

LES RELATIONS DE COOPÉRATION : À LA RECHERCHE D'INFORMATIONS COHÉRENTES

Caroline CINTAS
Maître de Conférences
Université de Montpellier 1
ccintas@hotmail.com

« La coopération c'est un échange d'informations, d'expériences pour améliorer les choses en matière de production, d'environnement de travail... », « c'est exposer les problèmes et puis les résoudre ». (un chef d'équipe chez Renault Véhicules Industriels)

La dimension de la coopération qui émerge de ces propos (partage des savoirs, notion d'apprentissage organisationnel) est liée à la communication.

*La coopération*⁹³, est encore un concept en construction en gestion. Autrement dit, bien que ce dernier soit souvent évoqué dans les recherches en gestion, peu d'études empiriques ont étayé son contenu. Nous avons choisi de nous intéresser à la dimension cognitive de la coopération, à la coopération sous l'angle de la communication.

Ainsi, deux modèles de firmes récents mettent en exergue l'importance de l'information dans l'efficacité de l'entreprise. En effet, pour Aoki (1984), la firme est envisagée en terme de structure d'informations. Dans ce cadre, la firme Japonaise se caractérise par une décentralisation du traitement de l'information. L'analyse d'Aoki (1984) se fonde sur les transferts d'informations et oublie de clarifier les processus sociaux qui expliquent comment les salariés partagent des informations mais aussi se comprennent et construisent ensemble des connaissances nouvelles. La firme Coopératrice qui est encore émergente répond à cette limite. Au risque d'être très schématique, les caractéristiques simplifiées de ce nouveau modèle peuvent se résumer à : une décentralisation des prises de décision pour responsabiliser les salariés, créer des espaces de prise d'initiative, d'autonomie afin de trouver les meilleures solutions, pour plus de réactivité ; un développement des cercles de qualité, de groupes de progrès ; des formes de management participatif ; une nouvelle conception de la productivité qui repose sur la communication. L'unité de ce modèle se fonde sur le concept de coopération, une « *coopération entre acteurs autonomes et pensants* » (Zarifian, 1993, p.285). Dans ces deux modèles l'information et la communication sont au cœur de l'efficacité de l'entreprise.

Bien que le concept de coopération soit multidimensionnel, le but de cet article est de l'envisager sous l'angle de l'information et de la communication. Ainsi, nous tentons de répondre à la problématique suivante : quel est le rôle de l'information et de la communication dans le processus de coopération dans les ateliers ?

Dans une première partie nous développons le fait que l'information et la communication sont au centre des relations de coopération. Puis, dans une seconde partie, grâce à nos résultats empiriques, nous montrons que les relations de coopération nécessitent une structure d'informations cohérentes. C'est à travers la grille conventionnaliste que nous exposons le rôle de l'information et de la communication dans les relations de coopération.

⁹³ « Acte par lequel des personnes sont conduites à échanger des ressources et à agir ensemble (interdépendance), au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail » (Retour, 1998, p.35).

REVUE DE LITTÉRATURE

1. L'information et la communication au centre des relations de coopération

Dans un premier temps, nous traitons de la nature de l'information et de la communication puis, dans un second temps de l'utilisation de l'information et de l'instauration d'une communication par les pratiques de management participatif.

1.1. Nature de l'information et de la communication

Zarifian (1993) affirme que la coordination horizontale ne veut pas dire nécessairement coopération horizontale : « Une chose est que des données et informations factuelles soient transmises entre ateliers ou entre services pour coordonner leurs actions, autre chose qu'un véritable processus de coopération, de co-action s'enclenche, processus qui demande une qualité beaucoup plus forte de l'organisation, et en particulier une disponibilité temporelle et sociale pour que cette coopération ait droit de citer dans la firme » (Zarifian, 1993, p.26). La coopération est donc plus qu'une simple coordination des tâches et fait appel au concept fondamental de communication. Quelle est la nature de cette communication ? Nous montrons à travers les théories des organisations que la communication était envisagée tout d'abord dans sa dimension affective puis que la prise en compte de la dimension cognitive, en terme d'intercompréhension s'est faite plus récemment.

1.1.1. D'une communication socio-affective...

La théorie des relations humaines (années 1930), prônait l'influence des relations interpersonnelles de travail comme facteur de productivité. L'apport essentiel a été de faire la distinction entre la structure formelle (ateliers, équipes) et la structure informelle (groupe) : « dans les structures formelles, on travaille pour un salaire, dans les structures informelles, on s'affilie parce que cela fait du bien » (Beauvois, 1995, p.25). Mayo voyait dans l'entreprise un nouvel ordre communautaire. Les équipes de travail devaient devenir des groupes cohésifs⁹⁴ pour que les structures formelle et informelle soient imbriquées. La convergence des définitions de la notion de groupe aboutit à une conception unique du groupe comme association volontaire coopérative, (Poitou, 1978). Le groupe restreint c'est « un ensemble peu nombreux de membres qui ont une perception individualisée les uns des autres, qui procèdent à de nombreux échanges entre eux, qui entretiennent des relations affectives intenses, qui ont le sentiment de leur interdépendance et de leur solidarité et qui sont liés par un système de rôles différenciés et de normes communes » (Anzieu et Martin, 1968). Deutsch (1949, pp.467-468) faisait déjà allusion à cette idée d'association volontaire coopérative lorsqu'il utilisait la notion « d'interdépendance facilitatrice » dans sa définition du groupe : « au sens sociologique, un groupe existe dans la mesure où les individus qui le composent sont en relation d'interdépendance facilitatrice – les progrès de chacun des 2 individus facilitent ceux de l'autre – dans la poursuite de leurs buts ». Il fait référence à la notion de solidarité d'action. La troisième condition à la formation d'un groupe est le sentiment d'appartenance au groupe (Schein 1971, Côté, Abravanel et Alii, 1986).

⁹⁴ Festinger en 1950 définit la cohésion comme l'ensemble des forces qui agissent sur les membres d'un groupe pour qu'ils restent dans le groupe et résistent ainsi aux forces de désintégration (p.46, Oberlé D. dans Beauvois). de nombreuses études ont été menées sur la cohésion dans les groupes de travail.

Parallèlement à ces recherches sur la dynamique des groupes, à la même époque, une nouvelle méthode d'enquête est née : la sociométrie⁹⁵ (Moreno) qui met en exergue les questions de coopération et d'opposition dans la structure socio-affective d'un groupe en analysant les relations interpersonnelles, les processus de communication et d'influence qui les traversent. La notion de cohésion est là encore au centre des débats. La finalité de cette méthode d'enquête est la réorganisation des équipes en fonction de l'analyse de leur cohésion socio-affective (Parlebas, 1992).

La théorie des relations humaines, la dynamique des groupes et la sociométrie se limitent à l'aspect socio-affectif de la communication entre les individus. Une approche plus récente nous permet de considérer la communication en terme d'intercompréhension entre les différents acteurs.

1.1.2. ... A une communication intersubjective

La communication dans l'entreprise est souvent prise au sens de circulation des informations, au sens restreint de compréhension des messages transmis (informations descendantes). Une autre conception de la communication beaucoup plus « active » s'est substituée à la précédente.

En effet, lorsque Zarifian (1993) suggère l'émergence d'un nouveau modèle (la firme C : coopératrice), il met en exergue la question de la productivité liée à la communication. L'alternative à Taylor lui semble beaucoup moins avancée dans le domaine de la productivité qu'elle ne l'est dans celui de la pensée de l'organisation du travail. La raison proposée comme explication à cette non-remise en cause de la productivité taylorienne est que l'on ne sait pas comment faire autrement : « Il vaut mieux une mesure, même défectueuse de la productivité que pas de mesure du tout » (p.218). Cette nouvelle productivité a pour base une communication intersubjective⁹⁶.

L'efficacité structurelle provient de la prise en compte directe de la globalité des dimensions d'un problème grâce à une communication intersubjective. Le problème sous-jacent que souligne à juste titre Zarifian est celui du mode possible de rationalisation de cette activité de communication et du mode de mesure de son efficacité.

Cette conception de la communication dans l'entreprise, à laquelle de plus en plus de chercheurs adhèrent (Zarifian, 1993 ; Leclair, 1996, Coutrot, 1998), a ces fondements dans la théorie développée par le philosophe allemand Jürgen Habermas (1981, traduction française, 1987).

♦ La théorie de l'agir communicationnel⁹⁷ (le passage d'une rationalité instrumentale à une rationalité communicationnelle)

⁹⁵ sociométrie : science de la mesure des relations inter-humaines. Cette méthode d'enquête interroge les membres d'une collectivité sur leur choix des partenaires préférentiels en vue d'une activité commune. L'outil principal est le questionnaire, éclairé et complété par des entretiens ou des observations de terrain.

⁹⁶ Pour l'illustrer il donne l'exemple suivant (p.225) :

Pour améliorer le rendement d'une ligne de production, il est bon de :

- solliciter le regard de l'expertise conjointe des opérateurs de conduite, des professionnels de maintenance, du service qualité, du contrôle de gestion,

- solliciter la professionnalité des mécaniciens, d'électrotechniciens....

⁹⁷ Habermas (1987) développe 4 concepts d'action :

L'action en vue d'une fin ou agir instrumental (téléologique), l'action régulée par des normes, l'action ou agir dramaturgique et enfin l'agir communicationnel. C'est plus particulièrement ce dernier concept qui nous intéresse. Il « présuppose le langage comme un médium d'intercompréhension [...] où locuteur et auditeur, partant de l'horizon de leur monde vécu et interprété, se rapportent à quelque chose à la fois dans le monde objectif, social et subjectif, afin de négocier des définitions communes de situation » (Habermas, p.111, Tome 1). **Il y a entente et donc action si l'énoncé est reconnu à la fois vrai, juste et authentique par les participants.** Ce concept synthétise donc les trois types d'action précédents. « L'agir communicationnel se présente alors comme la forme la plus élevée de la rationalité de l'action : la pratique communicationnelle permet d'obtenir, maintenir et renouveler, sur l'arrière-fond du monde vécu, un consensus, qui repose sur la reconnaissance intersubjective des prétentions critiquables à la validité » (Habermas, 1987, tome 1, p.295). La

Cette théorie de l'action est développée par Habermas afin de connaître les formes de rationalité de l'action. La transposition de la notion « d'agir communicationnel » dans le monde du travail a peu à peu trouvé sa légitimité : le travail étant action et nécessairement collectif dans les entreprises.

La thèse de l'agir communicationnel comme cadre théorique de la coopération proposée par Leclair (1996) est la suivante : l'efficacité repose sur la coopération, qui repose sur le débat. L'action s'engage seulement si les participants ont élaboré, lors d'un débat, un accord sur la définition des situations, analysées simultanément dans le monde objectif, dans le monde social et dans le monde subjectif.

La communication est alors source d'intercompréhension pour les différents acteurs de l'entreprise. L'obtention du consensus est basée sur une rationalité procédurale (Giordano, 1991)². J. Girin, (1990), fait référence au principe de rationalité interactive pour expliquer la coopération fondée sur le débat. D'après Habermas (1981), une action est rationnelle quand elle est compréhensible par d'autres : « l'action de l'individu A sera rationnelle si elle est susceptible d'être critiquée, approuvée ou réfutée par un individu B pour de « bonnes raisons », c'est à dire pour des raisons qui seraient aussi jugées bonnes par d'autres individus à la place de B » (Coutrot, 1998, p.124-125). Cette coordination dépasse donc la simple coordination d'actions individuelles, pour accéder à un accord social.

Une des dimensions de la coopération révélée ici s'apparente donc au « savoir-agir ensemble » (Zarifian, 1994). Pour Le Boterf (1994)³, la coopération en tant que « savoir-agir ensemble » ferait partie intégrante de la compétence collective (« savoir-coopérer » au sens de la thèse développé par Habermas (1987).

C'est cette communication que l'on tente de mettre en place dans les ateliers grâce aux pratiques de management participatif.

1.2. L'utilisation de l'information et l'instauration d'une communication par le management participatif

Après des années de silence productif, « *la parole fait irruption dans les ateliers* » (Linhart, 1994). Le discours managérial a changé, on parle de solidarité, de coopération, de consensus, de citoyenneté d'entreprise, de démocratisation de l'entreprise. En effet, ces dernières années on assiste au développement du management participatif accompagné d'outils de communication (point 1). Les Unités Élémentaires de Travail chez Renault Véhicules Industriels mises en place pour favoriser la coopération dans les ateliers illustrent ces nouvelles pratiques dans les entreprises (point 2)

1.2.1. Développement du management participatif accompagné d'outils de communication

L'introduction de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail pour favoriser la coopération dans les ateliers (souvent qualifiées de groupes autonomes) est une pratique largement répandue. Une enquête récente du SESSI (1998) souligne un renforcement de ces nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). L'adoption d'une démarche de type qualité totale par de nombreuses entreprises industrielles aujourd'hui a légitimé et favorisé ces NFOT. Ce genre de démarche suppose précisément une coopération entre salariés. En effet, « *plus les process de production requièrent la collaboration et la communication des salariés, plus le*

¹ Pour Habermas, 3 composantes structurelles sont à la base du monde vécu : la culture, la société et la personnalité.

² La décision n'est pas séparée des processus qui y conduisent, et le jugement de rationalité porte sur l'ensemble opposé à la rationalité substantielle ou substantive qui s'apprécie en terme de résultat attendu, indépendamment de la façon dont a été élaborée la décision.

³ Cité dans Concession-Dejoux (1997), op. cit., p.38.

coût des externalités et le pouvoir de groupe de salariés seront élevés car le succès de la production est un problème d'action collective entre salariés » (Amadiou, 1993).

En accompagnement de ces nouvelles formes d'organisation du travail, des méthodes de travail participatives ont été développées. En effet, dès la fin des années 1970, l'adoption des cercles de qualité progresse dans les entreprises françaises. Ce dispositif trouve ses fondements dans l'expérience japonaise comme le soulignent Picq et Alii (1998). Le développement des dispositifs participatifs tels que les groupes d'expression directe, les groupes de résolution de problèmes, les cercles de qualité, les projets d'entreprise, s'est intensifié, à partir de la loi Auroux de 1982 sur le droit d'expression ; puis la loi de 1986, qui lui a succédé, sur la participation directe des salariés aux choix d'organisation du travail. Cependant, le bilan du Ministère du travail, trois ans après le vote de la loi de 1986, soulève le problème de la pérennisation des pratiques de management participatif (Ministère du Travail, 1989)¹⁰¹.

Enfin, dans les années 90, nous assistons à un renouveau du travail en groupe : « le teamwork ¹⁰² » dont l'influence est japonaise (Durand J.P., 1998). Le teamwork ou groupe autonome peut être qualifié de groupe stratégique dans le sens donné par Crozier et Friedberg (1977) c'est-à-dire de groupe à forte capacité de coopération. En fonction de l'opportunité présente, il développe une bonne communication et des actions coordonnées.

Dans le discours managérial, les équipes autonomes permettent de rapprocher la décision de l'action. Pour cela, les informations doivent être accessibles aux salariés devenus responsables. Ce principe est associé à l'enrichissement des tâches : maintenance premier niveau, nettoyage, polyvalence. Enfin, les relations clients-fournisseurs entre les équipes autonomes se développent. Desreumaux (1996, p.95) résume les changements induits par les nouvelles formes d'organisation de la façon suivante : « globalement, il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptatives ». Ces équipes autonomes pourraient être comparées à de véritables petites adhocraties (Mintzberg, 1990) pour favoriser l'innovation dans l'entreprise. Le mécanisme de coordination principal, dans ces cas là, est l'ajustement mutuel qui réalise la coordination du travail par simple communication informelle.

Cette volonté de coopération, de mobilisation des ressources humaines, d'implication des salariés dans l'entreprise, par la responsabilisation, constitue un enjeu de ces réorganisations et du management participatif qui serait un « levier à partir duquel diffuser un nouveau système de valeur » (Linhart, 1994, p.41). En effet, un « nouveau rapport des salariés à l'entreprise » est créé sous la pression du chômage et l'introduction de ces méthodes plus participatives dans les ateliers (Thuderoz, 1997).

Cet exposé est illustré par l'exemple des Unités Élémentaires de Travail chez Renault Véhicules Industriels.

1.2.2. Les Unités Élémentaires de Travail chez RVI : un outil de communication

Les UET chez Renault ont été généralisées vers 1989 (Accord à vivre). L'UET est définie comme un collectif de travail appelé à exercer une activité productive et responsabilisé sur l'ensemble des paramètres qui vont directement affecter le résultat de cette production. C'est un ensemble de production, un ensemble homogène. L'UET est considérée comme une organisation qualifiante (Tijou, 1993). Ces UET ont été mises en place beaucoup plus récemment chez RVI (à partir de 1994-1995). La vision idéale des UET est l'équipe autonome telle qu'elle est définie dans les documents de l'entreprise. Autrement dit, c'est une équipe soudée, une structure permanente, un changement dans l'organisation. En bref, l'UET en

¹⁰¹ Cité dans Amadiou J.F., « Changements concertés dans l'organisation du travail : les handicaps du système français de relations professionnelles », in *Les nouvelles orientations de l'organisation du travail*, OCDE, Paris, 1992, pp.67-99.

¹⁰² Equipe autonome visant la performance économique.

théorie serait l'équivalent d'une petite PME avec pour objectifs : plus de communication, d'intercompréhension, d'autonomie, d'implication dans le travail, de coopération. L'UET part donc d'une volonté de mettre en place des équipes autonomes pour développer la coopération. Or, d'après les résultats de notre étude terrain, les pratiques UET sont bien loin du discours ; ce qui induit des effets contradictoires sur la coopération. Avant de présenter ces résultats, il nous faut préciser la méthodologie ayant permis leur production :

MÉTHODOLOGIE

Cette démonstration s'appuie sur les résultats d'une étude empirique menée dans le cadre d'une recherche doctorale. La méthode choisie est l'étude de cas multi-sites pour une situation de gestion particulière : les ateliers réorganisés en Unités Élémentaires de Travail (UET) chez Renault Véhicules Industriels. Cette méthode a permis de repérer des invariants dans un même contexte. La mise en œuvre de l'étude de cas s'est donc faite dans une seule entreprise. L'introduction dans les différents sites a été longuement négociée et délicate. En effet, le contexte était difficile (négociations salariales, licenciements). La période d'enquête a duré 5 mois. Nous avons interrogé les chefs de personnel des différents sites ainsi que des chefs d'équipe, des opérateurs, des techniciens d'atelier, ce qui nous a permis d'effectuer des recoupements. Afin d'accroître la validité des résultats, nous avons procédé à une triangulation des données : l'observation participante, première méthode, a été utilisée pour mesurer les comportements de coopération. Celle-ci a aussi permis d'établir une relation de confiance et ainsi de faciliter les entretiens semi-directifs, deuxième méthode, auprès des différents acteurs. Puis, en parallèle nous avons mené une analyse documentaire, troisième méthode, pour cerner la réalité de façon plus « objective ». La production et le traitement des données a consisté à définir un échantillon : 3 Unités Élémentaires de Travail dans 3 sites différents (Vénissieux, Saint-Priest et Bourg en Bresse) ont été intégrées. Une grille d'observation, des guides d'entretiens ont été construits à cette occasion. Enfin, les données produites ont été traitées par analyse de contenu essentiellement puis à l'aide de d'outils tels que le diagramme causal d'Huberman et Miles, la grille conventionnaliste.

RÉSULTATS

D'après les différents acteurs interrogés lors de notre enquête, les principales conséquences perçues de la mise en place des UET sont les suivantes :

Conséquences des réorganisations

Conséquences des réorganisations en UET	citations	fréquence
Meilleure communication	29	51,8%
Formalisation, rôle mieux délimité	21	37,5%
Autonomie et responsabilités	17	30,4%
Travailler autrement	16	28,6%
Rien changé	9	16,1%
Total observations	56	

Exemple de lecture : 51,8% des personnes interrogées pensent que les réorganisations en UET ont permis une meilleure communication.

L'UET aurait donc permis d'atteindre deux objectifs : une formalisation accrue du travail qui a permis une délimitation des responsabilités et le développement de la circulation de l'information.

Les opérateurs reconnaissent les apports de la formalisation : un meilleur suivi, ça fait avancer les choses « *les écrits restent, les paroles s'envolent* » (un opérateur). En effet, la mise en place de l'UET dans les différents sites est accompagnée d'une méthode définie par le service DRH. Cette méthode consiste notamment à formaliser le travail en UET en répertoriant les différents acteurs appartenant à l'UET (les membres de l'UET), puis les « UET partenaires » : les clients, les fournisseurs, les indicateurs relatifs à l'UET tels que la qualité, la sécurité, la polyvalence de chaque UET... Cette formalisation a donc nécessité la mise en œuvre d'un « espace UET » constitué de panneaux d'affichage, des différentes caractéristiques de l'UET précitées, ainsi que d'informations diverses quotidiennes sur l'entreprise en général. Ce « management visuel » de l'UET a permis notamment une meilleure connaissance par tous les membres de l'UET ainsi que des intervenants extérieurs des responsables de chaque domaine. Cette mise en place a délimité les responsabilités de chacun, grâce au découpage de la ligne en secteur :

« Avant c'était un peu le « ping-pong » c'est pas moi, c'est lui ». « Maintenant tu sais qui prévenir » « on connaît mieux les gens à qui il faut s'adresser » (propos d'opérateurs).

De ce fait, cela permettrait d'être plus près des problèmes et de répondre au besoin de réactivité de l'entreprise. Cette formalisation a aussi généré un nombre d'informations plus important mis à la disposition des membres de l'UET :

« Avant on travaillait dans le noir » (un opérateur).

Cependant, même si certains reconnaissent l'apport en termes d'information et de communication, celle-ci est essentiellement descendante. En effet, dans de nombreuses réunions UET, le temps imparti étant limité, les chefs d'UET en profitent pour faire part des informations majeures concernant les choix stratégiques de l'entreprise notamment les 35h,

les négociations salariales. Les problèmes UET sont rarement abordés et quand ils le sont, cela se fait trop rapidement pour arriver à des résolutions de problèmes. Ces réunions peuvent donc être qualifiées « d'informatives » plus que de « constructives ».

« (...) Moi, je vois la réunion qui s'est passée quand vous y étiez, c'est bête qu'on n'ait pas eu un peu plus de temps pour préparer la réunion, que ça soit pas nous qui nous occupions de faire les flips, tout ça, on aurait pu y faire quoi...et c'est le chef qui a choisi ce qu'on devait dire. c'est bête parce que moi je voulais dire plein de trucs et bon j'ai pas eu le temps, pourquoi parce qu'on fait toujours les réunions en vitesse. Je crois que c'est un tout et si la hiérarchie voit pas qu'il faut nous laisser un peu plus de temps, ça marchera pas » (un opérateur).

ou encore,

« L'UET c'est une bonne idée au départ mais c'est mal appliqué. Les réunions UET, c'est du bourrage de crâne. ça serait mieux de parler des problèmes de l'UET » (un opérateur).

Nous avons pu constater que les panneaux UET sont davantage une source d'informations pour les visiteurs que pour les opérateurs. En effet, une appropriation des panneaux d'indicateurs de l'UET de la part des opérateurs ne nous a pas semblé effective.

Après observation des pratiques dans les sites, le « coin UET » semble bien loin des préoccupations et n'est visité que très rarement.

Par ailleurs, les UET créent des tensions dans les collectifs de travail. En effet, toutes les personnes interrogées aussi bien les anciens que les nouveaux embauchés, ont soulevé de façon spontanée le problème de la différence de génération et le clivage anciens/jeunes dans les différents sites de notre enquête. La pyramide des anciennetés des ouvriers et des ATAM indique une forte disproportion dans la répartition des effectifs. Une large majorité des ouvriers et ATAM ont entre 20 et 40 années d'ancienneté. Une faible proportion a trois, quatre ans d'ancienneté suggère des embauches récentes de « jeunes ». De ce fait, les attentes de part et d'autres sont différentes, notamment par rapport aux UET. Les jeunes seraient plus enclin à adhérer à la démarche et reconnaissent le manque d'entrain des anciens : « s'il leur reste un an avant la retraite, l'UET ça les surpasse » (Un opérateur)

La cohabitation entre anciens et jeunes débouche sur des conflits plus ou moins importants :

« (...) Non seulement il y a des opinions différentes mais en plus, il y a l'âge qui joue. C'est vrai que quand on regarde les anciens à l'époque de Berliet. Ils travaillaient d'une certaine façon, à une certaine heure ils avaient fini, ils étaient tranquille, ils avaient pas de problème d'UET, tout ça ..., pour eux ça ça leur passait au dessus. Le matin ils arrivaient, ils disaient, on fait ça, on le fait le plus vite possible et puis après....et il y en a qui se moque un peu (vous avez vu en réunion la dernière fois hein), parce qu'il y a des jeunes qui ont pris (des missions)...et eux ils regarderont les jeunes il a pris ça, moi j'ai rien pris donc pour l'augmentation à la fin ça sera plus aux jeunes qu'à moi. Ça créé des tensions » (un opérateur).

L'UET crée des tensions dans les collectifs de travail traditionnels. Ces tensions s'expliquent en partie par les caractéristiques de la population ouvrière qui rend le clivage anciens-jeunes très présent. Cette nouvelle façon de travailler, impulsée par les UET, éloigne la majorité des anciens opérateurs des préoccupations des jeunes opérateurs. On constate donc une détérioration de la cohésion des anciens collectifs de travail et donc de la communication socio-affective porteuse de performance d'après la théorie des relations humaines et la sociométrie.

Dans ce contexte d'introduction de nouvelles formes d'Organisation du Travail (UET), la coopération devrait émerger dans les ateliers chez RVI. Or, ce n'est pas le cas : la coopération ne se décrète pas. A travers le cas RVI, nous répondons à la problématique suivante : quel est

le rôle de l'information et de la communication dans le processus de coopération dans les ateliers ?

Le but de la seconde partie est de mettre en évidence la proposition suivante : les relations de coopération se fondent sur une structure d'informations cohérentes.

2. Les relations de coopération nécessitent une structure d'informations cohérentes

Dans un premier temps, nous présentons le modèle de la convention d'effort, structure d'informations et son application chez RVI, puis dans un second temps nous mettons en évidence la nécessité de la cohérence des informations pour les relations de coopération.

2.1. La convention d'effort comme structure d'informations : le cas RVI

2.1.1. La convention d'effort comme structure d'informations

L'adaptation de l'économie des conventions au domaine de la gestion est possible dès lors que l'on considère l'entreprise comme lieu d'incertitude¹⁰³. La convention d'effort permet de réduire cette incertitude.

En référence au modèle conventionnaliste, gérer c'est jouer avec les techniques de la conviction pour conduire à l'adhésion volontaire et au comportement coopératif. La convention d'effort, c'est à dire convention sur le niveau d'implication attendu dans l'entreprise, met l'accent sur l'accord. La coopération sous cet angle là, peut être définie comme l'adhésion à une représentation commune de la norme d'effort. Dans ce cadre, « une convention d'effort est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe. » (Gomez, 1994).

¹⁰³ l'incomplétude des contrats de travail est souligné par Gomez (1994), p.177 « Le contrat de travail est naturellement incomplet, d'une part parce que, dans le cas contraire, il supposerait de la part des contractants une capacité d'anticipation infinie. D'autre part, parce que seule son incomplétude permet la flexibilité du travail dans le temps », cf. développement à ce propos dans le chapitre 1.

**Modèle d'analyse de la convention¹⁰⁴,
Gomez, (1994 p.174)**

Énoncé	Le dispositif matériel
<i>Principe commun</i>	<i>La fréquence des contacts</i>
<i>La distinction</i>	<i>La technologie</i>
<i>La sanction</i>	<i>La négociation</i>

Dans une approche statique, la grille conventionnaliste a servi de grille de lecture des pratiques de gestion dans les ateliers réorganisés en UET.

2.1.2. Présentation de la convention d'effort de RVI

Le modèle d'analyse de la convention comporte des structures repérables, l'énoncé et le dispositif matériel décomposés respectivement en 3 items : principe commun, distinction, sanction et fréquence des contacts, technologie et négociation¹⁰⁵.

Ces différents items sont déclinés dans les trois niveaux d'enracinement de la convention :

1. sens ou téléologie : « Quel est l'objectif commun de l'entreprise conventionnellement admis par les acteurs ? »
2. Gouvernement ou organisation : « comment s'établissent les normes de l'effort que les acteurs doivent assurer ? »
3. Mesure ou système de contrôle : « comment les acteurs savent-ils que les comportements normés sont efficaces ? »

En triangulant les données de l'observation, des documents et des entretiens, la convention d'effort de l'entreprise a pu être établie pour la situation de gestion étudiée. Les éléments constituant cette convention d'effort ont été soumis pour validation aux chefs de personnel des sites et à certains chefs d'UET participant à l'étude.

¹⁰⁴ L'énoncé : tout ce qui dans l'analyse du discours de l'entreprise permet de repérer comment se définit le travail dans la firme étudiée, énonce la convention d'effort. *Le principe commun* permet de déterminer sur quoi se fonde l'excellence du travail. *La distinction* : dans une représentation extrêmement simpliste, le cadre dirigeant est supposé parler au nom de la firme, le salarié de base, au nom de ses intérêts privés. La distinction la plus élémentaire des adopteurs de la convention s'effectue donc entre salariés et dirigeant. *La sanction* étant la limite à la convention.

Le dispositif matériel :

le contact entre les différents adopteurs de la convention. Nous pouvons les observer par la manière dont sont évaluées les performances des salariés par la hiérarchie (quel type et quel niveau d'implication sont définis et encouragés). Les contacts sont-ils standardisés ? utilisation de *technologies* dans la communication interne de l'entreprise assure-t-elle une homogénéisation de l'effort des salariés. *La négociation*, comment se négocie la flexibilité de l'effort dans le cadre conventionnel ?

¹⁰⁵ cf. chapitre 2 section 2. Nous rappelons toutefois brièvement la signification de chaque items :

Le contenu d'un énoncé répond aux questions suivantes : à quoi sert la convention ? Quels sont les types d'acteurs adoptant la convention ? Quelles sont les sanctions ou règles d'exclusion des « adopteurs » ?

Le principe supérieur ou principe commun présente les valeurs partagées par les adopteurs. La distinction entre les adopteurs informe sur le rôle des différentes catégories d'adopteurs, leur hiérarchie et leurs devoirs relatifs. En dernier lieu, la sanction décrit les conditions de maintien ou d'exclusion de la convention.

Le transfert de l'énoncé est fait par le dispositif matériel, celui-ci comprend la fréquence des contacts (se rencontrent-ils souvent ? dans quelles conditions ?), la technologie (standardisation de la diffusion de l'information : par quels moyens se transmet l'énoncé de la convention ?), Et enfin la négociation (A quel niveau s'effectue-t-elle)

Tableau 32 : Représentation de la convention d'effort inter-sites pour la situation de gestion étudiée

Dispositif matériel

Enoncé

	Principe commun	Distinction	Sanction	Contacts	Technologie	Négociation
Sens	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Productivité ◆ Volonté de suivre l'exemple Renault ◆ Satisfaction du client : qualité, travail en flux tendu. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un clivage anciens-jeunes qui engendre une lente évolution des mentalités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Positive : satisfaction des actionnaires si productivité à court terme ◆ Négative : licenciement économique car recentrage sur métier de base et appel aux sous-traitants (avant entreprise très intégrée) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contacts trop peu fréquents et parfois même langue de bois avec la direction (avis de chefs d'UET) ◆ Les informations (énoncé) sont transmises dans les réunions UET de préférence avant les tracts syndicaux pour les court-circuiter 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Flexibilisation de la main d'œuvre : embauche d'intérimaires en période de haute activité ◆ Centralisation des décisions ◆ Mobilité des directeurs de sites (changent très souvent, tous les deux ans) ◆ Journal d'entreprise et journal propre à chaque site 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Au niveau de chaque direction ◆ Difficultés avec le syndicat CGT, organisation majoritaire dans tous les sites. A nuancer cependant, très peu d'adhérents aux syndicats. ◆ Décrédibilisation des syndicats
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réorganisation en UET ◆ Volonté de développer les compétences individuelles et collectives grâce aux équipes autonomes, une « capacité de 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Des promotions de technicien en chef d'UET dans certains ateliers depuis les réorganisations= > dans de nombreux cas : création d'un niveau 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Positive : ceux qui sont performants reçoivent des AI, ont des promotions. ◆ Introduction d'un nouveau système qui tend à individualiser davantage la rémunération pour les ouvriers-ATAM 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entretiens individuels d'évaluation par le hiérarchique n+1 en perte de vitesse. Une mise en pratique de l'évaluation qui pose problème ◆ Critères 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Processus de standardisation : baisse ou montée en cadence sur une chaîne tractée ◆ Tentative de délégation et de responsabilisation des opérateurs par des 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Au niveau de chaque direction (ex : négociations salariales...), pour les 35h, au niveau des sites. ◆ Une redistribution de la valeur ajoutée qui se fait à deux

	coopération »	hiérarchique supplémentaire des équipes : 20 personnes, avant (réduction des tailles 35)	(motifs déterminants : mérite ou ancienneté ?) ♦Négative : ceux qui font la grève et qui ne sont pas performants voient leur salaire bloqué ainsi que leur évolution	d'évaluation de la performance subjectifs ♦Des contacts trop rares, problème de confiance besoin de reconnaissance très présent	« missions UET »	niveaux : au niveau individuel par des augmentations individuelles et au niveau collectif par l'intéressement.
Mesure	♦Mesure de la productivité par le nombre de ponts, moteurs, camions par jour. Indicateurs par rapport à la qualité : nombre de retouches, démerites...	♦ le premier indicateur de productivité prise en compte est le nombre de produits sortis. La qualité passe après.	♦Sanction positive : l'atteinte des objectifs de la ligne (rare reconnaissance : visite d'une autre UET, voire repas offert), prime exceptionnelle parfois, AI ♦Sanction négative : pas d'AI	♦Contacts avec méthodes appelés souvent « chronos » peu fréquents. Parfois présence sur la ligne mais pas de dialogue avec les opérateurs=> clivage.	♦Des indicateurs de productivité tels que le KI (formule mathématique mesurant toutes les déperditions possibles), décidés au niveau de la direction. Indicateurs de productivité très précis, pas de formalisés, pas de discussion possible.	♦Mesure des coûts : négociée au niveau de la direction industrielle. Les indicateurs sont imposés dans les sites, aux chefs d'atelier, aux chefs d'UET qui sont contraints par le KI à une certaine gestion.

2.2. Incohérences des informations et conséquences sur la coopération

Ce point développe l'analyse des incohérences de la convention d'effort chez RVI pour une situation de travail particulière : les Unités Élémentaires de Travail dans les ateliers de production. Le concept de *cohérence* est au centre de la théorie des conventions. Dire qu'une convention est cohérente c'est dire que les éléments de sa morphologie ne sont pas contradictoires ou dissonants entre eux. Dire que deux éléments ne sont pas contradictoires revient à dire qu'ils n'émettent pas des informations opposées qui brouilleraient les observations des adopteurs. Ou se servant à nouveau de la complexité¹, on peut dire que les éléments sont en cohérence s'ils ne tirent pas celle-ci dans des sens contraires, l'un tendant à l'augmenter, l'autre à la diminuer. Ainsi, un élément de l'énoncé est cohérent avec un élément du dispositif matériel du gouvernement de la firme si l'un et l'autre tendent à diminuer ou augmenter la complexité de la convention d'effort. Il en résulte que l'on peut analyser les entreprises selon le degré de complexité de leur gouvernement et donc selon la cohérence des éléments qui le composent (Gomez, 1994)².

Deux types d'incohérences peuvent être distingués, les incohérences horizontales, lorsqu'un élément de l'énoncé et un élément du dispositif matériel tendent vers un sens contraire ; et les incohérences verticales, lorsque par exemple un élément du gouvernement et un élément de la mesure tendent vers un sens opposé. Par souci de clarté, les incohérences horizontales et verticales n'ont pas été présentées une à une mais repérées par trois dimensions essentielles.

2.2.1. Flexibilisation-rigidification : vers des équipes peu soudées

La flexibilisation s'illustre notamment par l'embauche d'intérimaires en période de haute activité et par une mobilité accrue de la maîtrise. En effet, l'entreprise fonctionnant en flux tendus, une politique de flexibilité de la main d'œuvre au niveau des ateliers est pratiquée, ce qui n'est pas sans conséquences sur les unités élémentaires de travail mises en place :

« (...) Les UET sont très fluctuantes en fonction de l'activité (elles peuvent passer de 20 à 40 salariés, il peut y avoir des changements, des intérimaires). Il n'y a pas un caractère stable (un chef de personnel).

« L'équipe, elle est stable sur le papier » (un chef d'atelier).

Les intérimaires sont, par définition, des salariés épisodiques dans l'entreprise. Ils ne participent pas à la vie de l'UET. En effet, un suivi est nécessaire pour les missions UET. C'est pourquoi, en période de haute activité, le fonctionnement en UET ne se fait plus :

« (...) Déjà ce qui serait bien pour que ça marche l'UET c'est qu'il y ait toujours les mêmes personnes. On peut pas souder un groupe si ça change tout le temps. L'année dernière il y avait 9 intérimaires sur la ligne de montage, il y avait plus d'intérimaires que de personnel RVI » (un opérateur)

Le caractère flexible de l'UET ne provient pas seulement de l'embauche des intérimaires. En effet, la politique de mobilité de la maîtrise ne permet pas un suivi dans le temps de l'UET comme le souligne un opérateur :

¹ nous reprenons le développement de Eggrickx (1997), p.150, Au sens de la théorie générale de l'information, la complexité est l'inverse de la redondance du système ; c'est à dire moins un système d'information répète la même chose, plus il est complexe. (Le Moigne, 1990, p.228). Une convention est d'autant plus complexe que la richesse de l'énoncé augmente, la redondance des messages transmis par le dispositif matériel diminue.

² présentation d'une matrice de cohérence, p.244.

« (...) Avec M..., tu sais, on était un peu mieux... il avait un peu mieux expliqué. Et puis là ça va faire un an et demi, il y a plus rien. On a eu deux chefs en 1 an et demi quand tu sais que chaque chef d'UET a sa manière de procéder » (un opérateur).

L'Unité Elémentaires de Travail présente donc un caractère instable.

Certains éléments de la convention vont en sens contraire des précédents. En effet, la volonté de réorganisation des ateliers en UET est de créer des structures stables et permanentes afin de créer des « équipes soudées ». Cet état de fait, induit une mise en place d'une structure UET dans tous les ateliers. Or, certains ateliers (site Vénissieux) n'avaient pas de chef d'équipe, c'était le responsable de l'atelier qui chapotait 60 personnes. La mise en place des UET a introduit parfois un niveau hiérarchique supplémentaire. En effet, la taille de l'UET devait comprendre environ 20 personnes. Paradoxalement, on assiste à une tendance vers une bureaucratisation, vers une rigidification de la structure.

Le clivage anciens / jeunes contribue à la rigidification. En effet, l'évolution des mentalités est lente étant donnée la proportion d'anciens.

(... en parlant des UET) « Sur des jeunes, ça peut marcher, sur des vieux briscards qui ont 20 ans de métiers : non. Ils ont vu tellement passer de choses chez RVI, ou chez Berliet, on met en place quelques années et puis après ça marche plus. C'est peut-être un peu notre tort, on fait des choses, ça marche un temps et puis après on abandonne pour mettre en place d'autres choses. A mon avis c'est une mode les UET qui passera sûrement » (un chef d'UET).

Le caractère instable de l'équipe, le clivage anciens/jeunes induisent des équipes peu soudées.

2.2.2. Centralisation-décentralisation : vers une autonomie relative

Les décisions sont centralisées au niveau des différentes directions. La marge de liberté et d'interprétation des décisions dans les sites est très faible. Pour la situation de gestion qui nous intéresse, ces décisions concernent plus particulièrement, les indicateurs de gestion prescrits, la mise en place des Unités Elémentaires de travail.

En effet, les indicateurs de gestion sont très formalisés ce qui engendre une marge d'interprétation limitée pour les chefs d'atelier et d'UET qui les gèrent.

Les Unités Elémentaires en tant que choix stratégiques de l'entreprise ont donné lieu à la conception d'une méthode UET très formalisée, qui laissait toutefois la possibilité à chaque UET d'être différente tout en respectant la méthode (grille de positionnement par rapport à certains critères, missions UET établies...). Cette décision a initié un mouvement de décentralisation avec la mise en place de ces UET dont l'objectif était de réorganiser les ateliers en « équipes autonomes ». La décentralisation par la mise en place des Unités Elémentaires de travail a pour but un développement de l'autonomie :

Cependant cette autonomie accordée est à relativiser. En effet, il semble que dès qu'il est question d'argent, celle-ci est limitée.

« Par contre pour les heures supplémentaires ou décalées, avant de prendre la décision, nous en parlons, parce que là, il y a une question d'argent. Il s'agit pas de faire des heures supplémentaires si c'est pas nécessaire ou s' il n'y a pas d'autres moyens de faire de la production » (un chef d'atelier).

Le pouvoir décisionnaire reste encore très hiérarchique dans l'entreprise. La mise en place des relations clients/fournisseurs entre UET est freinée par le manque de pouvoir décisionnaire du chef d'UET qui, dans la plupart des cas, passe par son chef d'atelier.

« (...) Un des problèmes que l'on a dans cette usine c'est que les gens ne prennent pas leur responsabilité. On va toujours voir le chef pour lui demander quelque chose, on a peur du chef quand on a un problème avec son collègue, on ne traite pas à niveau égal avec lui, ça ne se fait pas. On passe par le chef. Donc on perd du temps, il n'y a pas de communication transversale, on passe toujours par le hiérarchique. Et nous avons le même problème entre chefs d'UET avec nos hiérarchiques, (...) on a beaucoup de mal à communiquer, à faire avancer les choses avec nos prestataires de services : les méthodes, la maintenance... On discute mais pour la prise de décision, ça remonte à un échelon qui va voir encore un échelon... Donc ça va pas vite, c'est ce manque de maturité que j'ai un peu de mal... » (un chef d'UET).

Cette tendance divergente « centralisation-décentralisation » des éléments de la convention induit chez les agents de maîtrise premier niveau des tensions de rôle comme le souligne ce chef d'UET :

« (...) Quand on fait un compte rendu des UET, les UET ça marche, c'est formidable et ci et ça... La réalité du terrain à mon avis c'est autre chose. Mais les gens sont pas responsables, on peut pas leur demander de changer du jour au lendemain, leur façon de travailler, leur façon d'appréhender le travail. Le chef d'UET si tu veux c'est quand même bien, on a tous les mauvais côtés des choses et rarement les bons. On n'a pas de pouvoir décisionnaire, un gars qui vient pas pendant trois semaines, moi je peux pas décider de le remplacer. On nous a bien dit le chef d'UET, vous êtes... La définition du chef d'UET à un moment c'était « vous êtes des patrons de petites PME ». D'accord, dans les réunions blanblan, on ramasse, on ramasse, on ramasse ; ce qu'il y a de bien dans ce boulot d'encadrement premier niveau c'est qu'on est entre le marteau et l'enclume » (un chef d'UET).

Un des projets de la direction est d'accorder un budget aux UET pour leur donner plus d'autonomie. Un premier test sera lancé à l'usine Pont et Essieux sur 4 UET. Cependant cette mesure semble bien relative étant donné le montant accordé qui reste très modeste : 10KF par trimestre.

2.2.3. Vision court terme versus vision long terme de la productivité : vers un problème de pérennisation de l'UET

Les pratiques de management autres que les UET et les indicateurs de gestion tendent vers une productivité court terme. Ce qui explique que de nombreuses incohérences apparaissent dans la convention d'effort. Celles-ci sont liées au sens (premier niveau) ou téléologie du système. La finalité du système de RVI est la performance (rentabilité) qui passe par la notion de productivité. Or, la notion de productivité est polysémique. En effet, se distinguent deux types de productivité dans le discours des acteurs recueillis et dans le fonctionnement de l'entreprise :

- ♦ Une productivité court terme qui rappelle la vision taylorienne et quantitative de la productivité : dans ce cas là, ce qui importe, c'est le nombre de pièces sorties. C'est l'efficacité du système en flux tendu qui est en jeu. Toutefois, un indicateur de qualité nuance les objectifs atteints en terme de quantité.
- ♦ Le second type de productivité est une productivité long terme, qualifiée aussi de qualitative, qui ne se mesure pas au nombre de pièces sorties. En effet, elle a pour enjeu l'apprentissage global du système. Les compétences individuelles et collectives ont un rôle majeur dans le développement de cette productivité. Mais il est très difficile de quantifier les apports en terme de rentabilité des pratiques de réorganisation telles que les UET visant cette productivité long terme.

La principale incohérence repérée émerge de la rencontre entre deux niveaux de la convention d'effort : le gouvernement et la mesure. En effet, les Unités élémentaires de travail, pratique de gouvernement, ont été mises en places pour instituer une nouvelle norme d'effort liée à une notion de productivité long terme ; alors que le système comptable et, plus largement, les indicateurs de contrôle de gestion mesurent une productivité court terme. Ce qui rend ces deux éléments divergents.

La vision taylorienne de la productivité se résume aux pièces sorties. Dans ce cadre, le principal problème est celui du temps :

« (...) Le temps est précieux c'est vrai parce que le temps c'est de l'argent et aujourd'hui financièrement, on n'est pas bien placé à l'usine Ponts. Tant que je suis bien...on peut se permettre certaines choses. Si jamais on est en situation de retard de production, on va pas pouvoir se permettre d'aller faire autre chose et de quitter la ligne. Si on est bien placé, je vois X... aujourd'hui il avait prévu de faire sa réunion mensuelle et bien il va faire sa réunion mensuelle parce qu'on est dans une situation mensuelle qui est saine. Il y a quelques mois et bien il avait prévu sa réunion. il est venu me voir dans l'après-midi et il m'a dit ma réunion... Ben la réunion, tu l'annules, tu préviens les gens et tu dis je l'annule, tu préviens tes gens et tu dis on est dans une situation telle que tu la reprogrammes » (un chef d'atelier).

Ce problème du manque de temps revient très fréquemment dans les propos.

A la question : est-ce que tu as vu des différences entre avant la mise en place des UET et après dans la façon de travailler ? Voici ce que plusieurs opérateurs nous ont répondu :

« (...) De janvier à avril oui, et d'avril à décembre, non. C'est par rapport à la production. Quand on a beaucoup de production à faire, l'UET, on passe au dessus, c'est pas grave et quand il n'y a pas beaucoup de production, on la met en place donc on l'a mise en place pendant un trimestre » (un opérateur).

« voilà, c'est là tout le problème, c'est comme je vous l'ai dit quand on est en activité haute, les UET on en entend pas bien parler par contre quand on est en activité basse, on relance quoi » (un opérateur).

Le principal constat qui est mis en évidence par ces propos semble être l'incompatibilité du fonctionnement en Unités Élémentaires de Travail (réunions, missions...) au regard de l'objectif de l'entreprise qui est un objectif court-terme de productivité. En effet, on fonctionne en UET pendant les périodes de basse activité, les périodes « creuses », on reporte les réunions UET quand la production n'est pas faite. Dans ce contexte, il semble difficile d'intégrer le fonctionnement de l'UET dans le quotidien de l'atelier :

« ...on a beaucoup de mal à extraire nos personnes des lignes. Là ce matin, j'ai un effectif de 7 et je dois faire 82 ponts donc j'ai pas le pouvoir de prendre une personne quand je veux pour l'amener à faire autre chose. On est trop dans la gestion à court terme, on est trop le nez sur le guidon. On n'a pas le recul nécessaire, le PPC, c'est pas seulement valable en janvier, février, mars, ... aux moindres aléas, on laisse tout tomber et on fait des ponts, des ponts, des ponts » (Un chef d'UET).

Cette situation souligne l'interdépendance des opérateurs sur la ligne de montage. En effet, chacun est indispensable à son poste de travail pour ne pas que la ligne s'arrête. La mise en place des UET aurait dû être accompagnée d'une réorganisation des structures réelles dans les ateliers. Au lieu de cela, les UET sont plaquées sur les anciennes structures. Le système de mesure de l'entreprise est en accord avec cette vision taylorienne de la productivité. En effet, les indicateurs de gestion ne tiennent pas compte du fonctionnement en UET. L'effort attendu relève encore de la productivité court terme :

« (...) C'est vrai qu'ils ont l'impression que ce n'est pas pris au sérieux par la direction parce qu'on leur laisse pas le temps ni les moyens pour... Faudrait budgéter des heures pour les gens qui sont en mission, on puisse mettre des heures quelque part. C'est des heures perdues pour la productivité quand ils font des missions, en général, donc il nous faudrait un critère que l'on puisse rentrer » (dans l'ordinateur qui calcule le K1 : indicateur de productivité de l'entreprise) (un chef d'UET).

« Au niveau de notre suivi, nous ce qu'on appelle le K1, il n'y a rien pour les UET, il n'y a rien de dégagé au niveau déperdition y a pas un critère qui nous dit : vous avez tant d'heures attribuées pour remplir des missions en UET. L'objectif c'est pas de l'augmenter (le K1) c'est de le réduire. C'est comme les heures de réunions, elles sont budgétées mais vous faites une demi-heure de réunion, vous avez atteint l'objectif. Donc s'il y avait un critère de déperdition budgété rien que pour les UET ça marcherait beaucoup mieux, on pourrait dégager du temps » (un chef d'UET).

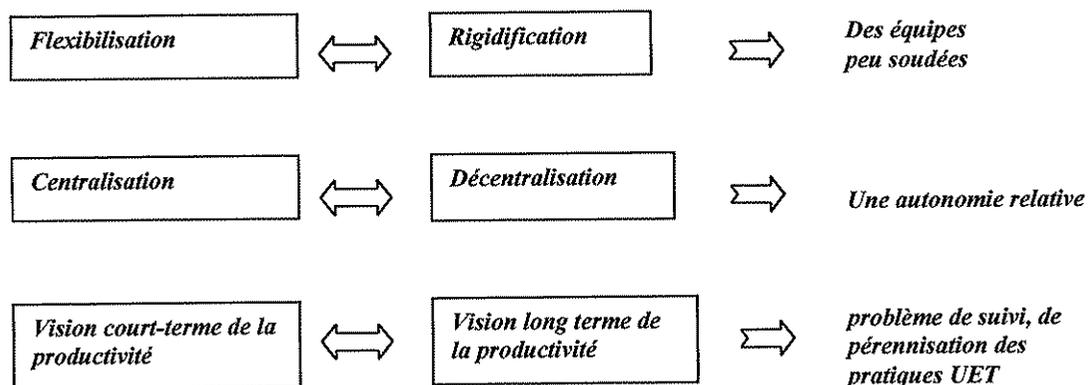
Or, comme le souligne Zarifian et Veltz (1994), l'échec ou la réussite des modernisations dans l'industrie est conditionnée par la prise en compte de ces évolutions dans le système de pilotage économique de l'entreprise.

D'ores et déjà, à travers ces propos, un problème de suivi et de pérennisation des Unités Élémentaires de Travail se pose.

Cette tendance productivité long terme-productivité court -terme, n'est pas seulement reflétée par les incohérences du gouvernement et de sa mesure dans la convention d'effort étudiée. En effet, à l'intérieur même du gouvernement, des pratiques de management tirent la convention vers des sens opposés (cf pratique du rendement opérationnel).

Ainsi, la convention d'effort repérée peut-être qualifiée d'instable, elle tend à évoluer étant données les incohérences mises en évidence qui expliquent l'écart entre le niveau d'effort attendu et le niveau d'effort réel dans les sites.

Les principales incohérences des informations de la convention d'effort



CONCLUSION

Dans le cas RVI, l'UET qui a pour but plus de coopération grâce à l'amélioration de la communication dans les équipes de travail est, avant tout, un outil de communication au service des informations de la direction. C'est donc une communication essentiellement verticale qui prospère au quotidien et en réunion UET.

La communication envisagée en terme d'intercompréhension (au sens d'Habermas) n'est pas une réalité dans le cas présenté. Les incohérences des informations de la convention d'effort rendent la pratique UET illégitime. Ce manque de légitimité des UET est commun à tous les sites étudiés. Dans un tel contexte, la pratique UET a induit une détérioration de la cohésion des anciens collectifs de travail. Les acteurs de l'entreprise ne se sont pas appropriés la nouvelle façon de travailler, il n'y a pas eu acceptation du travail en UET. Ainsi, nous démontrons que les relations de coopération nécessitent une structure d'informations cohérentes.

La légitimité dans l'école conventionnaliste (économie de la grandeur) apparaît comme une condition à la coopération. Un pouvoir est considéré comme légitime s'il est apte à convaincre de sa grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991). En effet, les individus au travers de processus discursifs, négocient, construisent un référent commun qui délimite la légitimité et l'illégitimité. Weber (1959) a déjà proposé une définition opérationnelle de la légitimité que nous retiendrons : quelque chose est légitime s'il est acceptable et permet d'obtenir un accord. Dans le cas contraire, si ce n'est pas acceptable, il convient de mettre en œuvre un processus de légitimation pour obtenir l'accord.

Les incohérences repérées des informations de la convention d'effort révèlent un manque de légitimité des UET et une dégradation des relations de coopération dans l'entreprise. Les conditions favorables à l'émergence de la coopération semblent résider dans un processus de légitimation de la pratique UET. Celui-ci pourrait reposer sur la thèse développée par Habermas (1978). Celle-ci met en exergue le dialogue et l'argumentation comme source principale de légitimité. Une norme sera jugée légitime par la force de son argumentation. L'accent ici est donc mis sur les structures et processus de la communication.

Cependant, dans l'entreprise cette thèse a des limites que souligne Bergman (1997). En effet, dans l'entreprise les conditions idéales permettant le dialogue sont rarement réunies. Par manque de temps, le processus qui mène à l'accord est souvent accéléré, parfois même les personnes qui sont concernées ne peuvent pas toutes y participer ou ne possèdent pas toutes les mêmes informations (« le consensus est déformé par une répartition inégale des capacités cognitives et de communication »).

Il reste encore bien des pratiques de management et de GRH à mettre en place pour favoriser le dialogue et la communication dans l'entreprise qui, comme nous l'avons vu, sont fondamentales à l'amélioration des relations de coopération.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADIEU J-F. (1993), *Organisations et travail, coopération, conflit, marchandage*, Vuibert, Collection Ressources Humaines, Paris.
- ANZIEU, MARTIN (1968), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris (11^{ème} édition, 1997)
- AOKI, (1984), *The cooperative game theory of the firm*, Oxford University Press, Oxford.
- BEAUVOIS J-L. (1995), *La psychologie sociale*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble.

- BERGMAN A. (1997), « Ethique et gestion », Encyclopédie des Sciences de Gestion, Edition Vuibert, Paris pp.1239-1353.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahier du Centre d'Etudes pour l'Emploi édition, n°31, PUF, Paris.
- COTE N., ABRAVANEL H., JACQUES J., BELANGER L. (1986), *Individu, Groupe et Organisation*, Gaëtan Morin Editeur, Canada.
- COUTROT T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Editions la Découverte, Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil (1997), Paris.
- DESREUMAUX A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier - février, pp. 86-109.
- DEUTSCH M. (1973), *The resolution of conflict*, Yale University Press, New Haven et London.
- DURAND J-P., STEWART P. ET CASTILLO J-J. (1998), *L'avenir du travail à la chaîne, une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Collection « recherches », Editions la Découverte, Paris.
- GIORDANO Y. (1991), « Décisions et organisations : quelles rationalités ? » in *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n°17, avril, pp.161-194.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans *Epistémologies et sciences de gestion*, coordonné par Alain Charles Martinet, chapitre 4, Editions Economica, Paris.
- GOMEZ P-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Editions Economica, Paris.
- HABERMAS J. (1978), *Raison et légitimité*, Edition Payot, Paris.
- HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tomes 1 et 2, Fayard, Paris (traduction française).
- LAWRENCE P-R., LORSCH J-W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (1998), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris.
- LECLAIR P. (1996), « L'action et le débat - Travail, efficacité et coopération », *Entreprise et personnel*, février.
- LINHART D. (1994), *la modernisation des entreprises*, Editions la Découverte, Paris.
- MINTZBERG H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Vuibert, Paris.
- PARLEBAS P. (1992), *Sociométrie, réseaux et communication*, Presse Universitaire de France, Paris.
- PETIT M., KLESTA A., ORMANDO H., PICQ T., POIRSON P. (1999), *Management d'équipe concepts et pratiques*, Ed. Dunod, Paris.
- POITOU J-P. (1978), *La dynamique des groupes, une idéologie au travail*, Editions CNRS, Paris.
- RETOUR D. (1998), « Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ? », *Actes du colloque sur la coopération organisé par l'IAE de Lyon*, « La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments », janvier, pp.32-48.
- SCHEIN E-H. (1971), *Psychologie et Organisations*, Ed. Hommes et Techniques, traduction de M. Péryneau.
- Sessi (1998), « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, 1994-1997 : la montée des procédures », *Publication du ministère de l'industrie*, n°93, août.
- THUDEROZ C. (1997), *Sociologie des entreprises*, Editions la Découverte, Paris.
- TIJOU R., 1993, « Le développement des Unités Élémentaires de Travail chez Renault », dans *changer les Organisations du Travail*, INSEP Editions, pp.67-81.

- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation, *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier – février, pp.59-66.
- WEBER M. (1971), *Economie et société*, Edition Plon, Paris.
- ZARIFIAN P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Editions l'Harmattan, Paris.