



HAL
open science

ACCROITRE LA PERFORMANCE PAR L'ENRICHISSEMENT DES TACHES ET L'AUTONOMIE - L'EXEMPLE DES TECHNICIENS DE FABRICATION

Janique Soulié, Pierre Mathieu

► **To cite this version:**

Janique Soulié, Pierre Mathieu. ACCROITRE LA PERFORMANCE PAR L'ENRICHISSEMENT DES TACHES ET L'AUTONOMIE - L'EXEMPLE DES TECHNICIENS DE FABRICATION. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2003, 47, pp.45-56. halshs-00769060

HAL Id: halshs-00769060

<https://shs.hal.science/halshs-00769060>

Submitted on 7 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Janique SOULIÉ-MATHIEU
Pierre MATHIEU
Maîtres de conférences en Sciences de Gestion
Université de Haute Alsace
Laboratoire d'Intelligence des Organisations

ACCROITRE LA PERFORMANCE PAR L'ENRICHISSEMENT DES TACHES ET L'AUTONOMIE - L'EXEMPLE DES TECHNICIENS DE FABRICATION -

Dans un contexte de concurrence très forte, les entreprises doivent sans cesse accroître leur compétitivité. Elles le font, notamment, en améliorant la fiabilité de leurs procédés de production, en en élaborant de plus efficaces et en recherchant de nouveaux produits. Cette évolution est à l'origine d'un besoin important de technicité, en particulier au niveau des ateliers et des équipes de production. Par ailleurs, les gestionnaires se trouvent face à une attente assez forte du personnel de production concernant les perspectives d'évolution en fin de carrière. La création de nouvelles fonctions intégrant un enrichissement des tâches et le développement de l'autonomie apparaît comme une réponse à ces besoins. L'objectif de cette étude est d'évaluer l'impact de cette évolution sur la variation de la contribution individuelle des salariés et d'en analyser les facteurs explicatifs.

Après un exposé du contexte de l'étude en première partie, nous présenterons dans une seconde partie la validation empirique qui s'appuie sur une enquête réalisée auprès d'une population très précise de salariés, les techniciens de fabrication, dans une entreprise industrielle. L'entreprise étudiée dispose, au sein de son personnel de production, de salariés dotés de compétences pouvant leur permettre de jouer un rôle plus important en matière de pilotage de l'évolution de la technicité des procédés et des équipements. Il est donc parfaitement légitime qu'elle s'appuie sur ces ressources internes pour développer les compétences techniques dont elle a besoin au niveau des équipes de production. De plus, l'organisation du travail repose sur une grille de classification des emplois très rigide en termes de coefficients de base et d'avenants. En particulier, de nombreux opérateurs de production atteignent le dernier coefficient de l'avenant 1 bien avant le terme de leur carrière. La création des techniciens de fabrication est apparue comme une solution susceptible de régler à la fois le problème collectif de l'évolution de la technicité et celui, individuel, des perspectives de carrières en fin d'avenant 1.

La recherche repose sur le choix d'appréhender la performance à partir des contributions individuelles, sans oublier qu'il s'agit d'un postulat restrictif. Le caractère systémique de toute organisation de production implique en effet que la performance résulte non seulement des contributions individuelles mais également, entre autres facteurs, des relations entre les salariés. Ce choix se justifie cependant par la nature même des évolutions organisationnelles étudiées qui visent, très généralement, à rechercher un accroissement de performance via des contributions individuelles différentes ou plus élevées.

Nous concluons sur les enseignements de cette étude d'un point de vue théorique ainsi que sur les propositions d'actions qui nous semblent susceptibles d'en découler.

1 – LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis le début des années 80, de nombreuses analyses ont mis en évidence les bouleversements, parfois très importants, des structures d'emplois des entreprises. Margirier (1993) souligne ainsi la diminution des emplois d'ouvriers non qualifiés et d'employés et l'accroissement des emplois de techniciens et d'ingénieurs. Ces bouleversements sont particulièrement vérifiés dans

le secteur industriel et dans les petites entreprises. Ce sont en outre dans les entreprises mettant en œuvre des réductions d'effectifs ou dans lesquelles les processus et les produits subissent d'importantes modifications que les bouleversements des structures d'emplois sont les plus sensibles. Les statistiques établies par l'INSEE grâce aux Enquêtes Sur l'Emploi et aux recensements confirment cette analyse. L'étude de l'évolution de la structure professionnelle (Amossé, 2001) fait ainsi apparaître, entre 1982 et 1999, une augmentation de la population de techniciens de 22% alors que les effectifs de contremaîtres et d'agents de maîtrise restaient stables et que ceux d'ouvriers diminuaient de 20%.

Nous allons, dans un premier temps, replacer l'impact de ces modifications dans leur cadre conceptuel au regard des travaux théoriques existants. Dans un second temps, cette évolution sera analysée au vu de l'expérience menée dans une entreprise industrielle qui a été amenée à développer la fonction de technicien de fabrication.

1.1. LE CADRE CONCEPTUEL

Le développement de l'enrichissement des tâches et de l'autonomie s'inscrit dans le cadre d'une évolution des modes de production intégrant de nouvelles caractéristiques du travail et qui aura automatiquement des répercussions sur les rétributions des salariés.

1.1.1. L'évolution des modes de production.

De nombreux travaux récents ont souligné les limites du modèle " taylorien-fordien " d'organisation et mis en évidence les nouvelles conditions techniques et économiques de la production industrielle. Veltz et Zarifian (1994), par exemple, précisent ainsi que " *l'évolution du travail résulte autant, voire plus, d'innovations organisationnelles " pures ", portant notamment sur les formes de coordination des activités que de la modernisation technique pourtant intense* " (p.4). Ce constat les conduit alors à mettre l'accent sur la densité et la qualité des interactions entre les membres des organisations. La clé de la performance réside de plus en plus dans le bon usage des machines, " *l'efficacité des systèmes de production dépend de plus en plus de la qualité des interfaces et de moins en moins directement de la productivité des opérations élémentaires* " (p.8). Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur les rôles des individus au sein des collectifs de travail. De Terssac (1992) démontre que l'on passe d'une logique de conduite de procédés à une logique de supervision et que cette évolution se traduit par le développement de trois rôles nouveaux : la détection des conditions anormales de fonctionnement, la stabilisation du processus et l'optimisation du processus. De Terssac et Dubois (1992) observent également que, dans ce nouveau contexte productif, les notions de compétence et d'autonomie cessent d'être de simples résidus de l'automatisation pour devenir des principes essentiels des nouvelles formes d'organisation. La rationalisation des rôles ne vise alors plus à exclure l'incertitude et l'aléatoire mais à le gérer. La recherche de flexibilité implique nécessairement un accroissement de l'autonomie de certains acteurs. Ces différentes considérations théoriques commencent, semble-t-il, à se concrétiser dans nombre d'entreprises. Les tendances dominantes en matière d'organisation du travail s'articulent ainsi autour de la polyvalence et de l'autonomie (Coutrot, 1996). L'interdépendance entre les collègues de travail s'accroît. Les salariés ont de plus en plus de relations en dehors de leurs environnements directs de travail. L'autonomie progresse et va de pair avec l'expression collective sur le travail mais reste fortement encadrée (DARES, 1994).

1.1.2. Les nouvelles caractéristiques du travail

Tous les auteurs (par exemples Savall, 1989 ; Steers et Porter, 1991) s'accordent aujourd'hui pour recommander de s'intéresser à la nature même de la tâche en proposant aux salariés un travail qui offre davantage de défi, de diversité et de possibilités de satisfaire ses besoins personnels.

Cette littérature préconisant d'enrichir le travail s'est développée à la suite des travaux d'Herzberg et de ses disciples, rapportés par exemple par Francès (1995). Cependant, même si les premières études empiriques menées sur l'impact de l'enrichissement des tâches sur les attitudes des salariés (voir Megginson, 1972) n'ont pas toujours abouti à un consensus, la satisfaction et le sens général du travail semblent effectivement supérieurs lorsque le travail est élargi et certains auteurs (Paul et al., 1968 ; MacKinnon et Roche, 1970) ont pu observer un accroissement important de la motivation et de la productivité à la suite de l'enrichissement des tâches.

Toutefois, pour rendre efficaces ces interventions, il faut s'interroger en premier lieu, comme le préconise Lévy-Leboyer (1998), sur la manière d'enrichir le travail car "*il serait dangereux d'adopter n'importe quelle stratégie sans avoir fait un bilan de ses indications et un diagnostic de la situation*" (p.164). C'est en ce sens que Hackman et Oldham (1976) proposent un modèle d'enrichissement des tâches qui prend en compte cinq caractéristiques du travail qui peuvent influencer les attitudes et comportements des salariés :

- la variété de la tâche se réfère au nombre d'activités différentes et à la diversité des compétences nécessaires ;
- la globalité de la tâche s'intéresse à la possibilité d'effectuer une tâche complète ou du moins un ensemble d'opérations suffisamment important pour en voir le résultat ;
- l'importance de la tâche, par exemple par son effet sur d'autres personnes, correspond à sa valeur aux yeux du salarié.

Ces trois premières caractéristiques ont trait à la signification du travail.

- l'autonomie est relative à la liberté d'action laissée au salarié et à sa responsabilité face aux résultats de la tâche ;
- la rétroaction concerne la possibilité d'avoir des informations sur le travail effectué, notamment sur sa qualité, sa quantité et sur ses conséquences.

Ce modèle général est influencé indirectement par les perceptions individuelles et les besoins personnels de croissance qui diffèrent selon les individus.

Les nombreuses recherches empiriques réalisées sur ce modèle (voir Fried et Ferris, 1987) ont confirmé sa validité quant à l'influence générale des caractéristiques du travail sur la satisfaction, sur la motivation au travail et, un peu moins nettement, sur la performance. Les résultats par rapport aux cinq dimensions proposées par Hackman et Oldham sont plus contrastés, du fait notamment de la difficulté d'isoler chacune d'elles. Par exemple, l'étude de Dunham (1976) n'a pas permis de confirmer la distinction entre la variété de la tâche et l'autonomie, ces deux notions étant fortement associées. Inversement, d'autres auteurs ont proposé de prendre en compte de nouvelles variables. Glick et al. (1986), par exemple, ont introduit dans le modèle une caractéristique relative à la complexité du travail, évaluée par les compétences requises. Même si les auteurs n'ont pas actuellement trouvé de consensus quant au nombre et à l'indépendance des caractéristiques du travail à prendre en compte, il n'en demeure pas moins que cet ensemble de travaux a montré que les résultats du salarié sont plus satisfaisants lorsqu'il effectue des tâches variées dont il perçoit l'importance et la valeur et lorsqu'il jouit d'une certaine autonomie pour les réaliser.

1.1.3. Les rétributions extrinsèques et intrinsèques

Au-delà de la modification des caractéristiques du travail, le changement de fonction constitue également une promotion qui aura un impact sur la rétribution globale du salarié, c'est à dire sur ses éléments extrinsèques et intrinsèques (Sire, 1993). La rétribution extrinsèque, indépendante du contenu de l'activité, concerne l'ensemble des rémunérations perçues par le salarié (salaire de base, primes, avantages divers...). De nombreux travaux se sont intéressés à l'impact de la rémunération sur la satisfaction, la motivation et la performance au travail (voir Roussel, 1996, Peretti et Roussel, 2000). Le modèle de Porter et Lawler (1968) présentant le processus de la motivation et ses conséquences sur la performance demeure une référence dans ce domaine. Les rétributions intrinsèques sont, pour leur part, attachées au contenu de l'emploi occupé. Sire (1993) intègre dans cette catégorie les avantages en matière de développement de carrière, le statut social attaché à la fonction occupée et l'intérêt du travail c'est à dire son caractère enrichissant, ce dernier élément rejoignant la problématique précédente des caractéristiques du travail.

Pour évoquer ces éléments de rémunérations et de stimulation se situant au-delà du salaire de base, nous pouvons également parler de reconnaissance, au premier sens retenu par Bourcier et Palobart (1997). Dans son second sens, *“ la reconnaissance est traitée comme un paramètre d'un processus relationnel ; elle est ici une forme plus souvent positive de feed-back ”* (p.59). On rejoint ici la notion de rétroaction prise en compte par Hackman et Oldham. Dans tous les cas et quels qu'en soient les moyens, la reconnaissance par la hiérarchie du travail réalisé par les techniciens devrait constituer un autre facteur de motivation.

1.2. LA POSITION DE L'ENTREPRISE

Afin d'appréhender l'ensemble des dimensions du changement organisationnel mis en œuvre dans l'entreprise, 40 entretiens individuels ont été réalisés auprès des membres des chaînes hiérarchiques (gestionnaires des ressources humaines de l'établissement, chefs de groupes de production, ingénieurs chefs d'atelier, agents de maîtrise de jour, chefs d'équipes) ainsi que de divers responsables locaux des organisations syndicales. Ces rencontres ont permis, en particulier, d'identifier le contexte économique et social de cette évolution ainsi que les choix et techniques de gestion retenus.

1.2.1. Le contexte économique et social

L'entreprise constituant le champ de l'enquête appartient au secteur chimique et fait partie d'un groupe multinational. Elle comprend de nombreux établissements de production de biens intermédiaires destinés à des marchés très concurrentiels marqués par des évolutions rapides et parfois conséquentes de la demande et des coûts des matières premières (construction, équipement automobile, agro-alimentaire, etc.). Dans ce contexte, l'apparition puis le développement de la fonction de "technicien de fabrication" s'inscrit dans une double logique.

D'une part, il s'agit de répondre à un besoin continu d'amélioration de la compétitivité des processus de production. C'est ainsi que cette fonction a initialement été créée, par exemple, à l'occasion du lancement de nouvelles unités de production ou concomitamment à l'instauration d'Equipes Semi-Autonomes devant fonctionner sans contremaître. Son développement et sa généralisation au sein des différents établissements résultent ensuite de la prise de conscience d'un besoin croissant de technicité.

Il s'agit, d'autre part, de répondre à une forte demande sociale. Il existe en effet, dans la plupart des établissements de l'entreprise, une proportion importante d'ouvriers de production privés de perspectives réelles de progression. La création d'une fonction intermédiaire entre les postes

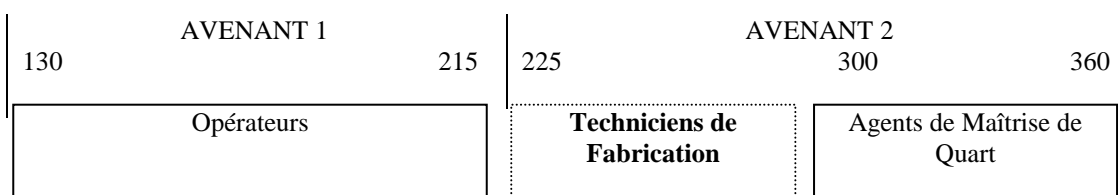
d'opérateurs et ceux d'encadrement constitue alors une véritable opportunité de progression pour une proportion non négligeable de salariés. Ensuite, l'accroissement de la population de techniciens s'inscrit dans une logique locale d'extension d'un "acquis social". Il s'agit alors plus d'offrir les mêmes opportunités à tous les salariés que de satisfaire un besoin technique ou organisationnel local réel.

1.2.2. Une nouvelle fonction dans l'organisation du travail

Sur le plan formel, la création de la fonction de technicien de fabrication est largement déterminée par les dispositions de la convention collective de l'entreprise en matière de classification. Celle-ci distingue trois catégories de salariés : les ouvriers et employés (avenant 1), les techniciens et agents de maîtrise (avenants 2) et les cadres (avenants 3). Chacun des trois avenants regroupe différents coefficients de base représentant le niveau de technicité du poste occupé et servant de fondement au calcul des rémunérations. Les emplois de l'avenant 1 varient ainsi du coefficient 130 au coefficient 205 (certains accords d'établissements prévoient l'existence d'un coefficient 215). Les coefficients affectés aux emplois de l'avenant 2 varient, quant à eux, de 225 à 360.

Les équipes de travail dans les ateliers de production étaient initialement composées d'ouvriers de différents niveaux techniques (la polyvalence étant reconnue par des coefficients de plus en plus élevés mais limités à 205 ou 215) et d'agents de maîtrise de quart (chefs d'équipes) avec des coefficients de base compris entre 300 et 360. La figure 1 montre qu'avec la fonction de technicien de fabrication la composition des équipes de production est sensiblement modifiée puisque, en complément de ce schéma traditionnel, apparaissent dans les ateliers des salariés aux premiers coefficients de l'avenant 2 (225, 235 voire plus). Dans la très grande majorité des cas, ces nouvelles fonctions ont été pourvues par des ouvriers ayant atteint le coefficient maximum de l'avenant 1 ; le changement d'avenant étant subordonné à la réalisation d'une formation conséquente.

Figure 1 : L'architecture type des équipes de production



L'analyse de l'évolution des emplois de l'entreprise durant les années 90 dans les métiers de la production fait apparaître clairement les deux évolutions suivantes :

- l'augmentation de la part des emplois de techniciens et agents de maîtrise (dits emplois de l'avenant 2) au détriment de ceux d'ouvriers (avenant 1) ;
- le très fort développement relatif, au sein de la première catégorie, des emplois de techniciens.

Les premiers techniciens sont apparus dans l'entreprise au début des années 80. L'essor véritable de la fonction est cependant beaucoup plus récent puisque, fin 1997, 85% des techniciens de fabrication occupaient leurs postes depuis cinq ans ou moins. A cette date là, 402 techniciens de fabrication étaient recensés dans les différents établissements de l'entreprise (environ 10% des salariés de fabrication).

Concernant les rôles confiés aux techniciens de fabrication, tous les établissements ayant choisi de développer cette fonction ont procédé de manière identique en élaborant un “ référentiel métier ”. De l’analyse de ces documents il ressort que, dans tous les cas, la fonction de technicien de fabrication repose sur le principe selon lequel l’opérateur passant dans l’avenant 2 conserve exactement sa place au sein de son équipe. Il participe ainsi à la tenue des postes auxquels il est affecté par l’agent de maîtrise de quart. Simplement, il est susceptible, à l’occasion, de consacrer une partie de son temps à la réalisation de missions ponctuelles. Il doit également participer plus activement au pilotage de l’atelier en mettant en œuvre ses capacités d’analyse et de diagnostic et en favorisant la diffusion de ses connaissances. En pratique, l’apparition puis le développement de cette fonction ne bouleverse absolument pas l’organisation formelle du travail au sein des équipes. Elle s’effectue à effectif et nombre de postes constants et ne modifie en rien l’organisation hiérarchique de l’atelier.

La création de la fonction de technicien de fabrication s’inscrit donc parfaitement dans le cadre théorique de l’enrichissement des tâches puisqu’il s’agit bien de conserver au salarié ses anciennes tâches et de lui en adjoindre de nouvelles demandant un niveau supérieur de qualification. Le recherche d’une performance collective accrue repose alors sur l’hypothèse que cette évolution organisationnelle génère des productivités plus élevées de la part des salariés promus. Notre objectif est d’analyser et de mesurer différents facteurs explicatifs de l’accroissement de la contribution individuelle des techniciens de fabrication.

2 – L’ETUDE EMPIRIQUE : L’IMPACT SUR LES PERCEPTIONS DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES

Compte tenu de la taille et de la diversité du périmètre concerné (402 techniciens dans 11 établissements), la décision a été prise de concentrer les observations et analyses sur un échantillon composé des trois principaux établissements industriels eu égard à l’importance du développement de la fonction (223 techniciens de fabrication, soit 55% de cette population).

L’étude des effets individuels du changement de fonction a justifié la construction d’un questionnaire original adapté à la population étudiée et prenant en compte les différentes tâches assignées aux techniciens de fabrication.

Le questionnaire a été administré aux 223 techniciens de fabrication de l’échantillon. Au total, 97 questionnaires ont pu être exploités, soit un taux de retour de 43,5%. En terme de représentativité, l’échantillon exploité représente 24% de la population totale.

L’analyse de données a été réalisée sur le logiciel SPSS 8.0.

2.1. LA MESURE DES VARIABLES

Pour expliquer la variation de la contribution individuelle, les études citées dans le cadre conceptuel nous amènent à prendre en considération deux ensembles de variables indépendantes.

Par rapport à son ancien poste, l’occupation de la fonction de technicien de fabrication entraîne en premier lieu pour le salarié une modification substantielle des caractéristiques de son travail.

En second lieu, elle constitue un changement relativement important d’échelon qui se répercute automatiquement sur ses rétributions tant extrinsèques qu’intrinsèques et sur ses attentes en matière de reconnaissance.

2.1.1. La contribution individuelle.

La variable dépendante du modèle proposé est mesurée par l'évaluation par le technicien de fabrication de la modification de sa contribution individuelle par rapport à ses fonctions antérieures. Cette évolution est évaluée sur une échelle à cinq points, codifiée de 1 à 5, allant de " beaucoup plus faible " à " beaucoup plus élevée ". La note 3 représente ainsi une contribution inchangée par rapport aux fonctions précédemment occupées.

2.1.2. Les caractéristiques de l'emploi

Leur mesure est basée sur la liste des tâches figurant dans le référentiel métier élaboré par les établissements. Il répertorie les 10 tâches suivantes confiées aux techniciens :

- 1 – conduite des installations en salle de contrôle,
- 2 – rondes et surveillance des installations à l'extérieur,
- 3 – contrôle et vérification du produit,
- 4 – assistance et intervention en cas de dysfonctionnement,
- 5 – sécurité (mise à jour des consignes, relais d'information),
- 6 – circulation des informations au sein de l'atelier,
- 7 – aide au diagnostic en cas de marche perturbée,
- 8 – aide à la formation technique (opérateurs et nouveaux arrivants),
- 9 – interface avec d'autres services du site (entretien, labo, etc.),
- 10 – continuité des savoirs et savoir-faire techniques (mémoire).

Trois variables indépendantes représentant la modification des caractéristiques de l'emploi ont alors été retenues. Le répondant devait les évaluer par rapport à chacune de ces 10 tâches :

- **la variété**, mesurée par l'évolution de la réalisation effective de ces différentes tâches, sur une échelle d'importance à cinq points ;
- **la complexité**, mesurée par l'utilisation des compétences concernant chaque tâche, sur une échelle à quatre points allant de " très peu utilisées " à " très bien utilisées " ;
- **la perception de l'importance du rôle** de technicien, mesurée pour chaque tâche sur une échelle d'utilité à quatre points.

Une analyse factorielle a été réalisée systématiquement sur l'ensemble des 10 items listés afin de tester l'unidimensionnalité des trois variables proposées. Pour chacune, les ACP ont fait apparaître deux facteurs principaux et non un seul laissant supposer que l'échelle ne mesure pas un caractère unique mais deux construits distincts. Une rotation varimax a alors permis d'identifier et d'interpréter les deux dimensions à prendre en considération (tableau 1). Elles s'organisent, pour chacune des trois variables, autour d'énoncés différents. Le calcul des coefficients alpha de Cronbach a ensuite permis de valider la fiabilité interne des variables issues de l'ACP.

Tableau 1 : Matrice des composantes après rotation

Variables initiales	Variété des tâches		Complexité		Perception de l'importance du rôle	
tâches	Composantes		composantes		composantes	
	1	2	1	2	1	2
1	8,73E-02	<u>0,832</u>	<u>0,542</u>	0,410	0,294	<u>0,687</u>
2	0,107	<u>0,787</u>	<u>0,623</u>	0,401	7,537E-02	<u>0,889</u>
3	<u>0,505</u>	0,583	<u>0,733</u>	0,285	0,460	<u>0,703</u>
4	<u>0,658</u>	0,397	0,384	<u>0,674</u>	<u>0,775</u>	0,366
5	<u>0,739</u>	0,185	<u>0,684</u>	0,391	<u>0,651</u>	0,485
6	<u>0,824</u>	1,245E-02	0,380	<u>0,590</u>	<u>0,818</u>	0,253
7	<u>0,778</u>	0,161	0,330	<u>0,791</u>	<u>0,803</u>	0,310
8	<u>0,747</u>	0,225	4,11E-02	<u>0,859</u>	<u>0,833</u>	8,091E-02
9	<u>0,586</u>	0,252	<u>0,882</u>	-1,381E-02	0,281	<u>0,619</u>
10	<u>0,718</u>	5,11E-02	<u>0,679</u>	0,340	<u>0,551</u>	0,374
Nouvelles variables indépendantes	Réalisation nouvelles tâches (Tâches2)	Réalisation anciennes tâches (Tâches1)	Compétences en matière d'action (Compét1)	Compétences en matière d'expertise (Compét2)	Perception importance des rôles autonomes (Percept2)	Perception importance des rôles contraints (Percept1)

Concernant la réalisation des différentes tâches, l'ACP a montré l'intérêt de séparer les tâches 1 et 2 des huit autres. Il s'avère en effet que ces deux premières tâches (conduite des installations en salle de contrôle et rondes et surveillance des installations à l'extérieur) correspondent aux rôles effectués par les techniciens dans leurs anciennes fonctions. Les autres tâches rassemblent quant à elles les rôles spécifiques attachés au statut de technicien. La fiabilité interne de cette échelle se révèle en outre tout à fait satisfaisante ($\alpha=0,87$). Il apparaît ainsi préférable de scinder la première variable en deux construits distincts, d'une part, la réalisation des anciennes tâches, d'autre part, la réalisation des nouvelles tâches.

Une analyse similaire réalisée sur la variable relative à l'utilisation des compétences nous a conduit à regrouper les tâches 1, 2, 3, 5, 9 et 10 d'une part et les tâches 4, 6, 7 et 8 d'autre part. La première variable ainsi créée se rapporte aux compétences en matière d'action ($\alpha=0,85$) ; la seconde aux compétences en matière d'expertise ($\alpha=0,79$).

Enfin, les analyses réalisées sur la perception de l'importance du rôle ont également abouti à scinder cette variable en deux. Les résultats de l'ACP nous conduisent à regrouper les tâches 1, 2, 3 et 9 d'une part et les 6 autres d'autre part. L'examen du contenu du premier ensemble montre qu'il s'agit de tâches fréquentes et habituelles et qui engagent peu la responsabilité et l'initiative du technicien. Ce sont des tâches qu'il doit effectuer couramment et sur lesquelles il ne dispose d'aucune autonomie de décision ou de réalisation. Nous les avons regroupées dans la variable intitulée perception de l'importance des rôles contraints ($\alpha=0,79$). Les 6 autres tâches, au contraire, confèrent une certaine liberté d'action au technicien. Leur réalisation dépend uniquement de lui et de la façon dont il les envisage (par exemple, circulation des informations, aide à la formation...). Il peut s'y impliquer plus ou moins, décider de leurs fréquences et dispose ainsi d'une réelle autonomie quant à leur réalisation. Ils constituent ainsi la variable perception de l'importance des rôles autonomes ($\alpha=0,89$).

2.1.3. Les éléments de rétribution

Les rétributions extrinsèques perçues par le salarié sont déterminées par son coefficient de base. C'est donc ce coefficient que nous avons retenu pour évaluer la rémunération du technicien.

Les autres éléments de rétribution (développement de carrière, statut social, forme positive de feed-back...) sont mesurés, sur une échelle de satisfaction à quatre points, par la perception par les techniciens de la reconnaissance de leur travail par la hiérarchie.

2.2. RESULTATS

Le tableau 2 récapitule les statistiques descriptives et les coefficients de corrélation entre les variables.

Tableau 2 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

	m	e-t	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Tâches1	3,45	0,64	-								
2-Tâches2	3,85	0,56	0,38**	-							
3-Compét1	2,84	0,54	0,31**	0,37**	-						
4-Compét2	2,92	0,57	0,15	0,47**	0,65**	-					
5-Percept1	2,40	0,61	0,45**	0,50**	0,55**	0,39**	-				
6-Percept2	2,70	0,64	0,26*	0,54**	0,36**	0,47**	0,67**	-			
7-Rémuné	231,2	9,91	0,14	0,03	-0,07	-0,05	-0,01	0,04	-		
8-Reconn	2,68	0,77	0,15	0,31**	0,22	0,34**	0,12	0,20*	0,14	-	
9-Contrib	3,79	0,61	0,50**	0,64**	0,38**	0,38**	0,50**	0,56**	-0,09	0,35**	-

** p<.01

*p<.05

Un test z a montré un accroissement significatif de la contribution déclarée par les techniciens (*contrib*) ainsi qu'une importance supérieure dans la réalisation des anciennes tâches (*tâches1*) et des nouvelles (*tâches2*). Globalement, leurs compétences en matière d'action (*compét1*) comme en matière d'expertise (*compét2*) leur semblent plutôt bien utilisées. Leur rôle par rapport aux tâches contraintes (*percept1*) leur paraît moyennement important tandis qu'ils perçoivent davantage l'utilité de leur rôle par rapport aux tâches autonomes (*percept2*). Enfin, ils apparaissent moyennement satisfaits de la reconnaissance de leur travail par la hiérarchie (*reconn*).

Parmi les variables proposées pour expliquer l'accroissement de la contribution individuelle des salariés, la recherche des déterminants significatifs a été réalisée au moyen d'une analyse de régression multiple. Deux méthodes ont été appliquées : la méthode *enter* permet de restituer le niveau de variance expliquée par l'ensemble des facteurs et de déterminer leur degré de significativité ; la méthode *pas à pas* permet de connaître le pourcentage de variance expliquée par chaque variable.

Le tableau 3 présente les résultats de ces analyses.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de régression

	Accroissement de la contribution individuelle		
	Bêta (standardisé)	t	R ²
Réalisation des anciennes tâches	0,30	3,65***	0,08
Réalisation des nouvelles tâches	0,34	3,73***	0,41
Compétences en matière d'action	0,08	0,80	
Compétences en matière d'expertise	-0,09	-0,86	
Perception de l'importance des rôles contraints	-0,05	-0,44	
Perception de l'importance des rôles autonomes	0,31	3,11**	0,06
Rémunération	-0,18	-2,53*	0,02
Reconnaissance	0,18	2,44*	0,03
R ²	0,60		
F	16,00***		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Le modèle permet d'expliquer 60% de la variance (F=16 ; p<0,001). La méthode *enter* a mis en exergue cinq déterminants significatifs.

Quatre sont reliés positivement à l'accroissement de la contribution individuelle : la réalisation des anciennes tâches, la réalisation des nouvelles tâches, la perception de l'importance des rôles autonomes et la reconnaissance. Ainsi, comme le révélait la littérature, la variété de la tâche, la perception du rôle dans les tâches où le technicien jouit d'une certaine autonomie et la reconnaissance du travail permettent bien d'accroître la contribution individuelle. Par contre, ni la meilleure utilisation des compétences, que ce soit en matière d'action ou d'expertise, ni l'accroissement de la perception de l'importance des rôles contraints ne permettent ici d'augmenter la contribution individuelle.

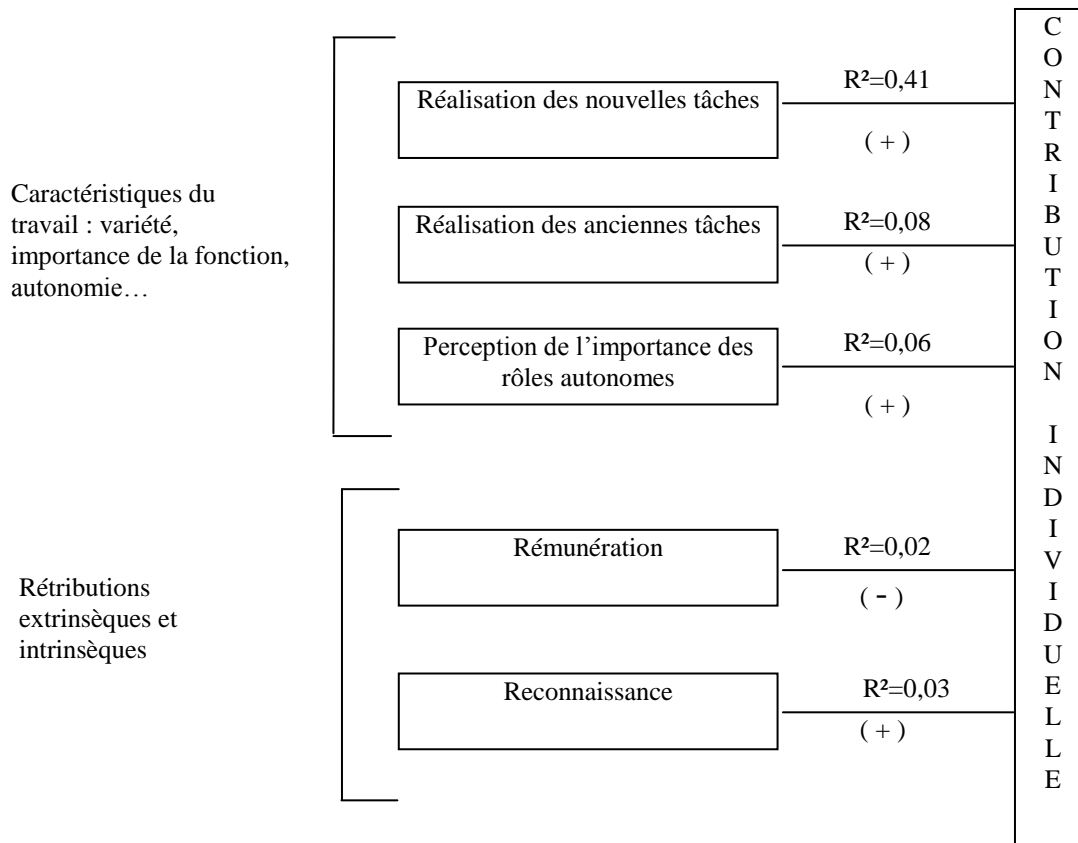
La rémunération pour sa part apparaît reliée négativement à l'accroissement de la contribution. Ainsi, les techniciens ayant un coefficient de base plus élevé énoncent des augmentations de contribution moins importantes que les techniciens dont le coefficient de base est inférieur. Ce résultat peut s'expliquer par une moindre motivation des salariés atteignant le coefficient maximum en tant que technicien de fabrication et qui, ne pouvant devenir agents de maîtrise, se trouvent à nouveau privés de perspectives de carrière. Inversement, les nouveaux techniciens demeurent sans doute plus motivés, d'abord parce qu'ils viennent d'être promus à l'avenant 2, ensuite parce que, n'étant qu'au premier coefficient de cet avenant, ils ont encore d'importantes perspectives de progression dans leur fonction. Ce résultat confirme la nécessité de mettre en place, notamment pour les salariés limités dans leurs perspectives de carrière, des mécanismes de reconnaissance autres que la seule rémunération extrinsèque attachée au coefficient de base.

La régression *pas à pas* montre pour sa part que la réalisation des nouvelles tâches constitue le déterminant principal du modèle. Il explique à lui seul 41% de la variance. La réalisation des anciennes tâches et la perception de l'importance des rôles autonomes apportent une contribution

respective de 8 et 6% à l'explication de la variance. Enfin, la prise en compte de la reconnaissance et de la rémunération permettent d'accroître la variance expliquée respectivement de 3 et 2%.

Ces différents résultats sont reproduits dans la figure 2.

Figure 2 : Les facteurs explicatifs de l'accroissement de la contribution individuelle des techniciens de fabrication



Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'apprécier dans quelle mesure et selon quels mécanismes les évolutions des organisations du travail -dans le sens d'un enrichissement des tâches et d'un développement de l'autonomie- participent à l'accroissement des performances des salariés. L'analyse statistique nous a permis de mettre en évidence différents résultats relatifs à l'évolution des contributions individuelles et à ses principaux déterminants.

Ces résultats confirment, tout d'abord, l'existence d'un lien positif très net entre l'évolution globale des caractéristiques du travail et les performances individuelles des salariés (dans la lignée des travaux de Hackman et Oldham, 1976).

Plus précisément, la variable explicative déterminante est l'apparition de tâches nouvelles. Son impact positif est en effet bien plus significatif que celui de l'élargissement des anciennes tâches ou de l'accroissement de l'autonomie. Par rapport aux analyses théoriques relatives aux nouvelles formes d'organisations du travail, notre recherche confirme donc la pertinence des stratégies d'évolutions centrées sur l'accroissement des productivités individuelles par la réalisation de nouvelles activités, plus complexes, dans le cadre d'une logique de supervision (De Terssac, 1992).

Notre recherche confirme enfin la nécessité de développer des mécanismes de reconnaissance autres que la rémunération extrinsèque qui ne suffit pas, à elle seule, à motiver les salariés. Il convient donc de contribuer, au-delà de l'aspect financier, à conférer aux techniciens un statut reconnu par tous, beaucoup plus conforme à l'importance de l'évolution de leur fonctions.

L'analyse proposée pourrait toutefois être enrichie et complétée en levant certaines de nos hypothèses de travail. En particulier, d'un point de vue méthodologique, nous avons retenu comme variable dépendante la perception par les salariés de leur performance individuelle. Une première limite consiste alors à s'interroger sur la mesure de la performance réelle par rapport à la performance perçue. Il faudrait ensuite compléter le modèle d'analyse proposé en testant le lien entre la dynamique des contributions individuelles et l'évolution de la performance globale de l'entreprise. Enfin, d'un point de vue conceptuel, la prise en compte d'autres variables explicatives (comme les caractéristiques personnelles ou la rétroaction) pourrait certainement permettre d'accroître le pouvoir explicatif du modèle et de ce fait, enrichir l'analyse des déterminants des performances individuelles.

Au-delà de ces limites, les analyses des entretiens et les résultats obtenus nous amènent à formuler différentes recommandations susceptibles de favoriser l'accroissement des contributions individuelles et, par là, les performances de l'entreprise étudiée :

- L'accroissement des contributions individuelles repose sur la réalisation de tâches nouvelles, assez largement incompatibles avec la tenue d'un poste traditionnel d'opérateur. Il pourrait donc s'avérer pertinent d'établir un principe de répartition du temps de travail entre celui passé à tenir l'ancien poste et celui consacré à l'exercice autonome des nouvelles tâches.
- Le développement de leur autonomie justifie nécessairement des relations professionnelles de plus en plus étroites entre les techniciens et d'autres salariés de l'entreprise (personnel de jour, laboratoires, services de maintenance, etc.). De ce fait, il semble indispensable d'imaginer de nouveaux lieux de manifestation des contributions des techniciens (projets, études, missions, etc.)
- La répartition des rôles entre les agents de maîtrise et les techniciens de fabrication doit être clairement précisée. Le chef d'équipe joue en effet un rôle essentiel quant à la valorisation des compétences des techniciens. A cet égard, il semble assez naturel de s'orienter, au moins dans les grandes équipes, vers une spécialisation de l'agent de maîtrise sur des tâches de gestion du collectif et une délégation des tâches de supervision des processus de production aux techniciens.
- Il paraît également nécessaire de prévoir des procédures périodiques de feed-back. Ces techniques de gestion facilitent en effet une reconnaissance accrue, de la part de la hiérarchie, du rôle effectif des techniciens et donc peuvent générer un accroissement de leurs contributions.
- Les nouvelles tâches des techniciens étant essentiellement intellectuelles et fondées sur leur implication dans les missions qui leur sont confiées, il semble nécessaire de combiner différents modes de reconnaissance : intéressement à la valeur ajoutée créée (sous forme de prime ou d'augmentation individuelle) ou gratifications non monétaires (reconnaissance publique de leur contribution et de leur rôle d'expert, association à des groupes projets, etc.).
- Enfin, les perspectives de progression des techniciens de fabrication sont actuellement assez peu claires. Afin de pérenniser cette fonction il importe vraisemblablement de fixer des règles beaucoup plus précises au niveau de chaque établissement. Différentes pistes pourraient être explorées : la progression vers des fonctions d'agent de maîtrise, la mobilité inter-ateliers ou inter-sites, le passage dans une fonction de journée...

Au sein de l'entreprise étudiée, l'application des recommandations précédentes permettrait de satisfaire à moyen terme ses besoins en technicité, pérenniserait la fonction et le statut de technicien de fabrication et demanderait aux opérateurs volontaires des efforts à la hauteur du changement d'avenant.

D'une manière générale et sous réserve des limites évoquées précédemment, ces différentes propositions nous semblent susceptibles d'aider les responsables des ressources humaines confrontés à des besoins similaires à gérer la création ou le développement de fonctions intermédiaires et à optimiser leurs contributions aux performances de l'entreprise.

Références

Amossé Thomas, *Recensement de la population de 1999 - L'espace des métiers de 1990 à 1999*, **INSEE Première**, n° 790, juillet 2001.

Bourcier Claude, Palobart Yves, *La reconnaissance, un outil de motivation pour les salariés*, Les Editions d'Organisation, 1997.

Coutrot Thomas, " *Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ?* ", **Données Sociales 1996**, INSEE, pp. 209-216.

DARES, " *L'évolution en deux ans de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés* ", **Premières Synthèses**, 54, juin 1994.

De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris : Presses Universitaires de France, 1992.

De Terssac Gilbert, Dubois Pierre, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cépaduès-Editions, 1992.

Dunham R. B., " *The measurement and dimensionality of job characteristics* ", **Journal of Applied Psychology**, 61, 1976, pp. 404-409.

Francès Robert, *Motivation et Efficience au Travail*, Liège : Mardaga, 1995.

Fried Y., Ferris G. R., " *The validity of the job characteristics model : a review and meta-analysis* ", **Personnel Psychology**, 40, 1987, pp. 287-322.

Glick William H., Jenkins Jr., G. Douglas, Gupta Nina, " *Method versus substance : how strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes ?* ", **Academy of Management Journal**, 29, 3, 1986, pp. 441-464.

Hackman J. P., Oldham G. R., " *Motivation through the design of work : test of a theory* ", **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 1976, pp. 250-279.

Lévy-Leboyer Claude, *La Motivation dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1998.

MacKinnon Neil, Roche William, " *Motivating People with Meaningful Work* ", **Harvard Business Review**, 48, 3(May 1970), pp. 97-110.

Margirier Gilles, “*L'évolution des structures d'emploi : une analyse des comportements d'entreprises*”, **Formation Emploi**, 42, 1993, pp. 7-24.

Meggison Leon C., *Personnel, a behavioral approach to administration*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1972.

Paul Jr William J, Robertson Keith B. and Herzberg Frederick, “*Job Enrichment Pays Off*”, **Harvard Business Review**, March-April 1968, pp. 61-78.

Porter Lyman W., Lawler Edward E., *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1968.

Peretti Jean-Marie, Roussel Patrice (sous la direction de), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, Collection Entreprendre, série Vital Roux, 2000.

Roussel Patrice, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris : Economica, 1996.

Savall Henri, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Economica, 1989.

Sire Bruno, *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris : Editions Liaisons, 1993.

Steers Richard M., Porter Lyman W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 1991.

Veltz Pierre, Zarifian Philippe, “*Vers de nouveaux modèles d'organisation ?*”, **Sociologie du Travail**, 1, 1993, pp. 3-25.

Abstract

Creation of "manufacturing technician" function is in keeping with the general pattern of productive system. In order to increase continually their competitiveness, firms need more and more technical skills. In this aim, they improve their manufacturing process and create new products.

In the studied firm, creation of manufacturing technician function, on the one hand, expands technical competencies and, on the other hand, increases career opportunities of some workers. Based upon 97 questionnaires, our study analyses perceptions of workers promoted technicians and the impact on individual productivities.

According to theoretical researches, we point up that diversity and job enrichment are the two main explanatory variables. We show then the necessity to imagine other recognition mechanisms than pay.

We conclude with some propositions allowing production managers to maximize technicians' productivities within teamworks and human resources managers to imagine new organizational structures including such intermediary functions.