

# Choix d'organisation du travail et dynamique des compétences dans l'entreprise

par Jean-Paul Laurencin et Michel Sonzogni

*L'organisation du travail de certaines entreprises françaises échappe à l'opposition traditionnelle entre les modes taylorien et ohniste. Les auteurs avancent l'hypothèse d'une organisation hybride empruntant à l'un et l'autre. Les problèmes de court terme sont traités par le biais d'apprentissages individuels mais non exploités à moyen terme par le collectif de travail.*

La notion de compétence remplace progressivement celle de qualification dans les recherches en sciences sociales. Cette substitution consacre une évolution du mode d'organisation du travail. C'est ainsi que le modèle de la qualification est assimilé à l'organisation de type taylorien-fordien dont la figure centrale – le poste – est au cœur de la division du travail et de la classification des emplois. Le modèle de la compétence est quant à lui axé sur l'individu et sur sa capacité d'apprentissage afin de réagir aux événements dans un environnement plus informel. Cependant, le modèle de la compétence ne possède pas une seule identité qui se définirait par une opposition systématique au taylorisme. Au moins deux figures de ce modèle sont mises en œuvre, comportant des implications diverses en matière d'organisation du travail. Dans la voie tracée par Aoki, nous souhaitons expliciter les logiques fondatrices de certaines formes organisationnelles mais en dépassant son approche dualiste élaborée sur la maximisation de la valeur de l'apprentissage. Notre analyse prend directement appui sur les règles de travail qui transcrivent un choix de la direction de l'entreprise<sup>1</sup> entre deux attitudes : soit privilégier la réduction de l'incertitude liée aux problèmes productifs en favorisant l'apprentissage

des salariés confrontés à ces problèmes, en leur accordant une plus grande autonomie ; soit privilégier le contrôle hiérarchique en vue de réduire l'incertitude inhérente à l'autonomie que suppose l'apprentissage

**Jean-Paul Laurencin** est économiste, chargé de recherche du CNRS à l'Institut de recherche économique sur la production et le développement (IREPD). Son domaine de recherche est l'économie industrielle internationale avec une attention toute particulière portée à l'intégration européenne. Dans cette voie, ses travaux portent sur les politiques communautaires et sur l'articulation entre les stratégies concurrentielles des firmes et les évolutions des secteurs d'activité. La comparaison des économies européennes révèle différents modèles caractéristiques de cette articulation, ce qui conduit à concevoir l'europanisation des entreprises plus sous l'optique de la diversité que d'une uniformité progressive.

**Michel Sonzogni** est postdoctorant en économie à l'IREPD. Ses travaux portent principalement sur l'influence des contextes éducatif et d'organisation du travail dans les relations salariales. Sa communication aux journées de l'Association d'économie sociale en 1998 présente la grille d'analyse développée dans sa thèse (« Variété des catégories de qualification et des principes de cohérence dans la relation salariale » in Méhaut P., Mossé P. (dir.), *Les politiques sociales catégorielles. Fondements, portée et limites*, tome 1, L'Harmattan, Paris, 1998).

<sup>1</sup> On entend ici par entreprise le lieu où sont en présence le centre des décisions stratégiques (la direction) et l'atelier de fabrication.

des salariés. Les options prises par la direction de l'entreprise en matière de dispositifs organisationnels s'opèrent sur deux types de problèmes productifs, ceux associés respectivement aux horizons de court et moyen termes. Les dispositifs organisationnels sont alors conjugués pour reconstituer trois modèles d'organisation qui représentent autant de dynamiques des compétences et des emplois. Le modèle sur lequel débouche notre analyse est illustré par des enquêtes menées auprès du secteur automobile en France.

## LOGIQUES DES CHOIX D'ORGANISATION DES ENTREPRISES

Par « modèle de la compétence », on entend généralement une forme d'organisation qui mise sur les apprentissages individuels et collectifs dans l'entreprise. Le développement conjoint des compétences des salariés et de l'organisation préside à l'établissement d'une compétitivité à l'horizon du moyen/long terme. Cette configuration s'oppose à celle qui se fonde sur un apprentissage centralisé dans les services d'ingénierie de l'entreprise, sans interaction avec les compétences des salariés de la production. Dans ce cadre, le processus productif vise surtout à assurer une compétitivité par les coûts, appréciable dès le court terme.

L'apprentissage est ici au cœur de l'analyse de l'organisation du travail comme c'est le cas dans les travaux d'Aoki. Si ceux-ci offrent des jalons pour notre approche, nous retiendrons toutefois un autre traitement de l'apprentissage, en l'associant à la notion d'incertitude. En outre, nous distinguerons deux niveaux d'apprentissage liés à deux types de problèmes productifs, condition nécessaire à la prise en compte d'un troisième modèle d'organisation.

### L'approche d'Aoki des firmes A et J

L'approche dualiste d'Aoki ne confronte pas les modèles de la qualification et de la compétence, mais un modèle hiérarchique traditionnel illustré par la firme américaine et un modèle émergent caractérisé par la firme japonaise (Aoki, 1986, 1990, 1991).

Le modèle hiérarchique traditionnel met en œuvre un travail spécialisé, privé d'initiatives et de communications entre les membres de l'atelier. Face aux aléas qui perturbent la réalisation du plan de production, les salariés se contentent d'en informer la hiérarchie, en poursuivant l'activité sans intervenir sur les dysfonc-

tionnements. L'inertie de cette forme de coordination la prive d'une adaptation rapide et efficiente aux événements qui surviennent. Dans le modèle émergent, la démarcation entre les fonctions de chaque travailleur est moins précise, les salariés développant une polyvalence adaptée aux compétences requises à l'échelle de l'atelier. Ils réalisent ainsi des apprentissages, non seulement individuels mais aussi collectifs, grâce au traitement des informations, afin d'apporter des réponses rapides aux problèmes qui apparaissent au cours du plan de production. Ces deux faits stylisés constituent deux modes de maximisation du profit selon les caractéristiques de l'environnement. Sous certaines hypothèses, la firme J dégage une quasi-rente informationnelle par rapport à la firme A. Par rapport à ces deux modèles, une étude que nous avons réalisée sur les dispositifs organisationnels des entreprises françaises du secteur automobile fait apparaître un modèle hybride<sup>2</sup>. Celui-ci combine les caractéristiques des formes étudiées par Aoki : d'une part, des dispositifs favorables à un apprentissage individuel pour répondre à certains problèmes productifs de court terme ; d'autre part, des dispositifs défavorables à un apprentissage collectif qui permettrait une fiabilisation et un perfectionnement du processus productif à moyen terme.

Pour rendre compte des trois configurations organisationnelles qui sont en présence, deux hypothèses du modèle d'Aoki (1990) peuvent être utilement reprises. En premier lieu, deux logiques d'organisation du travail s'opposent dans les choix stratégiques de la direction. La première est celle de la coordination verticale où les salariés suivent les recommandations de la hiérarchie. La seconde privilégie une gestion autonome de l'activité de la part des salariés, en réponse aux informations communiquées par le processus de production. La première assure un contrôle étroit du travail des opérateurs. La seconde est favorable à l'apprentissage des opérateurs, apprentissage qui peut offrir certains bénéfices mais qui n'est pas exempt de coûts. L'apprentissage est ainsi une variable discriminante pour distinguer les différents modèles.

<sup>2</sup> Il s'agit d'une étude (à l'aide d'un financement du Commissariat général au plan) menée à l'Institut de recherches économiques sur la production et le développement (IREPD) auprès des entreprises françaises du secteur automobile, constructeurs et équipementiers. L'étude s'est intéressée aux modalités du travail dans les ateliers et aux relations interentreprises nouées par les constructeurs (cf. Laurencin *et al.*, 1996). Les observations faites à cette occasion, confrontées à différents travaux théoriques (Sonzogni, 1997), constituent la matière première de cet article.

## La mesure de la quasi-rente informationnelle (Aoki, 1990)

Dans la phase des décisions stratégiques, le modèle hiérarchique traditionnel établit un plan de production en vue de maximiser son profit (au taux  $p^*$ ).

La firme J élabore un même plan de production à partir des mêmes informations. Le modèle émergent se distingue alors du modèle traditionnel par le fait que les opérateurs traitent les informations qui apparaissent dans le cours de la fabrication. Ils apportent une réponse autonome, sans passer par la voie hiérarchique. L'optimisation du profit dépend ainsi du comportement des salariés des ateliers dans la phase des décisions opérationnelles. Pour cela, ils disposent d'une connaissance de la probabilité du gain procuré par le traitement des informations. Cette valeur est une fonction croissante du temps de traitement de l'information, avec une rentabilité marginale décroissante de l'information. La valeur nette est calculée en tenant compte du temps d'apprentissage consacré à la maîtrise des événements ( $t_1$ ) et du temps de communication des résultats ( $t_2$ ). En privant l'entreprise d'un temps de production, ces deux étapes présentent un coût d'opportunité qui dépend de la durée ( $t_1 + t_2$ ) et du taux de profit ( $p^*$ ). Dans la mesure où  $t_2$  est une constante qui impose un coût fixe, c'est sur la variable  $t_1$  que les salariés maximisent le profit, compte tenu de la valeur anticipée de l'information [ $V(t_1)$ ]. En considérant que  $T$  est la durée du plan de production, la mesure de la quasi-rente  $R$  dégagée par la firme J est donnée par l'équation suivante :

$$R = [T - t_1 - t_2] V(t_1) - (t_1 + t_2) p^*$$

En second lieu, Aoki reconnaît deux niveaux d'apprentissage : l'apprentissage individuel réalisé dans le traitement des informations et l'apprentissage collectif réalisé par la capitalisation dans l'atelier des apprentissages individuels menés au premier niveau. Ces deux éléments sont repris dans notre cadre d'analyse. Toutefois, notre approche se démarque de celle d'Aoki qui réduit l'apprentissage à une fonction de maximisation du profit tenant compte de la valeur anticipée du traitement des informations. Les deux hypothèses précédentes sont révisées en conséquence :

- l'organisation dépendant des choix de la direction face à deux formes d'incertitude et non des décisions maximisatrices des opérateurs en cours de travail, l'apprentissage est un pari dont on ne peut anticiper le surplus en valeur ;
- les apprentissages individuels peuvent se développer sans connaître une capitalisation collective.

### Les incertitudes liées à l'apprentissage

On considère que l'apprentissage est un processus d'acquisition de compétences dans et pour la résolution de problèmes productifs, processus conditionné par les informations dont l'individu dispose. Laissant ici volontairement de côté l'étude des mécanismes d'apprentissage qui relèvent du champ des sciences

cognitives, on se démarque de la conception bayésienne de l'apprentissage (Bergeron, 1996) mise en avant par Aoki pour traiter des résultats de l'apprentissage sur le profit de l'entreprise. Notre objectif vise plutôt à révéler les logiques des choix d'organisation du travail dans la phase des décisions stratégiques prises par la direction face aux incertitudes.

Cette autre conception conduit davantage à apprécier les opportunités d'apprentissage offertes par les règles de travail. Celles-ci sont examinées à travers le degré de spécialisation de l'activité et le temps laissé aux échanges entre les salariés pour développer un apprentissage collectif. Cette conception peut être qualifiée d'approche procédurale de l'apprentissage en ce qu'elle accorde une importance aux procédures constitutives de l'environnement de travail. Le choix organisationnel est ainsi surtout un choix des procédures de travail qui apparaissent *a priori* les meilleures dans l'intérêt de l'entreprise. Les résultats d'un développement des compétences sur la profitabilité de l'entreprise sont cependant d'autant plus incertains que ce développement lui-même comporte des aléas<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Conformément à l'hypothèse de rationalité procédurale, il s'agit bien d'incertitude et non de risques probabilisables. Selon R. Salais (1994, p. 371), « dans le langage de l'économie, l'incertitude désigne habituellement ce qui interdit de réduire l'activité à une composition de rationalités individuelles optimisatrices ».

Il existe différentes raisons d'admettre que l'apprentissage est une source d'incertitude pour la direction de l'entreprise. En premier lieu, le traitement des informations dans le cours de l'activité productive ne permet pas d'évaluer objectivement avec précision un temps d'apprentissage qui serait pris sur le temps de production (coût d'opportunité). En second lieu, rien n'indique qu'une information pertinente en ce domaine se représentera fréquemment dans le cycle de production. Or, c'est cette fréquence qui conditionne l'intérêt de son traitement. En troisième lieu, l'apprentissage pose de sérieux problèmes d'évaluation *ex post* dans la mesure où les objectifs qu'il permet d'atteindre au niveau individuel ou de l'atelier, ne concourent pas nécessairement à l'amélioration du résultat global de l'entreprise (Guilhon, 1995). L'apprentissage et l'autonomie peuvent être alors autant des facteurs de désorganisation que de coordination.

Dans ces conditions, il est légitime de considérer que l'apprentissage des opérateurs représente un pari pour la direction de l'entreprise, c'est-à-dire que le choix de dispositifs organisationnels qui apparaissent à première vue favorables peut conduire à une perte ou à un gain. Ainsi, pour un même environnement économique, une entreprise n'est pas soumise à une détermination objective de son organisation du travail.

---

*L'apprentissage des opérateurs représente un pari pour la direction de l'entreprise, c'est-à-dire que le choix de dispositifs organisationnels qui apparaissent à première vue favorables peut conduire à une perte ou à un gain.*

---

Les différentes configurations organisationnelles sont sous-tendues par des paris le plus généralement implicites des directions d'entreprises que nous comptons ici mettre en évidence.

À cette fin, on considérera que l'apprentissage soulève la question de l'incertitude de deux façons. D'une part, l'apprentissage représente un instrument de réduction des incertitudes inhérentes au déroulement du processus de production. Ces problèmes productifs ne peuvent être anticipés par la direction<sup>4</sup>. Se présentant indépendamment de l'arbitrage de la direction entre le contrôle hiérar-

chique et l'autonomie associée à l'apprentissage, ils constituent une incertitude « exogène » aux choix organisationnels de la direction. D'autre part, l'apprentissage des opérateurs constitue en lui-même une source d'incertitude pour la direction de l'entreprise, car elle ne sait évaluer ni les coûts, ni les avantages qu'elle peut en attendre. La direction peut effectivement préférer installer une coordination hiérarchique dans l'atelier qui se prive des apprentissages des opérateurs mais réduit l'incertitude associée à l'autonomie de ces opérateurs. Cette incertitude peut donc être considérée comme « endogène » aux choix organisationnels de la direction.

### Les incertitudes exogènes de court et moyen termes

La direction opère un choix entre un dispositif organisationnel favorisant le traitement des problèmes productifs – incertitude exogène au choix de la direction – et un dispositif organisationnel antinomique à l'apprentissage des opérateurs, réduisant par là l'incertitude sur les risques de l'apprentissage – incertitude endogène au choix de la direction.

Pour ne pas s'enfermer dans une approche dualiste du mode d'organisation, il faut considérer que ce choix ne s'effectue pas une seule fois, ce que les enquêtes auprès d'établissements révèlent fréquemment. On considère ici qu'il intervient à deux reprises, pour deux niveaux d'incertitude exogène se rapportant à des horizons de court terme et de moyen terme<sup>5</sup>. Sur chacun de ces horizons, des apprentissages individuels et un apprentissage collectif sont susceptibles de se développer selon les choix d'organisation faits par la direction. L'incertitude exogène de court terme concerne les aléas fréquemment rencontrés dans le cours de la production : arrêt de la ligne, baisse de la qualité, mauvaise gestion de la variété, etc. Ils se rapportent au court terme parce que, d'une part, ils apparaissent

<sup>4</sup> Selon Aoki lui-même, en raison de la rationalité limitée des individus, il est normalement impossible de définir par avance les événements effectifs du processus de fabrication. Celui-ci reste toujours à la merci des aléas (1991, p. 23).

<sup>5</sup> Nous ne prenons pas en compte l'horizon du long terme qui dépasse le cycle du plan de production. L'introduction de cette échéance permettrait de distinguer un quatrième modèle d'organisation du travail, adapté au renouvellement des produits réalisés par l'entreprise et aux innovations techniques majeures. L'existence logique de ce modèle n'est cependant pas confirmée par les pratiques des entreprises que nous avons enquêtées, celles-ci privilégiant la séquence court terme-moyen terme.

pour un volume d'équipement invariable dans ses caractéristiques de volume et de fiabilité et, d'autre part, parce qu'ils peuvent se présenter fréquemment et demandent une réponse immédiate. S'ils sont gérés par les opérateurs, c'est dans la phase de l'apprentissage individuel. Celui-ci s'appuie sur le traitement des informations qui émanent de l'activité productive.

La seconde forme d'incertitude est qualifiée d'incertitude de moyen terme. Elle renvoie au processus de dégradation, de fiabilisation ou d'amélioration du fonctionnement productif, suivant les interventions qui sont menées dans l'atelier. C'est une incertitude car on ne sait pas dans quelle mesure les dysfonctionnements organisationnels et technologiques peuvent s'accumuler ou au contraire être réduits, voire effacés, grâce aux perfectionnements apportés par les salariés. Les règles édictées pour l'organisation du travail ne peuvent commander le processus d'innovation. Le qualificatif de moyen terme est justifié par le fait qu'il s'agit de transformations bornées par l'échéance du cycle du processus de production. Pour réduire cette incertitude en fiabilisant le processus productif, il faut faire appel à un apprentissage collectif. Ce dernier s'effectue par l'échange des expériences et suppose une concertation entre les membres de l'atelier en vue de la création d'innovations organisationnelles et techniques.

## LES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS

Les dispositifs organisationnels désignent les règles de travail et de contrôle du travail mises en œuvre par la direction. Le schéma d'analyse de ces dispositifs se fonde sur le choix fait par la direction de l'entreprise entre le couple apprentissage/autonomie et le couple contrôle/coordination hiérarchique<sup>6</sup>. Cette alternative

<sup>6</sup> Cette alternative qui se réfère aux travaux de J.-D. Reynaud (1988, 1989) ne met pas en opposition régulation de contrôle et régulation autonome. La régulation de contrôle correspond aux règles produites par la hiérarchie mais elle suscite en contrepoint le développement d'une régulation autonome de la part des opérateurs. La seconde voie qui est celle de la participation active des salariés à l'établissement des procédures de coordination dans l'activité, est celle d'une régulation conjointe : les suggestions des salariés prennent appui sur les procédures formelles établies par une direction, ouverte en retour aux suggestions des salariés. La régulation de contrôle s'en trouve réduite ainsi que la régulation autonome « clandestine ». Par ailleurs, cette même alternative est à rapprocher de la distinction opérée par O. Favereau (1995) entre des règles à forte marge d'interprétation et ouvertes à l'apprentissage (R+) et des règles à faible marge d'interprétation et fermées à l'apprentissage (R-).

est la clé de notre grille de lecture et se décline pour les deux types d'incertitude exogène considérés.

Il s'agit des aléas productifs traités sur le court terme et la fiabilisation du processus de production à l'horizon du moyen terme. Pour chacune de ces incertitudes, la direction choisit soit une gestion hiérarchique sans incertitude sur l'apprentissage, soit une gestion autonome où le traitement des aléas est confié aux opérateurs. Le résultat de cet arbitrage est transcrit dans les dispositifs organisationnels.

Il importe alors de remplir les cases grisées du tableau 1 p. 84 en faisant apparaître les dispositifs organisationnels qui traduisent ces choix. Concernant les aléas productifs, les dispositifs sont étudiés suivant le degré de spécialisation et de prescription des tâches. Pour la fiabilisation du processus productif, les observations privilégient le degré de gestion collective de l'activité dans l'atelier et les critères de performance utilisés.

### La spécialisation individuelle et le traitement des aléas productifs

Les difficultés qui surviennent fréquemment dans le processus de production ne peuvent pas toutes être gérées par la direction de l'entreprise. Cependant, c'est elle qui distribue les responsabilités pour leur prise en compte et qui fixe, par la division du travail, les variables à traiter en priorité. La question qui se pose est donc celle des avantages de la spécialisation et du degré de cette spécialisation dans le cadre d'une organisation rigide et prescrite, par opposition à une polyfonctionnalité qui offre au salarié davantage d'opportunités de développer ses compétences et de prendre des initiatives.

#### *La spécialisation et la prescription*

Une forte division du travail va de pair avec une prescription rigide et précise de l'exécution de l'activité. Cette dernière est réduite à un petit nombre de tâches dont le contenu est simple. L'apprentissage dans l'atelier se trouve vite borné par les procédures à suivre. Ce modèle oriente tous les efforts vers les quantités produites.

L'attention est en effet portée prioritairement sur le rythme de production, sans souci des stocks ou des délais. La variété et la qualité peuvent aussi être exclues des attributions des opérateurs peu qualifiés dans la fabrication de biens standardisés ainsi que la gestion des pannes qui se trouve confiée aux spécialistes de la maintenance. Cette organisation rend

Tableau 1  
Schéma d'analyse des modèles d'organisation

Décisions stratégiques de la direction sur l'organisation du travail à l'horizon du plan de production suivant un choix entre ↓	Problèmes productifs (incertitude de type exogène)	
	Problèmes productifs de court terme (les aléas productifs)	Problèmes productifs de moyen terme (la fiabilisation du processus)
- un dispositif privilégiant le contrôle et la coordination hiérarchique	⇒ réduction de l'incertitude associée à l'apprentissage (incertitude de type endogène)	
- un dispositif privilégiant l'apprentissage et l'autonomie	⇒ réduction de l'incertitude liée aux problèmes productifs (incertitude de type exogène)	

possible un contrôle extrêmement serré à travers une mesure de la productivité physique du travail.

La direction fait confiance à l'organisation élaborée par le service des méthodes et au traitement des problèmes par la voie hiérarchique. Elle recherche les gains liés à la spécialisation en privilégiant l'habileté plutôt que les capacités cognitives. Elle ne suscite pas les initiatives individuelles, porteuses d'un risque de désorganisation. Elle contribue ainsi à instaurer une forte substituabilité des travailleurs peu qualifiés en les privant d'un apprentissage qui constituerait un pouvoir potentiel de négociation.

#### *L'enrichissement des tâches*

L'enrichissement du travail peut être apprécié de deux points de vue : une polyvalence signifiant que l'opérateur est à même d'intervenir en différents lieux de l'atelier, sur différentes machines ; une polyfonctionnalité qui se traduit, pour un même poste, par l'intégration dans le travail de l'opérateur de fonctions comme la maintenance et la programmation de premier niveau.

C'est cette seconde dimension qui importe dans le traitement des aléas de court terme. Elle consiste en un enrichissement des tâches qui requiert une aptitude des opérateurs à gérer la variété – notamment dans les changements de séries qui imposent une intervention sur l'équipement –, à évaluer et maintenir le niveau requis de qualité des produits, ou à pallier les dysfonctionnements légers des équipements. Les opérateurs ont une démarche heuristique qui ne

peut être séparée du fonctionnement du processus de production. Les avantages procurés par cet apprentissage vont dépendre de l'aptitude des salariés à apporter rapidement des réponses aux événements productifs et de la fréquence de ces événements.

Indépendamment de cette incertitude, il faut souligner les incidences de cet apprentissage sur le contrôle hiérarchique. En élevant le nombre d'exigences dans l'activité des salariés, la direction perd un instrument d'évaluation objective de la performance individuelle qu'elle détenait par la mesure quantitative de la production. Les règles de travail ne constituent plus une formule à suivre strictement mais restent un guide pour l'action, susceptible d'une interprétation de la part de l'opérateur. En confiant à ce dernier la gestion des aléas mineurs, ses performances évoluent avec la fréquence et l'importance de ces dysfonctionnements et il ne peut être rendu pleinement responsable de la variation des résultats. L'évaluation du travail intègre alors une dimension plus subjective car il est nécessaire de témoigner d'un minimum de confiance dans la qualité et l'intensité du travail des salariés.

#### **La gestion collective de la fiabilisation du processus productif**

L'apprentissage individuel permis par la déspecialisation prend un supplément de sens dans un collectif de travail quand les salariés partagent les mêmes expériences. Ils élaborent en effet un langage, une culture

technique et une image opérative commune (Troussier, 1990). Les apprentissages individuels alimentent ainsi un apprentissage collectif qui nourrit en retour les compétences individuelles. La polyfonctionnalité des salariés ne porte ses fruits à moyen terme que si les expériences de chacun sont mises en commun au cours des phases de concertation.

La convergence des apprentissages est particulièrement appréciable dans les premiers temps du fonctionnement du processus productif, quand celui-ci nécessite de gagner en fiabilité alors que les dysfonctionnements rencontrés augmentent avec la complexité du processus productif. En laissant aux salariés le temps de réfléchir et de communiquer au sujet de l'amélioration du processus productif, la direction n'a aucune certitude sur ce qu'apportera cette concertation. Écueil symétrique, en exerçant une pression sur les salariés pour l'obtention de résultats productifs de court terme, elle risque de concourir à la dégradation du processus. En définitive, le choix de l'entreprise s'exprime dans le degré de gestion collective du processus productif et l'affichage des critères de performance retenus dans l'atelier. Les dispositifs organisationnels retenus en pratique dépendent de l'accent mis par la direction sur le contrôle ou l'apprentissage.

#### *L'absence de gestion collective et les critères de performance de court terme*

La direction peut imposer à l'atelier des objectifs de performance sur la qualité, les délais, les stocks, les changements de série ou plus simplement les coûts de production. Cette obligation de fins se substitue à l'obligation de moyens (procédures de travail). L'évaluation du travail peut être fréquente de façon à établir un contrôle des performances sur le court terme. Les opérateurs sont davantage incités à satisfaire ces normes au jour le jour plutôt qu'à les dépasser progressivement. Si les objectifs sont trop élevés et ne prennent pas en compte les dysfonctionnements, les salariés risquent surtout de ne pas disposer du temps nécessaire à des réparations en profondeur de l'équipement ou à des restructurations de la ligne de production. Ce type de gestion, en recherchant la tension des flux sur une ligne non fiabilisée, conduit le plus souvent à la fragiliser.

#### *Une gestion collective en vue d'améliorer la performance à moyen terme*

Dans cette optique, les éléments décisifs sont la possibilité pour les opérateurs d'arrêter la ligne de

production afin d'effectuer une réparation en équipe et la nécessité prioritaire pour le collectif de travail de se ménager des plages de discussion et de réflexion. On peut aussi concéder à l'atelier la possibilité de négocier les normes de performance à atteindre sur un calendrier progressif.

Ces dispositifs donnent un sens à l'autonomie et profitent en retour des apprentissages suscités par la polyvalence et les collectifs de travail<sup>7</sup>. On doit admettre en revanche qu'ils sont consommateurs de temps et incertains dans leurs effets sur une rentabilité qui ne sera appréciée qu'à moyen terme.

Dans cette logique de gestion collective, on ne peut opérer une mesure de la performance individuelle (Alchian et Demsetz, 1972). On se dirige dès lors vers une évaluation au niveau de l'atelier et axée sur l'amélioration progressive des résultats. Si un échéancier est établi, le fait qu'il ne soit pas respecté devrait conduire à réviser les objectifs ou à examiner au plus près les difficultés imprévisibles qui sont apparues plutôt qu'à mettre en cause la confiance dans l'effort ou les compétences des salariés.

Le tableau suivant résume la typologie des modalités de l'organisation du travail dans les ateliers confrontés aux deux horizons temporels.

## TROIS MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

C'est en conjuguant les deux types d'incertitude et les deux modalités de coordination dans l'atelier (l'une opposée, l'autre favorable au traitement de l'incertitude par les opérateurs), qu'on peut distinguer trois modèles d'organisation. En premier lieu, on retrouve les deux figures traditionnellement traitées. Le modèle taylorien-fordien conjugue les dispositifs ① et ③ du tableau 2. Il marque une préférence constante pour la coordination hiérarchique et le contrôle dans le traitement des aléas productifs et la fiabilisation du processus productif. Le modèle ohniste-toyotiste associe les modalités ② et ④. Il favorise les apprentissages individuels et collectifs complémentaires sur les horizons du court et moyen terme. En second lieu, la grille d'analyse permet d'envisager un modèle hybride

<sup>7</sup> La possibilité pour un ouvrier d'arrêter la ligne de production si il le juge utile est un élément du modèle japonais. Monden (1983) relève, à côté de l'« automatisation » et du « juste à temps », deux autres concepts clés : la flexibilité de la force de travail (*shojinka*) et les idées créatives des travailleurs (*soikifu*).

Tableau 2  
Dispositifs organisationnels privilégiant le contrôle  
ou l'apprentissage suivant la variable à traiter

	Aléas productifs (court terme)	Fiabilisation du processus (moyen terme)
	Degré de spécialisation et prescription	Degré de gestion collective et normes de performance
Coordination hiérarchique/ contrôle	① Forte spécialisation et prescription	③ Pas de gestion collective, objectifs à atteindre dans le court terme
Autonomie/ apprentissage	② Polyfonctionnalité, faible prescription	④ Forte gestion collective, pilotage des progrès dans le moyen terme

d'organisation qui articule les dispositifs ② et ③. Il laisse une certaine autonomie aux salariés dans la gestion des problèmes de court terme, tout en affichant une priorité pour la coordination hiérarchique et le contrôle dans la fiabilisation à moyen terme. Ce choix s'exprime par l'obligation de satisfaire les normes de performance à échéances courtes qui ne laissent pas le temps d'exploiter collectivement les apprentissages individuels. Comme les deux premiers, ce modèle est doté de sa propre cohérence, ce qui n'est pas le cas d'un quatrième modèle qui conjuguerait les modalités ① et ④. Ce dernier se trouve donc écarté. En effet, l'exploitation collective des apprentissages individuels pour l'amélioration des performances à moyen terme nécessite que soient préalablement réalisés ces apprentissages dans le traitement des variables de court terme.

Les développements suivants s'attachent plus particulièrement au troisième modèle que nos travaux sur les entreprises du secteur automobile viennent illustrer. Sur les deux premiers très largement traités dans la littérature sur l'organisation du travail, on se contente de caractériser les choix relatifs aux deux niveaux d'incertitude distingués.

### ■ Le modèle taylorien-fordien

Il correspond à la firme A identifiée par Aoki autant qu'au modèle de la qualification. Ce modèle associe l'organisation taylorienne et un mode de régulation économique fondé sur une production et une consommation de masse de produits standardisés, caractéristiques du fordisme.

Les écrits de Taylor (1918, 1971) notamment expriment clairement la volonté d'établir un système parfaitement objectif, c'est-à-dire matérialisé dans les dispositifs techniques et les règles écrites, pour que la direction puisse contrecarrer la « flânerie ouvrière » et rendre superflu un apprentissage qui supposerait une autonomie des opérateurs. En pratique, l'application de ces principes n'est pas rigoureuse et les analyses du contenu du travail ont révélé l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Dadot *et al.*, 1990).

Ce modèle se compose de dispositifs défavorables à l'apprentissage, misant fortement sur le contrôle permanent des procédés et des résultats individuels des opérateurs. Le principe d'un *one-best-way* mis au point par le service des méthodes caractérise l'attitude de

la direction de l'entreprise qui tend à substituer l'apprentissage organisationnel figé et fixé d'en haut à l'apprentissage individuel des opérateurs<sup>8</sup>.

C'est une forme d'organisation rigide qui confère un caractère statique à la coordination interne, caractère conforté par les investissements de forme importants que requiert cette organisation (Eymard-Duverney et Thevenot, 1983). Cette organisation hiérarchique s'accompagne d'une détermination des effectifs sur la base des temps opératoires calculés, méthode qui comporte peu de souplesse, tant à la hausse qu'à la baisse. La dynamique des emplois dépend du volume de la production.

### ■ Le modèle ohniste-toyotiste

Ce modèle d'organisation est davantage caractéristique des entreprises japonaises. Cette forme organisationnelle répond à des exigences plus affirmées en matière de variété des gammes du produit, de respect de la qualité, de réduction des délais et des stocks et tout cela au meilleur prix (Boyer et Durand, 1993).

Ce modèle a été mis en œuvre de manière exemplaire dans l'entreprise Toyota (Monden, 1983 ; Coriat, 1991) et étudié par Aoki dans ses diverses descriptions de la firme J. La doctrine de Ohno (1989), comme celle de Taylor, a une même préoccupation de rationalisation. Cependant, leurs conceptions diffèrent

<sup>8</sup> Cette manière de concevoir l'apprentissage organisationnel est à rapprocher du modèle du *top down management* décrit par Nonaka et Takeuchi (1995).



sur le rôle à confier aux ouvriers et leur participation à la gestion et la conception du processus de production. Même si cette participation reste mineure au regard du travail des ingénieurs, elle permet d'exploiter les apprentissages réalisés dans l'atelier<sup>9</sup>.

---

*La doctrine de Ohno (1989), comme celle de Taylor, a une même préoccupation de rationalisation. Cependant, leurs conceptions diffèrent sur le rôle à confier aux ouvriers et leur participation à la gestion et la conception du processus de production.*

---

Le pari en faveur de l'apprentissage manifeste la conviction de la nécessité d'une phase de fiabilisation du processus productif. Les ingénieurs japonais s'attachent ainsi à automatiser pas à pas, au fur et à mesure que s'instaure une maîtrise du processus productif (Freyssenet, 1994). Dans cette démarche, l'agent de fabrication n'est plus considéré comme l'élément non fiable du système productif mais au contraire comme l'acteur de la fiabilisation du système technique (Zarifian, 1992). La polyvalence est un élément essentiel de ce mode d'organisation ; les travailleurs l'acquièrent par une large mobilité au sein de l'atelier, entre les ateliers et à l'intérieur de la pyramide de sous-traitance (Lecler, Mercier,

1990). Ils sont encouragés à arrêter la ligne de production s'il se produit un dysfonctionnement, de manière à engager une réparation durable, plutôt que d'adopter une solution provisoire. Les cercles de qualité sont l'occasion d'organiser un échange collectif régulier, indépendamment des aléas qui surviennent dans le processus de fabrication. Les salariés permanents sont appelés à participer aux « plateaux » de

<sup>9</sup> Selon Ohno, « il faut que le jugement puisse s'exercer de façon autonome, au niveau le plus bas possible. Il faut, par exemple, que dans l'atelier même, on puisse juger qu'il n'est plus nécessaire de produire, ou, au contraire, qu'il faut produire différentes pièces et dans quel ordre, ou qu'il faut faire des heures supplémentaires. Des jugements de ce genre peuvent et doivent être exercés par les ouvriers eux-mêmes, sur le tas, sans qu'il leur soit besoin de consulter le service de planification et de contrôle de la production » (Ohno, 1989, p. 57).

projet dans les phases d'installation d'un nouveau processus productif. Cette participation active des salariés à la phase de conception, en plus de l'exécution, est un principe institutionnalisé au Japon (connu sous le nom de *Kaizen*).

La conjonction de ces dispositifs favorise une amélioration progressive des capacités productives des ateliers dans un souci permanent du respect de la qualité et de l'adaptation aux impératifs de la clientèle. Les innovations apportées par le collectif ouvrier permettent d'atteindre un niveau de fiabilité acceptable et de procéder à une élimination systématique des gaspillages qui se traduira notamment par une diminution du personnel employé (Ohno, 1989). Incidence originale, cette formule incite à un calcul large de l'effectif dans la mise en œuvre initiale du processus, avant de s'installer ensuite dans une logique de réduction progressive des effectifs (Zarifian, 1992).

### ■ Un modèle hybride d'organisation du travail

L'enquête que nous avons menée dans le secteur automobile français aide à préciser les caractéristiques de ce troisième modèle<sup>10</sup>. Les observations faites à cette occasion nous ont permis d'enrichir la pertinence logique de ce troisième modèle par les modalités particulières de coordination et de gestion des incertitudes qui lui sont attachées et qui dérogent aux deux modèles précédents. Dire de ce modèle qu'il est hybride revient cependant à reconnaître ses emprunts aux dispositifs organisationnels des modèles en question et la nécessité de travaux ultérieurs pour mieux asseoir son autonomie ou sa spécificité.

Comme pour la plupart des produits impliquant un assemblage complexe réalisé par un donneur d'ordre (ici le constructeur), ce modèle fonde sa supériorité et sa généralisation progressive en Europe sur une adaptation du modèle de type ohniste-toyotiste. Cette adaptation opère un relâchement de la codétermination typique du cas japonais, des modalités qui ont trait à l'interorganisation et à l'intra-organisation. Il subsiste ainsi une indépendance entre d'un côté les

<sup>10</sup> Le but de cette étude était d'apprécier la signification et la portée des nouvelles formes d'organisation du secteur, notamment pour les conséquences en matière de compétitivité et d'emplois. Ont été étudiés en parallèle les modes d'organisation dans les ateliers et dans les relations interentreprises. Quinze entreprises (constructeurs et principaux équipementiers) ont été enquêtées à cette fin, au travers d'entretiens menés dans différents services de ces entreprises (cf. Laurencin *et al.*, 1996).

formes des relations interentreprises et d'un autre côté les choix d'organisation du travail et des relations hiérarchiques dans l'entreprise. Mais une double contrainte impérative – la production en « juste à temps » sur le court terme et la conception partagée sur le moyen terme – à l'origine de relations interentreprises durables, influence l'organisation interne des entreprises en présence. Les équipementiers, fournisseurs et sous-traitants qui sont tous à l'amont des constructeurs sont particulièrement tenus de s'adapter à cette contrainte sous la pression de ces derniers.

Dans le cas du secteur étudié, le contexte de croissance lente typique d'un « marché de renouvellement » donne à l'interorganisation un rôle structurant, tant pour les constructeurs que pour les équipementiers, rôle qui fait écho à la notion d'entreprise-réseau que les constructeurs évoquent volontiers.

Dans ce contexte, l'organisation du travail dans l'atelier est surtout dictée par le souci de répondre prioritairement aux incertitudes du court terme, aussi bien chez les équipementiers et autres fournisseurs des constructeurs que chez ces derniers. C'est paradoxalement un puissant motif pour que les opérateurs aient, individuellement, les compétences spécialisées requises pour satisfaire les objectifs recherchés. Mais dès lors que cette préoccupation impérieuse s'inscrit dans un contexte relationnel propice à des exigences toujours accrues, une flexibilité est introduite dans cette organisation du travail, afin qu'elle encourage des initiatives favorables à une amélioration de la performance en matière de vitesse, coût, qualité et réduction des stocks. Si ce troisième modèle se démarque ainsi du modèle taylorien de stricte prescription et spécialisation des opérateurs, il en conserve cependant l'esprit par la possibilité de capitaliser les ressources en matière de conception et d'innovation au niveau des ingénieurs c'est-à-dire à un niveau hiérarchique supérieur à celui de l'atelier. Pour les constructeurs comme pour les équipementiers, la pérennité et l'amélioration des compétences techniques à moyen terme en dépendent.

#### *Un environnement concurrentiel imposant de conjuguer réactivité et standardisation*

La croissance lente du marché de l'automobile en Europe (2 % par an en moyenne depuis le début des années quatre-vingt) aiguise les rivalités entre les constructeurs, plaçant leur compétition sur le terrain d'une réponse personnalisée à la demande, placée devant un éventail élargi des modèles offerts. Il leur

incombe ainsi de conjuguer les économies d'échelle que procure la standardisation des véhicules avec les économies de variété qu'autorise une différenciation mesurée de l'offre. La « différenciation retardée » met en œuvre cette conjugaison, la méthode de la production en « juste à temps » ou flux tendus importée du Japon, venant répondre au double impératif de réactivité et d'efficacité, tendant à la maximisation du ratio qualité/coût de cette production.

Par le truchement de cette méthode, les constructeurs imposent effectivement des contraintes rigoureuses aux équipementiers en ce qui concerne la qualité, la précision, la fréquence des livraisons mais aussi les prix, contraintes qui sont répercutées sur les équipementiers et fournisseurs de second rang<sup>11</sup>. La concurrence entre constructeurs impose parallèlement de multiplier les services aux clients et d'adopter des équipements et des procédés de plus en plus complexes, ce qui constitue une source supplémentaire de survenance d'aléas productifs.

La pression sur les prix oblige enfin les entreprises du secteur à réduire les coûts, en limitant le surplus des effectifs et en mobilisant sans relâche et dans l'urgence ceux qui restent employés. Dans ce contexte de concurrence, une motivation fréquemment avouée des salariés est de garder leur emploi. La distance est grande avec l'analyse d'Aoki dans laquelle les salariés réalisent un apprentissage parce qu'ils sont intéressés au partage de la quasi-rente. Dans des conjonctures de crise, ils peuvent être non seulement exclus du partage des gains de productivité de l'entreprise mais de l'entreprise elle-même.

#### *Une flexibilité de l'organisation du travail au sein de l'atelier*

À s'en tenir au discours managérial, la plupart des principales entreprises du secteur ont mis en place tous les ingrédients d'un nouveau modèle de production dans l'atelier : « *total productive maintenance*, *total quality control*, « juste à temps » et *lean production*, mise en lignes, mise en flots, adoption des certifications de qualité, management participatif... Or la réalité est différente. Elle conjugue une volonté de rénovation qui se heurte à l'inertie de l'organisation et un ensemble de changements tangibles qui ne sont pas nécessairement articulés entre eux. La prise en compte des critères de performance et leur confrontation avec la réalité des compétences requises conduisent à identifier la logique suivante.

<sup>11</sup> Ces contraintes sont imposées par des notations périodiques dites EAQF (Évaluation d'aptitude à la qualité du fournisseur).

La pérennité des critères de performance de l'atelier se heurte aux innovations et aux nécessités de moyen terme qu'impose un marché en évolution permanente. Ces critères constituent alors un obstacle au développement des compétences car ils « déforment » l'activité de travail dans les ateliers et sont peu susceptibles de fonder en dynamique une aptitude au changement. C'est le cas du maniement de critères de productivité et de continuité dans le fonctionnement de l'atelier comme le rendement synthétique ou le rendement opérationnel.

Conformément à notre grille de lecture, cette logique est révélatrice d'un certain pari de la direction de l'entreprise sur l'apprentissage dans l'atelier, face aux deux sources d'incertitude inscrites dans le plan de production. Concernant l'incertitude de court terme et les diverses informations que les salariés doivent traiter instantanément, la direction recourt à la polyvalence pour opérer une gestion autonome des différentes variables que sont la qualité, les coûts, la variété, les délais et les stocks. Dans cette situation, les salariés apprennent à réagir instantanément à différents incidents en élaborant par l'expérience des réponses adaptées à ceux qui se produisent fréquemment.

Cependant, le temps manque pour conjuguer les expériences individuelles en vue d'apporter des solutions durables aux dysfonctionnements des équipements ou pour modifier l'organisation du travail de façon à produire des innovations organisationnelles réellement aptes à résoudre définitivement les problèmes. Si des réunions sont prévues, elles sont souvent sacrifiées aux objectifs de court terme que sont les taux de qualité des produits, d'utilisation des équipements ou le respect des délais qui peuvent être appréciés quotidiennement. On est alors en présence d'une première contradiction car l'absence d'interventions décisives peut aggraver les problèmes productifs et imposer par conséquent de plus grands efforts pour répondre aux objectifs affichés, repoussant encore davantage la mise en œuvre de solutions durables. Avec plus de « chance », les problèmes productifs sont mineurs et ne se cumulent pas. Dans ce scénario d'un pari réussi, la direction profite alors des apprentissages individuels permettant de gagner en rapidité, pour réduire les effectifs au minimum afin de traiter les demandes courantes mais sans veiller à garantir la fiabilité de la ligne.

La direction laisse une autonomie aux salariés pour le traitement d'une multitude d'informations, escomptant leur adaptation aux événements sur la base d'un apprentissage sur le tas. Elle n'encourage pas les initiatives d'améliorations organisationnelles et techno-

logiques durables dont les bénéfiques ne seraient sensibles qu'à moyen terme (à condition que les innovations soient effectivement pertinentes). Cette méthode illustre le choix, théoriquement fondé, d'une organisation favorable à l'apprentissage individuel pour gérer les aléas du court terme sans pour autant comporter un processus de réflexion porteur d'un apprentissage collectif, dans la mesure où il exigerait de prendre du temps sur la phase de production et qu'il existe une incertitude sur son apport à la performance globale.

L'analyse élaborée sur un découpage en modalités de travail permet de considérer que ce troisième modèle qualifié d'hybride se situe sur un même plan que les deux autres modèles en ce qui concerne l'interrelation entre l'organisation et l'emploi. Les coûts salariaux restent un domaine privilégié pour réaliser des économies dans le but de répondre à l'obligation d'une baisse des prix de revient. La réduction des effectifs manifeste ainsi la préférence pour une politique à court terme, qui joue notamment sur le travail intérimaire ou sur le chômage partiel, en sacrifiant systématiquement la concertation et la formation. La polyvalence est alors un moyen de faire

fonctionner une ligne de production capable de s'adapter aux variations de la demande avec un effectif plus restreint que celui résultant du calcul des temps opératoires dans le modèle taylorien. De ce fait, les apprentissages individuels ne sont pas socialisés et ne profitent pas durablement à l'organisation. Cette politique qui apparaît tourner le dos à une gestion cumulative des compétences de l'entreprise à long terme<sup>12</sup> s'accompagne en fait, à l'image du modèle taylorien, d'une remontée des savoir-faire et des

---

*L'analyse élaborée sur un découpage en modalités de travail permet de considérer que ce troisième modèle qualifié d'hybride se situe sur un même plan que les deux autres modèles en ce qui concerne l'interrelation entre l'organisation et l'emploi.*

---

<sup>12</sup> De nombreux travaux de management stratégique insistent pourtant sur ces compétences à long terme (Chandler, 1992 ; Teece *et al.*, 1991 ; Hamel, Prahalad, 1994).

moindres innovations au niveau des ingénieurs. Cette remontée permet de mieux saisir la logique globale de ce modèle hybride car elle sous-tend la dynamique des compétences propre à ce modèle d'organisation.

*Une capitalisation des compétences, à l'amont de l'atelier*

Parallèlement à l'intervention de services nouveaux tels que le service logistique dans la programmation des plans de production de l'atelier, les compétences techniques qui en émanent remontent dans les services d'ingénierie, à l'amont de l'atelier, ces services étant amenés à se coordonner étroitement. Le service des méthodes n'est donc pas le seul concerné. La coordination entre les ingénieurs de la fabrication, des méthodes, des études et de la recherche dépasse même les frontières des entreprises lorsque la mise en œuvre de la conception partagée dans les « plateaux de projet »<sup>13</sup> des constructeurs implique la participation permanente des ingénieurs des équipementiers à ces plateaux. Chez Renault comme chez PSA (Peugeot société anonyme), les plateaux-projets constituent des organisations pluridisciplinaires consacrées à une mise au point des nouveaux modèles permettant de raccourcir leurs cycles de développement. Un regroupement en interne est opéré à cette fin, rapprochant les différents métiers que sont les études, le design, l'industrialisation et les méthodes, la fabrication, la logistique, la qualité, le marketing et les achats. À ce regroupement sont associés les différents types d'ingénieurs des équipementiers et fournisseurs extérieurs. Cette insertion dans ces dispositifs d'ingénierie simultanée facilite le transfert de compétences de recherche, de design, de process et des moyens d'essai dont ils sont pourvus. En vue de ce transfert, les équipementiers constituent de véritables pôles de recherche et développement, à l'image du plateau-projet du constructeur. Ces pôles sont composés d'ingénieurs chefs de projet capables pour certains de pratiquer l'ingénierie de conception des produits, d'autres la conception des process et d'autres la gestion des coûts de production.

Les ressources mobilisées ainsi dans la conception sont d'une grande importance : chez Renault par exemple, les défauts ultérieurs de qualité sont dans 80 % des cas le résultat d'erreurs de conception des pièces ou des process et dans seulement 20 % des cas imputables à des erreurs de fabrication.

<sup>13</sup> Institutions transversales qui mettent en œuvre, à travers une gestion de projet, le lancement de la réflexion et de la logistique nécessaire à la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'automobile (Midler, 1993).

Mais si les constructeurs bénéficient ainsi aussi directement que possible des spécialités techniques de leurs équipementiers et fournisseurs, c'est en grande partie par la capitalisation préalable de ces compétences au niveau intermédiaire de l'organisation générale des entreprises concernées<sup>14</sup>. Cette montée de fonctions transversales qui évoque le modèle toyotiste s'opère toutefois dans un contexte hiérarchique de type taylorien.

\* \*  
\*

L'analyse présentée dans cet article a mis en relation les règles de travail et les apprentissages des salariés dans un contexte classique d'atelier de fabrication. Elle a conduit à distinguer trois modèles d'organisation du travail, le troisième modèle n'étant jamais pris en compte dans les approches qui opposent globalement un modèle défavorable à l'apprentissage (modèle de la qualification, taylorien-fordien ou firme A) à celui qui concourt au contraire à privilégier cet apprentissage (modèle de la compétence, émergent ou firme J). Le dépassement d'une vision dualiste est rendu possible par la dissociation des incertitudes de court terme et de moyen terme.

Dans notre analyse, les modalités de l'organisation du travail décidées par la direction constituent en définitive un compromis entre les avantages séquentiels attendus de l'apprentissage et le maintien d'une coordination de type hiérarchique. Les décisions portant sur les règles de travail influencent l'apprentissage des opérateurs mais déterminent aussi les variables du contrôle de l'activité<sup>15</sup>. Dans cette approche, le modèle d'organisation ne constitue pas une réponse mécanique à un environnement parfaitement identifié mais il varie avec les appréciations subjectives des directions qui contribuent à façonner cet environnement. On comprend ainsi que différents modèles puissent cohabiter dans un même secteur et sur une même période.

L'amélioration des performances de l'atelier se heurte ainsi à des exigences contradictoires. Il est impératif d'obtenir une compétitivité en matière de qualité et de prix de revient car il s'agit là d'une condition de

<sup>14</sup> C'est à ce niveau qu'on observe dans certaines entreprises une nouvelle direction comme la direction qualité, agissant en parallèle avec la direction des achats.

<sup>15</sup> Cette approche de l'organisation du travail dans l'entreprise rejoint l'analyse de Favereau (1994, 1995), qui étudie les rapports entre apprentissages individuel et organisationnel, en tenant compte de la question du pouvoir hiérarchique dans l'arbitrage entre contrôle et autonomie.

survie de la fabrication considérée. Toutes les stratégies de long terme n'ont de sens que si l'horizon du court terme est franchi. Prendre en compte cette contrainte n'interdit cependant pas de prendre position pour signaler les inconvénients ou les avantages d'une forme organisationnelle. Les plans de progrès dans les ateliers sont importants dans la mesure où ils suscitent une dynamique des compétences, sous réserve d'effectifs suffisants.

L'articulation de la satisfaction des objectifs à court terme avec la recherche de l'amélioration à moyen terme de la qualité et de la productivité implique dans l'entreprise une gestion de l'emploi assurant l'élévation des niveaux de qualification et la consolidation des compétences de l'entreprise. Ces opportunités sont autant d'enjeux et d'arbitrages à réaliser en matière d'organisation, sa compétence organisationnelle étant en étroite interdépendance avec sa compétitivité. ■

---

## Bibliographie

---

Alchian A., Demsetz H. (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, n° 62, p. 777-795.

Aoki M. (1986), « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, p. 971-983.

Aoki M. (1990), « The Participatory Generation of Information Rent and the Theory of the Firm » in Aoki M., Gustafsson B., Williamson O. (éditeurs.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publication, p. 1-25.

Aoki M. (1991), *Économie japonaise*, Économica, Paris (traduction française).

Aoki M., Dore R. (éd.) (1994), *The Japanese Firm : the Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press.

Bergeron S. (1996), « Information, compétence économique et organisation », *Économie appliquée*, tome XLIX, n° 2, p. 133-154.

Boyer R., Durand J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Syros, Paris.

Chandler D. (1992), « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, Summer.

Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, C. Bourgeois éditeur, Paris.

Dadot M. (sous la direction de) (1990), *Les analyses du travail : enjeux et formes*, Céreq, coll. des études, n° 54.

Eymard-Duvernay F., Thevenot L. (1983), *Les investissements de forme : leurs usages pour la main-d'œuvre*, Insee, division Emploi, août.

Favereau O. (1994), « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes » in Orlean A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 113-137.

Favereau O. (1995), « Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires » in Lazaric N. et Monnier J.-M. (éd.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, 1994, p. 23-38.

Freyssenet M. (1994), « Volvo-Uddevala, analyseur du fordisme et du toyotisme », Actes du GERPISA, n° 9, p. 161-183.

Guilhon B. (1995), « Le processus d'apprentissage de la firme J : contenu et limites », *Revue d'économie industrielle*, n° 74, p. 85-101.

Hamel G., Prahalad C.-K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, trad. française : *La conquête du futur*.

Laurencin J.-P., Troussier J.-F., Boissin O., Sonzogni M. et Tournon M. (1996), *Dynamique d'appétitude, emploi et performance*, rapport final d'étude pour le Commissariat général du plan, IREPD, juin.

Lecler Y., Mercier C. (1990), « La transformation des systèmes d'emploi et de rémunération » in Commissariat général du plan, *Du fordisme au*

- toyotisme ? *Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*, La Documentation française, Paris, p. 333-396.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris.
- Monden Y. (1983), *Toyota Production System*, Industrial Engineering and Management Press.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press ; trad. française : *La connaissance créatrice ; la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boek, Bruxelles, 1997.
- Ohno T. (1989), *Le système de production Toyota*, Masson (traduit du japonais).
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Salais R. (1994), « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 371-403.
- Sonzogni M. (1997), *Qualifications spécifiques et relations salariales*, thèse de doctorat en sciences économiques, université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Taylor (1918), *La direction des ateliers*, Dunod, Paris.
- Taylor (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris (traduction française).
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1991), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Harvard University, Consortium on Competitiveness and Cooperation, Boston Academic Workshop « Technology, Strategy, Innovation », novembre.
- Troussier J.-F. (1990), « Évolution des collectifs de travail et qualification collective » in Dadoy M. et al., *Les analyses du travail : enjeux et formes*, Céreq, coll. des études, n° 54, p. 115-121.
- Zarifian P. (1992), « L'attrait du modèle japonais et sa relativité » in Sumiko Hirata H. (dir.), *Autour du « modèle » japonais*, L'Harmattan, Paris, p. 21-29.

## Résumé

### Choix d'organisation du travail et dynamique des compétences dans l'entreprise

par Jean-Paul Laurencin et Michel Sonzogni

L'opposition traditionnelle des modes d'organisation taylorien et ohniste ne permet pas de rendre compte de manière satisfaisante de l'organisation du travail mise en œuvre actuellement dans certaines entreprises françaises. Celle-ci constituerait une forme hybride, empruntant certaines règles du schéma japonais tout en conservant sur d'autres aspects une optique taylorienne. Elle laisserait ainsi se développer des apprentissages individuels dans le traitement de problèmes de court terme, sans prendre le temps de les exploiter collectivement dans une phase de fiabilisation à moyen terme. La cohérence propre de cette forme hybride peut être expliquée en réinterprétant une grille d'analyse proposée par Aoki. Son approche dualiste oppose le modèle traditionnel de la coordination hiérarchique et du contrôle, au modèle émergent favorable à l'autonomie et à l'apprentissage. Il faut alors concevoir que le choix entre ces deux logiques de traitement des incertitudes n'est pas exercé une seule fois mais se décline pour différents types d'aléas productifs. Dans cet article, les aléas productifs qui exigent une réponse dans le court terme sont distingués de la fiabilisation du processus engagée sur le moyen terme. Des dispositifs organisationnels traduisent l'arbitrage entre le contrôle et l'autonomie pour chacun de ces deux niveaux. Dans cette lecture, chaque modèle est une combinaison particulière d'un couple de modalités de travail et possède une dynamique propre des compétences et des emplois.