central de pilotage et de gestion.

Cette décision a ainsi conduit à la structuration d'un réseau d'unités opérationnelles régulé par la gestion de production. A travers la présentation du double mouvement de décentralisation et de centralisation des ressources au sein de la Direction de Production, et de ses conséquences organisationnelles à chacun des trois niveaux, nous nous attacherons particulièrement au rôle de la fonction Ordonnancement dans la régulation du système.

1.2.1. Un réseau d'unités opérationnelles autour d'un pôle Division renforcé

En septembre 1989, pour répondre à l'impératif d'une amélioration forte de sa rentabilité et de sa réactivité face aux augmentations de cadence des différents programmes, il était apparu nécessaire, au niveau interne de la Direction de Production, d'orienter clairement l'organisation des sites de production dans le sens d'une efficacité accrue des unités opérationnelles. Cette orientation organisationnelle s'est concrétisée par un double mouvement :

- de décentralisation aussi poussée que possible des ressources nécessaires au fonctionnement des unités (programmes ou îlots de fabrication) ;
- de centralisation des ressources concourant aux évolutions du moyen et du long terme, afin d'accélérer l'harmonisation des outils et des méthodes de travail communs.

La première traduction majeure de cette orientation fut de décentraliser dans les unités les moyens de gestion de la production, avec le rattachement hiérarchique à chacun des responsables d'unité opérationnelle de leurs services de préparation et d'ordonnancement.

Cette orientation a marqué une étape importante dans le développement des unités, d'un double point de vue : d'une part, parce qu'elle a déclenché leur structuration explicite en tant qu'entités responsables de la production ; d'autre part parce qu'elle les a engagées sur la voie d'une autonomie accrue. De fait, son impact sur la structure des services centraux des sites généra une évolution organisationnelle tout aussi importante.

L'organisation qui prévalait alors, pour les fonctions de gestion de la production, consistait en un regroupement hiérarchique, au sein des structures centrales de l'établissement, de tous les services chargés de Préparation et d'Ordonnancement. Physiquement, les agents de préparation et d'ordonnancement étaient détachés dans les ateliers de fabrication et de montage, donc spécialisés par produit ou par programme. En donnant à chaque chef d'unité la responsabilité de ses services de Préparation et d'Ordonnancement, la décentralisation prenait corps. Quantitativement, elle a affaibli les services centraux du fait de la répartition des effectifs entre les unités. Qualitativement, elle n'a pas modifié leur responsabilité fonctionnelle sur les services de Préparation et d'Ordonnancement Unité, mais elle a fait évoluer leurs missions. Globalement, combinée au développement simultané de ces fonctions au niveau Division, la décentralisation a consacré leur rôle de coordination des différentes unités et de vecteur d'intégration de l'ensemble des unités du site et des structures centrales de la Division.

La seconde traduction majeure de l'orientation prise en septembre 1989 fut de centraliser au niveau Division les ressources concourant aux évolutions du moyen et du long terme et, concrètement, de reconnaître un rôle opérationnel à la Direction Production pour accélérer l'harmonisation des outils et des méthodes de travail des sites de production. Cette nouvelle mission de mise en place des organisations et des actions nécessaires à l'harmonisation s'est notamment matérialisée par la création, en son sein, d'une structure par métier distinguant deux services - l'un de Préparation, l'autre d'Ordonnancement - chargés de l'harmonisation et de l'évolution de leur fonction pour tous les aspects relatifs au moyen ou long terme. Ces deux services étaient composés, au-delà de leurs responsables, d'experts techniques et d'assistants « support utilisateurs », spécialistes de la fonction qui avaient été progressivement détachés des centres de production toulousains dans l'optique de l'harmonisation. Mais ils s'appuyaient tout autant, dans l'exercice de leurs missions respectives, sur l'ensemble des représentants de la

fonction répartie au niveau central des établissements comme au sein des unités opérationnelles.

Les conséquences de ce double mouvement de décentralisation et de centralisation ont ainsi affirmé la nécessité de distinguer explicitement trois niveaux pour comprendre les articulations entre les différentes composantes du système. Aux interfaces fonctionnelles entre niveaux créées par le système de gestion de production, s'ajoutaient des interfaces organisationnelles induites par leurs évolutions structurelles respectives. Le développement suivant en donne quelques illustrations à travers l'exemple de la fonction Ordonnancement. En rappelant son rôle fondamental dans la maîtrise du flux de production, il permettra ainsi d'éclairer la régulation du réseau d'unités opérationnelles. Mais il permettra surtout de mieux saisir la nature du maillage reliant les niveaux local (Site et Unité) et global et, en conséquence, l'exigence d'une coopération effective et efficace entre leurs représentants.

1.2.2. Le rôle de la fonction Ordonnancement dans la régulation du système

La spécialisation des unités induisait un double besoin de régulation de la production : au, celui, pour les unités, d'entretenir des relations de type « client/fournisseur » efficaces afin de produire à flux tirés. L'ordonnancement devait satisfaire ces exigences en assurant un rôle de régulation de l'ensemble de la production à ces deux niveaux, ce qui s'est traduit par un foisonnement de liaisons fonctionnelles à chacun d'eux.

Cette fonction régulatrice répondait effectivement à la nécessité de structurer et de veiller à la bonne articulation de tous les maillons « clients-fournisseurs » de la chaîne industrielle. Ce rôle fondamental de système de régulation du flux de production n'acquiert véritablement son sens que par rapport aux objectifs qu'elle visait. Les rappeler permettra de mieux saisir ses activités et plus encore leur articulation, à la fois dans le temps et dans l'espace, à travers leur interdépendance et leur répartition entre les niveaux organisationnels Division, Site et Unité.

La finalité générale de la Division étant de satisfaire ses clients par une livraison des produits dans les délais indiqués par le carnet de commandes, en provisionnant au plus tard et en fabriquant au moindre coût, l'Ordonnancement devait ainsi privilégier les objectifs suivants :

- ajuster les stocks en fonction de la consommation, pour réduire les coûts de possession ;
- diminuer les manquants (niveau « zéro » dans l'idéal) pour réduire les coûts de production ;
- réduire les cycles et diminuer les en-cours pour réduire les coûts financiers ;
- réguler et harmoniser les flux de production pour ne pas générer de coûts supplémentaires. niveau global, celui de synchroniser l'ensemble de la production des sites ; au niveau local

Ces objectifs, reflet de l'évolution du contexte industriel, donnaient ainsi sens à une structure d'intervention à plusieurs niveaux, puisqu'il s'agissait à la fois d'articuler différents horizons de décision, d'organiser concrètement la mise en relation entre besoin, produit et processus, de développer la réactivité du système de production (en termes de rapidité de réponse et d'adaptation à des variantes de production), d'articuler des niveaux organisationnels et fonctionnels différents. Se situant au carrefour des fonctions de management et de production et à la croisée de l'ensemble des informations techniques, commerciales, financières et administratives (émanant de la Direction de production comme des autres directions opérationnelles), la fonction Ordonnancement présentait ainsi une dimension intégratrice qui lui conférait un rôle crucial dans l'ensemble du système.

Sans doute comprend-on mieux, à l'issue de cette présentation, pourquoi l'évolution des fonctions de gestion de la production tenait moins à des innovations techniques qu'à un changement de leur rôle dans le contexte industriel contemporain. Typiquement, les évolutions industrielles que nous avons retracées n'avaient pas fondamentalement modifié la nature des interventions des services d'ordonnancement ; mais elles avaient généré des exigences nouvelles à l'égard de la fonction, tant en termes de régulation, d'optimisation globale des flux que de rapidité de réponse de l'appareil de production, qui se sont traduites par un besoin d'élargissement des compétences.

2. Une logique compétence au développement inégal

En se nouant autour de la gestion de production, les mutations industrielles dont nous avons rendu compte ont transféré dans son champ l'essentiel de leurs enjeux et

induit en conséquence un repositionnement de ses fonctions. La transformation du contenu des activités qui en a découlé, accentuée par les conséquences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les compétences individuelles et collectives, appelait une évolution des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) plus à même de favoriser leur mobilisation et leur développement. Or, sur la période analysée, ces pratiques restaient en retrait par rapport aux évolutions industrielles et au renversement de préoccupations qu'elles avaient amorcé en privilégiant une approche par les compétences. Ce sont les principaux risques d'un développement inégal de la logique compétence que nous pointerons après avoir souligné, dans notre exemple, ce décalage entre les exigences des transformations industrielles et les réponses apportées par la fonction Ressources Humaines (RH par la suite).

2.1. Le constat d'une transformation a-synchrone des dimensions de l'entreprise

Deux des principaux aspects des évolutions retracées témoignaient d'une montée en puissance de la compétence dans la problématique industrielle de l'entreprise.

Au niveau global, d'une part, la stratégie même de spécialisation technologique des sites et, corrélativement, de recentrage sur le métier d'avionneur, en était une expression majeure. L'idée de focalisation qu'elle exprime, précisée par celle de vocation productive - ou métier - de l'entreprise, renvoie en effet à la valorisation de ses technologies spécifiques comme champs de compétence clés (Prahald, Hamel, 1991).

Dans le champ de la gestion de production, d'autre part, l'exigence de compétences larges, à la fois plus abstraites (en liaison avec l'informatisation du travail) et transversales par rapport aux diverses fonctions, en était une autre illustration. Le rappel des principales compétences requises par la nouvelle configuration industrielle précisera cet impact sur les emplois des transformations engagées.

Apprendre à travailler ensemble et simultanément : tel était l'un des principaux enjeux du fonctionnement organisationnel dans le champ de la gestion de production. S'il renvoyait, au niveau collectif, à l'instrumentation de la coopération, notamment à la mise en oeuvre de structures aptes à favoriser son développement et son efficacité, il se traduisait aussi par une évolution nécessaire des compétences individuelles susceptibles d'activer l'intégration de l'ensemble.

Pour les acteurs concernés, les principales compétences attendues d'eux dans le nouveau contexte industriel étaient moins spécifiques à leur fonction que transversales à la gestion de production. Une double nécessité, pour chacun, à son niveau, justifiait cette exigence de compétences plus larges que dans la situation précédente : celle, d'une part, d'inscrire ses interventions dans un système élargi dont les interdépendances entre éléments avaient été renforcées, nécessité qui appelait une capacité à ce situer dans le nouvel ensemble informationnel de l'entreprise mais aussi la compréhension globale des fonctions entourant toute action et, en conséquence, la connaissance réciproque des préoccupations des autres intervenants dans le système ; celle, d'autre part, d'intégrer dans ses activités, pour en accroître l'efficacité locale et globale, les nouveaux enjeux de la gestion et de l'organisation industrielle, dont les implications en termes de compétences requises s'imbriquaient dans les précédentes.

Alors même que cette évolution nécessaire des compétences était identique pour tous les métiers de gestion de la production, le besoin de changement était plus flagrant pour ceux de l'ordonnancement. Marginalisée jusqu'alors dans l'entreprise, le plus souvent considérée comme une voie de relégation, elle présentait de ce point de vue un déficit de compétences beaucoup plus important qui posait avec acuité la question de leur évolution. C'est pourquoi l'accent est ici porté sur ses emplois, qui devaient aussi évoluer, simultanément, sur d'autres registres, plus spécifiques à leur fonction. Un seul exemple suffira ici pour illustrer le fait que les transformations internes aux fonctions de gestion de production n'étaient pas mineures, appelant notamment une certaine polyvalence : celui de la substitution du « T.O.P. » (Technicien d'Ordonnancement de Production) à l'« O.S. » (Ordonnanceur Spécialisé). Dans la nouvelle configuration, le T.O.P. (ou gestionnaire d'atelier) devenait responsable de la gestion globale de l'en-cours de production pour un poste ou un produit donné, du lancement du dossier jusqu'à l'entrée en magasin ; auparavant, l'ensemble de ces opérations était le plus souvent éclaté entre plusieurs intervenants spécialisés (lanceurs, répartiteurs...) qui travaillaient séparément, de façon séquentielle.

Sans doute les effets de l'informatisation plus poussée des diverses activités d'ordonnancement seraient-ils à évoquer. En contribuant largement à intellectualiser le travail, ces évolutions techniques ont aussi généré des besoins de compétences d'un genre nouveau dans ce domaine fonctionnel. Dans leur ensemble, ces repères suffisent toutefois

pour mesurer l'importance donnée au développement des compétences dans la nouvelle logique industrielle et les nouveaux enjeux qui en ont découlé pour la fonction RH.

L'effort massif de formation (générale et opérationnelle), la politique de recrutement de BTS-DUT ont constitué une réponse importante de cette fonction aux problèmes posés par l'émergence de nouveaux emplois, de qualifications spécifiques et d'une certaine polyvalence dans le champ de la gestion de production. Mais l'approche de ces problèmes reflétait la prégnance d'une logique emploi alors même que seul un renversement de perspective, c'est-à-dire le passage à une logique compétence, aurait permis de potentialiser les effets des mutations industrielles engagées.

C'est en ce sens que l'on peut affirmer un développement a-synchrone des dimensions de l'entreprise. Dans le champ de la GRH, l'évolution des pratiques était toutefois réelle. La priorité alors donnée à la mise en œuvre ou à l'amélioration d'outils tels que le répertoire des emplois types, la description et l'évaluation de postes selon la méthode Hay témoignait cependant d'une logique d'action en retrait par rapport à celle que la « Démarche Industrielle » requerrait.

Plusieurs explications peuvent être apportées à cet état de fait. La première tient à la réorganisation plus tardive (par rapport aux activités opérationnelles) de l'échelon stratégique de la Division, dont relevait initialement la fonction RH. Les modifications importantes que la création, en 1991, d'un pôle RH opérationnel au niveau de la Division a introduites dans la structure des pouvoirs constitue certainement une autre raison majeure. La nécessité de ne pas effacer la réalité des établissements dans la GRH tout en donnant à la structure « RH Division » sa légitimité de vecteur d'équilibre et de cohérence de ces sites et des diverses directions opérationnelles soulevait de nombreuses difficultés. Elle explique ce que l'on peut brièvement résumer en disant que la fonction « RH Division » se cherchait, ce qui n'était pas neutre dans le décalage constaté.

Les réflexions engagées par cette structure sur le concept global RH, sur la construction d'un référentiel des compétences ; l'instauration de démarches prévisionnelles, d'outils de détection des potentiels (bilan et projet professionnels, revue du personnel) ; la volonté de repenser le système de valorisation des performances : autant d'indices qui témoignaient d'une évolution réelle des préoccupations de la fonction et du souci de mieux « coller » à la réalité du développement de l'entreprise. Mais leur concrétisation insuffisante à l'époque renforçait l'acuité des problèmes que les transformations industrielles engagées depuis quatre ans avaient soulevés et accentuait la crainte que les nouveaux défis qui en avaient découlé dans le champ de la GRH ne soient pas relevés à temps.

En 1992, une étude sur les effets formateurs de l'organisation du travail, dans le champ de la gestion de production, soulignait la réalité de dynamiques d'apprentissage et de développement de compétences (individuelles et collectives) restées inexplorées et inexploitées par la fonction RH. Elle rendait compte, ce faisant, de certains des risques liés au développement inégal de la logique compétence dans les différents champs de l'entreprise.

C'est dans cette même perspective, mais de façon plus large, que l'analyse qui suit s'inscrit.

2.2. Les risques d'un décalage des pratiques de GRH par rapport à l'évolution du système industriel

Les décalages des pratiques de GRH par rapport à l'évolution du système industriel s'articulent autour de quatre questions :

- comment structurer le travail de base ?
- comment répartir les gains ?
- comment partager les opportunités d'apprentissage ?
- comment distribuer l'autorité ?

Tout s'est passé comme si la première question était la seule qui ait trouvé réponse, cette réponse ayant été fournie par l'introduction de la « Démarche Industrielle », elle-même reposant sur une logique compétence.

Concernant la répartition des gains, l'adoption d'une politique de rémunération reposant sur l'évaluation des compétences et non plus sur celle des postes est possible. Dans l'aéronautique, ROHR France a mis en place une grille de classification fondée sur les compétences à partir de la méthode des Basic Abilities popularisée par le cabinet Hewitt Associates. Sans porter de jugement sur les résultats de cette démarche (Lambert, 1998), il apparaît qu'elle introduit un puissant levier de motivation à l'acquisition de nouvelles compétences individuelles.

De même la rémunération fondée sur les compétences est généralement reconnue comme favorisant le travail en équipe et la polyvalence. Or, en optant pour la méthode

Hay, l'AEROSPATIALE avait fait le choix d'une méthode qui valorise la « finalité », c'est-à-dire l'impact du poste sur les résultats. Ainsi, alors que la logique industrielle poussait vers une plus grande transversalité et plus de coopération et d'intercompréhension, la logique du système de rémunération tirait vers une valorisation du poste, indépendamment de ses interrelations avec les autres postes. Enfin, la progression de carrière demeurait conçue essentiellement comme la possibilité de passer d'un poste moins lourd – au sens de la « pesée » du poste selon la méthode Hay – à un poste plus lourd. En dépit d'une volonté de valoriser la notion de compétence, volonté qui s'est traduite par la mise en place d'un répertoire des emplois-types, la gestion des rémunérations et la gestion des carrières n'avaient pas abandonné la référence centrale au poste de travail et l'AEROSPATIALE a alors essayé de concilier sa démarche industrielle avec une gestion traditionnelle de la GRH.

La troisième question concerne les opportunités d'apprentissage. La logique compétence, au niveau individuel, suppose un partage de ces opportunités. Mais elles doivent être traduites en termes de validation ou de certification des compétences afin de pouvoir articuler les systèmes de reconnaissance avec le développement des compétences. De nombreux dispositifs existent : le système anglo-saxon des NVQ's, les systèmes français de valorisation des acquis professionnels (VAP), d'unité de compétences professionnelles (ANPE, AFPA), le certificat de qualification professionnelle... Durant la période de référence, la Division Avions ne s'était pas engagée dans cette voie.

Si l'on adopte la définition cognitiviste de la compétence en tant qu'« action » réussie (Michel, Ledru, 1991), les opportunités d'apprentissage supposent des modes d'organisation particuliers, notamment le retour d'expérience qui permet de modifier les schémas d'action et donc d'élever le niveau de compétence. Une autre forme consiste à explorer un éventail de choix de solutions possibles pour répondre à une catégorie de problèmes. A l'AEROSPATIALE, ce type de pratique existait dans les équipes projet, mais il peut aussi faire partie de l'organisation du travail ordinaire. « Il s'agit de laisser les options ouvertes le plus longtemps possible et laisser la latitude de les essayer selon une démarche quasi-expérimentale. La pratique montre que le temps supplémentaire que les salariés peuvent y consacrer est largement compensé par la pertinence et la solidité des solutions trouvées, ainsi que par le gain en expérience professionnelle qui en seront retirés et qui pourront être réutilisés pour des problèmes similaires » (Zarifian, 1999).

La quatrième question concerne la distribution de l'autorité. La logique compétence impose une diminution, voire une disparition des signes et symboles de l'autorité hiérarchique fondée sur les titres, les postes et les statuts. En particulier, la logique compétence va de pair avec la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et la mise en place du « single status » sur le site. En dehors des différences de compétences qui se traduisent par des différences de rémunération, le « single status » tend à homogénéiser les conditions de vie au travail. Ceci ne concerne pas uniquement les signes extérieurs mais également le mode de fonctionnement. Un bon exemple est fourni par les réunions de travail qui, dans le cas étudié, pouvaient représenter la moitié du temps de travail des cadres. De façon générale, une entreprise qui fonctionne selon la logique de poste mobilise pour une réunion donnée l'ensemble de la ligne hiérarchique. Lorsque, du fait de l'importance de cette ligne (nombre de niveaux hiérarchiques) des choix doivent être opérés, ils sont effectués sur la base de l'importance du poste. En d'autres termes, il est très courant que les participants à une réunion ne soient ni les principaux intéressés par l'objet de la réunion, ni les principaux concernés par les décisions, mais les responsables, voire les responsables des responsables des intéressés. La question de la distribution de l'autorité pose le problème de la participation aux réunions et la logique compétence suppose une sélection entièrement différente des participants. Sur l'ensemble de ces questions, seul l'allègement du nombre de niveaux hiérarchiques était à l'ordre du jour de la Division Avions, fin 1992.

Quelques remarques, en guise de conclusion, permettront de donner plus de relief à l'orientation privilégiée dans ce papier et, ce faisant, de remettre en perspective les enseignements du cas qu'il nous semblait utile de faire ressortir.

L'histoire relatée ici, à travers le triple mouvement d'agrégation, de fragmentation et de réagrégation des sites de production qui a caractérisé la transformation de l'entreprise étudiée, est aussi celle de l'évolution des formes et du dosage du contrôle et de l'autonomie en son sein.

Une première justification est à trouver dans la reconnaissance de l'autonomie comme une condition essentielle du développement des compétences (Everaere, 1997). En générant un besoin d'élargissement et d'actualisation permanente des compétences, tant au niveau individuel que collectif, les transformations industrielles dont nous avons rendu compte appelaient effectivement de nouvelles modalités d'exercice de l'autonomie. Mais elles requéraient aussi l'instauration d'un nouveau cadre de cohérence ou de contrôle

de ses expressions et de son déploiement, aux différents niveaux organisationnels considérés, non seulement pour influencer sur l'efficacité de l'autonomie, mais parce qu'en amont, il conditionnait aussi sa viabilité.

De la sorte, même si elle est restée allusive, l'histoire proposée a aussi confirmé la nécessité d'appréhender le contrôle et l'autonomie dans leurs liaisons réciproques plutôt qu'indépendamment l'un de l'autre, afin de mieux saisir – à travers la tension entre ces exigences et ses évolutions successives – la dynamique d'évolution de l'entreprise. Le cas étudié permet en particulier d'illustrer une apparente contradiction entre l'autonomie et le contrôle qui disparaît au fur et à mesure que les règles du jeu se transforment. La création de la Direction de Production a été vécue, initialement, comme une perte d'autonomie des sites, mais dans le même temps, la « Démarche Industrielle » créait en leur sein des marges de liberté et des niveaux de variété nouveaux, tant dans le domaine du génie industriel que dans celui de la GRH.

Le double mouvement de centralisation et de décentralisation que nous avons restitué en est également une expression, qui justifie aussi notre affirmation d'une autre lecture, en filigrane, du cas étudié.

Concernant ce couple « autonomie/contrôle », notre approche est cependant restée implicite pour mieux faire ressortir deux enseignements du cas.

Le premier est l'appel à la vigilance qu'il adresse aux managers en illustrant les difficultés d'un développement synchrone de la logique compétence à ses différents niveaux. Car le risque majeur qu'il met en avant, en pointant ainsi le décalage entre les politiques de GRH et les politiques d'organisation, est bien celui d'une entrave réelle au développement de l'entreprise, lorsque des pratiques RH inadéquates ne permettent pas de conforter les dynamiques (en termes d'apprentissage et de développement des compétences) impulsées par d'autres facteurs dans l'entreprise – tels que des modalités renouvelées de contrôle et d'autonomie – ou d'en démultiplier les effets.

La deuxième leçon prend aussi la forme d'une invitation, d'ordre méthodologique, pour mieux saisir le fonctionnement concret de l'organisation et, en particulier, analyser l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie qui en constitue une dimension essentielle. Nourri d'une approche longitudinale et contextualisée des différentes transformations d'une entreprise, le cas étudié a permis en conséquence de saisir dans leur variété, mais aussi leur complexité, les différentes dimensions du contrôle et de l'autonomie et de démontrer les mécanismes sous-jacents de leur évolution conjointe, à différents niveaux imbriqués. Une analyse synchronique, à partir d'« instantanés » de l'organisation étudiée, n'aurait pu en révéler que quelques aspects, présentant ainsi le risque d'explications partielles, voire réductrices, de leurs transformations contemporaines. La compréhension et la maîtrise de la complexité du réel à laquelle ces mutations participent en constituent l'enjeu ; l'ambition d'analyses historiques et processuelles de l'organisation est d'y contribuer plus efficacement que d'autres.

REFERENCES

- Alter, N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Allard, F., « La dynamique de l'intégration organisationnelle – approche constructiviste et étude de cas », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I, Janvier 1999.
- Amadiou, J.F., Cadin, L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.
- Aoki, M., *Economie japonaise. Informations, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 1991.
- Atkinson, J., « Flexibility: Planning for an Uncertain Future », *Manpower Policy and Practice*, n° 1, 1984a, pp. 25-29.
- Atkinson, J., « Emerging UK Work Patterns », *Flexible Manning: Report of a Joint Conference*, Manpower Ltd., Institute of Manpower Studies, IMS Report n° 88, June, 1984b.
- Barney, J.B., « Strategic factor markets: expectations, brick and business strategy », *Management Science* n° 42, 1986.
- Benko, G., Lipietz, A. (eds), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, CEE-PUF, 1989.
- Boltanski, L., Thévenot, L., *De la justification. Les économies de grandeur*, Paris, Gallimard : Nrf essais, 1991.
- Boyer, R., « Comment émerge un nouveau système productif ? », *Durand, J.P., Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros Alternatives, 1993, pp. 31-92.
- Boyer, R., « The Eighties: The Search for Alternatives to Fordism », *Jessop, B. al., The Politics of Flexibility, Aldershot-Hants. E. Edgar Publishing Limited*, 1994, pp. 106-132.
- Brassard, A., *Conceptions des organisations et de la gestion*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1996.
- Brunin, G., « Vers un nouveau modèle suédois ? », *Durand, J.P., Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros Alternatives, 1993, pp. 201-224.
- Clegg, S., *Modern Organization Studies in the Postmodern World*, London, Sage, 1990. Par cadre moderne, Stephen Clegg désigne l'idéal type bureaucratique de Weber.

- Clot, Y., Rochex, J.-Y., Schwartz, Y., *Les caprices du flux : Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux, Editions Matrice, 1990.
- Coriat, B., *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgeois Editeur, 1991.
- Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- Di Ruzza, R., « Question sur le "nouveau" modèle productif », *La revue de l'IREs*, n° 23, Hiver 1997, pp. 103-137.
- Dore, R., *Flexible Rigidities*, London, Athlone, 1986.
- Durand, J.P., « Crise et chatoiement », Durand, J.P. (dir.), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros Alternatives, 1993 a, pp. 11-28.
- Durand, J.P., « Mutations, résistances et significations », Boyer, R., Durand, J.P., *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993 b, pp. 81-174.
- Elger, T., « Technical Innovation and Work Reorganization in British Manufacturing in the 1980's : Continuity Intensification or Transformation ? », *Work Employment and Society, Special Issue (May)*, 1990, pp. 67-101.
- Emery, F.E., Trist, E.L., *Socio-Technical Systems*, London, Penguin Book, 1972.
- Everaere, C., *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.
- Favereau, O., « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, Vol. 4, n° 1, Hiver 1985, pp. 65-96.
- Hirsch-Kreinsen, H., « Evolution du travail en Allemagne : les trois voies possibles », Durand, J.P., *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros Alternatives, 1993, pp. 189-200.
- Hymann, R., « Plus ça change ? The Theory of Production and the Production of Theory », Pollert, A., *Farewell to Flexibility ?*, London, Basil Blackwell Business, 1991, pp. 259-283, (p. 281).
- Itami, H., *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987.
- Kern, H., « La restructuration de l'économie dans une perspective comparative », Durand, J.P., *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros Alternatives, 1993, pp. 285-298, (p. 289).
- Lambert, C., « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Un processus d'apprentissage », *Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I*, 1998.
- Landier, H., *Vers l'entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- Le Boterf, G., *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, 1994, Paris.
- Le Boterf, G., *L'ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation, 1998, Paris.
- Linhart, D., *Le torticolis de l'autruche, L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, Sociologie, 1991.
- Linhart, D., « A propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, vol. n° 35, n° 1, 1993, pp. 63-74.
- Linhart, D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.
- Livian, Y.F., Terrenoire, J., « Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences », *Personnel*, n° 361, Juin 1995.
- Lutz, B., Hirsch-Kreinsen, H., « Thèses provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation et du travail industriel », Cohendet, P., Hollard, M., Malsch, T., Veltz, P. (éds), *L'après-Taylorisme*, Paris, Economica, 1988, pp. 47-53.
- Mariani, M., Reynaud, E., Romani, C. (éds), *La flexibilité en Italie : Débats sur l'emploi*, Paris, Syros Alternatives, 1989.
- Michel, S., Ledru, M., *Capital compétence dans l'entreprise*, E.S.F. Ed., Paris, 1991.
- Mascarenhas, B., Bajeva, A., Mannoon, J., « Comment naissent les compétences », *L'Expansion Management Review*, n° 92, Mars 1999, pp. 29-37.
- Maurice, M., « Les nouveaux systèmes productifs, entre « taylorisme » et « toyotisme », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 1, 1993, pp. 89-98 (p. 95).
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge-creating company*, New-York, Oxford University Press, 1995.
- Oskamp, S., Spacapan, S. (éds), *People's Reactions to Technology in Factories Offices and Aerospace*, London, Sage, 1990.
- Outin, J.L., « La permanence du chômage », Lallement, M. (éd.), *Travail et Emploi, Le Temps des métamorphoses*, Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 15-35.
- Penrose, E., *The theory of growth of the firm*, John Wiley et sons, New-York, 1959.
- Piore, M., Sabel, C., *Les chemins de la prospérité*, Paris, Hachette, 1989 (trad. fr.).
- Prahalad, C.K., Hamel, G., « Les grands groupes ne connaissent pas leur métier », *Harvard L'Expansion*, Hiver 1990-1991, 34-46.
- Wardell, M., « Changing Organizational Forms : From the Bottom Up », Reed, M., Hughes, M., *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, pp. 144-164.
- Wernerfelt, B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, 2, 1984.
- Whitley, R., « Changing Organizational Forms, The Social Construction of Organizations and Markets : The Comparative Analysis of Business Recipes », Reed, M., Hughes, M., *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, pp. 120-143.
- Whitaker, A., « The transformation in Work : Post-Fordism Revisited », Reed, M., Hughes, M., *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, pp. 184-206.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod 1992 (trad. fr.).
- Wood, S., « The transformation of Work ? », Wodd, S. (éd.), *The transformation of work ?*, London, Routledge, 1992, pp. 1-43.
- Zarifian, P., « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », *Education Permanente*, n° 112, Octobre, 1992, pp. 14-22.
- Zarifian, P., *Quel modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, Editions L'Harmattan, 1993.
- Zarifian, P., « Objectif compétence. Pour une nouvelle logique », Editions Liaisons, Paris, 1999.