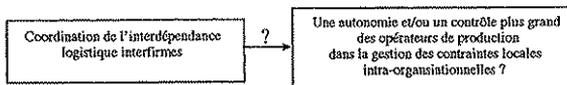


AUTONOMIE CONDITIONNELLE ET NIVEAU DE CONTROLE DANS LA GESTION DES FLUX PHYSIQUES INTRA ET INTER ORGANISATIONNELS : ELEMENTS D'ANALYSE

Dominique-Philippe MARTIN

Les relations d'échange interfirmes se caractérisent par une interdépendance logistique de plus en plus forte. L'entreprise cliente va ainsi, pour s'assurer des caractéristiques du produit acheté, chercher à mettre en place des procédures de contrôle de la relation d'échange. Pour le fournisseur, cette interdépendance logistique va se traduire notamment par la recherche d'une flexibilité organisationnelle plus grande pour répondre aux exigences des clients, flexibilité dont une des conditions serait une plus grande autonomie laissée aux opérateurs de production.

Ainsi, la question de l'interdépendance logistique interfirmes pose la question des articulations entre d'une part les procédures de contrôle que peut exercer le client sur son fournisseur, et d'autre part les formes d'autonomie laissées aux opérateurs de production chez celui-ci. Et c'est cette question qui constitue l'objet de la présente communication.



Avant d'aller plus avant, il importe de préciser le sens que nous donnerons aux termes d'autonomie et de contrôle et sur cette question nous reprendrons les analyses proposées par De Terssac (1992).

Nous emploierons, dans cette présentation, le terme de contrôle au sens classique de vérification. Il s'agit de s'assurer de la conformité de comportements à un ensemble de règles, ou de la conformité des résultats aux objectifs qui étaient fixés. (De Terssac, 1992: 208). Le contrôle peut donc porter sur des comportements, sur des procédures, et/ou sur des résultats. Il peut s'agir d'un principe d'extériorité - il y aurait un contrôleur - mais il peut aussi s'agir d'une procédure d'auto-contrôle, l'opérateur assurant lui-même cette tâche en appliquant strictement une procédure définie.

L'autonomie quand à elle présuppose l'existence d'une marge de manoeuvre, de degrés de liberté dont l'acteur disposerait dans une situation donnée (De Terssac, 1992: 76). Tout ne serait donc pas codifié et l'autonomie se traduirait, dans un domaine précis, par un pouvoir de décision, c'est à dire la possibilité de choisir parmi un ensemble d'options possibles.

Notons enfin que des relations diverses peuvent s'établir entre l'autonomie et le contrôle. La première d'entre elles consiste à considérer que l'autonomie et le contrôle portent sur le même objet, et dans ce cas plus de contrôle se traduit de façon mécanique par moins d'autonomie. Ce n'est pas parce qu'il est simple analytiquement que ce cas de figure ne doit pas être pris en considération car il peut correspondre à des cas pratiques réels dans les entreprises. Nous pouvons aussi concevoir le fait que l'autonomie et le contrôle ne portent pas nécessairement sur les mêmes objets et que donc des configurations multiples articulant les deux éléments peuvent être mises en évidence. Il est ainsi possible dans certains domaines d'avoir plus d'autonomie et dans d'autres et conjointement plus de contrôle. Ce sera une des idées développées dans le présent article que de considérer qu'en matière d'organisation du travail, il est nécessaire d'avoir une conceptualisation fine des rapports qu'entretiennent autonomie et contrôle car ils ne portent souvent pas sur les mêmes objets.

Pour traiter notre sujet, nous commencerons par étudier les frontières entre autonomie et contrôle dans les modèles d'organisation du travail. La recherche actuelle

¹ L'auteur tient à remercier les membres de l'équipe Management et gestion des ressources humaines de l'ESA/CERAG pour leurs précieuses remarques, ainsi que les évaluateurs des communications de ce congrès pour les modifications suggérées.

d'une flexibilité organisationnelle nous conduira à mettre en avant l'importance des problèmes de coordination logistique interfirmes dans les évolutions actuelles des modèles d'organisation du travail.

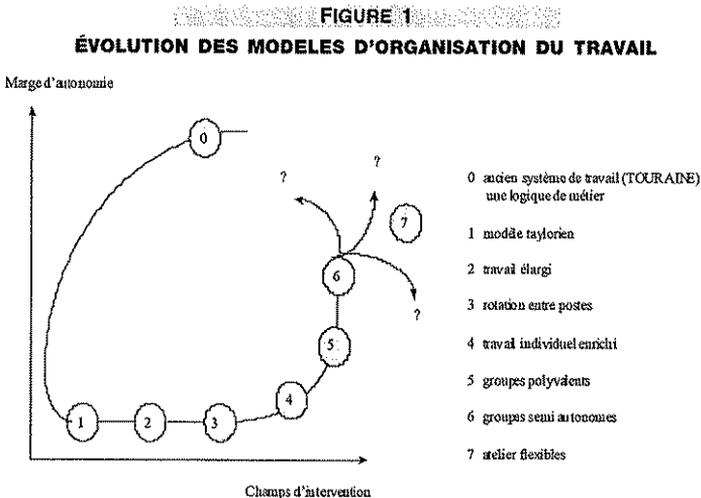
Dans un deuxième temps nous présenterons les résultats d'une analyse quantitative exploratoire qui cherche à préciser les relations entre autonomie et contrôle dans l'organisations du travail, compte tenu d'un nombre limité de variables relatives à la coordination interfirmes. Les variables qui ont été retenues sont l'existence de relations avec un Donneur d'Ordre, la présence de normes ISO et enfin les modalités existantes de coordination logistique clients/fournisseurs.

Nous concluons en montrant l'intérêt d'une analyse des modèles d'organisation du travail qui distingue différentes formes d'autonomie et de contrôle. Nous montrerons également la nécessité de prendre en compte les problèmes de coordination logistique interfirmes dans la mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouvelles problématiques de GRH.

I INTERDEPENDANCE LOGISTIQUE CLIENT FOURNISSEUR ET MODELES D'ORGANISATION : ELEMENTS D'UN CONSTRUIT CONCEPTUEL.

En prenant comme base le modèle taylorien, l'évolution des modèles d'organisation du travail que propose M. Liu (1983) ou O. Ortsman (1994) peut être schématisée par la prise en compte de deux axes : l'extension des champs d'intervention et une plus grande marge d'autonomie laissée aux opérateurs.

Le schéma ci-dessous résume ces principes.



Pour traiter la question de l'évolution des modèles d'organisation du travail nous commencerons par rappeler les formes que prennent l'autonomie et le contrôle dans les différents modèles (1.1) puis nous monterons la nécessité, pour comprendre les évolutions actuelles d'élargir le champ d'analyse et d'y intégrer les caractéristiques des relations d'échange marchands (1.2)

1.1 Autonomie et contrôle dans les modèles d'organisation du travail : proposition d'un schéma d'analyse

L'idée directrice que nous souhaitons développer est simple : les objets et les frontières qui séparent l'autonomie et le contrôle ne sont pas les mêmes dans les différents modèles d'organisation du travail. Il est donc intéressant de relire les séquences d'évolution de ces différents modèles uniquement à travers la grille des rapports entre l'autonomie et le contrôle.

Le modèle d'organisation du travail qualifié de taylorien/fordien se caractérise par une réduction à la fois des marges d'autonomie et des champs d'intervention des

opérateurs. La conception, la coordination et le contrôle deviennent le domaine exclusif de la hiérarchie. Le travail d'exécution devient un travail spécialisé, parcellisé, défini d'avance, et ce qui est recherché c'est une optimisation de la production par abaissement des temps de production. D. Segrestin (1992 : 66) précise que c'est aussi " *une méthode de subordination de la main d'œuvre* ", car dans 'l'ancien système' les partenaires ouvriers et patrons étaient dans une situation de dépendance mutuelle. La rationalisation de la production apparaît donc aussi comme " *une nouvelle technique de domination* ".

Ce modèle d'organisation taylorien/fordien va lui-même évoluer et se transformer. Dans le courant des analyses socio techniques, M. Liu (1983) va proposer une analyse des évolutions du modèle d'organisation taylorien. En reprenant sa typologie il est possible de mettre en avant les modèles suivants.

Nous avons tout d'abord le modèle d'organisation du travail élargi, qui, de même que le modèle avec rotation des postes individuels se traduit par une extension du champ d'intervention des opérateurs mais ne laisse par contre pas une autonomie plus grande. Les modalités et les objets de contrôle sont toujours aussi importants et nous avons encore un partage net entre la conception et le travail d'exécution.

Ensuite, le modèle du travail enrichi élaboré à partir des travaux de F. Hersberg dans les années 1960, et par la suite les modèles du travail en groupes polyvalents, vont se traduire par une remise en cause des modalités de contrôle, et de façon concomitante des marges d'autonomie laissées aux salariés. Les opérateurs en effet se voient confier certaines tâches de contrôle ou de conception : contrôle qualité, réalisation de tâches de gestion. L'enrichissement du travail se traduit par une redéfinition des frontières entre les procédures de contrôles et les marges d'autonomie laissées aux opérateurs. Dans ce cas, moins de contrôle se traduit par plus d'autonomie. Ainsi, dans l'élargissement du travail, l'ordre des opérations et les modes opératoires pourraient être définis par les opérateurs ; c'est une simple possibilité et en rien une obligation, la coordination et le contrôle de l'action des acteurs étant assurés par la réalisation de l'objectif à atteindre. Nous pourrions donc dire que dans le cadre du travail enrichi il y a un contrôle de la réalisation de la tâche plutôt qu'une description/définition précise du travail à réaliser.

Peut-on aller plus loin, en terme d'autonomie dans ce modèle de travail élargi ? Sur le papier la réponse est clairement non. Car une fois résolue la question de l'élargissement et de l'enrichissement du travail de l'opérateur, va se poser la question de interdépendance entre les opérateurs, et dans le modèle du travail enrichi, cette interdépendance et sa gestion restent encore de la responsabilité de la hiérarchie.

Dans le cas des groupes polyvalents il n'y a pas de division de la tâche à réaliser en un ensemble d'activités juxtaposées et prédéfinies d'avance. Il y a une tâche globale, et cette tâche globale est partagée entre plusieurs sous-ensembles d'activités, chacun étant confié à un groupe de personnes polyvalentes.

Autrement dit dans le passage du travail enrichi au groupe polyvalent nous voyons apparaître d'autres formes d'autonomie. En effet, les membres de chaque sous-groupe doivent gérer les tâches de coordination interne à celui-ci. Quelle peut en être la nature ? En fait elles peuvent concerner la gestion du plan de charge de l'ensemble des machines dont le sous-groupe a la responsabilité, ainsi que l'affectation des acteurs sur les postes de travail, affectation négociable entre les membres du sous-groupe, et qui donne lieu à ce que nous pourrions qualifier d'autonomie dans la gestion des équipes.

Donc, d'un point de vue formel nous aurions dans le cas des groupes polyvalents une possibilité d'autonomie dans les modes opératoires, dans la gestion des plans de charge et dans l'affectation des membres des équipes. Bien évidemment ces autonomies restent conditionnelles, puisque circonscrites au sous ensemble d'activité considéré. Autrement dit les procédures de coordinations et de contrôle entre sous-ensembles, et bien évidemment les procédures de partition d'une tâche globale entre sous ensembles significatifs ne dépendent pas des pouvoirs décisionnels des groupes polyvalents. Les autonomies mises en avant, pour reprendre un terme de J. D. Thompson (1967), sont des autonomies conditionnelles.

Dans le cas des groupes semi-autonomes nous allons de nouveau voir se déplacer cette frontière entre l'autonomie et le contrôle. En effet, dans le cas des groupes semi-autonomes un sous-ensemble d'activité est confié globalement à un groupe et les tâches ne sont pas prédéfinies. Les salariés ont - sur le papier - le choix des modes opératoires et seuls les objectifs à atteindre sont définis. Dans cette configuration il n'y a aucune séparation entre conception, coordination et contrôle de l'exécution, et on pourrait sans doute prendre le cas des équipes de mineurs analysé par F. E. Emery et K. W. Bamforth (1956) pour en rendre compte.

Ce qui distingue les groupes semi-autonomes des groupes polyvalent c'est d'une part la question de la gestion de l'interface avec l'environnement, et d'autre part celle du degré d'autonomie interne à chaque groupe. Sur la question de l'interface avec l'environnement les objectifs des groupes semi-autonomes vont pouvoir être négociés avec le ou les responsables du niveau $N + 1$ de façon à ce que la tâche globale, qui impose ses contraintes à tous, puisse être réalisée (Liu M., 1983 : 39). C'est notamment parce qu'ils négocient leurs contraintes que ces groupes sont dits semi-autonomes, et l'on rappellera que cette négociation avec le niveau $N+1$ n'existait pas avec les groupes polyvalents. Pour ce qui est de l'autonomie interne, elle est complète dans le cas des groupes semi-autonomes, et se réalise donc avec une absence totale de contrôle hiérarchique, alors que ce dernier continue d'exister dans le cas des groupes polyvalents. Dans le cas des groupes semi-autonomes il existe cependant toujours un problème de coordination et de contrôle qui vont se faire par le résultat. Le contrôle existe donc toujours, il s'est simplement déplacé de niveau et porte uniquement sur le résultat.

Ainsi dans l'évolution des modèles d'organisation du travail nous avons d'une part une extension des champs d'intervention et d'autre part une plus grande marge d'autonomie laissée aux opérateurs, la mise en place de nouvelles marges d'autonomie se traduisant par le déplacement des procédures et des objets de contrôle. La question se pose alors du sens des évolutions présentes en matière d'organisation du travail, et leur compréhension nous semble indissociable de la mise en relation de la flexibilité organisationnelle et des problèmes de coordination logistique interfirmes.

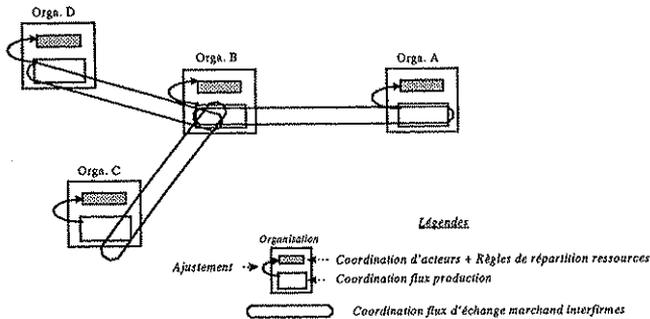
Autrement dit il est nécessaire pour comprendre les caractéristiques des modes actuels d'organisation du travail d'élargir le champ d'analyse et d'y intégrer les caractéristiques des relations d'échange marchands. C'est ce que nous abordons dans le point suivant.

1.2 Flexibilité organisationnelle et coordination logistique interfirme.

Ce qui est recherché à travers l'élaboration d'un modèle d'organisation flexible (De Terssac, 1992 ; Coriat B., 1991 Pache G. et Paraponaris C., 1993 ; Tarondeau J. C., 1993 ; Everaere C., 1995, 1997) c'est une capacité d'adaptation soit aux variations des volumes et des délais de production pour répondre aux demandes du client, soit aux modifications mêmes du produit à fabriquer. Les contraintes de coordination logistique interfirmes sont ici centrales, et la faible lisibilité de l'environnement conduit à l'abandon des modèles déterministes (De Terssac, 1992).

Un des points intéressants est que les problèmes de coordination logistique vont mettre le client en situation de dépendance parce que le moindre des dysfonctionnements, soit dans la qualité des produits, soit dans les délais d'acheminement des produits va se répercuter, plus ou moins directement selon le niveau de tension des flux, sur ses possibilités de production. En conséquence le client va avoir des exigences très fortes, en matière de qualité, en matière de délai, en matière aussi de coût vis à vis de ses fournisseurs, de façon à fiabiliser, à sécuriser au maximum les échanges. D'où des stratégies d'engagement et de menaces crédibles (Williamson O. E., 1994). Ainsi ce sont toutes les entreprises inscrites dans un même système d'échange input output qui sont en interdépendance forte. Selon certains auteurs, du fait de cette interdépendance, ces entreprises vont constituer, si on reprend les termes de G. PACHE (1991), un méso-système où la fiabilité et la compétitivité de chaque maillon va devenir une question essentielle.

FIGURE 2
**INTERDEPENDANCE LOGISTIQUE CLIENTS/FOURNISSEURS
 D'APRES PACHE 1991**



Les conséquences en matière organisationnelle sont importantes. Pour les entreprises, si la recherche d'une décision optimale est abandonnée c'est " *au profit d'une approche en termes de volume de solutions à l'intérieur duquel les exécutants restent maîtres de prendre la décision qui leur paraît pertinente à un moment donné et donc de choisir la solution qui leur paraît efficace* " (De Terssac, 1992 : 195). L'autonomie se traduit donc par une redéfinition des objets sur lesquels un pouvoir décisionnel est laissé aux acteurs.

Ainsi, chaque modèle d'organisation se différencie notamment par l'existence ou non d'un espace de solutions admissibles laissée explicitement à l'appréciation des salariés. De Terssac (1992 : 214) synthétise très bien ces relations entre flexibilité - autonomie conditionnelle et exigences de coordination.

" La flexibilité disponible pour un niveau donné de décision est donc celle qui reste, compte tenu du respect des décisions de l'amont (cohérence), compte tenu aussi de la prise en compte de déterminants locaux plus spécifiques et compte tenu enfin de la volonté de fermer le moins possible le jeu pour les décisions prises en aval (robustesse) "

La flexibilité disponible, c'est à dire l'espace des solutions possibles à chaque niveau décisionnel, sera effectivement gérée par les acteurs du niveau considéré. Ils disposent ainsi de marges d'autonomie sur un ou des domaines précis institutionnellement reconnus.

Rappelons cependant que si l'autonomie permet une plus grande flexibilité organisationnelle, cette dernière peut être obtenue par d'autres moyens. Citons notamment une polyvalence plus importante, des actions sur le temps de travail - annualisation, travail de nuit, le dimanche, heures sup. . . chômage partiel - ou bien encore une action via les contrats à durée déterminée comme le recours au travail temporaire, aux contrats à temps partiel sur l'année. Bref, l'autonomie des salariés - l'existence d'un pouvoir de décision sur des domaines et objets précis - n'est donc pas une condition nécessaire à la flexibilité organisationnelle.

Ainsi les interprétations conceptuelles divergent sur les caractéristiques de l'organisation flexible. Selon certains auteurs on s'orienterait vers un modèle d'organisation du travail post-taylorien qui serait caractérisé par plus d'autonomie, de responsabilité et de coopération. C'est l'idée que défendent, malgré les divergences des approches et des filiations théoriques, les travaux de P. Zarifian (1993, 1994a, 1994b), G. De Terssac (1992), B. Corriat (1991) ou de J.F Amadieu et L. Cadin (1996). Selon une autre thèse, les évolutions actuelles ne seraient que de simples réaménagements des principes tayloriens avec comme caractéristiques dominantes un contrôle toujours aussi étroit puisque la coupure est toujours aussi nette entre le travail de conception et le travail d'exécution, bien qu'il y ait aussi le développement d'une plus grande polyvalence. Nous retrouvons ici notamment les travaux du LEST (1987), de M. Freyssenet (1990), de T. Coutrot (1994, 1995, 1998) et bien d'autres. D'autres travaux enfin, soucieux d'une approche socio-économique privilégient les applications pratiques, et proposent une démarche d'intervention en entreprise qui permette d'organiser la coopération reconnue les

acteurs afin d'assurer un changement organisationnel qui se voudrait à la fois efficace et efficient (Savall H et Zardet V. , 1987).

On rappellera cependant qu'en la matière les pratiques des entreprises sont au total floues et indiquent un mélange de pratiques peu intégrées (J. Rojot et P. Tergeist). Les résultats statistiques de l'enquête " Relations Professionnelles et Négociation d'Entreprises " (Enquête REPONSE, Les Dossiers de la DARES, 1996) arrivent à des conclusions similaires. Il n'y a pas d'opposition entre " un fordisme sur le déclin et un toyotisme florissant même 'hybridé' à la mode européenne ". (Coutrot T. ,1998 : 56).

Il était donc intéressant de reprendre cette question des rapports entre l'autonomie et le contrôle dans l'évolution actuelle des modes d'organisation du travail en l'envisageant sous l'angle des contraintes liées à la coordination logistique interfirmes, et de voir si ces dernières permettaient de mettre en avant des régularités plus significatives entre autonomie et contrôle que ce qu'un ensemble de travaux avait pu mettre en avant jusqu'à présent.

II - NIVEAU DE CONTROLE ET AUTONOMIE CONDITIONNELLE DANS LA GESTION DES FLUX PHYSIQUES INTRA ET INTER-ORGANISATIONNELS : RESULTATS D'UNE ETUDE QUANTITATIVE EXPLORATOIRE

Nous allons dans cette deuxième partie étudier les relations entre autonomie et contrôle à partir d'un nombre restreint de variables. Il s'agira plus précisément d'évaluer l'incidence de trois éléments sur les marges d'autonomie des opérateurs de production chez le fournisseur

Le premier de ces éléments est de savoir se les relations d'échange se font ou non avec des Donneurs d'Ordre. Le deuxième est la mise en place ou non de norme ISO. Il s'agira d'apprécier si cela à une incidence sur les marges d'autonomie des opérateurs de production. On verra enfin les modalités selon lesquelles est assurée la coordination des flux logistiques interfirmes. Il s'agira d'apprécier si certaines modalités de contrôle interfirmes liées aux exigences des délais de livraisons et de qualité des produits ont une incidence sur les marges d'autonomie des opérateurs de production.

Il s'agit de résultats partiels d'une étude plus globale qui portait sur l'incidence des relations d'échange clients fournisseurs sur l'organisation du travail et les règles de rémunération des opérateurs de production. La démarche retenue a consisté à élaborer un modèle de façon à pouvoir tester les catégories d'analyse de cadres théoriques différents " pour voir la contribution de chacun à la connaissance du phénomène étudié " (S. Charreire et F. Durieux, 1999). Un travail de prétest a été effectué auprès d'une dizaine de PME avec pour certaines d'entre elles un processus itératif qui a permis d'affiner la compréhension des contraintes auxquelles sont soumises les entreprises, ainsi que des choix effectués en matière d'organisation du travail et de règles de rémunération.

Une procédure précise a été suivie pour la collecte des données : d'une part pas un seul questionnaire n'a été envoyé à une entreprise appartenant à la base d'échantillonnage sans avoir préalablement pris contact par téléphone pour présenter notre objet de recherche, d'autre part un suivi individuel précis des questionnaire et des contacts pris par téléphone a permis d'effectuer des relances personnalisées. Cette procédure, ainsi que l'intérêt manifesté par les professionnels pour les termes de la problématique, ont permis d'obtenir un très bon taux de retour au questionnaire, comme le résume le tableau suivant.

TABLEAU 1
CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLONNAGE

Données globales : récapitulatif	
Contacts téléphoniques initiaux	184
Refus de participer à l'enquête (position énoncée lors du 1 ^{er} contact téléphonique)	3
Nombre de questionnaires envoyés	181
Nombre de retours de questionnaire	105
Questionnaire incomplet et/ou incohérent	1
Questionnaires hors champ d'étude	3
Questionnaires exploitables	101
Questionnaires utilisables/contacts initiaux (soit 101 retours pour 174 contacts téléphoniques initiaux)	54 %

Notre échantillon est constitué au final de 101 entreprises principalement des PME de la région Rhône Alpes.

Pour ce qui est des formes et des objets d'autonomie, ils correspondent à ceux qui ont été identifiées précédemment. Il s'agit donc d'abord de l'autonomie dans la gestion du plan de charge c'est à dire la possibilité pour les opérateurs de décider pour partie de l'ordre de passage des produits et le type de machines utilisés. Il s'agit ensuite de l'autonomie des équipes c'est à dire de la possibilité pour les membres de l'équipe de définir, d'un commun accord, les postes occupés par chaque opérateur et les changements éventuels. Il s'agit enfin de l'autonomie des modes opératoires, c'est à dire de la possibilité pour les opérateurs de les définir par eux mêmes. Comme nous l'avons argumenté précédemment nous serons également amené à mettre en relation autonomie des équipes et extension des champs d'intervention, le pouvoir de décision d'affectation renégociable entre les membres des équipes présupposant la possibilité pour les opérateurs d'intervenir sur plusieurs machines.

2.1 Normes ISO et Donneurs d'Ordre : incidences sur les marges d'autonomies des opérateurs de production des entreprises fournisseurs.

Le tableau suivant résume les différentes configurations entre les variables Donneurs d'Ordre et la mise en place de normes ISO.

TABLEAU 2
DONNEURS D'ORDRE ET NORME ISO : LES DIFFERENTS CAS DE FIGURE

		Existence de norme ISO		Total ligne
		Non	Oui	
Relation avec Donneurs d'Ordre	Non	Cas n° 1 (ni = 37)	Cas n° 2 (ni = 18)	55
	Oui	Cas n° 3 (ni = 18)	Cas n° 4 (ni = 28)	46
Total colonne		55	46	101

Le tableau se lit de la façon suivante : dans le Cas n° 1 trente sept entreprises, sur un échantillon de

101 entreprises, n'ont pas de relation avec des Donneurs d'Ordre ni de norme ISO. Dans le cas n° 2 ...etc ...

Il est intéressant de comparer les moyennes de ces différents cas avec les variables relatives aux champs d'intervention et aux marges d'autonomie des opérateurs de production². Pour être plus facilement accessibles, les données ont été regroupées sous la forme suivante :

Variable mesurée X		Norme ISO ?	
		Non	Oui
Relation avec DO ?	Non	Cas 1	Cas 2
	Oui	Cas 3	Cas 4

Diagramme de transition :
 Cas 1 → ns → Cas 2
 Cas 1 → + → Cas 3
 Cas 3 → ns → Cas 4
 Cas 2 → - → Cas 4

Légende :

- DO Donneur d'Ordre
- ns différences de moyenne non significative
- + différence positive de moyenne (seuil de signification < 0,05)
- différence négative de moyenne (seuil de signification < 0,05)

² Test de différence de moyenne. Le codage retenue pour chacune des variables relative à l'autonomie allait de 1- absence d'autonomie - à 11 - autonomie totale -

Le tableau se lit de la façon suivante : Pour ce qui est de la variable X, les entreprises du cas 1 ne présentent pas de moyenne significativement différente de celles du cas 2. Ce qui signifie très précisément que la variable " norme ISO " n'est pas en relation significative avec la variable X. Par contre, la variable Donneurs d'Ordre est en relation significative avec la variable X et cela indépendamment de la norme ISO.

Ainsi le passage d'un cas à un autre permet d'apprécier au plus près le rôle des variables " Donneurs d'Ordre " et " norme ISO ". Méthodologiquement il s'agit d'un plan d'expérience, plus précisément de quasi-expérimentation, à deux variables.

Les résultats obtenus à partir de notre échantillon nous conduisent à différencier plusieurs cas, que nous allons voir ci-dessous.

2.1.1 Donneurs d'Ordre, norme ISO et autonomie dans la gestion des plans de charge

Les données sur l'autonomie dans la gestion des plans de charge sont les suivantes.

TABEAU 3
DONNEURS D'ORDRE, NORME ISO ET GESTION DU PLAN DE CHARGE

Autonomie Plan de Charge (Moyenne)		ISO	
		Non	Oui
DO	Non	2,02	2,33
	Oui	3,00	2,00

Diagramme de dépendance des données du Tableau 3 :

```

graph TD
    subgraph DO_Non [DO Non]
        A[2,02]
    end
    subgraph DO_Oui [DO Oui]
        B[3,00]
    end
    subgraph ISO_Non [ISO Non]
        C[2,33]
    end
    subgraph ISO_Oui [ISO Oui]
        D[2,00]
    end
    A -- ns --> C
    A -- ns --> D
    B -- ns --> C
    B -- ns --> D
    A -- ns --> B
    C -- ns --> D
  
```

La lecture du tableau ci-dessous nous permet de formuler deux conclusions : Les normes ISO, et/ou l'échange avec des Donneurs d'Ordre, sont sans incidence sur l'autonomie dont disposent les opérateurs dans la gestion du plan de charge.

2.1.2 Donneurs d'Ordre, normes ISO et définition des modes opératoires

Les données sont les suivantes :

TABEAU 4
DONNEURS D'ORDRE, NORME ISO ET AUTONOMIE DES MODES OPERATOIRES

Autonomie mode opératoire (Moyenne)		ISO	
		Non	Oui
DO	Non	4,54	3,11
	Oui	3,00	2,78

Diagramme de dépendance des données du Tableau 4 :

```

graph TD
    subgraph DO_Non [DO Non]
        A[4,54]
    end
    subgraph DO_Oui [DO Oui]
        B[3,00]
    end
    subgraph ISO_Non [ISO Non]
        C[3,11]
    end
    subgraph ISO_Oui [ISO Oui]
        D[2,78]
    end
    A -- ns --> C
    A -- ns --> D
    B -- ns --> C
    B -- ns --> D
    A -- ns --> B
    C -- ns --> D
  
```

D'après ce tableau, des relations d'échange avec un Donneur d'Ordre, qu'il y ait ou non des normes ISO chez le fournisseur, se traduisent toujours par une moindre autonomie dans la définition des modes opératoires chez les opérateurs des fournisseurs. Par contre la variable normes ISO prise individuellement n'a aucun effet sur l'évolution des modes opératoires.

Nous arrivons ainsi à des configurations d'autonomie et de contrôle qui ne peuvent se satisfaire de choix dichotomiques simples. Il y a en matière d'organisation du travail des configurations complexes avec à la fois plus d'autonomie dans certains domaines - la gestion des équipes par exemple pour nous en tenir aux variables analysées - mais aussi moins d'autonomie, donc sur ces domaines précis plus de contrôle, comme dans le cas de la gestion des plans de charge et des modes opératoires.

Les configurations d'organisation du travail mises en avant font apparaître des montages assez fins par rapport aux typologies en général proposées, comme par exemple celle de M. Liu que nous avons résumée dans la 1^o partie de cette article, ou bien encore l'opposition binaire souvent mobilisée entre des organisations de type mécanique et organique selon la typologie proposée par T. Burns et G. M. Stalker (1966).

Il peut y avoir conjointement plus d'autonomie dans certains domaines mais aussi plus de contrôle sur d'autres. Bref et de façon plus générale il y a pour le champ de la GRH et pour les praticiens de la GRH toute une réflexion à mener sur les innovations organisationnelles, leurs avantages et inconvénients respectifs, et sur l'élaboration de typologies fines d'organisation du travail.

POUR CONCLURE

A suivre les modèles d'organisation du travail, nous avons d'abord avec le modèle taylorien une contraction du champ d'intervention et de l'autonomie des salariés. Les modèles suivants vont se traduire par un phénomène inverse d'extension du champ d'intervention des opérateurs et progressivement par la récupération de marges d'autonomie des opérateurs dans certains domaines. L'évolution des modèles d'organisation va vers une reconnaissance formelle d'un espace de prise de décision laissé aux opérateurs : il y a ainsi des zones d'action non entièrement définies d'avance, et reconnues comme telles. Par rapport à l'auteur de la théorie de la régulation conjointe (Reynaud J. D. , 1993, 1995) la régulation est, dans ces modèles, explicitement reconnue; elle n'est donc ni clandestine ni obscure. (De Terssac, 1992).

Le point central pour comprendre l'évolution actuelle des modes d'organisation du travail nécessite, nous semble-t-il, de revenir sur les modalités de gestion des flux intra et interfirmes. Pour ce qui est de l'échange de ressources entre firmes nous assistons à un processus de mise en phase progressive d'entreprises qui, inscrites dans un même système d'échange "input - output", doivent présenter les mêmes niveaux de fiabilité, compétitivité et flexibilité. Les contraintes de gestion des flux inter-firmes ont bien sûr des répercussions dans la gestion des flux intra-firmes. Pour ces derniers on est ainsi passé d'une approche linéaire, avec une suite séquentielle d'opérations qui s'incrémentent les unes à la suite des autres, à une logique plus indéterminée - plus flexible - où ce sont les machines elles mêmes qui sont polyvalentes, et où l'approvisionnement de ces machines ne se fait plus de façon séquentielle mais peut donner lieu à des alternatives différentes. Cette évolution pose la question du rôle des acteurs dans la gestion des flux physiques intra firme. Pour gérer ces flux intrafirmes qui peuvent désormais être orientés d'une machine à une autre, il semble nécessaire d'avoir une extension du champ d'intervention (polyvalence), mais cette extension laisse en suspend la question de l'affectation à l'instant t d'un opérateur sur une machine ou sur une autre. Sur cette question il va y avoir un arbitrage - en tout cas on a le sentiment que les entreprises se cherchent sur cette question - pour savoir si cette extension des champs d'interventions doit être associée à une autonomie plus grande des équipes de travail pour gérer elles mêmes la répartition des opérateurs parmi les différentes machines, mais aussi éventuellement dans certains cas pour gérer aussi pour partie le plan de charge de ces différentes machines.

On constate cependant que, lorsque les contraintes de gestion des flux sont très importantes, cela se traduit toujours par une moindre autonomie des opérateurs dans la gestion des plans de charge. Ainsi, dans les nouvelles formes d'organisation, la question de l'autonomie et du contrôle va se déplacer et passer de la gestion de l'interface homme/machine à la gestion de l'interface équipe de travail/gestion des flux intrafirmes/gestion des flux interfirmes. L'articulation autonomie/contrôle change ainsi de niveau et d'objet. Ceci conduit, nous l'avons constaté, à des configurations d'organisation du travail assez complexes dans lesquelles la question de la fiabilité (des délais, de la qualité . . .) devient centrale (Neuville J. P. , 1997) .

Ainsi pour répondre à la question posée en introduction du présent travail, il existe bien des relations significatives entre les modes de coordination des relations des échanges marchands et l'évolution de l'organisation du travail des entreprises.

Les enjeux de cette analyse pour la GRH sont nombreux et concernent notamment la question de l'efficacité des innovations organisationnelles qui peuvent être mises en place notamment sur les choix en matière d'autonomie des opérateurs compte tenu des contraintes de coordination logistiques intra et interfirmes. Les modifications dans l'organisation du travail, son contenu et les responsabilités des salariés posent bien sûr inévitablement des questions sur la négociation des changements, sur les conséquences de ces changements, sur la classification des emplois, et liés à cette classification sur les problèmes de rémunération. Se pose également la question de la gestion des équipes de travail. Un ensemble de travaux a déjà étudié les incidences pratiques du processus de certification sur la GRH (Beaumont M., 1996 ; Savall H. et Zardet V., 1997). Leurs conclusions convergent pour que ce soit l'ensemble des points de tension (qualité - flexibilité - coût - innovation) liés à la coordination inter-firmes, et leurs répercussions sur les processus intra-organisationnels, qui soit pris en compte par le Système de Gestion des Ressources Humaines (SGRH) (Martin D., 1998).

L'analyse ici initiée pose ainsi la question centrale du périmètre pertinent d'analyse et d'action de la GRH dans un contexte d'interdépendance économique accrue. Il s'agit quand au fond de s'interroger sur la place et le rôle de la fonction RH dans un contexte caractérisé par un fractionnement de l'activité économique en des unités spécialisées, autonomes juridiquement, bien que de plus en plus interdépendantes dans leurs relations d'échange.

Pour clore, et revenir sur les logiques d'action des acteurs dans les nouvelles formes d'organisation du travail, on constatera que finalement plus d'autonomie pour les membres des équipes de travail peut se traduire pour ces derniers par la gestion de contraintes très fortes dont la définition et les modalités d'application leur échappent. Les membres des équipes ont pour responsabilité d'assurer la continuité de la production dans les standards de délais et de qualité dont la définition n'est pas de leur ressort. Une autonomie synonyme donc d'une dépendance plus importante par rapport à la gestion contrainte des flux intrafirme, avec plus de stress car il y a plus de responsabilités comme par exemple la gestion de l'absentéisme des membres des équipes. Il s'agit donc d'une autonomie qui permet de s'assurer le contrôle des comportements des acteurs, notamment par une forte discipline interne au collectif pour assurer la permanence de la production. Comme quoi, certaines formes d'autonomie seraient aussi des formes de contrôle particulièrement sophistiquées et avancées, et correspondrait pour reprendre les termes de D. Courpasson (1997-1998) à un "glissement des modalités de contrôle en organisation".

Cette dernière remarque pointe les limites de la définition de l'autonomie et du contrôle que nous avons proposée en introduction et qui était par trop instrumentale. Il faudrait penser l'autonomie sur un autre registre que celui d'un pouvoir décisionnel et d'un contrôle par l'acteur de son action. C'est une question difficile qui renvoie, compte tenu de l'objet de recherche, aux façons pertinentes de conceptualiser l'homme au travail, c'est à dire quand au fond aux différentes façons de conceptualiser le H de Ressources Humaines. Le programme est très vaste . . . et pour le moins délicat à traiter.

REFERENCES

- Amadiou J. F. et L. Cadin, Compétence et organisation qualifiante, Paris, Ed. Economica, 1996
 Beaumont M., La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1996.
 Burns T et Stalker G. M., The Management of Innovation, London Tavistock, 1966.
 Coriat B., Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise, Paris, Christian Bourgois, 1991
 Charreire S et Durieu F., " Explorer et tester : les tests d'objets théoriques concurrents ", In Méthodes de recherche en management (Thiéart R. A. et Coll.), Paris, Dunod, 1999
 Coutrot T., " Négociation et innovation salariale dans les entreprises ", DARES, Premières Synthèses, n° 57, 1994
 Coutrot T., " Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements ", DARES, Premières Synthèses, n° 84, 1995.
 Coutrot T., L'entreprise néo-libérale, nouvelles utopies capitaliste ?, Paris, La Découverte, 1998.
 DARES, les dossiers de la DARES, Enquête REPNSE, n° 3-4, La Documentation Française, Mai 1996
 Emery, F. E. et Bamforth, K. W., "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting ", Human Relations, Vol. 4, n° 1, 1956.
 Everaere C., Management de l'autonomie et des collectifs de travail, Rapport Agrh-Fnege, 1995
 Everaere C., Management de la flexibilité, Paris, Economica, 1997
 De Terssac, G., Autonomie dans le travail, Paris, Puf, 1992

- De Terssac, G. et Reynaud J. D., " L'organisation du travail et les régulations sociales ", In Les nouvelles organisations du travail (sous la direction de De Terssac et Dubois J. P.), Cepadués-Edition, 1992.
- Courpasson D., " Régulations et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale ", Sociologie du travail, 1/97, 1997
- Courpasson D., " Le changement est un outil politique ", Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1998
- Freyssenet M., " Les nouvelles formes de l'automatisme ", Cahier du GIP-MI, n° 37, 1990
- Liu, M., Approche sociotechnique de l'organisation, Paris, Ed. Organisation, 1983.
- Martin D., " Incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération ", AGRH 9° Congrès, Novembre 1998
- Neuville J. P., Le modèle japonais à l'épreuve des faits, Paris, Economica, 1997.
- Orstman O., Quel travail pour demain ?, Paris, Dunod, 1994.
- Pache G., L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences, Revue d'Economie Industrielle, n° 56, 2° trimestre 1991.
- Pache G. et Paraponaris C., L'entreprise en réseau, Paris, Puf, 1994.
- Reynaud J. D., Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, 1993 (1° édition 1989)
- Reynaud J. D., Le conflit, la négociation et la règle, Paris, Octares, 1995
- Rojot J. et Tergeest P., " Evolutions des relations professionnelles, flexibilité du marché du travail interne et organisation du travail : vue d'ensemble ", In Nouvelles orientations dans l'organisation du travail : la dynamique des relations professionnelles, OCDE, 1992.
- Saval H. et Zardet V., Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, 1987 (3° édition 1995)
- Saval H. et Zardet V., " Les effets des démarches qualité sur l'emploi ", In Certification, qualité et emploi, Paris, Economica (Collection Management socio-économique), 1997.
- Segrestin, D., Sociologie de l'entreprise, Paris, Armand Colin, 1992
- Tarondeau J. C., Stratégie Industrielle, Paris, Vuibert, 1993.
- Thompson, J. D., Organizations in Action, New York, Mc Graw-Hill, 1967
- Zarifian Ph., Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopérative, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Zarifian Ph., " Compétences et organisation qualifiante en milieu industrielle ", In La compétence, mythe, construction ou réalité ? (Coord par Minet F., Parlier M. et Witte S.), Paris L'Harmattan, Collection " Pour l'emploi ", 1994.
- Zarifian Ph., " Coopération, compétences et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence ", 5° congrès de l'AGRH 17 et 18 Novembre 1994.
- Williamson, O. E., The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press (trad. française. Les institutions de l'économie, Paris, InterEdition, 1994)

