

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET EVOLUTION DE LA DIALECTIQUE (CONTROLE / AUTONOMIE) DANS LE SECTEUR DES SERVICES APPLICATION AU CAS BANCAIRE

Béatrice LALLÉ

Sociologues et gestionnaires s'accordent pour considérer que quelle que soit la forme organisationnelle en vigueur, une part importante de l'activité humaine dans l'entreprise échappe à tout contrôle. Linhart étudie le concept de freinage de la production comme expression revendicative larvée des ouvriers qui échappe au contrôle de l'entreprise. Dans leur analyse des relations de pouvoir, Crozier et Friedberg mettent en avant la marge de liberté irréductible de chaque acteur et rappellent cette constatation fondamentale selon laquelle "il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement régulés ou contrôlés" (1977, p. 29). Savall et Zardet montrent l'existence de coûts cachés liés à des dysfonctionnements entre structures de l'organisation et comportements des hommes, coûts qui ne sont pas maîtrisés par l'entreprise alors qu'ils affectent pourtant sa performance (1989). Ces illustrations sont autant de manifestations d'un niveau d'autonomie propre à l'acteur en situation de travail qui soulignent l'inanité d'un système qui se donnerait pour objet de rationaliser, réguler, contrôler l'ensemble des activités et des comportements.

Symétriquement, l'autonomie des acteurs apparaît toujours relative. La relation d'emploi est avant tout basée sur un lien de subordination. Comme le notent March et Simon, tous les acteurs n'ont qu'une liberté restreinte et ne sont capables corrélativement que d'une rationalité limitée dans leurs choix. Les dirigeants eux-mêmes sont soumis au contrôle de leurs actionnaires, de leurs pairs ou de leurs banquiers ainsi qu'au contrôle externe par le marché, la réglementation, les flux financiers... Le développement des dispositifs de gouvernance des entreprises (*corporate governance*) définis comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, manifeste des limites apportées à leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997).

Quelle que soit son étendue, l'autonomie demeure ainsi encadrée par un certain nombre de règles. Elle reste une autonomie dans l'hétéronomie. En ce sens contrôle et autonomie sont des notions composites, aux multiples facettes, qu'il est difficile d'appréhender globalement. Nous définirons l'autonomie comme une capacité d'initiative et d'action propre à l'individu en situation de travail, dans une acception plus large que celle de Terssac (1992) pour qui elle est "une manière d'agir conduisant à un résultat par des moyens parfois différents de ceux qui ont été prévus". Cette autonomie peut être voulue par l'entreprise lorsqu'elle permet aux salariés de réaliser plus efficacement leur travail. Elle peut au contraire être subie quand elle caractérise la résistance des personnels aux normes qui leur sont imposées (Gollac et Volkoff, 1996). Toute la problématique posée à la GRH est de développer l'autonomie positive, c'est-à-dire celle qui dynamise l'action individuelle tout en restant cohérente avec la finalité de performance qui caractérise l'entreprise.

Notre propos s'attachera à définir les nouvelles formes de contrôle et d'autonomie qui apparaissent liées à la mise en oeuvre des nouvelles technologies de l'information dans le secteur des services. Sur le plan méthodologique, il s'agit de considérer la situation de travail concrète comme le lieu à la fois de la manifestation, de l'identification et de l'élaboration de l'autonomie. En d'autres termes, notre approche vise à montrer que l'individu n'est pas autonome *a priori* et dans l'absolu mais par rapport à des contextes de travail particuliers, lesquels révèlent son autonomie en même temps qu'ils la forgent à l'épreuve des faits. Caractères dépendants à la fois de l'individu et de l'entreprise dans une situation donnée, autonomie et contrôle entretiennent des rapports dialectiques et sont par nature contingents. Se trouve alors justifié le choix d'une démarche qui vise à circonscrire le champ de recherche (la dimension servicielle), certains facteurs contextuels (les nouvelles technologies), l'objet spécifique d'analyse (l'entreprise bancaire) et la situation concrète de travail (la relation interpersonnelle client/fournisseur).

Dans un premier temps nous observerons l'inadaptation d'un certain nombre de règles traditionnelles de contrôle dans leur application au secteur des services du fait de la nature particulière du travail et de l'organisation qu'elle sous-tend. Renforcée par les

innovations technologiques, cette inadaptation n'est pourtant pas synonyme d'absence de contrôle. Nous verrons en effet que si la plupart des recherches sur le sujet montrent que les nouvelles technologies contribuent le plus souvent au développement de l'autonomie des salariés dans leur travail, les formes que prend cette autonomie et les contrôles qui lui sont associés dans les faits méritent d'être définis précisément dans une approche typologique.

Nous mettrons ensuite en évidence les dimensions opérationnelles des dispositifs à mettre en oeuvre pour créer un contexte favorable au développement de l'autonomie positive des salariés. Nous situerons le lieu d'émergence de cette autonomie positive dans la relation interpersonnelle hiérarchique/subordonné à rapprocher d'une relation client/fournisseur qui impulse la dynamique de service à partir des notions d'échange, de contrat et de négociation.

LA REMISE EN CAUSE DE LA REGLE DES TROIS UNITES (DE LIEU, DE TEMPS, D'ACTION) EN MATIERE DE CONTROLE DES SERVICES

Les caractéristiques des activités de service rendent difficiles voire impossibles, certaines formes de contrôle traditionnelles. C'est ainsi que la règle des trois unités sur laquelle sont basés de nombreux dispositifs de contrôle en milieu industriel s'avère inadéquate pour la plupart des services.

L'unité de lieu qui permet au responsable de contrôler *de visu* et *in situ* le travail de ses subordonnés n'est pas (plus) de mise. Dans l'atelier, l'usine, un responsable (contremaître, ingénieur, directeur) est toujours présent pour décider, surveiller, faire face aux aléas. L'application de ce modèle de supervision à l'administration, à la banque, à l'assurance où les structures sont très éclatées et dispersées sur l'ensemble du territoire, a conduit à une prolifération des échelons hiérarchiques en réponse à une configuration organisationnelle pluri-niveaux, multi-sites. Il y a une dizaine d'années, on observait encore jusqu'à quatre échelons hiérarchiques dans une agence bancaire de quinze personnes : directeur d'agence, adjoint, responsable administratif, responsable commercial, équipe guichet, *back office* (Lallé, 1990). Cependant, ce modèle d'organisation créé pour un univers fait de stabilité et de régularité, s'avère inadéquat face à un environnement changeant et de plus en plus concurrentiel qui caractérise le secteur bancaire d'aujourd'hui. Cet environnement exige de la part des acteurs souplesse, adaptation, mobilité intellectuelle et physique pour cibler, prospecter, vendre. En s'éloignant d'une logique d'organisation taylorienne, la banque se rapproche du modèle en vigueur dans la plupart des services où l'exécution du travail s'effectue hors de la présence de la hiérarchie comme pour le livreur, l'éducateur, le vendeur ou le technicien de maintenance. Le travail est réparti, délocalisé, ajusté aux circonstances.

L'unité de temps a conduit à assimiler en matière de contrôle, temps de travail et produit du travail. Morin montre que lorsqu'on a à faire à des opérations bien déterminées, spécifiées et reproductibles, un contrôle par les temps est possible : "il suffit de contrôler la durée du travail pour contrôler le travail. Dans l'activité industrielle élémentaire, connaître les heures de travail d'un exécutant permet de connaître la quantité produite par cet exécutant, la performance de son travail. D'où le rôle de l'encadrement industriel traditionnel : surveiller les heures d'arrivée et de départ, la présence au poste de travail" (1990, p. 118). Dans une situation de service, le contrôle par les temps, les volumes, le nombre d'opérations traitées s'avère inadéquat. Les activités de service sont trop diverses, variées, imprévisibles pour être contrôlées à partir d'un facteur temps mathématique. Rowe montre les limites d'une analyse de la productivité en volume dans le secteur bancaire à l'heure où les opérations sont de plus en plus automatisées (1994).

L'unité d'action repose sur le principe d'une définition préalable, à l'aide de manuels de procédures, de règles et de méthodes, de l'enchaînement des tâches à remplir et des réponses à apporter à chaque situation de travail. Le contrôle est alors basé sur la capacité du salarié à se conformer strictement à des instructions formalisées *ex ante*, à faire preuve d'ordre, de régularité, de rigueur dans l'application des consignes. Les relations de service exigent de développer des formes plus complexes d'organisation et de comportements qui incorporent une variété élevée de réponses possibles aux demandes des clients et impliquent en interne de nombreux acteurs pour produire la prestation. Face à la turbulence de l'environnement et aux demandes infiniment variées de la clientèle, c'est la capacité du salarié à dominer des situations nouvelles, non préalablement codifiées qui doit être privilégiée.

A ces particularités liées au secteur des services (travail hors de la présence de la hiérarchie, caractéristiques multiples, diverses, changeantes des activités à accomplir en

termes de contenu et de durée d'exécution) s'ajoute l'incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui poussent à redéfinir les systèmes de contrôle dans le sens d'une plus grande autonomie des acteurs, même si celle-ci doit être nuancée.

RESEAUX TECHNOLOGIQUES ET RESEAUX D'ACTEURS

Une analyse longitudinale des systèmes technologiques permet d'illustrer la transformation de l'organisation et du contenu du travail dans le secteur tertiaire ainsi que l'évolution des comportements attendus des personnels. A ce niveau, il ne s'agit pas de postuler un quelconque déterminisme de la technologie sur l'organisation mais de considérer la technologie en ce qu'elle a de "permissif" au sens de Barras (1986) et d'observer une forme de concomitance des changements techniques et organisationnels (Reix, 1990, p. 106). L'analyse renvoie à trois modèles technologiques qui ont fait leur apparition successivement et qui aujourd'hui se superposent et s'interconnectent : l'informatique centrale, la micro-informatique et les réseaux de télé-informatique. Leurs impacts structurels, processuels, sociaux sont importants ainsi que le montre l'exemple bancaire (figure 1). Observant ce phénomène, Child et Loveridge (1990) constatent que la banque et l'assurance sont aujourd'hui des filières suréquipées en informatique par rapport à d'autres secteurs alors que le changement technologique y était encore parfaitement inconnu voici trente ans.

La banque s'organise en réseaux technologiques d'une part, en réseaux d'acteurs d'autre part, qui sont caractérisés par :

- . la variété des relations qui renvoie à la pluralité des formes d'échange avec la banque, courriers, relevés, fax, téléphone, serveur vocal, plateformes téléphoniques, télématique, réseau internet, connexions d'ordinateur à ordinateur, automates bancaires... en sus de la relation interpersonnelle classique client/agent commercial.

- . la multiplicité des relations qui fait référence à un nombre croissant de contacts établis. L'objectif pour les établissements bancaires est de pouvoir être en relation avec leurs clients tout le temps, au plus juste et au moins cher, tantôt via la technologie, tantôt via l'agent commercial dans une approche de complémentarité entre réseaux technologiques et réseaux d'acteurs.

- . l'intensité des relations avec une implication des acteurs, clients et personnels dans la définition et la délivrance des prestations.

La dynamique de service, relayée par le changement technologique, apparaît ainsi comme fondamentalement relationnelle en interne et en externe de l'organisation. L'acteur devient "broker" (Miles et Snow, 1992), "prescripteur", "assembleur" en charge d'une structure effective du système d'offre qu'il propose et/ou auquel il participe dans un contexte où la concurrence se joue client par client, micro-marché par micro-marché. On passe ainsi d'un travail centré sur la gestion des opérations à un travail orienté sur la gestion des relations (figure 2).

Par suite les systèmes de contrôle internes doivent être adaptés, mais la forme que doit prendre cette adaptation est encore peu explicitée. Desreumaux remarque par exemple "qu'on ne sait d'ailleurs pas encore comment peut se concevoir le contrôle d'une forme d'organisation telle que le réseau" (1996, p. 88). De même Tarondeau et Wright constatent "qu'une organisation transversale en réseau plutôt que verticale et hiérarchique qui induit une plus grande autonomie des groupes multifonctionnels en charge de processus ou de projets doit faire apparaître de nouvelles formes de contrôle" (1995, p. 112).

Dès lors, il s'avère pertinent de proposer une approche typologique des formes d'autonomie et de contrôle associés aux nouvelles technologies et à la dynamique de service dans un modèle de fonctionnement réticulaire. Trois dimensions de l'autonomie et du contrôle seront successivement mises en évidence : l'autonomie décisionnelle contrebalancée par un contrôle intégré aux outils ; l'autonomie procédurale qui renvoie à un contrôle par les flux ; l'autonomie cognitive à rapprocher du contrôle exercé par le marché.

AUTONOMIE DECISIONNELLE DELEGUEE ET CONTROLE INTEGRE AUX OUTILS ET AUX PROCESSUS

De nombreuses études montrent que l'informatique a des conséquences importantes sur les flux d'information, sur les configurations structurelles et sur la capacité du management à intégrer le changement (Shani et Sena, 1994). Le passage progressif d'une

Figure 1 - Systèmes technologiques et impacts sur le positionnement interne-externe. Le cas bancaire

Étape	Technologie permissive	Objectifs	Impacts processuels	Impacts organisationnels	Impacts sociaux	Structure hiérarchique	Niveau de contrôle / autonomie	Emplois / Qualifications	Capacités requises
Première étape Années 70	gros ordinateurs	productivité (volume d'opérations)	centralisation des traitements	automatisation des tâches de <i>back office</i>	l'informatique est l'affaire de spécialistes au siège	structure pyramidale nombreux niveaux hiérarchiques	faible autonomie, contrôle par les volumes traités	embauché à faible niveau de qualification Importance en nombre du personnel administratif	capacité à se conformer à des procédures, ordre, méthode, régularité dans le travail
Deuxième étape Années 80	micro-informatique	amélioration de la qualité des produits-services offerts, temps réel, continuité du flux d'information	décentralisation	déplacement vers le <i>front office</i> informatique support à la vente	l'informatique concerne l'ensemble des salariés de la banque	diminution du nombre de niveaux hiérarchiques interrelation entre ligne fonctionnelle et ligne hiérarchique	une certaine latitude dans le choix des moyens pour parvenir au résultat fixé	évolution de l'administratif au commercial, programmes de formation et de mise à niveau des personnels	capacité à utiliser des outils nouveaux
Troisième étape À partir des années 90	réseaux de télé-informatique	nouveaux produits et services	éclatement du cadre spatio-temporel et délocalisation des activités (banque à domicile...)	transfert d'une partie du travail reproductible et spécifiable vers la technologie et le client (libre service bancaire)	l'informatique irrigue l'ensemble de l'environnement social (salariés et clients)	réseaux d'acteurs basés sur des structures dites « plates » « allégées »	marge de manoeuvre importante pour faire face à des demandes variées, non prévisibles <i>ex ante</i>	niveau de qualification supérieur	capacité à s'adapter à des situations nouvelles habileté relationnelle

organisation technique et humaine pyramidale à des structures plus "plates", "allégées", fonctionnant en réseau conduit à supprimer des échelons hiérarchiques et à revoir les processus de décision (Weiss, 1994 ; Paraponaris, 1996). Le recours aux nouvelles technologies de traitement et de transmission de l'information réduit en effet le besoin de hiérarchies intermédiaires ainsi que l'observent Reix (1990) ou Huault (1997). Les flux de communication sont modifiés car des salariés autres que les responsables traditionnels se situent au centre d'un réseau de communication varié et étendu (Léchevin et al., 1993 ; Gollac et al., 1995). Huber (1990) constate que l'information est de plus en plus partagée.

Les nouvelles technologies s'accompagnent ainsi d'un renforcement de l'**autonomie décisionnelle déléguée** par l'entreprise à ses salariés. Ce concept peut être défini à partir de trois caractéristiques principales. L'autonomie décisionnelle déléguée relève de la décentralisation des pouvoirs de décision opérationnels liés à l'allègement des structures hiérarchiques. Elle s'exerce en fonction de principes qui en sous-tendent les modes d'exercice, donc selon des règles précises et contrôlables, via la technologie au besoin. Elle est octroyée par l'entreprise et non mise en oeuvre par les salariés eux-mêmes qui de leur propre chef adapteraient ou compléteraient les règles en vigueur. Il s'agit d'une forme d'autonomie dont les déterminants sont organisationnels. Ils sont liés aux choix d'architecture structurelle et de fonctionnement en réseau qui met l'information à disposition de nombreux acteurs et en accélère la circulation.

Un exemple d'autonomie décisionnelle déléguée nous est donné dans la banque par l'utilisation des techniques informatiques de crédits scorés. Ces techniques permettent, en calculant un score caractérisant le niveau de risque de chaque client, de décentraliser la décision auprès de l'opérateur de terrain. Il convient toutefois de nuancer cette forme d'autonomie nouvelle dans certains cas plus apparente que réelle, en constatant qu'elle renvoie souvent au développement d'un **contrôle intégré** aux processus de travail par l'intermédiaire de l'utilisation d'outils informatiques. Dans le cas considéré la décision ne provient pas d'une analyse individuelle du risque exigeant un savoir-faire spécifique mais est en quelque sorte dictée par la machine. Aussi, née de l'évolution des configurations structurelles et éclairée, voire encadrée par des moyens informatiques, cette forme d'autonomie peut dans certains cas être très relative quant à son étendue véritable. Elle n'est en tout cas pas assimilable à une forme de libre arbitre ou à l'état de celui qui se donne à **lui-même** (*autos* en grec) ses propres lois (*nomos*). C'est en cela qu'elle est avant tout **déléguée** par l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins que d'une manière générale l'utilisation des nouvelles technologies, en réduisant le recours à des échelons hiérarchiques intermédiaires, en permettant la collecte, la circulation et le traitement de l'information de manière efficace et rapide, va dans le sens d'une part déléguée plus importante de l'autonomie décisionnelle.

AUTONOMIE PROCEDURALE ET CONTROLE EXTERNE

La deuxième observation à propos des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications réside d'une part dans la rupture des concepts traditionnels d'espace et de temps d'autre part dans la révision des frontières de la firme en interne et en externe.

La notion de proximité-espace (être proche d'une agence bancaire) tend dans certain cas à être remplacée par une notion de proximité-temps (avoir un interlocuteur disponible et compétent même si c'est par téléphone à des centaines de kilomètres). La variable temps est celle autour de laquelle s'organise l'ensemble de l'entreprise. Pour les réseaux de télédistribution, il s'agit d'assurer une disponibilité continue des technologies 24 heures/24, 7 jours/7. Pour les réseaux d'acteurs, il faut être capable de gagner du temps sur le concurrent, répondre dans des délais compatibles avec le niveau de qualité attendu, privilégier la rapidité de décision et d'action pour construire les avantages compétitifs de la firme.

A des technologies fonctionnant en temps réel répond un mode d'organisation qui privilégie l'interaction entre partenaires. Les frontières internes liées à la séparation longtempo entretenue entre activités de *back office* et de *front office*, administratif et commercial, s'estompent dans une organisation qui devient transversale et orientée vers le client (Tarondeau, Wright, 1994). Simultanément les frontières externes apparaissent perméables avec une interpénétration organisation/marché et un transfert de certaines tâches vers le client qui devient en quelque sorte une "ressource humaine externe" en tant qu'il produit lui-même le service attendu grâce à la technologie : bornes interactives de réservations dans les transports, guichets automatiques dans la banque, services télématiques pour les compagnies d'assurance. En ce sens, l'incidence des nouvelles technologies conduit à constater que le périmètre de la firme, et donc sa fonction de

Figure 2 - De la gestion des opérations à la gestion des relations

Caractéristiques des transactions et du système de contrôle associé	Gestion des opérations	Gestion des relations
incertitude	faible transactions codifiées d'avance	forte variété des demandes/réponses possibles
idiosyncrasie	système normalisé opérations standards	adaptation à chaque situation particulière
mode de distribution privilégié	réseaux de télédistribution	réseaux d'acteurs
marché	structure de marché « de masse » une technologie et de nombreux clients	structure de marché « bilatéral » conseiller bancaire/client
contrat	contrat de vente « classique » ou abonnement	contrat personnalisé négociation
autonomie du personnel en contact	faible tâches spécifiées et répétitives simple fonction de distribution pouvant être effectuée via d'autres canaux (technologiques)	élevé mobilisation de savoir et savoir-faire spécifiques prestations ad hoc
nature du contrôle	basé sur la productivité, l'appréciation des temps et des volumes d'opérations	basé sur la qualité de la prestation fournie, la satisfaction du client, la rentabilité de la relation dans la durée

contrôle et de régulation ne sauraient être réduits à ses frontières juridiques mais doivent comprendre un champ d'action plus vaste incluant les relations à l'environnement.

Les formes d'autonomie liées renvoient à une **autonomie procédurale**. L'autonomie procédurale se définit en termes de latitude discrétionnaire ou de marge de manoeuvre légitime laissée aux salariés par les schémas d'exécution et les prescriptions de travail (March et Simon, 1979 ; Mintzberg, 1982). Elle donne à l'acteur des degrés de liberté sur la manière de procéder pour arriver au résultat fixé, donc sur la méthode et les moyens à mobiliser : acteurs à contacter, priorisation à donner à certaines tâches, traitement des incidents ou des réclamations. Elle procède aussi des relations informelles qui se nouent au sein d'une organisation en réseau : "pour ce type de problème j'appelle toujours X". Dans une étude statistique appliquée à plusieurs sortes d'activités industrielles, Valeyre montre que cette forme d'autonomie est d'autant plus développée qu'on se trouve dans des secteurs à travail qualifié et non répétitif (1998). Par nature, le secteur des services, et la banque en particulier, correspond à un type de travail qui requiert ampleur de vue et initiative de la part des salariés.

L'autonomie procédurale est toutefois contrebalancée par des formes de **contrôle externe** par les flux, la qualité des prestations, les rythmes de travail imposés par les clients ou les systèmes de gestion. Les contraintes de la demande, mesurées par des variables comme la fréquence des contacts avec les clients mais aussi par l'intensité des relations internes clients-fournisseurs, apparaissent très fortes. Les impératifs de réactivité pèsent sur l'organisation, accentuent la charge mentale et conduisent souvent les acteurs à constater qu'il leur manque du temps pour réaliser correctement leur travail (Léchevin et al., 1993). En renforçant les dimensions communicationnelles et événementielles liées aux activités de service, l'évolution technologique restreint alors de manière importante la latitude discrétionnaire dont sont réputés disposer les salariés face à une dimension d'organisation du travail qui leur échappe et apparaît souvent dictée de l'extérieur : arrivée des clients au guichet, sollicitations par téléphone, opérations urgentes à traiter pour les particuliers ou les entreprises en matière de gestion de trésorerie, de commerce extérieur ou d'opérations de paiements. Meschi résume cette nouvelle situation par une formule imagée en remarquant que pour les salariés on passe "des directives du chef à la dictature des flux" (1996).

AUTONOMIE COGNITIVE ET PRESSION DU MARCHÉ

Le troisième constat lié au développement des architectures réticulaires vise à situer à la base de l'organisation une part importante de l'intelligence stratégique (Desreumaux, 1996, p. 93), coordonnée à une **autonomie** qu'on peut qualifier de **cognitive**, c'est-à-dire une forme d'autonomie liée au développement des savoirs et savoir-faire des individus (Louart, 1996). Elle caractérise une aptitude à se prendre en charge de manière à assumer les activités professionnelles dans toute leur étendue et leur diversité. C'est ainsi que l'évolution technologique s'accompagne d'une élévation des connaissances requises pour effectuer le travail qui peut être appréhendée dans la banque par le biais de l'élévation des niveaux de qualification et d'embauche (Bertrand et Noyelle, 1987 ; Ferrary, 1997). Les activités cognitives développées dans le travail avec la mémorisation, l'interprétation, le traitement d'informations nombreuses, diverses, complexes font de plus en plus appel à des compétences élevées. Qu'on prenne l'exemple d'un gestionnaire de clientèle pour les particuliers. Pour la seule dimension épargne et le sous domaine placements financiers via des supports collectifs, il se trouve face à des SICAV profilées, des SICAV à compartiments, des SICAV indicielles, des fonds de fonds, des fonds garantis, des fonds maître-nourissier... La prolifération des produits, même avec l'aide de systèmes experts et l'appui de spécialistes, engendre une complexité du travail et un niveau d'exigence élevé pour répondre de manière satisfaisante à la dimension servicielle. Ce phénomène correspond à un mouvement "d'intensification du travail" et de "densification des échanges" étudié par plusieurs chercheurs en sciences sociales (Cézar et Vinck, 1996 ; Gollac et Volkoff, 1996). A l'autonomie cognitive répond un **contrôle par le marché**. La pression marchande qui s'exerce sur le travail tend en effet à se renforcer dans les activités de service avec le développement des formes de concurrence et l'exigence de qualité quant aux prestations délivrées.

A l'issue de ce panorama, il apparaît que l'incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les services se manifestent dans le sens :

I - d'un renforcement de l'autonomie déléguée en matière décisionnelle grâce à l'application des principes de décentralisation et un moindre recours aux hiérarchies intermédiaires ;

2 - d'un élargissement de l'autonomie procédurale qui caractérise la marge de manoeuvre dans le comment faire, nécessaire pour faire face au contenu de plus en plus coopératif et événementiel du travail ;

3 - d'un développement de l'autonomie cognitive en réponse à l'enrichissement du contenu informationnel du travail sur lequel s'exerce la pression marchande.

Cependant ces nouvelles formes d'autonomie liées à un fonctionnement des technologies et des organisations en réseaux s'accompagnent d'une extension du contrôle intégré aux outils et aux processus de travail et du contrôle externe par les flux, les rythmes de travail, la pression du marché (figure 3).

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'AUTONOMIE POSITIVE DES SALARIES LE TRIPTYQUE CONTROLE/AUTONOMIE/INTERDEPENDANCE

Si l'on convient que l'objectif pour l'entreprise est de développer l'autonomie positive de ses salariés, la question posée à la GRH est de déterminer selon quels principes et quelles modalités ce développement peut être conçu. Au-delà des formes que revêt l'autonomie, c'est donc le renforcement de la capacité d'adaptation des salariés en adéquation avec les buts de l'entreprise qui doit être recherché.

Voulue par l'entreprise, l'**autonomie positive** se définit comme une autonomie dont les effets sont favorables à la performance qualitative, quantitative et/ou financière de l'entreprise : optimisation de l'image de l'organisation (image de compétence et de savoir-faire) ; développement des opportunités de relations (prospection, fidélisation de la clientèle, nombre de contacts) ; accroissement du chiffre d'affaire et des résultats (adaptation de l'offre à la demande, perception de commissions, facturation de services). L'approche développée pour le secteur bancaire, croisée avec les travaux d'autres chercheurs dans le domaine des services, permet de sérier quatre grands principes nécessaires pour créer un potentiel d'autonomie positive chez les salariés.

Le premier principe est un principe de **cohérence** qui permet de s'assurer d'une action coordonnée et pertinente des acteurs. On sait en effet qu'il peut exister des divergences d'intérêts ou de finalités selon qu'on se place au niveau des individus, des groupes ou de l'ensemble de l'entreprise (Le Boterf, 1994, p. 127-148). Un agent commercial pour se valoriser aux yeux d'un client peut par exemple être amené à lui consentir des rabais hors de proportion avec l'intérêt effectif de la relation pour l'entreprise. Dans le cas des services financiers, Musselin (1984) montre ainsi que la négociation entre l'agent et le consommateur peut aller jusqu'à une certaine solidarité qui joue au détriment de l'organisation. En conséquence, l'autonomie sera positive si elle permet d'assurer la cohérence des actions en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Le second principe renvoie à une dimension de **coopération**. Les nouveaux dispositifs d'autonomie/contrôle doivent encourager les formes collectives de travail (Zarifian, 1994, p. 158). Le fonctionnement en réseau renvoie à une coproduction de valeur impliquant plusieurs acteurs dans l'élaboration et la délivrance d'une prestation. L'entreprise apparaît comme une articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production du service qui exige que chaque acteur agisse en coopération avec d'autres acteurs.

Le troisième principe répond à une nécessité d'**implication**. Il convient en effet de rechercher et obtenir l'implication personnelle des salariés dans leurs activités professionnelles conduisant à la production de savoirs qui vont consolider le patrimoine de ressources de la firme (Coriat, 1995, p. 65 ; Thévenet, 1992).

Le quatrième principe relève de la **responsabilisation**. Il est nécessaire de créer un contexte et de favoriser des comportements qui incitent les individus à prendre des initiatives, des responsabilités, à s'adapter à leur environnement local (Bartlett, Ghorsal, 1995, p. 96) pour répondre à des demandes à la fois complexes, spécifiques, versatiles inhérentes aux activités de service.

Le caractère de plus en plus collectif des actes de travail et le flou croissant des codifications qu'il est possible d'en faire conduit à considérer, au-delà de la dialectique du contrôle et de l'autonomie, le triptyque (autonomie, contrôle, interdépendance) impulsant la dynamique de service. Les principes qui viennent d'être mis en évidence pour permettre l'émergence de l'autonomie positive, relèvent à la fois du contrôle, de l'autonomie et de l'interdépendance. Ils placent la gestion des relations humaines face à une double nécessité :

... celle de se référer à des objectifs, des critères ou des instruments de mesure qui permettent de fixer un cadre de référence à l'action organisée. De plus en plus on attend

Figure 3 - Typologie des formes d'autonomie / contrôle liées à la mise en oeuvre des technologies de l'information

Forme d'autonomies en développement	Caractéristiques et facteurs explicatifs	Formes de contrôle associées
<p>autonomie décisionnelle déléguée</p>	<ul style="list-style-type: none"> · liée à la décentralisation des pouvoirs de décisions opérationnels due à l'allègement des structures hiérarchiques et à un fonctionnement en réseau facilitant la circulation de l'information · exercée en fonction de principes qui en sous-tendent les modes d'exercice, donc selon des règles ou des contextes spécifiés par l'entreprise 	<p>Contrôle intégré aux outils et aux processus</p>
<p>autonomie procédurale</p>	<ul style="list-style-type: none"> · caractérisée par la marge de manoeuvre laissée au salarié par les schémas d'exécution et les prescriptions de travail pour faire face au contenu de plus en plus événementiel du travail · représentative des degrés de liberté dans les ressources et moyens à mobiliser pour parvenir au résultat 	<p>Contrôle externe par les flux</p>
<p>autonomie cognitive</p>	<ul style="list-style-type: none"> · liée à l'enrichissement du contenu informationnel du travail, à la mémorisation, l'interprétation, le traitement d'informations nombreuses, diverses et complexes · marquée par le développement des niveaux de qualification et de savoir-faire · associée à une sophistication des produits et services en réponse à des demandes clientèles s'apparentant de plus en plus à du « sur-mesure » 	<p>Contrôle externe par le marché</p>

des acteurs qu'ils assument une responsabilité technico-économique établissant un lien entre leur travail et la performance qu'il permet d'atteindre. C'est le cas pour les vendeurs mais aussi pour nombre d'employés dans les objectifs coûts/délais qui leur sont assignés. On demandera par exemple qu'un ordre de bourse soit traité sur le champ ou qu'une recherche (chèques, effets...) soit effectuée dans la journée.

celle d'inciter les acteurs à "se gérer" qui renvoie à une certaine forme d'autonomie (Schwartz, 1995). Elle n'est cependant pas synonyme d'indépendance puisqu'au contraire l'acteur doit agir en interdépendance avec d'autres acteurs. Elle se rapproche plutôt d'une valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, du fonctionnement participatif, de l'individu "entrepreneur de soi" (Desreumaux, 1996, p. 92). Cette problématique renvoie au concept d'*empowerment* utilisé dans la littérature du management pour tenter d'aider les salariés à "manager" leur liberté dans les relations de service auxquelles ils participent (Bowen, Lawer, 1992).

Par suite la gestion des ressources humaines doit éviter deux paradoxes :

renvoyer les salariés à leur solitude d'individus responsables et concurrents (Dugue 1994, p. 290). Par exemple on peut souligner l'importance dans la banque d'établir des règles et des procédures en matière d'octroi de crédits dont le respect protège l'individu décideur en cas de survenue d'un sinistre.

instaurer des dispositifs de contrôle inadaptés ou trop lâches. Un exemple de dispositif manifestement inefficace voire inexistant pour certains métiers ou individus nous est donné par le cas de la banque d'affaires britannique Barings. Début 1995, des procédures de contrôles internes pour le moins déficientes avaient permis à un opérateur de spéculer sur les marchés de produits dérivés, entraînant de lourdes pertes, supérieures aux fonds propres de la banque. Tous les individus et tous les métiers, y compris ceux qui font appel à des compétences élevées doivent ainsi faire l'objet de contrôles sous peine que certains comportements d'autonomie négative puissent aller jusqu'à menacer la survie-développement de l'entreprise.

Générer de l'autonomie positive consiste donc à trouver un équilibre dynamique entre des facteurs complexes qui interagissent : contrôle interne et contrôle externe, prise en compte de l'individu et de la communauté d'entreprise, fixation d'objectifs et sauvegarde de marges de manoeuvre (figure 4). Où réaliser cet équilibre si ce n'est dans la relation hiérarchique/ subordonné, assez proche des situations réelles de travail pour en mesurer les exigences et la complexité ?

LE LIEU D'EMERGENCE DE L'AUTONOMIE POSITIVE LA RELATION HIERARCHIQUE/SUBORDONNE COMME MODALITE D'UNE RELATION CLIENT/FOURNISSEUR PARTICULIERE

Comme dans toute situation de service, le rapport responsable hiérarchique/subordonné renvoie à la gestion des termes d'un échange, en l'occurrence quantité et qualité du travail effectué contre rétribution.

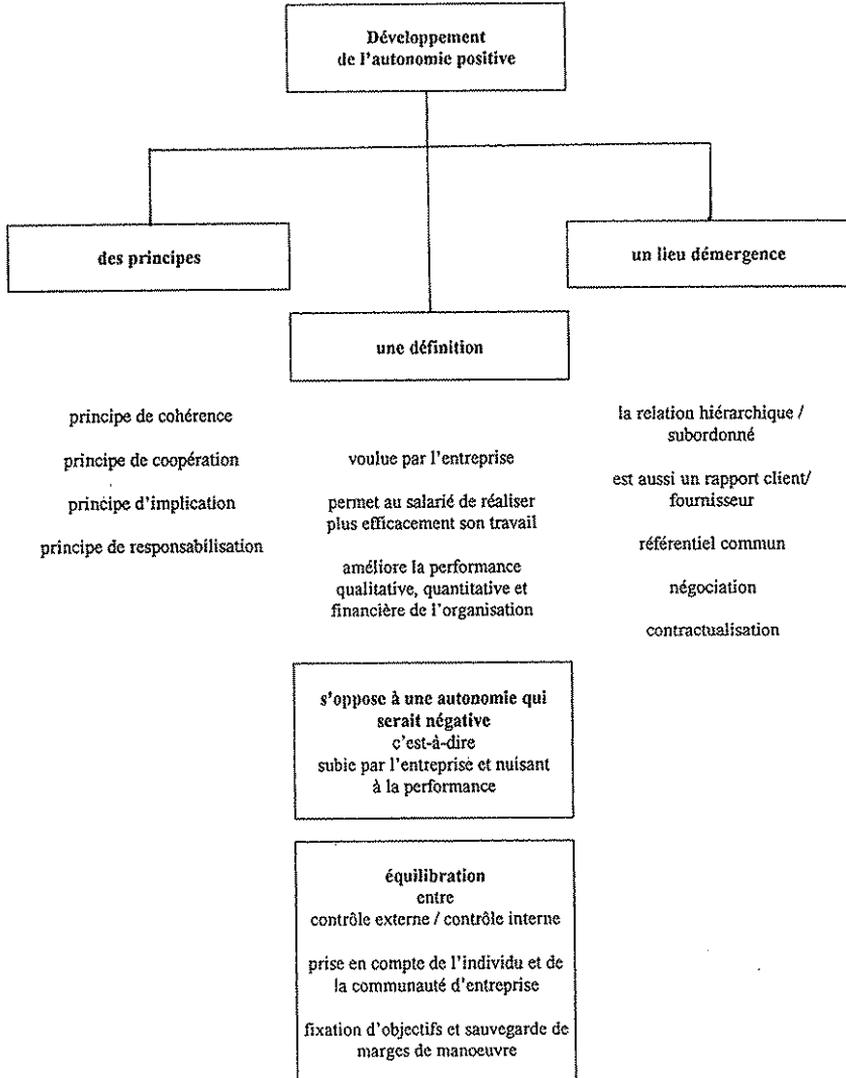
Comme dans la relation de service, le **rapport hiérarchique/subordonné** permet une réponse adaptative à des situations diverses, variées, imprévisibles dans une approche de micromanagement, de *coaching*, de relation entre personnes (Morin, 1990). De même que les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'organisation n'ont pas supprimé les relations interpersonnelles entre le client et sa banque, de même la relation hiérarchique se trouve renforcée, non pas au sens d'une fréquence des contacts ou d'une proximité spatiale des acteurs, mais au sens d'une intensité de la relation. La dimension relationnelle prend le pas sur le rapport d'autorité et s'exprime au-delà d'un ou deux entretiens annuels formels, dans la force du lien entretenu, l'information mutuelle, la disponibilité du hiérarchique tour à tour client et fournisseur vis-à-vis de son collaborateur.

Comme dans la relation client/fournisseur impulsant la dynamique de service, le rapport hiérarchique/subordonné exige d'établir entre les partenaires un référentiel commun de l'action organisée pour que les individus se comprennent, un espace de négociation pour une discussion équilibrée sur les moyens et les résultats attendus, une forme de contractualisation qui scelle l'accord obtenu.

L'établissement d'un **référentiel commun** de "l'agir ensemble" porteur sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer. Il définit aussi les objectifs, le sens donné aux actions, les implications croisées des individus qui agissent ensemble et donc la convergence des mobiles de ces individus.

La capacité de **négociation** à développer correspond à un ajustement entre l'offre et la demande, à la fixation du prix, ou des contreparties. Elle suppose "dialogue" (Schein,

Figure 4 - Le concept d'autonomie positive



De la dialectique du contrôle et de l'autonomie

au triptyque contrôle, autonomie, interdépendance

1993, p. 42-46) pour définir les conditions de l'action et ainsi que le souligne ce dernier une certaine forme de "confiance mutuelle" dont de nombreux chercheurs soulignent l'importance dans l'analyse de la dialectique du contrôle et de l'autonomie.

Quant à la forme de **contractualisation** scellant l'accord entre les parties selon les termes fixés lors de la négociation, elle représente un arrangement interindividuel (Castro, Guérin, Lauriol, 1998, p. 78). Le contrat fixe des règles "permettant de déterminer les devoirs des agents vis-à-vis des partenaires avec lesquels ils ont besoin de coopérer, car leurs actifs sont complémentaires et parce que la production de biens et de services utilisables... dépend de leur mise en oeuvre efficace" (Brousseau, 1993, p. 17). Un contrat permet donc d'organiser l'interaction et l'échange à partir de règles de coordination et d'allocation des ressources.

En ce sens la relation hiérarchique/subordonné apparaît comme une relation client/fournisseur particulière obéissant à des pratiques et exigeant des compétences analogues pour gérer les termes de l'échange : quels objectifs, quelles fonctions, quelles responsabilités doivent être fixées en échange de quelles contreparties matérielles, salariales mais aussi qualitatives. C'est donc par essence une relation aussi complexe, aussi difficile à mettre en oeuvre, aussi exigeante que la relation client/fournisseur qui impulse l'activité de service. Ainsi que le notent Alis et Thévenet, un champ de recherche émerge entre marketing des services et GRH.

Les nouvelles technologies et la dynamique de service renforcent ainsi le contenu événementiel, coopératif et cognitif du travail, matérialisé dans une architecture technique et humaine fonctionnant en réseau. De nouvelles formes d'autonomie des acteurs se développent : autonomie décisionnelle déléguée par l'entreprise du fait d'une circulation d'information renforcée et d'une communication plus directe supprimant le recours à des échelons hiérarchiques intermédiaires ; autonomie procédurale qui caractérise l'impossibilité de codifier exhaustivement et *a priori* des situations de travail par nature changeantes, variées, imprévisibles ; autonomie cognitive exigée par le traitement et la mémorisation d'informations nombreuses, diverses, complexes, faisant appel à des niveaux d'abstraction élevés.

Corrélativement, on observe un développement du contrôle intégré aux processus et du contrôle externe par les flux et la pression du marché. Plus que jamais en matière de gestion des ressources humaines, un équilibre doit être trouvé entre les différentes formes d'autonomie et de contrôle dans un contexte caractérisé par l'intensification du travail et la densification des échanges. Cet équilibre doit, selon nous, se manifester dans la relation interpersonnelle hiérarchique/subordonné basée sur les mêmes déterminants que la relation client/fournisseur qui impulse la dynamique de service. En ce sens, il est nécessaire qu'elle repose sur l'établissement d'un référentiel commun de l'action, du dialogue, de la négociation et de la contractualisation marquant à la fois le caractère individuel et collectif de la performance, évitant l'isolement tout en ménageant des marges de manoeuvres opérationnelles. C'est dans ce contexte que peut alors s'exprimer l'autonomie positive des salariés.

REFERENCES

- Alis D., Thévenet M., "Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services", *Revue Française de Gestion*, n° 98 (mars-avril-mai 1994), p. 119-124.
- Barras R., "Towards a Theory of Innovation in Services", *Research Policy*, n° 15, 1986.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., "Changing the Role of Top Management : Beyond Structure to Process", *Harvard Business Review*, janvier-février 1995, p. 86-96.
- Bertrand H., Noyelle T., "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation", *Formation Emploi*, n° 17, janvier-mars 1987.
- Bidet J., Texier J. (dir.), Coriat B., Schwartz Y., Zarifian P. et al., *La crise du travail*, PUF, 1995.
- Bowen D.E., Lawer E.E., "The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, printemps 1992.
- Brousseau E., *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, 1993.
- Castro J.L., Guérin F., Lauriol J., "Le modèle des 3 C en question", *Revue Française de Gestion*, n° 118 (mars-avril-mai 1998), p. 75-89.
- Cézar M., Vinck L., "Contraintes et marges d'initiative des salariés dans leur travail", *La Société Française, Données sociales*, 1996, p. 217-224.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, 1977.
- Charreaux G., *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.
- Child J., Loveridge R., *Information technology in European services*, Basil Blackwell, 1990.
- Desreumaux A., "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 107 (janvier-février 1996), p. 86-108.

- Dugue E., "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, n° 3/94, 1994, p. 273-292.
- Ferrary M., "Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel", *Revue Française de Gestion*, n° 116 (novembre-décembre 1997), p. 86-108.
- Gollac M. et al. "A quoi sert donc l'informatique : revue d'études de cas", Miméo, *Centre d'Etude de l'Emploi*, juillet 1995.
- Gollac M., Volkoff S., "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, 1996, p. 54-67.
- Huault I., "Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 20 (janvier-février 1997), p. 19-40.
- Huber G.P., "A theory of the effects of advanced information technologies on organization design, intelligence and decision making", *Academy of Management Review*, vol 15, n° 1, 1990, p. 47-71.
- Lallié B., *Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Editions Comptables Malesherbes, 1990.
- Le Boterf G., *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, 1994.
- Léchevin J.P., Lanoë D., Le Jollef G., "Vivre les nouvelles technologies. Perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail", *Travail et Emploi*, n° 54, 1993, p. 4-17.
- Louart P., "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, n° 107 (janvier-février 1996), p. 74-85.
- March J.G., Simon H.A., *Les organisations*, Dunod, 1979.
- Meschi F.X., "Contradictions et effets pervers de la reconfiguration organisationnelle", *JAE*, Toulouse, 1996.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982.
- Miles R.E., Snow C.C., "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, été 1992, p. 53-72.
- Morin P., "Du macromanagement au micromanagement", *Revue Française de Gestion*, n° 77 (janvier-février 1990), p. 116-122.
- Musselin C., "Les relations avec le public dans les administrations financières : enjeux internes et limites du contrôle organisationnel", *Revue politique et management public*, vol. 2, n° 2, printemps 1984.
- Paraponaris C., "Qualité, autonomie et cohésion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 19, septembre 1996, p. 3-18.
- Reix R., "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, n° 77 (janvier-février 1990), p. 100-106.
- Rowe F., *Des banques et des réseaux : productivité et avantages concurrentiels*, Economica, 1994.
- Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 1989.
- Schein E.H., "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, automne 1993, p. 40-51.
- Shani A., Sena J.A., "Information technology and the integration of change : sociotechnical system approach", *Journal of applied Behavior Science*, vol. 30, n° 2, juin 1994, p. 247-270.
- Tarondeau J.C., Wright R.W., "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, n° 104 (juin-juillet-août 1995), p. 112-121.
- Terssac G. (de), *Autonomie dans le travail*, PUF, 1992.
- Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992.
- Valeyre A., "Les formes d'autonomie procédurale dans le travail industriel. Disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands", *Travail et Emploi*, n° 76, décembre 1998.
- Weiss D., "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 100 (septembre-octobre 1994), p. 38-49.
- Zarifian P., "Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de la cohérence", *Actes du 5è congrès de l'AGRH*, 1994, p. 15-20.

