

L'AUTONOMISATION DES RESSOURCES HUMAINES OU L'IMPLICATION CONTROLEE

Sylvie DEFFAYET

Evelyne LEONARD

Anne ROUSSEAU

INTRODUCTION

Les diverses transformations opérées dans les entreprises en vue de déléguer aux opérateurs dits "de base" une part de décision sur les processus de travail ou de production auxquels ils sont affectés ont pris de multiples formes depuis les "groupes semi-autonomes" des années 1970 : dispositifs participatifs, responsabilisation, "empowerment", cellules autonomes ou groupes de projet, dans le cadre de structures organisationnelles transformées.

Ces multiples formes ont en commun d'être orientées vers une autonomisation affichée, tout au moins partielle, des opérateurs dans leur travail, dans le but d'obtenir dans l'entreprise une réactivité plus grande, une détection permanente des sources de problèmes dans le déroulement des activités et, au total, une productivité accrue.

Si l'autonomie élargie des personnes et des groupes il y a, comment les gestionnaires peuvent-ils garder la maîtrise des événements qui se déroulent dans l'entreprise ?

Un large pan de la littérature de gestion des ressources humaines évoque l'autonomisation des ressources humaines comme une tendance à l'oeuvre sans poser la question de la maîtrise des événements par les dirigeants, ou en supposant plus ou moins explicitement que l'adhésion des personnes aux "objectifs de l'entreprise" assurera une coordination et un déroulement harmonieux des activités.

Au-delà de cette vision consensuelle ou simplement naïve de l'entreprise, on peut repérer, dans la littérature comme dans les faits, la possibilité pour les gestionnaires de mettre en oeuvre, conjointement, des formes d'autonomisation et de nouveaux outils de contrôle.

Cette contribution examine cette "autonomisation contrôlée", par laquelle les dirigeants délèguent une part de responsabilités aux opérateurs tout en mettant en place des moyens destinés à faire en sorte que ceux-ci investissent cet espace d'une manière utile aux résultats de l'entreprise.

"L'autonomie contrôlée" a déjà été largement étudiée par la sociologie du travail ou des organisations, et nous en rappellerons certains apports significatifs. Dans ce cadre, elle a été observée, le plus souvent, auprès des salariés et au sein des groupes de travail. Dans cette contribution, nous nous concentrerons davantage sur les méthodes de gestion elles-mêmes, en examinant comment elles peuvent, dans certains cas tout au moins, viser une autonomie élargie des ressources humaines tout en instaurant de nouvelles formes de contrôle, générant ainsi ce que nous avons appelé "une autonomisation contrôlée". Trois cas d'entreprise, en France et en Belgique, fourniront un éclairage empirique.

L'AUTONOMISATION COMME OBJECTIF MANAGERIAL

Geary et Sisson (1994) regroupent sous les termes de "participation délégative" ("*delegative participation*"), — qui ne correspondent pas exactement à la notion de participation "à la française" —, les divers systèmes mis en oeuvre dans l'entreprise à l'initiative des gestionnaires en vue d'utiliser davantage, ou d'augmenter, la capacité des salariés à intervenir adéquatement sur le travail ou sur la production, le but étant d'utiliser au mieux le potentiel de toutes les ressources de l'entreprise pour lui assurer une survie sur le long terme. Ces systèmes confèrent aux salariés une responsabilité qui relevait jusque-là des attributions de leur hiérarchie. Cette forme de "participation" est intégrée à l'exercice même du travail, dans la mesure où les salariés, individuellement ou en groupe, disposent d'une certaine autonomie dans la planification, la conception et l'exécution de l'organisation quotidienne des activités. On peut la considérer comme une délégation d'un pouvoir de décision élargi aux individus ou aux équipes s'accompagnant éventuellement de

modifications dans la structure de l'organisation, comme c'est le cas, par exemple, pour le travail en équipes autonomes ou en groupes de projet.

Habituellement considérées comme une rupture, ou tout au moins un écart, par rapport au modèle taylorien d'organisation du travail, ces initiatives cherchent, d'une manière ou d'une autre, à générer une nouvelle forme de coopération entre les membres du personnel et les dirigeants : "*La participation directe*, écrivent Geary et Sisson, *est ainsi utilisée comme un moyen de générer l'implication, la motivation et la coopération du personnel. Il s'agit d'un effort mis en oeuvre par le management pour gagner un engagement actif des salariés et pour les persuader de travailler bien et beaucoup.*" (Geary et Sisson 1994 : 4, notre traduction).

On peut remarquer ici que les expériences d'autonomisation ne sont pas neuves. Ce type d'initiative, comme le constatent Geary et Sisson (1994) a déjà été adopté auparavant par les gestionnaires pour résoudre les problèmes rencontrés dans les relations avec la main-d'oeuvre, ainsi qu'on a pu l'observer, par exemple, dans les années 1970 avec les groupes autonomes ou semi-autonomes. Geary et Sisson relèvent néanmoins certaines différences entre les projets actuels et ces expériences plus anciennes : ces dernières cherchaient à améliorer les conditions de travail en vue d'augmenter indirectement les résultats de l'entreprise, tandis que les pratiques actuelles sont directement orientées vers la performance, avec des préoccupations exprimées en termes de qualité, flexibilité, productivité, utilisation optimale de la technologie et de la main-d'oeuvre.

Ces projets d'autonomisation ont trouvé un large écho dans la littérature managériale tout au long des années 1980 et 1990. Par exemple, dans un article de 1985 qui a connu un certain retentissement, Walton (1985) affirme qu'il n'y a de salut pour l'entreprise que dans un remplacement du contrôle par de l'implication : pour lui, la structure d'autorité et de surveillance "traditionnelle" doit céder la place à une délégation de responsabilités vers le personnel, en réduisant les hiérarchies, en élargissant les fonctions et en responsabilisant les équipes de travail. Le très médiatique T. Peters (1987) considère quant à lui, dans ses propositions de "réussite par le chaos" ("*Thriving on chaos*") que l'entreprise performante doit être guidée par deux principes fondamentaux : l'implication de chacun dans tout ("*Involve everyone in everything*") et l'autonomie des équipes ("*Use self-management teams*"). Dans la même veine que T. Peters, axée sur la promotion de modèles de réussite à l'intention des dirigeants, J. Carlzon (1986), Président-Directeur général de SAS, concentre sa vision de l'entreprise sous un slogan : "renversons la pyramide !". Pour ce dernier, le succès de l'entreprise repose sur "une nouvelle répartition des rôles", qui suppose que l'on confie des responsabilités et que l'on accorde de l'autonomie à tous, permettant de libérer ainsi "des ressources insoupçonnées". Dans la littérature anglo-saxonne, cette incitation à une plus large autonomie des membres de l'entreprise se retrouve particulièrement dans les discours sur "l'empowerment" que l'on peut retracer, comme le rappelle Wilkinson (1998), depuis le "bestseller" de Peters et Waterman, "In search of excellence", publié en 1982.

Pour ne prendre qu'un exemple du côté francophone, on peut rappeler que même M. Crozier considère, dans "L'Entreprise à l'écoute" (1989), que la "nouvelle logique" qui émerge dans les entreprises au cours des années 1980 est fondée sur trois principes : le principe de simplicité, le principe d'autonomie et le gouvernement par la culture. Aujourd'hui, affirme-t-il, "*On ne peut plus répondre à la complexité que par des structures simples, composées d'hommes organisés en unités opérationnelles autonomes*" (Crozier 1989 : 62).

Plus récemment, et sur base d'enquêtes menées dans onze pays de l'OCDE, Locke, Kochan et Piore (1995) apportent des éléments qui semblent confirmer que l'autonomisation n'est pas seulement un souhait des penseurs du management, mais recouvre également des pratiques largement répandues. Ils constatent ainsi que, parmi les tendances communes observées dans les entreprises de ces pays,

"Les changements de pratiques sur le marché du travail externe s'accompagnent d'efforts accomplis à l'échelon de l'atelier et sur le marché du travail interne. Pour l'essentiel, ces initiatives sollicitent l'effort volontaire et la créativité des travailleurs à tous les niveaux de l'organisation. A cette fin, le pouvoir de décision est délégué à ceux qui se trouvent en face d'une difficulté, le travail en équipe est encouragé, les travailleurs sont invités à définir et à résoudre eux-mêmes les problèmes, la coordination doit se jouer du cloisonnement des fonctions." (Locke et al. 1995 : 159).

Un certain consensus semble donc se dessiner sur le fait que l'autonomisation des personnes et des équipes de travail est l'une des orientations adoptées dans les entreprises aujourd'hui. Ce phénomène soulève de multiples interrogations, parmi lesquelles une question, apparemment naïve, du point de vue de la gestion : si les gestionnaires délèguent une part d'initiative et de responsabilités vers le personnel, comment peuvent-ils conserver la maîtrise des événements et des activités dans l'organisation ?

À cela, des auteurs comme Walton (1985) ou Peters (1987) répondent que l'espace nouveau d'autonomie laissé aux travailleurs sera utilisé par les individus et les groupes d'une manière utile à la productivité dès lors qu'il y a dans l'entreprise une large adhésion à des "valeurs communes" ou à des "buts partagés". Comme le constate Wilkinson (1998), dans la littérature gestionnaire le discours sur l'autonomisation ou la responsabilisation s'associe à une notion de culture d'entreprise dans laquelle les individus prennent en main leur propre situation en étant débarrassés des règles bureaucratiques. Elle est ainsi présentée comme une rupture fondamentale par rapport au modèle d'organisation du travail tayloriste ou fordiste amenant, d'une part, un affaiblissement des outils du contrôle procédurier ou hiérarchique et ouvrant la porte, en corollaire, à une adhésion accrue à des objectifs partagés et une satisfaction plus grande au travail. Autonomisation et contrôle apparaissent donc, dans cette optique, opposés l'un à l'autre, l'accroissement de l'une ne pouvant s'opérer qu'au détriment de l'autre. Plus généralement, en postulant comme le constate Brabet (1993) qu'il y a dans l'entreprise convergence des intérêts et harmonie, une très large part de la littérature de gestion des ressources humaines ne se pose d'ailleurs pas la question du contrôle, la coordination des activités étant considérée comme assurée, par nature, par les intérêts partagés.

D'autres approches montrent qu'une autonomisation ne signifie pas nécessairement abandon ou relâchement du contrôle et que, bien au contraire, autonomie et contrôle peuvent se développer mutuellement.

AUTONOMIE CONTRÔLÉE ET NOUVELLES PRESCRIPTIONS

La psychosociologie et la sociologie des organisations et du travail, — notamment quand elles s'intéressent aux effets des méthodes participatives —, font largement état de phénomènes d'autonomisation des personnes et des groupes, considérés par certains comme une condition première de la performance organisationnelle (de Terssac 1992).

Rappelons dans un premier temps qu'il existe bel et bien une marge d'autonomie qui échappe au contrôle, justement parce qu'elle se définit par rapport aux prescriptions. Cette forme d'autonomie ne doit pas être comprise comme une simple volonté d'indépendance ou comme une réaction des salariés contre toute forme d'autorité : elle peut être, au contraire, axée sur une recherche d'efficacité (Reynaud 1988), en vertu de laquelle les acteurs élaborent par eux-mêmes les solutions qui leur permettront de réaliser le travail qui leur est demandé (de Terssac 1992).

Au-delà de cette autonomie de fait, quelles sont les articulations possibles entre autonomisation et prescriptions gestionnaires ?

Il semblerait qu'un accord se dégage pour décrire des formes d'autonomie qui sont en elles-mêmes plus ou moins formalisées ou contraintes (Courpasson 1997), en tous les cas prescrites par les "modes de gouvernement" (Courpasson 1997, Pagès et al. 1979) pour tenter d'exploiter d'avantage les gisements de productivité.

Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) décèlent dans les nouvelles dynamiques structurelles un appel à l'autonomie contrôlée : dans des configurations "de sortie du modèle hiérarchico-fonctionnel" ou de la petite entreprise en croissance, il s'agit pour les acteurs, dirigeants comme dirigés, d'apprendre de nouveaux repères, permettant le passage d'un système de dépendance formelle à une "autonomie organisée". L'autonomisation y est contrôlée dans la mesure où, "*dans les cas où l'autonomie est une donnée de base du système, la question est d'encadrer cette autonomie, ou plutôt d'y incorporer certaines limitations et orientations.*" (Francfort et al. 1995)

De Terssac (1992) s'inscrit également dans une vision d'une autonomie contrôlée, rappelant que la force de la règle est autant dans ce qu'elle ne dit pas, — l'implicite —, que dans ce qu'elle dit, — le travail décrit. L'autonomie est de toute façon pré-réglée, "encapsulée" dans un système d'attentes de l'encadrement.

Quelle que soit la définition retenue de l'autonomie au travail, — "produire sans contrôle extérieur, s'auto-corriger par apprentissage et s'adapter aux changements de l'environnement" (Liu 1983), "produire et choisir ses propres règles et donc gérer ses propres processus d'action" (Maggi 1993) —, il apparaît que l'autonomie canalisée ou prescrite ne peut être que limitée, devenant ainsi "semi-autonomie" (Liu 1983) ou

"espace discrétionnaire", c'est-à-dire espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives mais dans un milieu de dépendance, ou même encore "fausse autonomie" (Maggi 1993).

Certains auteurs vont jusqu'à considérer que les transformations actuelles vers un assouplissement des schémas d'exécution et l'abandon du contrôle direct sont une source même de contrôle, ou plus précisément d'auto-contrôle, dès lors qu'elles constituent une redéfinition par les responsables de la délimitation de l'autonomie (de Terssac et Reynaud 1998). L'absence apparente des modalités du contrôle traditionnel ou leur déplacement est de nature à provoquer l'auto-prescription, par recherche légitime de nouveaux repères pour l'action.

À considérer l'autonomie prescrite, on ne peut manquer avec certains psychologues d'en souligner le caractère paradoxal. Yves Clot (1995) souligne l'épreuve que constitue l'injonction de prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilités effectives. On trouve chez Perilleux (1998) une position similaire, stigmatisant le caractère sélectif et irréversible des "épreuves de travail", faisant de l'autonomie "une exigence paradoxale". L'autonomie progresserait ainsi elle-même de manière paradoxale, élargissant les marges de manœuvre pour ce qui concerne les initiatives de conduite des systèmes mais rendant plus pesantes les contraintes temporelles sur les objectifs à atteindre (Léchevin et al. 1994).

Ces différentes approches adoptent un ton sans enthousiasme pour évoquer la réalité des formes actuelles d'autonomisation des salariés : *"Au mieux, l'opérateur exécutant s'auto-prescrit, conçoit l'exécution des tâches, jamais les buts et objectifs"* (Léchevin et al. 1994).

Si l'autonomisation signifie selon ces auteurs un déplacement ou même un renforcement du contrôle, quelles sont alors les modalités par lesquelles celui-ci s'opère ?

Afin de prescrire "l'efficacité gestionnaire", il va y avoir dans l'entreprise selon Francfort et al. (1995), un déplacement de la responsabilité du résultat sur l'individu. Dans ce contexte, on demande à la personne d'intégrer de nouvelles contraintes, — de marché, de qualité — (Périlleux 1998), il y a davantage une obligation de contrat que l'obligation de se soumettre à des règles formelles (Liu 1983), on observe une décentralisation de la prise de décision dans le cadre d'un développement accru du contrôle financier (Pagès et al. 1979) ainsi que des instruments de gestion en général (Courpasson). Ce nouveau positionnement de "responsable économique" à part entière de l'individu ou du collectif de travail suppose de mobiliser chez les salariés de nombreuses capacités cognitives d'observation, de diagnostic, d'anticipation et d'échange avec l'environnement (Laville 1993). Le transfert de la responsabilité et du risque sur le salarié lui-même est un thème récurrent dans la littérature (De Munck 1994, Ehrenberg 1991, de Terssac 1992, Veltz et Zarifian 1993), où il apparaît porteur de deux conséquences implicites : une plus forte irréversibilité des échecs initiaux (De Munck 1994 cité par Périlleux 1998) et une certaine lassitude de l'acteur (Alter 1993). Tout cela contribue à "professionnaliser" davantage le salarié, — au sens où il se trouve investi de la gestion de l'aléatoire, de l'exécution technique, de la réactivité —, ou plus encore à lui enjoindre de développer un certain nombre de caractéristiques propres à l'entrepreneur c'est-à-dire une responsabilité économique et des capacités d'innovation qui vont au-delà de la responsabilité technique (Francfort et al. 1995).

Le champ de l'activité communicationnelle est particulièrement touché par la recomposition des règles (Périlleux 1998). Les prescriptions actuelles placent la coopération comme clef de voûte de l'efficacité du système qu'elles cherchent à induire : coopération horizontale et en réseaux, et dans ce cas la règle recommande la communication entre les savoirs (Veltz et Zarifian 1993), ou coopération plus implicitement verticale, avec la hiérarchie, alliée à une déterritorialisation du pouvoir (Pagès et al. 1979).

De façon sous-jacente mais aussi plus profonde, c'est une éthique du comportement au travail qui est prescrite, sur fond d'interdépendance accrue, de compétences élargies (Francfort et al. 1995), et de surveillance réciproque de l'autre (Courpasson 1997). Ce qui est requis, c'est l'adhésion à une logique de gouvernement par les règles et non plus par les ordres.

Pour Courpasson (1997), tout cela n'est qu'apparence de souplesse, ou "domination souple", dans la mesure où les actions et les choix individuels sont régulés par des modèles de gestion forts, où les règles de contrôle tiennent une grande place.

L'autonomisation s'accompagne donc bien de contrôle, ou plus précisément d'un glissement, et parfois même un renforcement, des formes du contrôle.

En synthèse, le contrôle alors mis en oeuvre s'inscrit davantage dans un système d'attentes tout autant implicites qu'explicites de la part de l'encadrement (de Terssac 1992). Il peut provenir de règles définies à distance (Pagès et al. 1979). Il intervient sur les buts et objectifs beaucoup plus que sur les moyens de les atteindre (Clot 1995) et fait peser davantage la responsabilité du résultat sur l'individu (Francfort et al. 1995, Périlleux 1998). En corollaire des nouvelles dispositions se développent la prescription de l'utilisation accrue d'instruments de gestion (Courpasson 1997), la mobilisation de capacités cognitives élargies (Francfort et al. 1995, Laville 1993), les conditions d'une surveillance latérale réciproque (Courpasson 1997) et de l'auto-contrôle. La légitimité des modes de gouvernement correspondants est basée sur la notion de contrainte de marché (Courpasson 1997), notion qui semble être bien incorporée par les salariés aujourd'hui.

Les termes de responsabilisation et d'autonomisation peuvent donc apparaître comme un abus de langage. La présence des nouvelles modalités du contrôle plaide plus en faveur d'une autonomisation contrôlée que d'un relâchement simple du contrôle.

Pour autant, il ne faudrait pas traduire les effets induits par ces nouveaux prescrits de façon exclusivement négative. Il serait d'abord naïf d'y voir une mainmise managériale planifiant et maîtrisant étape par étape une stratégie de mobilisation des ressources humaines fondée sur l'autonomie. Ce mouvement de l'autonomisation est le fruit d'une évolution socio-économique qui dépasse l'organisation tout en lui imposant de nouvelles contraintes. En même temps, il est le résultat de tentatives locales et progressives qui consistent pour les directions à déléguer aux salariés de plus grands espaces de décision afin d'améliorer la réactivité tout entière de l'appareil organisationnel. En ce sens les nouvelles contraintes sont à considérer dans une approche plus globale de l'entreprise qui elle aussi voit se recomposer les modalités de contrôle qui la touchent.

Les changements en jeu sont suffisamment complexes pour poser la question du lien entre le développement de nouvelles formes d'autonomie et l'émergence de nouvelles modalités de contrôle. Ce jeu entre prescription et autonomie a été largement étudié, du point de vue même des salariés ou des équipes de travail, mais plus rarement à travers les outils et instruments de gestion eux-mêmes. On peut pourtant l'observer au travers des systèmes mis en place par les gestionnaires parallèlement aux dispositifs d'autonomisation.

Avant d'aller plus loin, il est cependant utile d'apporter quelques précisions sur la notion de contrôle.

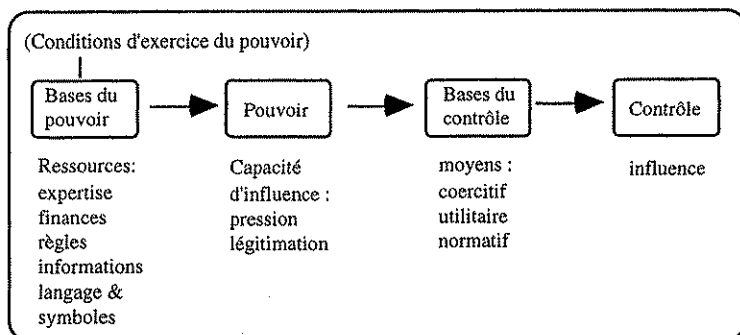
ORGANISATION, CONTROLE, POUVOIR

Selon A. Etzioni (1971), toute organisation est un groupement humain délibérément construit et reconstruit pour promouvoir des buts spécifiques. La réalisation de ces buts est en grande partie liée à sa capacité à contrôler ses membres. Un contrôle informel ou "naturel" est impossible, selon l'auteur, en raison de la complexité des organisations qui prévoient dès lors une structure de récompenses et sanctions afin de s'assurer du bon respect des règles, normes et procédures. Les moyens de ce contrôle sont pour Etzioni au nombre de trois : il y a tout d'abord les moyens physiques, — fouet, bâton, —, ensuite les moyens matériels, — argent, médaille, —, et enfin les moyens symboliques tels que le prestige, l'estime, etc. Selon le recours qui est fait à ces divers moyens, Etzioni identifie trois types de contrôle pouvant être mis en oeuvre dans les organisations : le premier utilisant des moyens physiques est dit coercitif, le second mobilisant des moyens matériels est un contrôle utilitaire, et le troisième ayant recours aux moyens symboliques est un contrôle normatif. Dans cette approche, le type d'implication des membres de l'organisation sera lié au type de contrôle mis en oeuvre.

Par la suite, Lawler (1976) a montré la confusion qui entoure le terme de contrôle dans la littérature. Selon cet auteur, contrôler c'est diriger, influencer ou déterminer le comportement de quelqu'un d'autre ("*to direct, to influence, or to determine behavior of someone else*", Lawler 1976 : 1248). Cette définition large correspond à celle de Tannenbaum (1962) qui assimile le contrôle à tout processus par lequel un acteur détermine le comportement d'un autre acteur : "*process in which a person or a group of persons or organization of persons determines (≡) what another person or group or organization will do.*" (Tannenbaum 1962 : 239). Cette notion se révèle très proche de celle du pouvoir définie comme une capacité d'influence (Dahl 1957) mais, à la différence de cette dernière qui relève d'une aptitude ou d'un potentiel qui ne s'exerce que sous certaines conditions (Bourgeois et Nizet 1995), le contrôle est une expression concrète de l'influence exercée par un acteur ou groupe d'acteurs sur autrui.

Il existerait donc une étroite relation entre pouvoir et contrôle. Le modèle défini par Manz et Gioia (1983), complété par la théorie constructiviste du pouvoir de Bourgeois et Nizet (1995) est centré sur cette relation (v. figure 1).

FIGURE 1
POUVOIR ET CONTROLE



L'exercice du pouvoir n'est dans cette optique qu'une attitude parmi d'autres face aux diverses décisions qui constituent tout processus de changement. Cette attitude est soumise à la satisfaction de certaines conditions : dépendance, différence des objectifs, enjeux et répartition du pouvoir (Bourgeois et Nizet 1995). Ce modèle suggère donc que ces conditions influencent très directement le contrôle exercé dans l'organisation. Dès lors, selon le type de stratégie exercée par un acteur ou un groupe d'acteur, le contrôle qui en découlera ne sera pas de même nature. Sur le plan théorique, nous pouvons assimiler une politique managériale d'autonomisation du personnel à une stratégie que Bourgeois et Nizet (1995) qualifient de pouvoir de type légitimation dès lors que les mécanismes à l'oeuvre concernent la mise en conformité de normes considérées comme supérieures par les diverses parties concernées. Les ressources mobilisées dans cette optique tiennent pour l'essentiel au langage et aux symboles ce qui, toujours dans la même lignée, conduit au développement d'un contrôle de type normatif. Ce contrôle porte sur le comportement, — le "devoir-être" —, et induit une attitude de loyalisme et donc d'engagement dans le chef des salariés. La particularité de ce processus est d'être en grande partie fondé sur une légitimité externe à l'entreprise, relayée en interne par différents acteurs. De fait, la contrainte conjoncturelle liée à l'état du marché tient à un phénomène coercitif premier (Eraly 1988) : ce qui est présenté comme une nécessité, — survivre dans un marché hostile —, amène à jouer la carte de la cohérence d'ensemble de l'organisation. C'est au nom de cette cohérence que la direction va légitimer ses décisions et ainsi chercher à susciter une attitude loyale particulièrement de la part des cadres et membres de la maîtrise.

Si l'exercice du contrôle est étroitement lié au pouvoir, l'autonomisation est susceptible de transformer profondément les relations entre les groupes qui composent l'entreprise, mais l'autonomisation ne s'accompagne-t-elle pas, précisément, de la mise en oeuvre de nouveaux outils de contrôle, ou d'une transformation du contrôle, qui préserve en quelque sorte la capacité des responsables de s'assurer que l'autonomie confiée aux opérateurs sera utilisée au service de l'efficacité productive ou économique telle qu'ils l'ont définie ?

TROIS ETUDES DE CAS

Les trois monographies présentées ici apportent des éléments appuyant l'hypothèse d'une mise en oeuvre conjointe de processus d'autonomisation et de nouvelles modalités de contrôle.

La première monographie porte sur une entreprise belge. La présentation qui en est faite ici constitue une synthèse extrêmement abrégée d'une étude longitudinale très approfondie développée de façon détaillée dans Rousseau (1997).

Les deux autres monographies ont un caractère exploratoire. Elle synthétisent les premiers éléments d'observation recueillis dans deux entreprises françaises qui ont depuis plusieurs années implanté des pratiques d'autonomisation.

UNE ENTREPRISE BELGE

L'étude porte sur l'implantation d'un projet "qualité totale" dans une organisation industrielle multi-sites et montre le processus suivant lequel ce projet se révèle constituer un instrument de contrôle organisationnel. Cela peut être particulièrement mis en lumière dans l'analyse des relations entre responsables des services fonctionnels et responsables des services opérationnels. Les services fonctionnels sont ceux qui, en staff ou en support de la Direction, sont en charge du contrôle des flux d'informations, des flux financiers et des flux de personnel. Les services opérationnels, quant à eux, prennent en charge le pilotage du système de production, du flux des matières et des équipements.

De par leur fonction de pilote du projet "qualité totale", ces groupes d'acteurs sont amenés à devoir en négocier le cadre normatif ainsi que ses modalités de mise en oeuvre, d'évaluation et de suivi.

Les interviews ont révélé que la qualité totale était globalement perçue comme un dispositif de contrôle, essentiellement aux mains des responsables de services fonctionnels, qui s'articule schématiquement pour ceux-ci autour de trois tâches-clés : définir le cadre de travail ; contrôler via l'établissement de tableaux de bord ("*reporting*") et d'indicateurs de mesure ; "*tirer la sonnette d'alarme quand c'est nécessaire*", c'est-à-dire mentionner les éventuels dysfonctionnements auprès du comité de direction en vue de s'assurer de la mise en oeuvre de mesures correctives.

Chaque service fonctionnel se trouve en position de produire des normes, — par exemple des indicateurs —, et des procédures qui guident l'action des opérationnels tout en exerçant un contrôle au sens d'une vérification de leurs activités. Concrètement, le projet "qualité totale" va amener les responsables de services fonctionnels à multiplier les indicateurs de suivi des actions menées "sur le terrain" par les opérationnels. Les indicateurs dits techniques, c'est-à-dire essentiellement des indicateurs de comptabilité analytique classique, sont déclarés insuffisants à partir du moment où l'on ne se soucie plus uniquement du volume de production mais où l'on cherche également à prendre en compte la manière dont ce volume est atteint. Les tableaux de bords sont alors complétés avec des indicateurs dits qualitatifs tels que le "hors flux" rendant compte du taux de rebuts, le temps entre deux incidents, ou encore le taux de réclamations des clients. Ces tableaux de bord circulent bien sûr entre les mains des divers responsables de l'usine et de la direction mais sont également, de manière synthétique, affichés à l'entrée de chaque site de production.

Le développement du dispositif de contrôle est clairement perçu par les responsables de services opérationnels, qui le présentent comme contradictoire avec ce qu'ils décrivent comme étant la philosophie même du projet "qualité totale". Cette philosophie comporte plutôt selon eux la conception d'un auto-contrôle dans le cadre d'une responsabilisation accrue de l'encadrement. Cet auto-contrôle reposerait sur le principe d'une définition décentralisée d'objectifs par chacun des cadres et leur traduction en fiches "PAQ", Programme d'Action Qualité, reprenant un échéancier des diverses actions de progrès envisagées et les indicateurs de mesure choisis pour en assurer le suivi. L'idée est bien celle d'une appropriation, par les acteurs concernés, des grands objectifs identifiés dans le projet qualité totale de la direction par le biais d'une traduction en plans d'action spécifiques comportant en eux-mêmes les outils de contrôle des résultats.

Le terme même de "responsabilisation" se trouve alors mobilisé dans le processus d'interactions entre ces groupes d'acteurs. D'un côté, dans la définition du rôle des fonctionnels entre une part d'interprétation liée à une mission de contrôle-vérification qui est largement influencée par la centralisation des décisions qui subsiste. Celle-ci les pousse à valoriser une vision de la "responsabilisation" comme une adhésion individuelle et volontaire au système des normes qu'ils préconisent. De l'autre, les opérationnels, favorables au principe de la responsabilisation conçue comme décentralisation des décisions, auto-contrôle et responsabilité collective, s'en trouvent privés par leur obligation d'inscrire leur action à l'intérieur d'un cadre restrictif imposé par les fonctionnels.

Dans cette situation, la mise en oeuvre du projet de qualité totale amène donc une forme de contrôle renforcé pour les responsables opérationnels, par le biais des mesures de la qualité, dans le cadre d'un rapport de force entre ceux-ci et les services fonctionnels.

Pourtant le discours managérial relatif à la qualité totale, plutôt que d'évoquer cette dimension du contrôle, met davantage l'accent sur l'innovation que représente ce nouvel arsenal de mesures de la qualité, non seulement pour aider à mieux piloter les systèmes de production, mais aussi pour offrir à la hiérarchie les moyens d'une autonomie nouvelle et d'une responsabilité plus précise et plus active. Par exemple, les travaux de Hill (1991) s'inscrivent dans ce point de vue en soutenant que le développement de cet arsenal de techniques de mesure constitue une opportunité pour l'encadrement intermédiaire qui a tout à y gagner en termes d'autonomie et de responsabilité.

Contrairement à Hill, d'autres recherches (par exemple Munro 1995, Rot 1998, Rousseau 1997) amènent à mettre en doute cette vision "optimiste". Paradoxalement, l'autonomie perçue comme élargie par les acteurs concernés est limitée en raison des formes nouvelles de contrôle qui s'exercent par le biais, entre autres, d'une gestion budgétaire plus développée, étayée de nouveaux indicateurs et normes. Dans le cas étudié, la transformation des systèmes de contrôle des ressources financières et humaines redéfinit le champ des responsabilités. Ainsi par exemple, si le budget jouait auparavant un rôle primordial dans le contrôle de l'activité, ce dernier s'opérait en référence à des normes budgétaires préalablement établies. Avec le principe de la délégation des pouvoirs, ce qui est dorénavant évalué, ce sont les résultats en regard de nouveaux indicateurs qui ne sont plus uniquement comptables. La délégation rend la ligne opérationnelle unique responsable de l'obtention de ces résultats.

Au total, le dispositif de qualité totale, assimilé pour l'essentiel à un nouveau dispositif de contrôle par nos interlocuteurs, amène deux conséquences majeures du point de vue du phénomène organisationnel auquel il contribue.

En premier lieu, il représente une contrainte dans un système de gestion qui met en évidence, sans pour autant les formaliser explicitement, de nouvelles règles de conduite des personnes et des machines fondées sur un système de récompenses matérielles et symboliques. Ce système privilégie l'engagement individuel dans la réalisation du projet "qualité totale". Il convient, pour le personnel concerné, de travailler "en transversal", de faire preuve d'initiative et d'autonomie et de se comporter en être "responsable". Le développement de carrière passe désormais par ces divers éléments, tel que cela apparaît par exemple dans la nomination à la tête de la branche industrielle étudiée d'un jeune cadre n'ayant pas suivi la filière classique mais s'étant particulièrement investi dans la démarche "qualité totale". Dans une perspective diachronique, on voit bien s'imposer petit à petit l'idée d'une obligation pour tout membre de l'encadrement et de la haute maîtrise de s'investir dans le projet au plus tôt.

En second lieu et parallèlement, le développement de ces nouvelles manières de faire ainsi légitimées suppose qu'il y a peu d'échappatoires sans risque d'exclusion. Au fur et à mesure que le modèle s'institutionnalise, il devient de plus en plus irréversible. De fait, l'implantation progressive du projet finit par produire, au gré des interactions qu'il suscite, la valorisation d'une manière de faire fondée sur une implication effective toujours plus grande.

DEUX ENTREPRISES FRANÇAISES

Dans ces deux entreprises françaises, des dispositifs de délégation de responsabilités au niveau de l'encadrement de base et des salariés ont été mis en place depuis sept à huit ans. La première entreprise, filiale d'un groupe pharmaceutique mondial, fabrique et commercialise ses produits. La seconde est une entreprise de grande distribution.

L'étude cherche à cerner comment évoluent les sphères d'autonomie allouées aux unités opérationnelles dans un contexte de changement, — concurrentiel, technologique, fusions, etc. L'étude présente à ce stade un caractère exploratoire. Elle repose sur une douzaine d'entretiens semi-directifs conduits dans chaque entreprise : dans le premier cas, les entretiens ont été menés auprès de commerciaux, ouvriers, agents de maîtrise, directeur d'unité stratégique, directeur régional ; dans le second ont été interrogés des "ELS", — employés libre service —, chefs de rayon, chefs de secteur, contrôleur de gestion, responsable des ressources humaines, directeur de magasin.

Sur cette base, il est possible d'établir un premier état des lieux de l'évolution de la relation entre autonomisation et contrôle au niveau de fonctions qui jusque-là avaient fait l'objet d'une large délégation de prise de décision.

Dans l'entreprise pharmaceutique, l'autonomisation remonte à 1992. Cette année-là, à l'occasion d'un changement organisationnel important, — passage d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle —, les responsables développent un dispositif de responsabilisation des équipes commerciales et de production fondé sur le pilotage

économique de l'activité. Grâce à une formation au fonctionnement économique de l'entreprise, ouvriers et commerciaux sont désormais capables d'analyser et de gérer le compte d'exploitation de leur propre secteur. En production, la diffusion aux opérateurs des éléments économiques composant le "prix de revient industriel" modifie en profondeur l'organisation générale de leur travail. Autorisées à intervenir en toute connaissance de cause sur les différentes étapes de la constitution d'une marge, les équipes prennent des initiatives qui débouchent sur des économies particulièrement conséquentes pour l'entreprise. Dans le même temps, elles se voient déléguer la prise en charge organisationnelle du planning de production, la maîtrise n'intervenant que rarement et à titre d'animation. Du côté de la force de vente, les mêmes principes de délégation sont appliqués. Invité à raisonner désormais "qualité", c'est-à-dire profit, plutôt que "quantité", — chiffre d'affaires —, le délégué médical peut désormais gérer son activité à domicile dans la mesure où les systèmes d'information lui donnent accès à tous les indicateurs économiques de l'activité en question. Il peut ainsi négocier de nouveaux moyens avec son Directeur Régional et corriger si nécessaire ses plans d'action. Si les résultats de cette délégation de la prise de décision en ce qui concerne la force de vente sont moins nets qu'en production, la hiérarchie évoque néanmoins une modification difficilement réversible de la relation à ses collaborateurs, *"d'un contrôle de type surveillance à un contrôle de type animation"*. La difficulté qui subsiste réside dans la capacité de l'organisation à résoudre le paradoxe suivant : imposer au commercial d'effectuer des visites "de bonne qualité" auprès des médecins, lui demander *"d'optimiser son investissement par visite"* et en même temps le contrôler sur le nombre journalier de visites.

Engagée très tôt dans la délégation de prise de décision individuelle, l'entreprise pratique aussi abondamment la résolution collective de problèmes. L'organisation matricielle a instauré une culture du "transversal" qui se traduit par un nombre considérable de réunions, surtout pour l'encadrement. Les préconisations produites font l'objet de validations avant de devenir des procédures. Le nombre de procédures augmente ainsi de façon vertigineuse, au fur et à mesure que se prescrit la production d'idées.

Aujourd'hui cette filiale se trouve dans un processus d'intégration au niveau européen qui l'oblige à reconfigurer une grande part de son organisation, surtout en production. Une augmentation du contrôle par la maison-mère se traduit par une mise en "stand-by" de l'autonomisation. La traduction au niveau des acteurs est plutôt négative : impression de régression, morosité, malaise, manque de repères. Tout ce passe comme si l'énergie et le temps consacrés à la mise aux normes européennes étaient incompatibles avec l'autonomie allouée jusqu'alors. En revanche, il y a renforcement de la culture de construction participative des règles. Légitimé par le contexte de changement, — il faudra être encore plus efficace —, les "Bonnes Pratiques de Production" ont essaimé à travers tous les domaines de l'activité. Les dernières en date sont les "Bonnes Pratiques de Réunion" : conscients du temps nécessaire pour participer à toutes ces rencontres et dans un contexte de mise en place anticipée de la réduction du temps de travail, les responsables de l'entreprise ont estimé urgent de revisiter l'efficacité du fonctionnement des réunions. Cet objectif a donné lieu à l'ouverture d'un "chantier transversal", appuyé par le Comité Stratégique lui-même et ayant fait l'objet d'une lettre du Directeur Général, d'une grille d'évaluation et d'une charte. Aujourd'hui un "énième" chantier transversal est à conduire : celui de la *"détermination et la démultiplication à tous les niveaux, d'indicateurs de performance qui permettront à chacun de retrouver le sens de son action ainsi que de pouvoir à nouveau situer sa contribution à la réalisation de l'objectif global"*.

On s'attend dans la filiale à une montée en compétences qualitatives d'analyse et de diagnostic. À partir du moment où la maison-mère pourra effectuer du contrôle "on line" sur ses filiales, en direct et en temps réel, elle exigera en retour des capacités à expliquer et analyser les indicateurs. Ceci suppose une modification des champs d'action et de compétences des personnels, comme probablement une expertise gestionnaire accrue.

En somme une autonomie qui se cherche aujourd'hui après une période de très fort développement.

Dans la seconde entreprise, du secteur de la grande distribution, le cœur du métier et la culture "grande distribution" sont contenus dans le poste de Chef de Rayon. La tenue de cette fonction est d'ailleurs un point de passage obligé pour accéder à n'importe quel autre métier à responsabilité au sein de l'entreprise. Véritable "patron" de centre de profit, le chef de rayon est évalué sur ses résultats, — chiffre d'affaires, marge, frais, etc. —, mais aussi sur sa capacité à relever sans cesse de nouveaux "défis" de nature entrepreneuriale, qui viennent s'ajouter chaque année à ses objectifs. Une fois le "challenge" relevé, le défi se transforme en objectifs de base, libérant l'espace pour le suivant : *"En fait il y a cette*

phrase : " *c'est dans la contrainte qu'on devient excellent* ". A chaquefois qu'on nous a mis une contrainte, on a toujours su trouver une solution". Cet "empilement" de contraintes est bien toléré par le jeune chef de rayon dans la mesure où il dispose d'une autonomie totale sur les moyens qu'il décide de mettre en oeuvre pour l'atteinte de ses résultats. De plus, l'organisation pratique un lien très fort entre la performance réalisée et la reconnaissance économique. Le dispositif de mobilisation de cette population est basé sur une délégation de la décision sur le plan de la gestion de l'activité, du management de l'équipe des "employés libre service" et de l'animation commerciale. Acteur-entrepreneur de son rayon, le chef de rayon est fortement invité à être également acteur de son développement professionnel.

Ce système prescrivant l'autonomie et l'initiative individuelle ne doit pas faire oublier la présence de règles éthiques et comportementales fortes, fondées sur l'idée de coopération. On peut l'illustrer par le fait qu'on trouve dans les critères d'excellence la capacité à "transmettre aux autres" : " *Par exemple, si tu te rends compte que le CA de ton collègue de Bordeaux marche bien, tu lui téléphones pour lui demander comment il s'y prend. Il ne peut pas ne pas te répondre. C'est tellement un basique comportemental que c'est passé dans les moeurs.* "

Par ailleurs, pour financer les regroupements et rachats d'enseignes ainsi que le développement de magasins à l'étranger, chaque entité de la société se voit sommée de contribuer d'avantage à l'amélioration de ratios économiques comme par exemple celui des frais. Se légitime en ce moment tout un mouvement de récupération, notamment par les centrales d'achats, des décisions commerciales jusqu'alors prises au niveau du rayon. C'est le cas de la négociation avec les fournisseurs, les décisions d'achats et d'approvisionnement. Ces missions, qui prenaient environ quarante pour cent du temps du chef de rayon avaient une haute valeur identitaire. D'après l'ensemble des personnes interrogées, leur suppression est vécue par les chefs de rayon comme une perte de pouvoir et traduite comme une diminution de l'autonomie, surtout par les plus anciens.

Cette diminution de l'autonomie n'est cependant pas le seul phénomène à l'oeuvre puisque certaines sphères nouvelles de responsabilités apparaissent parallèlement, et que d'autres subsistent et se renforcent, comme les dimensions gestionnaires du métier. On attend du chef de rayon qu'il pratique une analyse plus pointue du compte d'exploitation, qu'il sache gérer une masse d'informations de plus en plus importante afin d'intervenir plus finement sur les ordres de flux passés par les centrales. Les systèmes d'information mis en place permettent et prescrivent désormais un contrôle de gestion "à domicile" et personnalisé, où les capacités de diagnostic et d'analyse sont particulièrement requises. En revanche, ces mêmes systèmes permettent l'accès direct de la hiérarchie à des éléments de résultats de l'activité, autrefois sous le seul contrôle du détenteur du poste. Les pratiques journalières de comparaison intra et inter-magasins via les classements sont également autant d'occasions d'auto-contrôle et d'émulation.

Le rôle managérial du chef de rayon se renforce également. Plus que jamais il a pour mission de pratiquer un suivi très personnalisé de ses collaborateurs, — accompagnement, formation, contrôle. Les modalités du dispositif d'évaluation viennent de se "durcir" par l'obligation qui est faite au manager de trancher sur la maîtrise ou la non maîtrise d'une compétence alors que, jusqu'à présent, il lui était possible de nuancer le jugement avec une échelle plus large. Cette nouvelle donne augmente le poids de la décision managériale. Elle rend le chef de rayon, — tout au moins sur le plan formel —, comptable et justifiable de chaque option qu'il prend, tant vis-à-vis de son équipe que de sa propre hiérarchie. C'est également à lui qu'il revient de développer chez ses subordonnés une culture économique et des comportements de gestion : " *Avant les employés "bourraient" : ils étiquetaient, remplissaient, faisaient les pancartes. Maintenant ils vont jusqu'à "faire la marge" et lire un compte d'exploitation* ".

En synthèse, le métier de chef de rayon est en train d'évoluer dans deux directions parallèles et indissociables : d'un côté le respect de procédures commerciales et de gestion, de l'autre, la mise en oeuvre d'une expertise gestionnaire et managériale où le qualitatif est fortement sollicité, au détriment d'un schéma plus polyvalent et généraliste. Le déplacement des sphères d'intervention nécessite une montée des qualifications, c'est la raison pour laquelle l'entreprise recrute davantage aujourd'hui à des niveaux de Maîtrise.

Dans ces deux cas, — dans l'entreprise pharmaceutique comme dans l'entreprise de grande distribution —, les premières synthèses évoquent plutôt une diminution des sphères d'autonomie pour certains groupes de salariés, due à des préoccupations de rationalisation des processus et d'optimisation des coûts. Dans des contextes où les ratios de profit pèsent de plus en plus lourd, l'autonomie déléguée pour assurer la meilleure réactivité par rapport au marché n'apparaîtrait pas ou plus comme la meilleure garantie de réduction des

frais. C'est ainsi que, même dans ces organisations que l'on peut qualifier de pionnières sur le plan de la délégation de la prise de décision, est évoquée une certaine confiscation des marges de manoeuvres par un mouvement très net de "re-centralisation" des décisions. Ce mouvement est légitimé par des considérations économiques et rendu opérant par les nouvelles technologies de l'information.

Pourtant, la poursuite des investigations et de l'analyse conduit à réviser cette position pour considérer qu'il y a plutôt déplacement des sphères et des modalités de l'autonomie, tout comme il y a, en parallèle, déplacement des modalités du contrôle.

Dans l'entreprise pharmaceutique, il semble qu'il y ait une sorte de "mise en jachère de l'autonomie", en attendant de voir quelle nouvelle forme elle pourra prendre quand le processus lourd d'harmonisation du fonctionnement des filiales sera bien avancé. Même si ce "stand-by" est perçu par les acteurs comme une régression et génère frustrations et démobilisation, on est pourtant à même de distinguer certaines caractéristiques des futures sphères de responsabilité comme la sollicitation accrue des capacités de gestion et d'analyse et son pendant en termes de montée des compétences.

Dans l'entreprise de grande distribution, le contenu "confisqué" paraît définitif et irréversible : les acteurs le formulent comme une suppression de leviers sur lesquels ils pouvaient jouer pour atteindre leurs objectifs. Ils expriment en revanche très nettement l'hypothèse que cette confiscation va ouvrir du temps pour autre chose, comme du travail plus qualitatif, sans pour autant percevoir avec précision sa nature pour l'instant.

CONCLUSION

Comment accorder aux salariés une marge de manoeuvre élargie dans leur travail et, en même temps, obtenir qu'ils travaillent "bien et beaucoup" comme l'évoquent Geary et Sisson (1994) ?

Dans les trois cas abordés ici, l'autonomisation s'accompagne de nouvelles règles, procédures, contraintes, qui régissent l'exercice du travail des personnels concernés. Dans l'entreprise belge, un processus présenté dans le discours managérial comme porteur d'autonomie accrue pour les membres de l'entreprise est perçu, particulièrement par une catégorie d'acteurs, comme un renforcement des contraintes qui pèsent sur leur travail, résultant de l'appropriation du système qui est opérée dans le cadre de rapports de force entre acteurs. Dans l'entreprise pharmaceutique, l'autonomisation apparaît comme un processus réversible : si elle a été favorisée à un moment donné, elle se trouve actuellement, dans une période de réorganisation, en recul au profit de l'émergence de nouvelles règles de gestion et procédures de travail. Enfin, pour les chefs de rayon de la troisième entreprise, la délégation de responsabilités s'accompagne de nouvelles règles et procédures de gestion qui organisent leur travail.

Ces règles et contraintes qui sont instaurées dans ces trois entreprises en parallèle à une autonomisation déclarée ou effective constituent non pas des ordres inscrits dans une logique taylorienne ou bureaucratique traditionnelle, mais bien de nouvelles exigences, spécifiées pour chaque individu, visant à garantir une efficacité du travail quotidien mesurée selon des critères définis centralement.

On retrouve ainsi dans ces trois organisations une évolution des formes de coordination du travail qui semble confirmer la diversification des mécanismes de contrôle évoquée par Livian (1998). Pour celui-ci, la reconnaissance par les managers de la nécessité d'une autonomie à la base s'accompagne de l'émergence ou du renforcement de nouveaux mécanismes de contrôle : incitation économique et contrôle des résultats, standardisation des opérations et des compétences, contrôle par l'idéologie. Plutôt qu'un appel à l'auto-contrôle, il s'agit bien d'une émergence de nouvelles règles fixées "d'en haut" par les gestionnaires, par le biais des systèmes de gestion et d'organisation qu'ils mettent en place.

Cette recomposition de ce que Reynaud (1988) appelle les règles de contrôle s'opère à travers des changements pluriels qui touchent chacune des entreprises évoquées ici : évolution des stratégies vers un accentuation des exigences de productivité, de qualité et de service au client ; transformation des métiers dans le cadre d'évolutions organisationnelles cherchant à s'écarter de configurations de type bureaucratique (Mintzberg 1982) ; modification des critères de jugement des comportements de travail.

Il faut remarquer cependant que cette recomposition des règles de contrôle ne se fait pas nécessairement dans le cadre d'une stratégie d'ensemble cohérente et maîtrisée par les gestionnaires. Elle peut s'opérer à travers les divers systèmes mis en oeuvre de façon non convergente ou par la manière dont les membres de l'entreprise s'approprient les nouvelles pratiques.

On assiste ainsi à ce que Geary (1995) appelle une "re-régulation" du travail : les transformations à l'oeuvre ne constituent à proprement parler ni un relâchement ni un resserrement du contrôle, mais bien un changement dans la manière dont il s'opère. Dans la même optique, l'hypothèse d'Edwards et al. (1998) est celle d'une réorganisation du contrôle qui peut générer, à la fois, un effort de travail et une mesure de la performance accrue et, en même temps, une moindre division du travail avec parfois de plus larges compétences et responsabilités pour les personnes concernées : "a reorganization of control in which more effort and the tighter measurement of performance are common but in which there may also be an improved technical division of labour and in some cases greater skill and responsibility" (Edwards et al. 1998 : 44).

On peut ainsi parler d'une autonomisation contrôlée, au sens où il ne s'agit pas seulement de délimiter l'autonomie laissée aux opérateurs ou responsables hiérarchiques de base, mais bien de susciter une autonomie élargie qui les amène à prendre des décisions sur le travail ou la production, mais d'une manière qui soit conforme aux critères d'efficacité définis par les dirigeants.

REFERENCES

- ALTER, N. (1993) "La Laissez-faire de l'acteur de l'innovation", *Sociologie du Travail*, n. 4, (447-467).
- AUBERT, N., GAULEJAC (DE), V. (1991) *Le Coût de l'excellence*, Paris: Le Seuil.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. (1986) *La Construction sociale de la réalité*, Paris: Méridiens Klincksieck.
- BEVAND, R. (1998) "Le Cas des équipes opérationnelles de base à EDF ou les paradoxes de l'autonomie décrétee", *Actes du 9ème Congrès de l'AITPLF*, Collection Gestion des Paradoxes dans les Organisations, tome 2.
- BORZEIX, A., LINHART, D. (1988) "La participation : un clair-obscur", *Sociologie du Travail*, n. 1, (37-53).
- BOURGEOIS, E., NIZET, J. (1995) *Pression et légitimation, Une approche constructiviste du pouvoir*, Paris: Presses Universitaires de France, Coll. Sociologie.
- BRABET, J. (sous la direction de) (1993) *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris: Economica, Coll. Gestion.
- CARLZON, J. (1986) *Renversons la pyramide ! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, Paris: InterEditions.
- CLOT, Y. (1995) *Le Travail sans l'homme?, pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris: La Découverte, Coll. Textes à l'Appui.
- COURPASSON, D. (1997) "Régulation et gouvernement des organisations, Pour un sociologie de l'action managériale", *Sociologie du Travail*, n. 1, (39-61).
- CROZIER, M. (1989) *L'Entreprise à l'écoute*, Paris: InterEditions.
- DAHL, R. A. (1957) "The Concept of power", *Behavioral Science*, vol. 2.
- DE MUNCK, J. (1994) "Du souci de soi contemporain", *Carnets du Centre de Philosophie du Droit*, Université catholique de Louvain.
- EDWARDS, P., HALL, M., HYMAN, R., MARGINSON, P., SISSON, K., WADDINGTON, J., WINCHESTER, D. (1998) "Great Britain: From partial collectivism to neo-liberalism to where?", in FERNER, A., HYMAN, R. (eds) *Changing industrial relations in Europe*, Second Edition. Oxford: Blackwell (1-54).
- EHRENDBERG, A. (1991) *Le Culte de la performance*, Paris: Calmann-Levy.
- ERALY, A. (1988) *La Structuration de l'entreprise, la rationalité en action*, Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles.
- ETZIONI, A. (1971) *Les Organisations modernes*, Gembloux: Duculot, Coll. Sociologie Nouvelle.
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M. (1995) *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris: Desclée de Brouwer.
- GEARY, J. (1995) "Work practices: the structure of work", in EDWARDS, P. (ed.) *Industrial relations. Theory and practice in Britain*, Oxford: Blackwell, (368-396).
- GEARY, J., SISSON, K. (1994) *Conceptualising direct participation in organisational change, The EPOC Project*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- HILL, S. (1991) "Why quality circles failed but total quality management might succeed", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n. 4, (541-568).
- KELLY, J., KELLY, C. (1991) "Them and us": Social psychology and "the new industrial relations", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n. 1, (25-48).
- LAVILLE, J.-L. (1993) "Participation des salariés et travail productif", *Sociologie du Travail*, n. 1, (27-47).
- LECHEVIN, J.P., LE JOLIFF, G., LANOË, D. (1994) *Vivre les nouvelles technologies*, Paris: La Documentation Française.
- LINHART, D. (1993) "A propos du post-taylorisme", *Sociologie du Travail*, n. 1, (63-74).
- LIU, M. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris: Editions d'Organisation.
- LIVIAN, Y.-Fr. (1998) *Organisation : théories et pratiques*, Paris: Dunod.
- LOCKE, R., KOCHAN, Th., PIORE, M. (1995) "Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale", *Revue Internationale du Travail*, vol. 134, n. 2, (153-178).
- MAGGI, B. (1993) "Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro", Introduction à l'édition italienne de G. de TERSAC "Autonomie dans le travail" : *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Milano: Etas Libri, (1-28).

- MAGGI, B., TERSSAC (de), G. (1996) "Autonomie et conception", in TERSSAC (de), G., FRIEDBERG, E. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Toulouse: Editions Octarès.
- MANZ, C. C., GIOIA, D. A. (1983) "The Interrelationship of Power and Control", *Human Relations*, Vol. 36, n. 5, (459 - 476).
- MINTZBERG, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- MOREL, C. (1981) *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- MOISDON, J.-Cl. (1994) "Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité", *Sociologie du Travail*, n. Hors série / 94 "Les énigmes du travail", (11-19).
- MUNRO R. (1995) "Governing the New Province of Quality", in WILKINSON A., WILMOTT H. (Eds.), *Making Quality Critical, New Perspectives on Organizational Change*, London, Routledge.
- PAGES, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D. (1979) *L'Emprise de l'organisation*, Paris: PUF.
- PERILLEUX, Th. (1998) "Epreuves et sens au travail, de la conformité à l'autonomie", *Actes du 9ème Congrès de l'AITPLF*, Collection Gestion des Paradoxes dans les Organisations, tome 5.
- PETERS, T. (1987) *Thriving on chaos, Handbook for management revolution*, New York, NY : A. Knopf.
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1982) *In search of excellence*, New York, NY: Harper and Row.
- REYNAUD, J.-D. (1988) "Les Régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX, (5-18).
- REYNAUD, J.-D. (1989) *Les Règles du jeu. L'Action collective et la régulation sociale*, Paris: Armand Colin Editeur.
- REYNAUD, J.-D., TERSSAC (de), G. (1998) "L'organisation du travail et les régulations sociales". Chap 9 in *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadoues.
- ROT G. (1998), "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité", *Sociologie du Travail*, n. 1, (5-20).
- ROUSSEAU, A. (1997) *La contextualisation d'un projet qualité totale*, Thèse de doctorat. Université Catholique de Louvain, n. 306.
- SEGRESTIN, D. (1996) "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production", *Revue d'Economie Industrielle*, n. 75, 1. trimestre, (291-307).
- TERSSAC (de) G. (1992) *Autonomie dans le travail*, Paris: PUF, Coll. Sociologie d'Aujourd'hui.
- VELTZ, P., ZARIFIAN, Ph. (1993) "Vers de nouveaux modèles d'organisation ?", *Sociologie du Travail*, n. 1, (3-25).
- WALTON, R. E. (1985) "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, March-April, (77-84).
- WILKINSON, A. (1998) "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, vol. 27, n. 1, (40-56).

