

AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

GILBERT DE TERSSAC

puf

Sociologie d'aujourd'hui

TFG 61/04

11/97

155,00

B196

**AUTONOMIE
DANS LE TRAVAIL**

Roland DEPIERRE

13, rue de l'lette

F-44400 REZÉ

☎ 02 40 04 11 08

SOCIOLOGIE D'AUJOURD'HUI
COLLECTION DIRIGÉE PAR GEORGES BALANDIER

AUTONOMIE
DANS LE TRAVAIL

GILBERT DE TERSSAC



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

*Je tiens à remercier Jean Daniel Reynaud qui a guidé nos travaux et Georges Balandier pour l'intérêt qu'il a bien voulu leur porter.
Mes remerciements vont également à Corinne Chabaud, Jacques Christol et Yvon Queinnec : sans eux ce travail n'aurait pu voir le jour.*

DU MEME AUTEUR

Repères pour négocier le travail posté, Y. Queinnec, C. Teiger, G. de Terssac, Toulouse, P.U.M., 1985.

Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, J. Leplat et G. de Terssac (sous la dir. de), Marseille, Octarès-Entreprises, 1990.

ISBN 2 13 044116 5
ISSN 0768 0503

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1992, janvier
© Presses Universitaires de France, 1992
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

SOMMAIRE

<i>Avant Propos, par J.-D. Reynaud</i>	9
Chapitre I : Division du travail et régulations sociales	17
1. - <i>Question de départ et contexte des recherches</i>	18
1.1. L'évolution du travail : une question aussi ancienne que fondamentale	18
1.2. Travail et division du travail : le contexte théorique	26
2. - <i>Problématique des recherches</i>	32
2.1. L'objectif des recherches	32
2.2. Le recours à la théorie de « la régulation conjointe »	34
2.3. Objet et hypothèse	38
Chapitre II : Travail automatisé et règles formelles	45
1. - <i>Rationalisation et automatisation</i>	47
1.1. Du contrôle manuel au pilotage par ordinateur : les deux stades de l'automatisation	48
1.2. Marginalisation ou recours aux opérateurs humains	54
2. - <i>Règles formelles et autonomie</i>	60
2.1. De la notion de tâche à la notion de mission	61
2.2. De la notion de poste à la notion d'unité de travail	69
Chapitre III : Travail invisible et obligations de production	79
1. - <i>Obligations de production et perturbations</i>	82
1.1. La gestion des perturbations : une obligation implicite	83
1.2. L'obligation de sortir le journal à temps	86
1.3. L'obligation d'assurer la continuité de la production	94

2. - <i>Obligation de production et coordination des tâches</i>	99
2.1. La coordination des tâches : énoncé explicite	100
2.2. La coordination des tâches et ses obligations implicites	103
Chapitre IV : Fluidité de la production et autonomie	111
1. - <i>Solutions d'organisation et obligations de production</i>	112
1.1. Capacité d'influence sur la norme de production	114
1.2. Capacité d'invention de stratégies opératoires	118
1.3. Des règles non écrites tournées vers l'extérieur	124
2. - <i>Des solutions d'organisation construites à partir d'accords</i>	126
2.1. La règle non écrite élaborée en commun comme base de la coopération	129
2.2. La règle non écrite comme instrument de structuration du collectif	139
Chapitre V : Maîtrise du processus et autonomie	151
1. - <i>Compétence et autonomie</i>	153
1.1. Capacité de maîtrise du processus et compétences	155
1.2. L'apprentissage de la maîtrise du processus	158
1.3. Dépendance cognitive et dépendance hiérarchique	165
2. - <i>Capacité de maîtrise du processus et contrôle</i>	170
2.1. La règle non écrite favorise l'élaboration des savoir-faire	173
2.2. La règle non écrite : tolérance ou production conjointe	177
Chapitre VI : La construction des nouvelles règles de la production	187
1. - <i>Les modèles d'organisation : compétences et flexibilité</i>	191
1.1. Régulations sociales et rationalisation : position du problème	191
1.2. La prestation des exécutants : contenu et mode de définition	193
2. - <i>Les modèles d'organisation basés sur la rationalisation des compétences</i>	196

2.1. La contribution de l'homme dans les systèmes automatisés	196
2.2. L'homme comme agent de fiabilité et d'infiabilité	199
3. - <i>Les modèles d'organisation non déterministes basés sur la flexibilité</i>	207
3.1. Limites des modèles déterministes	207
3.2. Flexibilité et autonomie	211
Chapitre VII : Systèmes experts et leur influence sur la régulation dans les organisations	223
1. - <i>Systèmes experts et régulations</i>	225
1.1. La production d'une solution et la codification des savoir-faire	225
1.2. L'hypothèse d'une réduction de l'autonomie des exécutants	230
2. - <i>La production d'une solution</i>	235
2.1. Elargissement de l'espace d'action et solution justifiée	236
2.2. Aide à la décision ou guidage de l'action	245
3. - <i>La codification des savoir-faire</i>	251
3.1. La sous-estimation des relations de travail	252
3.2. La sous-estimation du contexte de travail	255
3.3. La sous-estimation de la dimension collective des savoir-faire	256
CONCLUSION GENERALE	263
BIBLIOGRAPHIE	269

Préface

Quelle place la technique laisse-t-elle à l'homme ? Face au développement de machines et d'équipements toujours plus complexes, de systèmes de plus en plus intégrés grâce à des technologies de plus en plus élaborées, reste-t-il pour celui qui n'est pas le concepteur ou l'organisateur une compétence et une qualification à faire valoir ? Aura-t-on même encore longtemps besoin de lui et n'est-il pas destiné à disparaître ? Va-t-on vers l'ouvrier-masse, pièce interchangeable d'une machine de production que d'autres construisent, actionnent et manipulent ? Va-t-on vers l'usine sans ouvriers (et, pourquoi pas ? vers la banque sans employés et le ministère sans petits fonctionnaires) ? Ces questions, que Georges Friedmann avait été l'un des tout premiers à poser, avec le développement des nouvelles technologies dans un contexte économique plus difficile et plus turbulent, ne prennent-elles pas plus d'ampleur et d'acuité ? Que pouvons-nous conclure de la formation et du fonctionnement des grands systèmes automatisés et des avances des techniques de traitement de l'information ?

Nous n'essaierons pas de résumer des débats qui ont fait rage depuis quelque cinquante ans, encore moins de présenter et d'argumenter les thèses qui se sont affrontées. Retenons-en une conclusion modeste, mais décisive : peu d'analystes oseraient aujourd'hui proposer une réponse simple et universelle, une tendance générale qui découlerait, pour ainsi dire, de la nature des choses. Une mécanisation très poussée n'allège pas toujours l'effort physique et peut accroître la charge mentale. L'invasion des nouvelles technologies peut supprimer les tâches routinières et réserver à l'homme les plus nobles – ou le réduire à n'être qu'un surveillant accablé par la monotonie et un « bouche-trou de l'automatisation ». Les exigences du capital, ou celles de l'efficacité conduisent-elles nécessairement à remplacer le travail complexe par le travail simple, les détenteurs d'un métier traditionnel par une armée de manoeuvres spécialisés ? Mais l'inverse peut arriver aussi : embaucher un technicien à la place d'un chef

d'équipe sans formation, c'est peut-être augmenter le rendement de l'atelier, réduire les pannes et les rebuts ; en versant un salaire plus élevé, on peut réduire le prix de revient à l'unité produite. A la limite, tout est analysé et organisé, et l'exécutant n'apporte plus d'information et n'a plus besoin de compétence ; tout est automatisé, et l'on n'a plus besoin de lui. Mais ce passage à la limite est-il permis ?

La force de l'analyse de Gilbert de Terssac, c'est que, prolongeant une tradition qui ne s'est pas démentie depuis Georges Friedmann et Alain Touraine, il a voulu partir des faits, de l'étude minutieuse et scrupuleuse sur le terrain. Dans la chimie lourde, la production d'électricité, les cimenteries, mais aussi dans d'autres situations industrielles, il a tiré le meilleur parti de sa formation d'ergonome pour étudier et analyser les pratiques de travail, les tâches, l'énoncé et le respect des consignes, le travail prescrit et le travail effectif. En sociologue de terrain, il a étudié et analysé la division du travail, officielle et réelle, le partage des tâches et les formes de collaboration, l'invention de réponses interactives et collectives aux problèmes que pose la maîtrise des processus. Il n'a pas tenté de construire des modèles a priori, des mécanismes technologiques ou économiques, qui rendraient compte de tout. Il a cherché au contraire à saisir sur le vif le fonctionnement et la constitution de cet ensemble de règles qui constitue une technologie de production, et notamment les échanges, les négociations, les coopérations et les conflits qui contribuent à les constituer. Travaillant aussi dans un laboratoire d'automatique, le Laboratoire d'automatique et d'analyse des systèmes, il a su en profiter pour étudier le fonctionnement et la mise au point des systèmes dans leur réalité et non dans l'utopie qu'en fait une vulgarisation simplificatrice.

Il est utile, il est même nécessaire de suivre l'auteur dans ses analyses, dans leur sérieux et dans leur rigueur. L'observateur armé et méthodique découvre autre chose que les impressions superficielles glanées par tel ou tel visiteur. Le traitement ordonné des données aboutit à d'autres résultats que les généralisations incertaines que l'on fabrique à coups de concepts.

Essayons de résumer quelques conclusions.

Tout d'abord, il n'y a pas d'installation automatisée qui n'exige pas d'être conduite ou pilotée. En termes trop simples, l'automatisation d'un processus est toujours partielle. Quel que soit le raffinement technique, la production ne peut être assurée dans des conditions, dans un contexte rigoureusement constant ; ou, ce qui revient au même, il n'est pas possible de dresser la liste de toutes les éventualités et, en face, celle des réponses adéquates. Il subsiste une marge d'imprévu, d'aléa, d'incertitude. L'étude de la sécurité le montre bien : l'accident n'est pas toujours, n'est pas seulement une défaillance humaine, il ne se réduit pas au non-respect des consignes. Il est une

rupture dans le système homme-tâche et il peut être dû à l'impossibilité où se trouve l'exécutant de faire face à une exigence imprévue, à une circonstance nouvelle pour laquelle il n'a pas disposé de l'information pertinente, parce qu'il n'avait pas été prévu qu'il en dispose. En bref, il peut venir du fait que l'homme ne joue pas son rôle de régulateur, ne remplit pas sa fonction de fiabilité, son rôle de pilote, parce qu'il n'en a pas reçu les moyens. Il faut, d'une manière ou d'une autre, que le système maîtrise des incertitudes qui viennent des irrégularités des matières premières et des fournitures, des comportements inattendus des équipements, de l'usure prématurée d'une pièce ou de la défaillance d'une commande, des variations de courant, voire des effets inattendus et des rétroactions d'un effort d'organisation et de prévision. Il se peut que, demain, les trains et les motrices de métro n'aient plus de conducteur. Mais c'est seulement que le pilote sera placé ailleurs, dans une salle de commande par exemple. Il n'y a pas d'installation automatisée qui ne nécessite pas un pilotage, que ce soit pour assurer la fluidité de la production ou la sécurité, pour éviter la panne ou l'accident.

Réciproquement, ce pilotage ne peut être attribué à un cerveau humain central qui déléguerait aux périphériques, réduits à l'état de bras, la pure exécution des consignes. Ce que révèle l'étude des consignes, dans ces situations de travail hautement automatisées où tout semble procédures détaillées et obligations, c'est la marge importante d'imprécision ou de vague de ces consignes. Elles laissent en fait une place à l'initiative ou à la responsabilité des exécutants : sur l'opportunité de l'intervention, sur son moment exact, sur sa combinaison avec d'autres activités, ou sur la répartition et la coordination dans une équipe. Aux routines imposées s'ajoutent (ou parfois se substituent) des routines inventées localement, aux règles formelles des règles non écrites ou implicites. L'exécutant est souvent étroitement contrôlé par les consignes qu'il reçoit comme par les comptes qu'il a sans cesse à rendre. Mais il garde une marge de décision propre, si étroite soit-elle. Les règles formelles neaturent pas sa décision.

C'est d'autant plus vrai que le système ne se met pas en place en un instant pour fonctionner ensuite de manière stable pendant une longue durée. Sa mise en place est progressive (et elle est le résultat d'un long travail de mise au point, avec de nombreux aller-retours entre la conception et l'exécution). La « montée en cadence » l'est aussi. Souvent même, on n'atteint pas un palier tout à fait stable. Longtemps encore après la mise en marche, on corrige des défauts, on améliore et on perfectionne. Assez vite, on envisage des changements importants. Au minimum, dans la durée de vie d'un équipement, le temps de mise en oeuvre et de mise au point tient une place considérable. Il se peut même que le changement soit permanent,

sinon continu : beaucoup de « nouvelles technologies » sont évolutives et l'évolution ne peut réussir que par la mobilisation de l'ensemble du personnel. Les pratiques d'organisation s'installent souvent aujourd'hui dans cette précarité : ce qu'on demande au contremaître, ce n'est pas d'inventer pour son atelier une organisation idéale, c'est de l'améliorer ; non la « one best way », mais seulement « a better way ».

L'apprentissage collectif, et notamment les échanges, les allers-retours qu'il suppose entre conception et exécution, entre spécialistes et « réalisateurs », est lui aussi permanent.

Aux règles formelles s'ajoutent ou se substituent des règles non écrites. Tantôt, elles ne font que compléter les lacunes ou les imperfections des règles prescrites : les incidents de production font varier la mobilisation du chef de quart et de son adjoint, mais aussi la répartition des tâches entre eux (la solution est variable : la véritable règle est plutôt qu'il faut se mettre d'accord sur une solution). Tantôt, elles sont franchement en infraction des premières et une petite guerre se déroule entre les exécutants et l'encadrement, chargé de veiller au respect des consignes : les rondiers imposent leur présence dans la salle de contrôle, dont ils sont en principe exclus. Tantôt, la règle clandestine et contraire à la loi reçoit l'accord tacite de l'encadrement (ou d'une partie de celui-ci) : les cadres de production, dans les cimenteries, tolèrent que leurs ouvriers ne soient que médiocrement disponibles pour les heures qu'ils doivent faire à l'entretien. Ils se coalisent implicitement avec eux contre la direction de l'entretien.

Il y a donc bien deux sources de règles. Une source officielle, la direction et les services d'ingénierie ou d'organisation, fournissent les règles formelles ou officielles, que les cadres ont pour tâche d'appliquer. Mais des règles non écrites naissent de la pratique elle-même. A l'occasion des difficultés qu'ils rencontrent, pour résoudre les problèmes qui se posent, les exécutants forment des règles non écrites. Elles ne sont pas seulement le résultat agrégé des stratégies individuelles, déductibles d'une analyse simple des intérêts de chacun et de leurs combinaisons. Elles sont plutôt des compromis, une solution collective à un problème d'ensemble, le résultat d'une négociation le plus souvent en partie implicite. Elles ne découlent pas tout naturellement des convictions déjà acquises ou des valeurs communes d'un groupe. Bien plutôt, en lui donnant la possibilité d'agir en commun, en inventant les procédures d'une action collective, elles aident le groupe à se constituer, elles en accompagnent la constitution.

C'est la combinaison entre règles informelles et règles non écrites qui forment les règles effectives. La combinaison est facile à comprendre. Lorsque les secondes se bornent à compléter les premières : il suffit qu'elles soient dans « le même esprit » ou surtout qu'elles res-

pectent les impératifs de production ou de sécurité. Mais l'ajustement est plus difficile s'il y a, pour une part au moins, différence ou opposition. Dans ce cas, les cadres opérationnels, au niveau de l'atelier, engagent une véritable négociation. Quels sont les termes de l'échange ? L'encadrement fait accepter et même endosser par les exécutants des contraintes de résultat. En échange, les exécutants obtiennent qu'on reconnaisse la pertinence des informations dont ils disposent et leurs compétences. Ils obtiennent une autonomie pourvu qu'ils en fassent bon usage. Plus exactement, ils conquièrent une autonomie et une compétence en démontrant l'efficacité de l'une et de l'autre pour atteindre les résultats souhaités.

Cette négociation peut prendre des formes très différentes selon les principes d'organisation adoptés par la direction. Passant de l'observation de l'organisation à une tentative pour en définir une autre, selon d'autres principes (comme on passe de l'ergonomie de correction à l'ergonomie de conception), l'auteur examine de nouvelles formes de rationalisation. Les théories classiques de l'organisation « scientifique » sont des théories de la commande. Une analyse aussi complète que possible des opérations et des tâches permet de donner aux exécutants des consignes, à la fois rigoureuses et exhaustives. La première vertu de l'exécutant doit donc être la discipline : entendons la stricte obéissance aux consignes.

Dans un tel contexte, les règles non écrites ne peuvent se développer que par infraction et le plus souvent clandestinement. Même si elles n'étaient en fait que complémentaires, les affirmer, les pratiquer est un acte agressif à l'égard de la direction puisque cela revient à nier l'exhaustivité des consignes. Partout, mais particulièrement là où elles s'en écartent, elles sont une initiative frauduleuse et condamnée dans son principe. Elles peuvent bien être collectives (plutôt que le fruit d'une délinquance individuelle), mais cette collectivité est aussi composite, elle constitue une communauté délinquante (même quand elle gagne la tolérance du petit encadrement).

Cette opposition de principe entre les deux types de règles a sans doute aussi tendance à cantonner les exécutants dans la recherche de leurs intérêts propres. Le « système indulgent » qu'ils constituent aménage le système officiel dans le sens de leurs intérêts propres. Unilatérales dans leur source, les règles non écrites le sont aussi dans leur résultat.

Peut-on imaginer une autre forme de rationalisation ? Il semble possible de partir d'une vue plus réaliste que la prétention taylorienne de faire définir la « one best way » par les seuls qui aient le droit de penser. Il faut au contraire prévoir l'existence de contraintes locales, d'un contexte local sur lequel les exécutants sont mieux informés que qui que ce soit d'autre. Il faut donc leur ménager une marge de décision et d'autonomie. Il n'est guère raisonnable de leur déléguer pure-

ment et simplement la décision. Mais on peut se proposer, au niveau supérieur, de fixer des contraintes, de transmettre ainsi au niveau inférieur un volume de décisions dans lequel il choisira la plus appropriée, compte tenu des contraintes locales. Ainsi, le contrôle des supérieurs ou la compétence des spécialistes ne sont pas ignorés. Mais il reste une place pour l'autonomie des exécutants et la combinaison des différentes contraintes ou des différentes sources de régulation peut se faire aisément.

Bien entendu, il faut prévenir le cas où aucune solution ne satisfait pas à la fois les contraintes transmises d'en haut et les contraintes locales. Il faut alors organiser une rétroaction des locaux, un aller et retour qui oblige à un ajustement (voire à une négociation). Le conflit n'est pas exclu.

On est tenté d'ajouter que la marge d'autonomie n'est pas toujours facile à déterminer. En fait, elle est proportionnelle à la compétence des exécutants : à leur compétence reconnue ou à leur compétence revendiquée ? A celle qu'ils ont déjà ou à celle qu'ils voudraient acquérir ? Dès que l'on considère le processus de constitution des compétences, le problème peut devenir assez difficile.

En tout cas, cette solution (ou ce genre de solution) aux problèmes d'organisation, tout importante qu'elle est, n'est pas la seule. La création des systèmes experts montre, au contraire, un effort qui va dans un tout autre sens. Ils recueillent les connaissances mêmes des exécutants, leurs « trucs » et leurs intuitions, fondés sur l'accumulation de cette expérience et la découverte de solutions expertes (et ils en indiquent les justifications). En fait, ils explicitent les règles non écrites et mettent les ressources qu'elles constituent, les trésors d'ingéniosité qu'elles expriment, à la disposition de la direction. Les règles expertes transfèrent les règles non écrites vers les règles formelles.

Il est probablement trop tôt pour apprécier avec rigueur la portée et l'efficacité des systèmes experts. Peuvent-ils être utilisés pour « stocker » l'expertise, pour guider l'apprentissage des nouveaux venus ? Permettent-ils de se dispenser de l'expert, ne sont-ils qu'une première étape vers l'automatisation complète ? Peuvent-ils favoriser un apprentissage collectif ? Les premières analyses ne sont guère encourageantes. Mais il serait déraisonnable d'estimer qu'une réponse définitive puisse être donnée si tôt. Plutôt faut-il retenir, comme on nous le propose, qu'il est peu réaliste de considérer que l'accumulation des connaissances peut s'arrêter à un moment donné (un expert n'est-il pas quelqu'un qui fait un apprentissage continu ?), que les contextes qui donnent leur sens à une décision d'expert peuvent être énumérés de manière exhaustive, et surtout que, au moins dans l'industrie et dans les organisations, la connaissance experte peut être isolée du réseau social dans lequel elle s'exprime et se développe.

L'étude des systèmes experts renforce donc plutôt la pertinence de l'analyse qui a été proposée. En même temps, elle permet de souligner, s'il en était besoin, que les nouvelles formes de rationalisation qui consistent à gérer explicitement l'informel et à introduire une flexibilité d'autonomie ne sont pas une solution nécessaire ou inévitable. Elles sont probablement plus adaptées à des situations complexes où la maîtrise des incertitudes est difficile. Mais c'est aussi juste à ces caractéristiques que veulent répondre les systèmes experts. Il faut donc bien reconnaître que les principes d'organisation ne s'imposent pas. Ils procèdent d'un choix. Un choix des directions ou des concepteurs, arrêté à partir d'hypothèses sur les destinataires et les exécutants. Un choix dans un jeu où il faut anticiper les choix de l'autre (des autres). Un choix dans un échange social, et qui crée un système social. Un pari, aussi, sur les qualifications, la compétence des différentes parties prenantes et sur la possibilité de les mobiliser et de les développer.

Encore, nos dernières formules simplifient-elles gravement l'analyse proposée, parce qu'on peut les lire comme l'opposition classique entre la direction et les travailleurs « management and the workers », voire du capital et du travail. En identifiant deux types de règles, règles formelles et règles non écrites, l'auteur n'entend nullement tomber dans cette dichotomie trop simple. La régulation de contrôle et la régulation autonome ne s'opposent pas comme celles que fabriquent les supérieurs et les subordonnés. Elle n'exprime pas une différence de position dans la hiérarchie ou dans l'organigramme, mais décrit une initiative et une réponse. Non seulement le contrôle comme initiative peut venir des fonctionnels comme des hiérarchiques, il peut avoir lieu à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les relations qu'elle comporte, mais il peut même aller du subordonné au supérieur comme les relations de pouvoir chez Michel Crozier (et, bien sûr, parce que c'en est une), sans être symétrique, il n'est pas totalement unilatéral.

Peut-être aussi faut-il distinguer mieux que je ne l'ai fait moi-même, régulation de contrôle et régulation explicite (le mot « formel » risque de mêler les deux sens). Une régulation de contrôle peut s'imposer par de multiples moyens : comme on l'a vu, l'encadrement peut imposer des obligations implicites. L'explicitation, la formulation des règles est bien une des ressources les plus importantes de la régulation de contrôle. Mais ce n'est pas la seule, elle ne lui appartient pas toujours exclusivement (il y a aussi des recueils de droit coutumier). Enfin, toute explicitation des règles ne prend pas une forme juridique. Une obligation de résultat est aussi une règle, bien qu'elle soit fort différente d'une consigne de procédure.

Reste le problème central : y a-t-il entre les différentes sources de règles des rapports d'opposition ou de complémentarité ? La négo-

ciation qui permet d'en tirer des règles effectives est-elle, peut-elle être dans les cas les plus favorables, un échange cognitif, la solution commune d'un problème ? Ou les relations de régulation ne sont-elles pas toujours aussi des relations de pouvoir ? De toute évidence, le problème ne se pose pas dans les mêmes termes selon les principes d'organisation adoptés, selon la structure même de l'organisation. Mais dans les formes d'organisation les plus participatives, ou les plus coopératives, les situations qui conduisent à remettre en cause, à partir du bas, les contraintes du haut, peuvent-elles aboutir à autre chose qu'à un affrontement de pouvoir ? N'en est-il pas de même pour la définition de la marge d'autonomie elle-même ?

Ce n'est pas seulement aux situations de travail hautement automatisées que ce livre nous invite à réfléchir. C'est aux relations et à l'organisation du travail elles-mêmes et à ce qu'elles deviennent aujourd'hui.

Jean-Daniel REYNAUD
août 1990