

## AUTONOMIE ET CONTROLE : UN EQUILIBRE DIFFICILE ENTRE NORME INTERNE ET NORME EXTERNE

Elisabeth DOUTRE

Michel DUBOIS

Aujourd'hui, les conditions de la compétitivité sont transformées, il s'agit de produire au moindre coût, d'être réactif et d'offrir un produit et un service de qualité. Rendre flexible la production, savoir répondre efficacement aux diverses contraintes, faire face aux fluctuations, tels sont les nouveaux impératifs que s'imposent les entreprises. Ce sont d'abord les difficultés croissantes des organisations classiques à faire face à ces contraintes qui expliquent cette évolution, après des années bénéficiaires, on observe que des gisements de performance se situent dans les interfaces entre unités de production, entre compétences et entre fonctions (Zarifian, 1993). Cette modification du fonctionnement des organisations a une influence directe sur le contenu même du travail, on assiste ainsi à un passage d'une organisation qualifiée à une organisation qualifiante, où la notion de qualification laisse la place à celle de compétence. Ces dernières se développent, le personnel est de plus en plus formé et de mieux en mieux préparé à s'adapter (Dubois, 1998). L'accroissement du niveau de formation et la complexité accrue des postes de travail ont ainsi augmenté le nombre de gens capables de penser l'organisation et de penser dans l'organisation, ces nouvelles compétences s'accordent avec une participation plus large dans et au processus productif. De ce constat est né ces différentes formes organisationnelles qui mettent toutes en avant l'exigence de la transversalité, c'est à dire cette nécessité d'une rupture avec les découpages traditionnels dans l'entreprise qui va amener la primauté des processus sur les fonctions, la mise en oeuvre d'unités horizontales, la nécessité de penser autrement les relations entre les fonctions donc par voie de conséquence, celles avec les individus (Tarondeau & Wright, 1995). C'est autour de « processus » que se construisent des équipes plurifonctionnelles qui deviennent les unités de base des nouvelles organisations. On constate que ces unités de base sont structurées par un certain nombre d'éléments : les missions évoluent dans deux sens, d'une part des missions opérationnelles qui sont du ressort des opérateurs membre des unités de base et qui ont un rôle de développement, de « stockage » et de mise à disposition des ressources et des compétences (Tarondeau & Wright, 1995 ; Zarifian, 1990), d'autre part, des missions de coordination, d'expertise, dont un des rôles principaux serait de maîtriser les fluctuations des marchés par l'organisation d'une grande flexibilité amenant construction et démantèlement des équipes de base pour développer une réactivité adaptative. Ces missions seraient alors du ressort de l'encadrement de proximité ( la maîtrise).

Ce fonctionnement transversal semble être ainsi une réponse à un problème économique, il s'agit de rompre avec le cloisonnement des services et des fonctions afin de mettre un terme à la méconnaissance réciproque dans laquelle se trouve la majorité du personnel et qui engendre des gaspillages de temps, de ressources et de motivations (Capul, 1998 ; De Terssac & Dubois, 1992). Ainsi va être créé l'environnement nécessaire aux organisations qualifiantes (Zarifian, 1990). Ce type d'organisation va favoriser le développement d'une communication active, multi directionnelle, désenclavée du rigidisme des organisations centralisées. Ces unités de base, parce qu'elles demandent mobilité et polyvalence de ses membres, vont développer la notion d'autonomie : chaque opérateur va disposer de marges de manoeuvre de plus en plus élargies quant à l'organisation de son activité journalière, et va prendre en charge petit à petit des responsabilités qui étaient celles soit de l'encadrement de proximité, soit celles des services fonctionnels tels que Qualité, Maintenance et gestion de la production. On s'aperçoit que ces équipes autonomes développent leurs propres règles internes et assurent la régulation entre les membres (Wittorski, 1994). Nul besoin de faire remonter les arbitrages au niveau hiérarchique supérieur, les décisions sont prises au plus près des réalités quotidiennes. Dans ce cadre là, on attend des opérateurs une adaptabilité et une intelligence des situations, on parle d'équipe beaucoup plus que d'individus ( Wittorski, 1994). Ces nouvelles formes organisationnelles du travail telles que l'organisation qualifiante, en réseaux, modulaire, transversale ou autonome (Capul, 1998), favorisent la coopération, l'autonomie, et la prise d'initiatives des opérateurs. Le travail collectif est valorisé. Le rôle de l'opérateur se trouve ainsi modifié: on va lui demander de développer une capacité d'auto organisation, un contrôle plus important, et une prise d'initiative .

Chaque équipe « autonome » va répartir les tâches de travail entre les membres de l'équipe, et pourra prendre la décision d'arrêter ou de démarrer les machines ou encore de contrôler la qualité (Beuscart, 1996). Les rapports évoluent vers des relations basées sur la confiance et la coordination. D'un rôle d'exécutant où on leur demandait de réaliser ce que les techniciens avaient pensé pour eux, on leur demande aujourd'hui d'être maître d'oeuvre d'un certain nombre de tâche et de responsabilités. D'un statut d'exécutant, l'opérateur redevient en partie maître des moyens d'organisation du travail. Ce passage d'une situation passive à une situation dynamique, demandant une vision globale va nécessiter plus de compétence, des qualifications de plus en plus étendues, cette vision globale du processus de travail va donc amener les opérateurs à être des polyvalents.

Cette évolution de fonction devrait développer chez l'opérateur des changements de position par rapport au contenu du travail. La pratique de l'autonomie, la possibilité pour lui d'agir sur le contenu de son travail, en décidant de réaliser plus ou moins d'opérations doit développer une auto attribution des résultats de son travail, que ce soit en terme de productivité comme en terme d'obtention de la qualité. L'autonomie doit développer une internalité chez l'opérateur (Dubois & Le Poulitier, 1993, Beauvois & Le Poulitier, 1986), et cette évolution serait le signe d'une acceptation tacite de l'opérateur, donc d'un changement réussi. Cependant, l'opérateur a-t-il le choix ? Peut-il refuser de devenir autonome, et ce d'autant plus que nombre d'entreprise répondent à la contrainte des 35 heures par la mise en place de structures de type autonome en préférant qualifier le personnel plutôt que l'augmenter. La contrainte de l'environnement n'aurait-elle pas un effet inverse à celui escompté, à savoir une augmentation du contrôle externe qui serait alors symptomatique de difficultés car l'opérateur serait le jouet d'un paradoxe entre l'adhésion spontanée que tout individu normalement compétent pourrait faire à un travail autonome, et l'obligation organisationnelle sans contre partie si ce n'est le maintien dans son emploi. Les difficultés rencontrées, résistance au changement, absentéisme, refus de suivre des formations seraient alors attribuées à la hiérarchie - hétéro attribution.

Les travaux réalisés sur les programmes de mise en place de démarches qualité nous ont amené à penser qu'une mise en place de structures autonomes devait se structurer selon un processus participatif qui va créer un climat de confiance et permettre à l'opérateur de s'impliquer et par voie de conséquence de développer de l'internalité (Dubois, Doure & Kouabenan, 1998, Beauvois, 1984)

Cette problématique nous a amené à poser l'hypothèse que la qualité d'un programme de mise en oeuvre de structures autonomes se manifestera par plus de contrôle interne qu'externe et leur fera s'attribuer la réussite de l'opération - auto attribution chez les opérateurs. Cette évolution de l'internalité est-elle déterminante dans l'acquisition de ces nouveaux comportements autonomes ?

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons étudié les effets d'un programme de mise en place d'équipes autonomes dans un gros centre de tri postal. Il s'est agi d'analyser l'évolution de l'internalité et de l'attribution chez les opérateurs concernés avec l'aide d'un questionnaire de trente deux items composé d'un Locus Of Control (IPAH de Juras - LOC tridimensionnel de 20 questions -) et d'une recherche d'attribution causale ( 12 questions).

Après avoir analysé les caractéristiques de l'internalité et la valeur des attributions causales internes dans une première partie, nous analyserons ensuite comment les nouveaux systèmes productifs peuvent créer les éléments de développement du contrôle interne.

Notre étude expérimentale nous amènera de par ses résultats à proposer une structuration d'un processus de mise en place d'équipe autonome qui pourrait permettre une confirmation des hypothèses - plus de contrôle interne qu'externe - et servir ainsi de référence pour l'action.

## **1 - LA NORME D'INTERNALITE ET L'AUTO ATTRIBUTION :**

La norme d'internalité a été définie par Beauvois (1984) comme la valorisation des explications causales internes qui accentuent le poids de l'acteur dans la détermination de ce qu'il fait ou de ce qui lui arrive. Dans un univers « libéral » c'est à dire sans contrainte, où les acteurs sont supposés ne pas être contraints dans leur action, ils auraient tendance à voir ce que les personnes font, ce qu'elles obtiennent, comme dépendant de facteurs qui leur sont internes tels que les aptitudes, les efforts, les intentions. D'autres auteurs ont mis en évidence que cette production d'explications internes était un acte valorisant sur le plan social (le Poulitier, 1986) et que l'on attribue aux personnes que l'on apprécie le plus

(Beauvois & al, 1998). L'internalité est donc une caractéristique socialement désirable, cependant, cette valorisation n'a lieu que pour l'explication de certains événements qui permettraient de signifier la valeur sociale de la personne impliquée : elle est dépendante de l'utilité sociale des événements expliqués et de la fonction sociale de la personne qui émet ces explications.

En organisation, les gens sont supposés produire des comportements socialement utiles - principe de rentabilité - et être récompensés sur la base des efforts qu'ils produisent - principe d'équité -. L'utilité d'un acteur social pourra être ainsi assimilée à l'utilité des comportements. Par contre, on constate que l'explication des effets obtenus tels que la rémunération, une promotion, un succès ou un échec, un accident du travail, sont attribués aux efforts fournis plutôt qu'aux qualités intrinsèques de l'individu. La valorisation des explications interne semble conséquente des procédures d'évaluation : la population ayant des responsabilités, les cadres par exemple, considère que la valeur de la personne ( ses qualités intrinsèques) est supposée déterminer la valeur de ses comportements (les efforts fournis) et par ailleurs le personnel exécutant peut considérer que la valeur des comportements va justifier les récompenses reçues (Kouabenan & al, 1998, Beauvois & Le Poulitier, 1986).

Ces résultats démontrent que les explications internes sont en rapport avec les pratiques sociales d'évaluation des comportements, elles servent à signifier la valeur sociale des personnes impliquées dans des conduites indésirables ou non, certains peuvent les utiliser de façon sélective pour éviter que la négativité de telles conduites ne leur soit attribuée.

Cependant, l'internalité n'est pas toujours valorisée socialement, lorsque, par exemple l'internalité d'une personne a pour objectif de se présenter de façon stratégique et avantageuse (Baumeister & Jones, 1978), cette internalité provoquera l'effet inverse, une dépréciation sociale, ou lors de situation tendues, telles que l'on en rencontre en organisation, les cadres choisiront des explications internes alors que les exécutants choisiront davantage des explications externes (Beauvois & le Poulitier, 1986).

Ce n'est donc pas uniquement parce qu'une explication est interne qu'elle est valorisée, mais parce qu'elle est produite dans une situation d'évaluation sociale des comportements où la valeur des personnes est supposée être la cause de leurs comportements.

*Une explication interne est socialement désirable lorsqu'elle permet d'attribuer l'utilité d'un comportement à son auteur.*

*Cette norme est par ailleurs un indicateur différent des variables rencontrées en organisation - analyse des stratégies d'acteurs, suivi des évolutions identitaires par exemple - et peut permettre un recoupement avec d'autres résultats issus d'autres disciplines et apporter un éclairage d'une autre nature touchant plus aux effets sur le sujet.*

## **2 - COMMENT LES NOUVEAUX SYSTEMES DE PRODUCTION CREENT LES ELEMENTS DE DEVELOPPEMENT DU CONTROLE INTERNE :**

L'autonomie, (équipes autonomes, organisations qualifiantes, etc..) se caractérise par un comportement non déterminé, non programmable et non prescriptible. Le Larousse la définit comme « la liberté de se gouverner par ses propres lois ». Le résultat d'un travail en autonomie n'est jamais acquis au départ, car ce qui en fait sa désirabilité, pour les décideurs, est de permettre à l'individu de faire face à la nouveauté et à l'imprévu en rompant avec les routines établies (Capul, 1999). Dans ce cadre là, on comprend pourquoi les nouvelles organisations du travail vont toutes se caractériser par le développement du travail autonome.

Cependant, l'autonomie peut difficilement être prescrite car s'il y a injonction à être autonome, le paradoxe se crée, l'autonomie reposant avant tout sur la volonté des parties concernées, à savoir l'acceptation par le personnel d'exécution de travailler de manière autonome. On ne peut pas demander à quelqu'un une chose et son contraire : « j'exige que tu sois libre ... », ce contre sens créant une situation paradoxale ayant pour conséquence une ambiguïté contextuelle qui pourrait se manifester par de l'obstruction, de la résistance, un refus d'implication.

Nous référant au contexte d'apparition de la norme d'internalité, nous constatons que la mise en place du travail autonome est tout à fait favorable à une analyse de la manière dont cette norme va évoluer car elle sera l'indicateur de réussite du développement de l'autonomie : le contexte organisationnel d'un travail en équipe autonome est composé de cadres et de personnel d'exécution, les opérateurs. Nous savons

par les travaux de Beauvois & Le Poutier que les cadres ont une tendance naturelle à attribuer les résultats d'un travail d'opérateurs à leur internalité, à l'opposé, ces auteurs ont démontré que les opérateurs auront la tendance inverse, surtout si les résultats sont mauvais, d'attribuer à l'environnement, aux cadres mais aussi à l'organisation, ces résultats. Dans les deux cas, il y aura hétéro - attribution des mauvais résultats et l'attribution causale sera interne pour les opérateurs vus par les cadres et sera externe pour les opérateurs surtout si les résultats sont mauvais. Il semblerait que la tendance à attribuer les causes des résultats à l'internalité soit semblable pour les cadres et les opérateurs seulement lorsque les résultats sont positifs.

Par ailleurs nous avons noté qu'une explication interne est socialement désirable lorsqu'elle permet d'attribuer l'utilité d'un comportement à son auteur. On peut donc penser qu'en organisation, l'opérateur, qui réussit un travail difficile, qui devient de plus en plus autonome et qui va prendre des initiatives donc des risques, va développer une attente de reconnaissance par son chef en terme d'explication causale interne : « ces bons résultats sont dus aux qualités de monsieur x., nous sommes fiers de lui ». Dans ce cas là, il serait légitime d'attendre de la part du cadre une hétéro-attribution à l'opérateur et un développement de l'auto attribution pour l'opérateur. L'opérateur développera par voie de conséquence un contrôle interne et s'impliquera de manière progressive dans la pratique du travail autonome. L'intégration complète de l'autonomie pourrait être indiquée par l'existence de contrôle interne même lors de mauvais résultats de la part des opérateurs, ceux-ci seraient assez en confiance pour s'auto attribuer ces résultats alors que socialement ils ne sont pas désirables. Les événements deviendraient ainsi contingents à son propre développement (Zadnognicki, 1998). Cela pourrait prouver que l'organisation a réussi ses objectifs d'implémenter des nouvelles relations de travail et a permis de s'installer le sentiment d'équité qui rend acceptable affectivement et socialement pour l'opérateur des mauvais résultats.

A l'inverse, dans le même contexte, une augmentation des attributions causales externes, et une hétéro - attribution des résultats seraient l'indicateur de difficultés dans le développement du travail autonome, de difficultés dans la relation hiérarchique, voire d'une montée de la coercition : « c'est à cause des cadres que ça ne marche pas ».

### **3 - LE CONTEXTE EXPERIMENTAL :**

Cette étude s'est inscrite dans le cadre d'une intervention d'un chercheur de l'équipe ERIHST du laboratoire de Psychologie Sociale de Grenoble dans un gros centre de traitement du courrier (C.T.C.) implanté en Rhône Alpes. Un projet de mise en place du travail en équipe autonome avait été décidé par la direction générale et ce centre présentait des difficultés d'acceptation de la part des agents et se demandait si l'encadrement de proximité s'adapterait à ces nouvelles organisation du travail. Un travail de recherche a pu ainsi être mené à terme et a ainsi fait l'objet de deux communications, la présente concernant les agents et une deuxième sur l'analyse de l'adaptation de l'encadrement de proximité (1).

#### **3.1 : l'entreprise :**

La loi du 2 Juillet 1990 a transformé cette organisation en E.A.D.P., Exploitant Autonome de Droit Public, et est ainsi devenue en 1991 une entreprise publique. Elle est par conséquent soumise aux règles comptables applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Quatrième entreprise de service en France, elle se doit d'être rentable et de démontrer sa performance.

Le traitement du courrier en C.T.C. constitue un élément déterminant pour la compétitivité et la qualité de service. La satisfaction des clients est devenue stratégique et pour fidéliser ces derniers, d'importants projets ont été mis en oeuvre : organisation industrielle, accélération de la mécanisation, modification des méthodes de traitement, création de nouveaux systèmes d'information plus fiables et plus facilement accessibles, définition de métiers aux compétences en relation directe avec les nouvelles exigences. Enfin, le projet actuel est d'identifier les conditions de succès pour permettre la mise en place du travail en équipe autonome.

L'entreprise est organisée en brigade avec des horaires et une rotation spécifique. Le management est confié à un directeur assisté de plusieurs cadres chefs de service et de chefs d'équipe.

#### **3.2 : la population concernée : les agents de traitement du courrier**

L'agent de traitement du courrier a pour missions d'assurer la réception et le traitement manuel ou mécanisé des objets de correspondance ou des conteneurs qui

arrivent au centre. Il doit livrer le courrier traité en vue de son acheminement dans les temps prévus, de préparer et ranger les lieux de travail.

Le projet de travailler en équipe autonome s'inscrit dans une stratégie globale de l'entreprise pour les années à venir et a pour objectifs une augmentation des compétences des agents qui pourrait permettre dans un deuxième temps de décharger les chefs d'équipe des problèmes d'organisation du travail quotidien, du contrôle qualité, et des améliorations dites de premier niveau à réaliser en temps réel. Le travail de l'encadrement de proximité pourrait s'orienter vers une fonction d'animation, de communication et d'expertise réalisant ainsi une meilleure maîtrise des performances et des résultats économiques.

### **3.3 : le programme de mise en place des équipes autonomes :**

La direction s'est fortement inspirée de la structuration des programmes de mise en place des démarches qualité pour préparer le terrain : une information a été faite de manière descendante, un groupe projet s'est constitué pour identifier les caractéristiques des équipes autonomes, pour définir les limites de l'autonomie, jusqu'où les agents auront l'initiative de prendre des décisions, quelles types de décision pourront - ils prendre, à quel moment les chefs d'équipe ou les cadres devront - ils intervenir. Il était important que ces éléments soient déterminés le plus précisément possible pour que les cadres adhèrent tout d'abord au projet.

Cependant les limites sont vites apparues, en effet, le travail en équipes autonomes doit permettre de réagir à l'imprévisible, de laisser les agents prendre à ce moment là des décisions. Il fallait donc que l'encadrement accepte de laisser les agents prendre des risques, et admettent que tout ne soit pas déterminé à l'avance. Premier paradoxe qui pourrait amener des cadres à avoir des propos ou des actes ambigus.

### **3.4 : La problématique et les hypothèses :**

La mise en place des équipes autonomes a pour objectif de développer chez les opérateurs de base la capacité de s'auto - organiser, en toute « liberté » - nous dirons plutôt, dans le cadre d'une « liberté définie » - et de pouvoir prendre plus d'initiatives que dans un contexte classique de travail. Ces deux variables auront pour conséquence de développer un contrôle interne qui démontrera que l'opérateur s'est approprié les résultats de son travail et en acceptera les conséquences - de la considération ou de la critique -.

Un opérateur autonome devrait donc développer du contrôle interne et une auto - attribution des résultats, les événements devenant contingents à son développement.

Cependant, les différentes analyses réalisées sur les conditions de développement de l'internalité nous amènent à identifier un risque de paradoxe conséquent de la mise en place de ces équipes autonomes : l'événement s'il est imposé par la hiérarchie risque de développer, à l'inverse, du contrôle externe et de l'hétéro - attribution.

Nous poserons donc les deux hypothèses suivantes :

H1 : Un programme de mise en oeuvre respectant les conditions de volontariat des opérateurs et obtenant une adhésion de l'encadrement se manifestera par plus de contrôle interne qu'externe chez les opérateurs.

H2 : un programme de mise en oeuvre respectant les conditions de volontariat des opérateurs et obtenant une adhésion de l'encadrement se manifestera par plus d'auto - attribution que d'hétéro - attribution chez les opérateurs.

## **4 - METHODOLOGIE :**

Afin d'analyser les éléments constitutifs du programme de mise en oeuvre, nous avons enquêté auprès des décideurs et du chef de projet. Des entretiens avec les cadres nous ont permis d'identifier leur degré d'adhésion au projet et l'estimation qu'il donnait en terme de réussite au projet de leur direction.

Une étude a été menée sur l'encadrement de proximité (la maîtrise) et a permis d'analyser les capacités d'adaptation de ces derniers à un changement d'identité professionnelle dans le cadre d'un travail en équipes autonomes.

Ces deux approches nous ont donné les éléments de l'environnement constituant les caractéristiques de leur programme de mise en oeuvre de l'autonomie.

### **4.1 : les outils utilisés :**

Concernant l'étude des deux variables qui nous intéressent, le contrôle interne et l'auto - attribution, nous avons utilisé d'une part l'IPAH de Jutras (1987) pour le contrôle

interne : ce questionnaire tridimensionnel est structuré de 6 questions concernant l'échelle interne ,

( exemple : « lorsque ce n'est pas moi qui mène la situation, c'est généralement que je n'ai pas toute la compétence requise »), une échelle de pouvoir d'autrui composée de 7 questions (exemple : « il me semble que ce qui m'arrive dans la vie est surtout déterminé par des gens qui ont du pouvoir » ) et une échelle de hasard constituée de 7 questions (exemple : « en grande partie, ma vie est contrôlée par des événements qui arrivent par hasard), et un questionnaire d'attribution de 12 items élaboré pour les circonstances (exemples : « je n'ai pas appliqué la procédure parce que je n'arrivais pas à m'y mettre », « si je réussis dans mon travail, c'est que j'ai de la chance » ) et testé par l'alpha de Cronbach (= .41 sur un échantillon de N = 110)

Ces deux questionnaires ont été soumis à deux groupes différents :

un groupe expérimental d'agents concernés par la mise en place des équipes autonomes, ayant suivi un programme de formation à la communication, à l'organisation du travail et ayant participé à plusieurs groupes de travail avec leurs cadres pendant lesquels il a été débattu du degré de liberté qui allait leur être laissé, du niveau de délégation que les chefs d'équipe leur donneraient, et où le volontariat a été respecté.

un groupe témoins d'agents non encore formés ni impliqués dans le processus participatif tel que réalisé avec le groupe expérimental, la direction voulant « tester » nos hypothèses avant d'élargir le nombre d'équipes autonomes.

#### 4.2 : Echantillonnage :

Les personnes constituant le groupe témoin et expérimental travaillent toutes dans les services exploitations et dans les services techniques. L'entreprise compte 450 agents, et 100 agents étaient impliqués dans le projet des équipes autonome « préparées ». Un groupe témoins de 100 autres personnes répondant aux mêmes caractéristiques de sexe, d'âge, de répartition par service, de répartition par grades, et par brigades a été constitué dans un deuxième temps. (méthode des quotas)

TABLEAU 1 :  
REPARTITION PAR SEXE ET PAR SERVICE : H = HOMME, F = FEMME

	Service général	Manutention	entrepôt	technique
groupe expé. 1	52 ( 42 H, 10 F)	29 (27 H, 2 F)	14 (13 H, 1 F)	5 H
groupe témoin 2	54 (44 H, 10 F)	25 (25 H)	14 (14 H)	5 H

TABLEAU 2 :  
REPARTITION PAR AGE :

Age	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	Total
Groupe1	3	8	22	31	24	11	1	100
groupe2	3	8	20	32	25	11	1	100

Il était important de respecter ces caractéristiques afin de ne pas risquer d'avoir une influence de l'âge ou du sexe sur l'évolution de nos deux variables, contrôle et attribution.

### 5 - RESULTATS :

Calcul de significativité réalisé avec le test de X2 pour échantillons indépendants :

#### 5.1 : vérification de H1 :

TABLEAU 3 :  
RESULTATS DES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE ET EXTERNE

	groupe expérimental	groupe témoin	
Contrôle interne	64 (50)	54 (50)	100
contrôle externe	36 (50)	46 (50)	100
	100	100	200

à p .05, ddl 1, le résultat est significatif ( $X^2 = 8,495$ ), H1 est confirmée, il y a plus de contrôle interne qu'externe dans le groupe expérimental.

## 5.2 : vérification de H2 :

TABLEAU 4 :  
RESULTATS DES QUESTIONNAIRES D'ATTRIBUTION

	groupe expérimental	groupe témoin	
auto attribution	80 (50)	45 (50)	100
hétéro attribution	20 (50)	55 (50)	100
	100	100	

à  $p .05$ , ddl 1, le résultat est significatif, ( $X^2 = 37,02$ ), H2 est confirmée, il y a plus d'auto - attribution que de l'hétéro - attribution dans le groupe expérimental.

Ces résultats nous confirment donc que les agents présentés pour travailler en équipe autonomes et ayant suivi un programme de préparation du terrain ont développé plus de contrôle interne, et plus d'auto - attribution, ce qui nous permet de croire que ce projet va être une réussite, les opérateurs s'appropriant l'opération et en font leur, les résultats.

## 6 - DISCUSSION :

Ces nouvelles organisations du travail peuvent créer un environnement qui pourrait être propice à une coopération des opérateurs et qui permettrait donc dans un deuxième temps de travailler en équipe autonome. Cependant, les conditions de mise en oeuvre sont essentielles. Nous identifierons quelques dimensions pouvant servir de base à la construction d'un contexte favorable au développement de l'autonomie : la dimension culturelle tout d'abord, qui consisterait à établir une correspondance entre le système de valeur dominant et les modes d'organisation des entreprises. La loyauté, le sens du groupe et du collectif le partage des connaissances peuvent expliquer l'adhésion ou le refus à devenir plus autonome. Ces valeurs peuvent être la conséquence d'un système d'incitation et de stimulation du personnel qui donnerait plus d'équité au système d'attribution des promotions ou aux décisions d'exclusion. C'est ce que nous avons constaté dans cette organisation. Dans nos organisations industrielles, l'entreprise crée bien souvent une concurrence exacerbée entre salariés pour développer des coopérations afin de résoudre au plus vite les problèmes. Les opérateurs sont jugés sur leur propre contribution aux objectifs à long terme (Iribarne, 1989). Le dialogue et l'argumentation peuvent primer sur l'autorité des hiérarchiques et des procédures. L'autonomie va demander de la coopération entre opérateurs, entre service et va ainsi reposer sur la mise en place de structures spécifiques dont l'« équipe » constitue la figure centrale. Cette coopération ne sera possible que si des relations de confiance se développent entre les acteurs. La confiance repose sur la connaissance que chacun peut avoir des principes qui régissent les conduites de l'autre (Dejours, 1993). La confiance va nécessairement développer deux autres caractéristiques nécessaires au développement de la coopération, l'équité et la réciprocité. Les caractéristiques du système d'animation peuvent être aussi un facteur de développement de l'autonomie par la manière dont on cherchera l'engagement du personnel, et par le style de communication que l'on entretiendra.

C'est en définitive la politique de gestion des ressources humaines, dans ses principes, dans ses pratiques, et dans son histoire, qui détient les clés majeures du développement du travail autonome. L'autonomie est une construction sociale, longue qui demande de la patience et surtout de la vigilance face à sa fragilité.

## CONCLUSION :

Si l'autonomie ne peut s'imposer ni par l'autorité hiérarchique, ni par la force de la tradition ou de la culture, il importe d'analyser le sens que donnent les individus à leurs comportements, s'ils coopèrent, c'est qu'ils ont de bonnes raisons de le faire (Capul, 1999), c'est qu'un accord existe plus informel que réel, et que les individus peuvent tester leur capacité de liberté par les prises d'initiative et par la permissibilité du dire. Au delà du désir de coopérer naturellement et de s'auto attribuer les résultats, bons ou mauvais, signe d'implication réelle du personnel, il est nécessaire de réunir un certain nombre de conditions, celles - ci, on l'a vu, relèvent de plusieurs registres et font du travail autonome une réalité difficile à obtenir. Un rôle essentiel revient aux modèles d'actions développés et à la mise en place progressive de structures qui vont permettre à l'autonomie de se greffer sur des préalables comme le système d'animation et les valeurs partagées.

Par ailleurs, ces résultats laissent présupposer d'autres conséquences indirectes non négligeables : que vont devenir les encadrants de proximité, la maîtrise ? On réfléchit à une nouvelle transformation de leurs missions, et comme il y a vingt ans lorsque la crise des années 70/80 a amené une transformation de leur rôle -passer d'un rôle strictement hiérarchique à un rôle d'animation - on va assister de nouveau aujourd'hui à une autre transformation, passer d'un rôle identifié à quelque chose qui n'est pas encore complètement défini, on parle d'expert, de conseils internes, ces nouveaux rôles vont amener la maîtrise à construire de nouvelles stratégies identitaires, en seront-ils capables ?

Le travail mené auprès d'eux pour les faire adhérer aux valeurs de l'entreprise, pour leur permettre d'en être le porte parole auprès des opérateurs semble remis en cause, car ces nouvelles organisations de travail vont vraisemblablement reconfigurer cette fonction tant au niveau des qualités humaines attendues qu'au niveau du nombre de postes restants.

L'autonomie levier fabuleux sur le plan individuel pour certains acteurs, peut ainsi devenir menaçant pour d'autres.

Enfin, ce succès démontré par le développement d'une norme psychologique soulève le problème de la «liberté» du sujet, une fois rentré chez lui, arrivera-t'il à se retrouver, à déconnecter de son implication ? saura-t-il se garder du syndrome rencontré chez les cadres et qui développe chez eux stress et préoccupations ?

« avant on faisait nos huit heures, ... mais aujourd'hui... moi quand j'arrive chez moi, je ne suis pas sorti de mon travail..., parce que tu penses à la chose que tu as oublié de dire à ton collègue ou tu penses à la manière dont tu as travaillé.. » (Ganne, 1998)

## REFERENCES

- Bastien C., *Les modèles de résolution de problèmes*, in Caverni J.P., Bastien C., Mendelsohn P., & Tiberghien G., *Psychologie Cognitives, modèles et méthodes*, PUG, 1989, p 27 - 40.
- Beuscart F., *Le portrait idéal de l'encadrement*. in *Maîtriser*, Paris 1996.
- Beauvois J.L. *La Psychologie quotidienne*, PUF, Paris 1984.
- Beauvois J.L. & Le Poutier F., *Norme d'internalité et pouvoir en Psychologie quotidienne*, Revue française de Psychologie, Armand Colin, 31, 2, p 100-108, 1986.
- Capul J.Y., *De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise*, in les cahiers français n° 287, 1999, p 57-69.
- Caverni, *Psychologie cognitive, modèles et méthodes*, PUG., 1988, p 443 - 465.
- Dejours C., *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Futur Antérieur, n°2, 1993.
- Dubois, M., *Quelles place pour la formation dans le cadre d'organisations apprenantes ?*, Psychologie Sociale et formation professionnelles, PUR, Rennes 1998.
- Gonzales M., *les systèmes d'aide issus de la Théorie de la Décision*, in Caverni J.P. & al. PUG, 1989, p 160 - 173.
- Desreumaux A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, *Revue Française de gestion*, n°107, Janvier - Février 1996.
- Festinger L., *A theory of Social comparison processes*, Human Relations, n° 7, 1954.
- Ganne B., *15 ans de transformations industrielles*, livret sur la flexibilité, revue du CNRS - Glysi, 1998.
- Gonzales M., *Les pratiques de validations de modèles en Psychologie cognitives*, in J.P.
- Iribarne P., *La logique de l'honneur*, gestion des entreprises et traditions nationales, Paris le Seuil, 1989.
- Janissier D., *Rôle et image de l'agent de maîtrise en milieu industriel*, Personnel, 232, 1981, p 41-52
- Jutras, S., *L'IPAH, version canadienne-Française de l'échelle de Levenson mesurant le lieu de contrôle tridimensionnel*, Canadian Journal of Behavioural Sciences, 19, 1, 74-85, 1987.
- Patrel P., *La formation au management*, Personnel, 321, p 191-202, 1991.
- Tarondeau J.C., & Wright Russel W., *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*, in *Revue Française de gestion* n° 104, Juin, Juillet, Août 1995.
- de Terssac, G., *Autonomie dans le travail*, paris, PUF 1992.
- Veltz, P. & Zariffan, P., *Vers de nouveaux modèles d'organisation*, Sociologie du travail, n°1, 1993.
- Wittorski F., *Analyse du travail et production des compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel*, in Education permanente, n° 118, Paris 1994.
- Zagrodnicki, P., *Manuel Pratique en travail social*, Gaëtan Morin éditeur, 1998.
- Ziller R., *Individuation and Socialization*, in Human Relations, n° 17, 1964.
- Zariffan P., *A propos du concept d'organisation qualifiante*, Certes, Ecole nationale des ponts et chaussées, Paris 1990.

(1) congrès international de recherche en Psychologie Sociale appliquée organisée par l'ADRIPS les 17,18 et 19 Juin 1999 à Rennes.