



**HAL**  
open science

## L'autonomie comme capacité d'action

Régine Bercot

► **To cite this version:**

Régine Bercot. L'autonomie comme capacité d'action : Une expérience de cellules autonomes dans l'aéronautique . K. Chatzis,; C. Mounier,; P. Veltz P; Zarifian. L'autonomie dans les organisations quoi de neuf? , L'Harmattan pp.87-112, 1999, Logiques sociales. halshs-01452001

**HAL Id: halshs-01452001**

**<https://shs.hal.science/halshs-01452001>**

Submitted on 1 Feb 2017

**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.

R. Bercot, (1999), L'autonomie comme processus d'action in « l'autonomie dans les organisations quoi de neuf ? » coordonné par Chatzis, Mounier, Veltz, Zarifian, éd. l'Harmattan, collection logiques sociales, pp 87-112.

Pour traiter de la conquête d'autonomie dans un nouveau cadre organisationnel, nous nous centrerons sur l'analyse du processus de mise en place des équipes autonomes. L'activité au sein des équipes autonomes peut être définie comme processus interactif qui permet d'élargir et diversifier le champ d'intervention, développer la responsabilité individuelle et collective au sein du groupe.

L'image des équipes autonomes évoque un mode d'organisation qui s'accompagne d'une augmentation de l'autonomie pour les individus. On peut même faire l'hypothèse que cette caractéristique est un des principes de cette organisation.

Deux formes de l'autonomie peuvent être distingués. Selon que l'on s'attache à l'une ou l'autre, on peut conclure à une amélioration de l'autonomie individuelle et collective ou au contraire à une détérioration de cette autonomie.

La première forme concerne l'indépendance. Elle est analysée le plus souvent par les auteurs qui situent l'autonomie comme une capacité d'acquérir une certaine marge de manoeuvre à partir des règles fixées ou des outils de travail <sup>1</sup>. L'acteur -individu ou groupe- cherche à préserver cette liberté qui lui donne un certain confort. Les règles, les procédures, les critères de bon travail définissent et encadrent son travail. L'impersonnalité de cet ensemble de consignes les rend plus facilement gérables par l'individu et le groupe. De plus, rappelons que les règles et les normes formelles ou informelles édictées par les directions et l'encadrement ne s'opposent pas aux règles produites par le groupe mais que ces deux sources différentes de règles sont souvent complémentaires. Elles permettent de gérer la diversité des situations et l'aléatoire<sup>2</sup>.

La deuxième forme est celle de l'autonomie d'action. Action et parole sont les éléments caractéristiques de l'insertion dans le monde humain. "*Agir au sens le plus général signifie prendre une initiative, entreprendre, mettre en mouvement.*"<sup>3</sup> Etre autonome signifie alors, avoir la capacité d'agir, d'assumer des situations variées, complexes en préservant sa capacité de réponse. Ce sens de l'autonomie est celui que l'on mobilise pour évoquer le développement de l'enfant. Il suppose l'existence d'un changement

<sup>1</sup> J.D. Reynaud Les règles du jeu. *L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.

<sup>2</sup> G. De Terssac, *Autonomie dans le travail*, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, 1992

<sup>3</sup> H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Agora Presses Pocket,

d'environnement offert à cet enfant : de moins en moins de contrôle sur le respect des règles, un champ d'action de plus en plus grand, une gestion de ses activités, de son temps de ses déplacements dans l'espace. Cette "production" de l'autonomie est le produit de l'interaction entre l'enfant et les autres généralisés (Erikson, 1972). Si on lui en donne l'occasion l'enfant peut faire *la preuve de son autonomie*. La preuve, ici, est la mise en action réussie. L'analogie entre le processus de développement de l'enfant et celui qui est à l'œuvre au sein des équipes autonomes se situe sur deux plans : celui du maintien de la capacité d'action dans des contextes différents, celui de la capacité d'apprentissage qui se développe au fil des expériences.

Comment articuler ces deux dimensions de l'autonomie, autonomie-indépendance et autonomie-action ? Il existe une différence qualitative entre elles. L'autonomie-indépendance est centrée sur la reproduction ou l'adaptation aux variations. L'autonomie-action se situe pour une part importante dans le **registre de la création**. L'autonomie d'action est alors la capacité à peser sur son environnement en tant que sujet, sujet au sens de celui qui cherche à peser sur les orientations historiques<sup>4</sup>. Elle peut paradoxalement s'accompagner d'une plus grande dépendance vis à vis des autres. Mais elle confère à l'individu une force d'intervention. Elle est porteuse de **capacité de transformation de soi-même, des autres et de l'activité**.

Nous chercherons dans ce chapitre à montrer comment le développement actuel des équipes autonomes modifie le rapport entre ces dimensions de l'autonomie.

Nous insisterons d'abord sur le processus dynamique et interactif d'acquisition de l'autonomie. Le premier acte révélateur d'autonomie-action est celui du volontariat des personnes composant l'équipe autonome, moment de rupture et d'autonomie par rapport au collectif ouvrier, donc moment de mise en action individuelle. La constitution des équipes est l'objet d'interprétations diverses et de conflits importants cristallisés autour du sens à attribuer à la participation à ces équipes. Nous verrons quels sont les enjeux de ces interprétations et de ces conflits.

Nous analyserons ensuite le fonctionnement des équipes autonomes. Nous introduirons la distinction entre autonomie collective et individuelle. Nous poserons les éléments d'un paradoxe : pour les individus la participation à l'équipe autonome est une perte d'autonomie dans le travail (au sens d'indépendance). En effet, l'autonomie individuelle de départ se mue progressivement en forte interdépendance au sein de l'équipe. D'autres qualificatifs expriment mieux la vie de l'équipe que celui d'autonomie. Ainsi l'activité au sein de l'équipe peut être caractérisée comme un processus de développement de l'initiative et de la responsabilité individuelle et

---

<sup>4</sup> A.Touraine *La voix et le regard* Seuil, sociologie permanente , 1978.

collective. Nous insisterons donc sur ce processus dynamique et interactif d'acquisition de l'autonomie : nous essayerons de décrire le chemin parcouru par les individus qui composent l'équipe.

Ce chapitre présente les résultats d'une enquête effectuée dans un atelier de montage de l'aéronautique en 1994. De nombreux entretiens ont été fait auprès de la direction, des cadres et agents de maîtrise, de syndicalistes et de compagnons. Les thèmes des entretiens portaient sur l'histoire des transformations des ateliers, les parcours professionnels des acteurs, leur vécu des transformations. La première équipe autonome a été mise en place à l'occasion d'un nouveau produit. Le personnel était choisi parmi des volontaires. L'idée principale était de constituer une équipe homogène du point de vue des comportements. Les personnes ont été choisies avec la volonté d'obtenir un groupe homogène "éviter les leaders potentiels et les bras cassés" (responsable de fabrication). Le démarrage s'est fait fin 1991, début 1992 ; au début l'équipe ne se composait que de 6 ou 7 personnes. Courant 1992, la charge a augmenté et l'équipe est devenue plus importante (20 personnes). Lorsque l'équipe a grandi de nouveaux problèmes ont surgi concernant la communication et l'organisation. Monsieur F. arrive début 1993. Nous verrons dans la deuxième partie concernant le fonctionnement de l'équipe autonome à quelle occasion il a été désigné, comment il intervient au sein de l'équipe.

## 1 L'autonomie à l'aune de l'indépendance

L'autonomie au sens d'indépendance ne peut évidemment exister totalement dans le contexte actuel. Car elle signifierait autarcie. Les situations de travail se situent en complémentarité et donc en dépendance. Historiquement, l'indépendance totale est étrangère au mode de production industriel. Elle s'achève avec l'introduction de la division sociale du travail et la division manufacturière, *dépendance vis à vis des autres* pour différentes prestations, informations, mise à disposition de matériaux ou de produits sur lesquels on va travailler. En outre, dans un cadre marchand, les individus dans l'acte de travail sont en situation de dépendance vis à vis de la valorisation de l'acte de travail, de la valeur d'usage et d'échange du produit.

Parler d'autonomie au sens d'indépendance signifiera donc parler d'indépendance dans un champ circonscrit et concernant des aspects particuliers du travail permettant de relativiser les contraintes. Dans la sphère du travail, autrement dit à l'âge adulte, parler d'autonomie revient à désigner la capacité d'un individu à effectuer les tâches qui lui sont confiées **sans faire appel à autrui**. Le salarié autonome dans son travail est celui qui prend en charge son activité sans aide. L'autonomie dans le travail est couramment analysée en statique ; on définit l'autonomie en relation avec la reproduction de l'activité, étant entendu que certaines conditions environnementales peuvent varier. Le maintien de l'autonomie est facilité par la reproduction des formes de l'activité qui permet d'éviter les perturbations. Cette indépendance ne reflète pas un niveau de complexité dans le travail. En effet, l'absence d'intervention d'autrui pour effectuer une tâche, recouvre deux niveaux sensiblement différents : un niveau de base dans lequel l'individu effectue un travail seul et sans aide, mais ce travail se caractérise par un faible degré d'initiative requérant la mise en oeuvre d'une qualification élémentaire. L'absence d'aide extérieure peut être à l'inverse le signe d'une capacité et d'une efficacité particulière. Elle reflète la capacité à prendre des initiatives, mettre à distance les contraintes, jouer avec les règles, notamment pour faire face aux aléas. Elle suppose alors, la capacité de l'individu à gérer l'environnement et les relations dans une activité donnée, la capacité à s'adapter au contexte, à produire de l'informel au-delà du prescrit<sup>5</sup>.

*La mise à distance des contraintes s'appuie sur différentes pratiques. La création de séparations dans les champs d'activité telles que celles évoquées par A. Canel et K. Chatzis concernant les fonctions<sup>6</sup> favorise une certaine*

---

<sup>5</sup> G. De Terssac, *Autonomie dans le travail*, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, 1992.

<sup>6</sup> cf. leur contribution à cet ouvrage

protection de l'autonomie. Dans l'organisation traditionnelle que nous avons étudiée, l'autonomie des monteurs est circonscrite à l'activité de montage. Elle est liée à la *maîtrise du métier*. Elle s'acquiert progressivement dans le travail, elle s'appuie sur les savoirs concernant les modes opératoires, l'ordre de montage. Les gammes qui sont la formalisation des procédures de montage ne sont pas extérieures aux monteurs, car le bureau des méthodes s'inspire ouvertement des pratiques des monteurs, voire des corrections qu'ils effectuent sur la gamme. Celle-ci s'impose, mais elle est familière aux monteurs et ils ont la possibilité de mettre en oeuvre quelques astuces non prévues par les méthodes. Leur autonomie s'organise donc autour du mode opératoire du montage. Dans le passé, l'organisation du travail a favorisé ce recentrage du compagnon sur le montage en lui ôtant toute autre fonction. Ce choix correspondait à une volonté d'utilisation maximum des qualifications des monteurs dans le domaine de leur expertise. Il y a donc autonomie dans le sens où, dans le champ qui dépend de leur responsabilité (monter les modules des moteurs), rien n'entrave réellement leur initiative. Personne ne s'interpose couramment entre le monteur et son activité. La maîtrise n'intervient pas dans le travail proprement dit sur un module donné. Son rôle est périphérique, elle organise la répartition des charges en fonction des délais et des approvisionnements de pièces.

Cette autonomie du monteur est néanmoins *perturbée en permanence* par un mauvais approvisionnement des pièces. La multiplicité des incidents ou des problèmes crée un environnement inadéquat qui bouleverse le rythme de l'activité. Ainsi, à des périodes d'attente des pièces et de ralentissement de l'activité succèdent des périodes de pointe. Ces dysfonctionnements sont à l'origine du développement d'une certaine passivité et d'un certain attentisme. Les monteurs subissent leur environnement : "Quand on était bloqué sur un poste de travail parce qu'il manquait une pièce on ne cherchait pas à faire autre chose, d'ailleurs on ne nous le demandait pas" (monteur). Les modalités des rapports hiérarchiques encouragent ce type d'attitude : "Ils nous considéraient comme des machines, on était le plus souvent sans rien faire. Puis quand la pièce arrivait une heure avant la fin de la journée il fallait se dépêcher de la monter" (monteur).

En abandonnant le secteur traditionnel de montage pour l'équipe autonome les ouvriers qualifiés savent qu'ils quittent une activité dans laquelle ils avaient une certaine indépendance mais dans laquelle ils ne géraient pas leur rythme de travail. L'absence de pièces les obligeait à ralentir leur activité ou à interrompre un montage pour se consacrer à un autre. Ainsi *le champ d'autonomie* est limité **par l'absence de capacité à gérer l'environnement, et l'opacité de celui-ci. Ceci explique l'apparition d'un volontariat timide au moment de la mise en place des équipes autonomes, volontariat qui prendra de l'ampleur progressivement.**

Le volontariat résulte ainsi, d'abord, de l'insatisfaction vis à vis de la situation de travail dans le secteur traditionnel et du besoin de se sentir acteur : "Dans les secteurs traditionnels, la hiérarchie maternait les compagnons" (monteur). Ce maternage est critiqué au nom de la liberté d'action. La maîtrise indique les mobilités à effectuer sur les postes de travail en fonction des arrivages de pièces et des urgences. Les monteurs ont ainsi le sentiment d'être ballottés, ils ressentent ça comme un "flicage".

Le deuxième facteur important est l'existence d'échanges entre les tout premiers participants à l'équipe autonome, ceux qu'on désigne comme le "noyau dur" et leurs collègues du secteur traditionnel : "je connaissais très bien une personne qui travaillait dans l'équipe autonome. Quand je la regardais travailler, je ne voyais aucune différence avec mon travail mais quand il me parlait de ce qu'il faisait, alors là je voyais bien la différence"...(monteur). Le premier acte d'autonomie-action est lié à la volonté de vivre cette expérience.

Le succès de cette expérience de groupe autonome est ainsi le produit de trois dynamiques :, les dynamiques individuelles liées elles mêmes aux dynamiques relationnelles internes et externes au groupe.

## **2 La mise en place des équipes autonomes : enjeux, interprétations, conflits**

Le sens de l'action des individus volontaires pour la constitution de l'équipe autonome est avant tout celui qu'ils se donnent pour eux - mêmes. Mais aucun acteur ne peut ignorer le contexte dans lequel se produit son action, sans risque de se faire déposséder par les autres du sens qu'il a voulu produire. La vie de l'équipe autonome fait l'objet d'enjeux multiples qui dépassent les frontières de la seule équipe. Ils se cristallisent autour d'une question plus générale et commune à tous, celle du sens à attribuer à l'action de l'équipe autonome.

La diversité des interprétations relatives à un changement comme celui de la création des équipes autonomes peut provenir de la manière dont on le relate et le fait connaître. C'est alors le processus de communication qui est en cause. Mais dans un contexte organisationnel précis, ce n'est pas seulement l'exactitude des informations qui importe. La pluralité de points de vue est d'abord liée à la diversité d'objectifs des acteurs <sup>7</sup>, ainsi qu'à des représentations différenciées d'une même situation. Ces représentations ne sont pas uniquement liées aux rapports de pouvoir. Elles reflètent des logiques professionnelles, des formes différentes de rapport à l'activité de travail et à l'entreprise. A l'occasion du développement des équipes

---

<sup>7</sup> M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, coll. Points 1977.

autonomes, des individus projettent des sens divers sur ce qui est en train de se jouer pour eux mais aussi donc pour l'entreprise.

Des oppositions très fortes se sont ainsi manifestées parmi les membres les plus actifs du groupe ouvrier travaillant dans le cadre de l'organisation traditionnelle : ainsi l'hostilité a priori, se fondera progressivement sur le fonctionnement même de l'équipe. Les acteurs extérieurs à l'équipe autonome ont ainsi un poids non négligeable sur le succès et l'orientation de l'expérience. Leur intervention se situe à deux niveaux, au niveau factuel et au niveau symbolique. Globalement la direction a cherché à favoriser la bonne réalisation du projet, tandis que les ouvriers hostiles ont tenté de le faire échouer. Cette aide ou ce refus de départ ont ensuite été reconduit, amplifié ou transformé par les interactions de l'équipe avec son environnement.

### **2.1 Au sein du groupe ouvrier, une hostilité a priori (avant la constitution de l'équipe)**

Certains ouvriers syndiqués et actifs sont hostiles à l'idée d'équipe autonome. Cette opposition militante s'exprimera de manière virulente. L'atelier connaîtra une ambiance de guerre ouverte, certains ouvriers iront dans leurs actions jusqu'à commettre des actes illégaux, attaquant physiquement d'autres ouvriers. Cette violence donne lieu à des interprétations diverses de la part des membres de la direction, le responsable d'atelier à l'origine du projet des équipes l'interprète comme le refus de ces syndiqués de perdre leur pouvoir sur l'atelier. Cette peur de perdre son pouvoir peut néanmoins se décliner en d'autres termes que celui des rapports de pouvoir, même si cet aspect reste central. Le projet de création de ces équipes vise à supprimer la fonction de maîtrise. Beaucoup de compagnons<sup>8</sup> sont hostiles à cette orientation bien que cette suppression soit un élément favorable à une plus grande liberté dans le travail. En effet, si la maîtrise représente l'autorité et la contrainte au jour le jour, elle représente aussi pour eux une mobilité potentielle. "Tout le monde était hostile et ça peut se comprendre. Un monteur n'a pas d'évolution de carrière, la seule évolution de carrière possible est de passer chef d'équipe. Or l'équipe autonome n'a pas de chef d'équipe, on supprime la seule possibilité de grimper pour des chefs d'équipe" (un ouvrier). L'organisation hiérarchique ne revêt pas seulement un caractère coercitif extérieur, elle représente également une opportunité de changer de place. La légitimité conférée au mode d'organisation hiérarchique est donc à la fois extérieure et intérieure à la catégorie ouvrière. En effet, elle ne s'applique pas comme une norme mais elle est un élément potentiel de la trajectoire. Ce type de légitimité de la ligne hiérarchique conduit à son acceptation.

---

<sup>8</sup> "compagnon" est le nom que chacun donne aux ouvriers qui montent les moteurs d'avion ; cette référence au compagnonnage identifie la qualification.



Par ailleurs, les réfractaires à la nouvelle organisation se réfèrent au contrat qu'ils estiment avoir passé avec la direction au moment de leur embauche. "On n'a pas été embauché pour ça, on a été embauché comme monteur." La proposition de changement d'activité est vécue comme une rupture d'engagement et de contrat. Ils refusent l'idée d'une modification de l'activité sans contreparties négociables. Cette position reflète l'intériorisation d'un positionnement de classe. Elle exprime une méfiance a priori vis à vis des propositions de la direction, le sentiment que la direction "cherche toujours à en profiter pour gagner sur leur dos". Cette défiance s'alimente à la mémoire des politiques d'entreprises passées, aux promesses récentes non tenues, à des rapports hiérarchiques fondés traditionnellement sur une vision très instrumentale des ouvriers. Elle reflète également un rapport à la mobilité dans le travail que l'on retrouve assez couramment dans cette catégorie socioprofessionnelle : l'absence de confiance s'accompagne d'un sentiment de prise de risque très important en cas de mobilité. Ce risque n'est pas uniquement financier. Concrètement, on propose aux ouvriers d'intégrer des équipes autonomes mais ils craignent que le changement se traduise par une perte de maîtrise des tâches confiées. Les chefs d'équipe du secteur traditionnel expriment, bien sûr la même hostilité vis à vis de l'organisation en équipe autonome : elle remet en cause l'existence de leur fonction et ils craignent de perdre leur place. Dans ce contexte, ceux qui sont volontaires pour entrer dans l'équipe autonome sont désapprouvés. "Quand j'ai fait le choix d'aller dans cette équipe, c'était un choix difficile, c'était mal vu d'y aller".

Ce choix difficile est le premier acte de la démarche d'action des monteurs volontaires. Il suppose une décision de dissociation des orientations du groupe de référence passé, une certaine rupture avec le groupe des ouvriers qualifiés, les "pairs". Le premier acte d'autonomie de ce processus est donc le choix de sa propre voie, indépendamment du jugement des ouvriers. Se porter volontaire, c'est se différencier. Progressivement cette différence se développe et envahit la scène des relations au sein du groupe ouvrier.

## **2.2 Une hostilité fondée sur le fonctionnement et les choix de l'équipe autonome**

La constitution d'une équipe autonome change les pratiques de travail dans un contexte de division traditionnelle. Elle rompt, nous y reviendrons, avec la spécialisation des champs d'intervention et la séparation des responsabilités. Cette différence est renforcée au niveau des relations sociales par le soutien dont l'équipe autonome est l'objet de la part de la haute direction, qui contribue ainsi à l'isoler davantage du groupe ouvrier. Interprétée de manière univoque dans le conflit qui oppose syndicat et direction, cette différence se mue progressivement en stigmatisation. Les

acteurs qui entourent le groupe autonome attribuent un sens à l'action des membres du groupe autonome que ceux-ci ne maîtrisent pas et qui leur est étranger.

Les ouvriers de l'équipe autonome vont réfléchir et tester différentes pratiques afin de réduire la portée de l'exclusion dont ils sont l'objet. Ils tentent de transformer cette exclusion en une forme de distinction. Les plus actifs d'entre eux se situent constamment dans la différence afin de créer d'une certaine manière l'événement. Cette démarche s'apparente, nous semble-t-il, à celle mise en avant par Dejours<sup>9</sup> concernant l'appropriation du risque dans le travail. Ici, il s'agit de s'approprier un autre risque, celui d'être rejeté par les autres. Ils se réapproprient l'hostilité dont ils sont l'objet en revendiquant et accentuant la différence : "Dans l'équipe autonome j'étais un des principaux acteurs, j'avais cherché un autre mode de communication avec la hiérarchie. J'avais pensé au courrier..." Ce monteur de l'équipe autonome écrit donc une lettre à la hiérarchie. Dans cette lettre il propose que l'équipe autonome se démarque des autres équipes pour se faire reconnaître une identité spécifique, il propose de donner des noms aux allées qui traversent les ateliers, de les border de plantes vertes... Cette initiative sera vécue comme une attaque par les ouvriers de l'organisation traditionnelle. Le monteur épistolaire retrouvera le lendemain sa roulante<sup>10</sup> sabotée. Il décide d'ignorer le sabotage pour "calmer le jeu". Il commente : "C'était la guerre...une proposition saine, pas méchante, mais on peut rien expliquer à des gens hostiles."

Les compagnons de la nouvelle équipe parlent de l'hostilité constante dont ils sont l'objet, de l'absence d'acceptation d'un droit à la différence. Or, cette recherche de la différence devient progressivement la raison d'être de leur équipe. Un certain nombre de pratiques nouvelles leur sont reprochées par leurs pairs et par les agents de maîtrise des autres secteurs. On les accuse de passer trop de temps en réunion, temps considéré comme perdu, d'effectuer des heures supplémentaires, d'effectuer des heures supplémentaires sans rémunération. Il est clair que ce faisant ils ne respectent plus les règles du groupe ouvrier. Ainsi les monteurs de cette nouvelle équipe **acceptent de faire le contrôle qualité** qui était effectué jusqu'à présent par des contrôleurs qualité. L'intégration du contrôle qualité avec certification dans l'acte de fabrication a été refusée au départ par la plus grande partie des ouvriers. Les membres de l'équipe autonome qui acceptent de se former à la certification qualité seront accusés par les autres ouvriers de « vol du travail des autres ».

---

<sup>9</sup> C. Dejours, *Travail et usure mentale*, Paris, Le Centurion, Bayard éditions, 1981.

<sup>10</sup> La roulante est le chariot sur lequel sont placés les outils d'un monteur. Chaque monteur en possède une.

Ainsi, les individus qui étaient volontaires pour les groupes autonomes ont dû tout d'abord rompre avec le groupe ouvrier c'est à dire en l'occurrence, abandonner ce que R. Sainsaulieu qualifie de rapport fusionnel au sein du groupe ouvrier.<sup>11</sup> Ce volontariat correspond à une projection dans l'action et une affirmation de soi, en tant que sujet distinct du groupe ouvrier. Il est un *acte d'autonomie*

### 3. Le travail en équipe autonome

Le regard que portent les monteurs de l'équipe autonome sur leur expérience est emprunt de satisfaction, mais aussi de modestie. Cette modestie, on la ressent quand ils évoquent les difficultés, les risques pris, le sentiment d'avoir frôlé l'échec à plusieurs reprises. "C'est une véritable aventure l'équipe autonome, il n'y a pas de point de repère, c'était courageux pour ceux<sup>12</sup> qui l'avaient mis en place" (monteur). Le récit qui est fait par les uns et les autres montre la fragilité de l'expérience. Elle s'articule autour d'une évolution du rapport à soi-même et aux autres.

#### **3.1 Gérer les interactions avec les acteurs extérieurs à l'équipe :**

L'équipe a d'abord été confrontée à la difficulté de faire reconnaître et accepter ses choix. Aussi décide t-elle à l'issue d'une réunion du groupe de travail d'inviter des personnes extérieures à ses réunions, d'effectuer des mobilités temporaires vers les autres équipes, de favoriser l'accueil de personnes des autres équipes.

Nous avons parlé du rapport difficile au groupe ouvrier. L'environnement hostile est source de contrariété et de conflit mais il apparaît également comme un puissant stimulant. "Les agents de maîtrise étaient tous contre et ils nous attendaient au tournant" (un monteur). Cette hostilité des chefs d'équipe a un effet stimulant sur l'équipe autonome : "Plus ils montrent d'animosité, plus on prend ça comme un challenge" (un monteur). "Si l'équipe autonome a des problèmes et que ça vient aux oreilles des agents de maîtrise du secteur traditionnel, ils s'en réjouissent." Le réflexe, ou disons plutôt : la stratégie de l'équipe autonome est donc de taire ses difficultés et de les résoudre sans les ébruiter pour ne pas donner d'arguments à ceux qui lui sont hostiles. L'hostilité a ainsi favorisé la construction d'une cohésion au sein de l'équipe.

---

<sup>11</sup> R. Sainsaulieu *L'identité au travail* Presses de la fondation des sciences politiques 1977

<sup>12</sup> Ils évoquent ici deux cadres de l'atelier

"Les autres au début surtout disaient : "y a que des fayots là-dedans. Mais dès qu'ils regardent les choses en profondeur ils veulent venir"... "Certains viennent donner un coup de main, après ils veulent rester." Cela signifie qu'ils ont su imposer le sens qu'ils donnent aux équipes autonomes. Devenir autre, à une autre place dans des interactions réussies : tel est le sens revendiqué de leur action.

Un autre bouleversement, on l'aura compris, concerne le rapport qui s'instaure avec la direction. Ce rapport est ambivalent. En effet, la direction a choisi chacun d'entre eux pour participer à cette équipe, ce qui est valorisant. De plus, la direction met à leur disposition *un certain nombre de moyens, ce qui est une marque de confiance*. Mais *ce soutien est à double tranchant*. Il est nécessaire car sans lui la nouvelle organisation ne pourrait pas vivre. En même temps, nous l'avons vu, il porte préjudice à l'image qu'ont les membres de l'équipe autonome auprès des autres monteurs. Ce soutien est parfois spontané mais parfois aussi mêlé de réticence. Etant donné le regard et la pression des autres groupes, il se renégocie périodiquement. A chaque étape l'équipe doit faire ses preuves.

Quatre ans après, la direction entreprend l'extension des groupes autonomes. Le nombre de compagnons volontaires s'accroît. Cela s'explique en partie par la peur que ressentent les équipes de fabrication de se marginaliser dans un contexte d'innovations multiples et ainsi de fragiliser leurs positions dans l'emploi.

### **3.2 La dynamique de l'équipe autonome : changer les relations dans l'équipe ; le rôle du "faciliteur"**

La transformation des relations entre les monteurs au sein du groupe autonome est difficile et lente. Elle se construit dans la définition des objectifs, des moyens à mettre en oeuvre, dans la gestion des tensions. Il faut, dans ce nouveau cadre, inventer, apprendre à se parler, à se positionner, mobiliser des règles nouvelles d'échange et d'interface.

Au terme de deux ans, de nombreux conflits sont apparus au sein de l'équipe. Les relations sont tendues . "Certains disaient : "tu as pas d'ordre à me donner..."". Tandis que certains jouent le jeu de l'autonomie, d'autres sont considérés comme cherchant à en profiter : "Ils faisaient ce qui les arrangeait, ils prenaient les travaux simples ou les moins sales". Le désaccord par rapport à ce type de pratiques est argumenté à partir de l'image extérieure de l'ensemble de l'équipe : "Cela posait problème car c'est le groupe qui est jugé, notamment pour les promotions et donc, individuellement, on ne pouvait pas accepter que chacun fasse ce qu'il veut. Les gens ont pris conscience que si on jouait pas le jeu on retournerait en

secteur traditionnel" (un monteur de l'équipe autonome). La direction attribue alors d'autres moyens à l'équipe en lui proposant un stage de communication et en nommant une personne qui travaille en partie avec l'équipe autonome. Il doit faciliter le processus d'autonomie de l'équipe (nous l'appellerons M. F). Il semble que ces mesures ont eu un effet particulièrement stimulants pour la dynamique du groupe.

L'importance de la communication dans la construction du groupe se révèle clairement lors des extensions de l'équipe. Les derniers arrivés n'ont pas de difficulté à s'adapter au fonctionnement de l'équipe. Mais ils vivent un certain malaise car ils ressentent des difficultés d'expression. La maîtrise les appelle les "branches rapportées", tandis que le "noyau dur" est composé des dix premiers monteurs, les premiers volontaires. La bonne insertion dans le groupe passe par la capacité à dialoguer avec les autres. Le stage de communication a permis d'avoir une autre approche des relations aux autres. Lorsque le comportement d'une personne de l'équipe pose problème, les ouvriers essaient de clarifier leurs comportements respectifs, "Ils cherchent à comprendre avant de se disputer... Si quelqu'un refusait de faire quelque chose on cherchait d'abord à comprendre pourquoi ; il peut avoir des problèmes personnels ou bien ne pas se sentir compétent. Dans ce cas, il faut d'abord lui expliquer comment s'y prendre au lieu d'emblée de lui crier après". Le stage a permis "de réduire les jugements qu'on se faisait dans le dos".

Le rôle du "faciliteur" apparaît d'autre part comme essentiel. C'est un ancien compagnon. Il a travaillé sur différents sites de l'entreprise. Les membres de l'équipe le désignent de manière ambiguë, tantôt ils l'appellent agent de maîtrise, tantôt ils insistent sur la différence entre ce rôle et celui de la maîtrise. Il est "le capitaine du navire". Avec cette "figure", on voit apparaître un nouveau type de pouvoir, une animation dirigée par un personnage dont chacun loue le charisme. Il est ainsi intéressant et paradoxal de constater que dans un processus de rationalisation de l'organisation, le moyen auquel il est fait appel est celui non pas exclusivement de la rationalité mais celui de la relation charismatique. Cependant le paradoxe n'est qu'apparent. En effet, le personnage désigné comme charismatique n'est pas un chef et ne joue pas sur une relation passionnelle, d'autorité telle que la décrit Weber. Il raisonne et pense les relations ; il travaille sur les distances et est attentif à tout ce qui peut faire progresser le fonctionnement de l'équipe. Les monteurs parlent pour le caractériser de ses grandes capacités relationnelles. "C'est un collègue et un chef, il y a une honnêteté réciproque, les problèmes s'effacent, on est une espèce de petite famille. Et encore, " Il faut un metteur en scène qui aille bien" (monteur). "Il a toujours su faire marcher le groupe **il sait s'effacer quand il faut**. Il sait prendre des décisions. L'équipe autonome prend des décisions mais quelquefois, il y

avait plusieurs possibilités, il fallait arbitrer, parfois c'était l'équipe qui le faisait parfois Monsieur F. seul" (un monteur).

"Il était élastique, pouvait monter très haut et descendre très bas.<sup>13</sup> Ce n'est pas donné à tout le monde cette élasticité. Dans un atelier autonome on a besoin de quelqu'un comme ça. Il est à l'aise avec tout le monde, ce n'est pas un problème de communication. C'est compliqué et pas donné à tout le monde de se déplacer physiquement pour voir ce qui ne va pas... Il va vers nous, il prend son temps, dégage une heure, fait une petite réunion au bon moment, sait doser. Il faisait les réunions non pas quand il y avait un malaise seulement mais quand ça lui semblait bon d'avoir un contact avec les gens" (monteur).

Au - delà de cette plasticité de relation et de cette disponibilité, il existe un certain nombre de principes relationnels que M.F. cherche à mettre en oeuvre.

1 M.F. développe l'idée selon laquelle la relation entre individus doit être abordée en termes de complémentarité : "les gens ont tous des forces et des faiblesses ; il y en a bien sûr qui sont meilleurs que les autres." L'idée centrale est de faire envisager les relations entre individus comme une transaction de forces et de faiblesses. "Au lieu de regarder l'autre en privilégiant ce qu'il ne sait pas faire, je le regarde en privilégiant ce qu'il sait mieux faire que moi ou en privilégiant par exemple, l'apport qu'il a par rapport au groupe." Ce regard est comparé à celui que peut avoir un sportif d'équipe : on regarde les autres d'après ses propres faiblesses à soi et non d'après ses propres forces. L'idée est d'impliquer au maximum des gens ayant des capacités différentes.

Le groupe doit pouvoir gérer ses différences de points de vue et résoudre ses conflits. Lorsqu'il y a un problème entre les personnes au sein de l'équipe, l'idée est de faire en sorte que ces problèmes soient résolus par l'équipe elle-même, qu'ils se débrouillent en interne pour effectuer leurs arbitrages. Ceci correspond à un double objectif : sauvegarder la cohésion de l'équipe, notamment par rapport à l'extérieur ; maintenir un niveau de responsabilité qui aille jusqu'à la résolution des problèmes sans faire appel à l'encadrement. *Cela se traduit par une attitude de retrait de M.F.* Il laisse l'équipe discuter et chercher des solutions, même s'il a lui-même parfois des solutions à proposer.

2 M.F. cherche à instaurer des rapports de confiance réciproque, pour cela il crée la transparence : "L'autonomie ne peut s'acquérir sans honnêteté". Il "travaille beaucoup autour d'une table". Il parle, explique, fait beaucoup de réunions. Différents types de réunions existent. Certaines sont convoquées

---

<sup>13</sup> L' élasticité dont parle ce monteur est la capacité de M.F à être à l'aise avec des personnes ayant des statuts et des savoirs très différents

avec un ordre du jour. Il existe aussi des réunions hebdomadaires informelles. **Chacun peut y aborder les sujets qu'il souhaite voir traiter (les questions ponctuelles matérielles à traiter, les questions de relations au sein et hors de l'équipe)...** Les compagnons se réunissent parfois seuls, notamment pour discuter des performances. Monsieur F. est convoqué à certaines réunions par les compagnons qui lui demandent de venir sans que cela ait été prévu. Cela suppose une grande disponibilité de sa part. En fin d'année, les membres de l'équipe se réunissent pour débattre, faire le point de l'année passée et réfléchir sur les objectifs de l'année future. Il met l'accent sur le bien être au travail et sur le fait que l'image de chacun dépend de celle de l'équipe. L'ensemble de l'équipe cherche à valoriser son secteur.

Transparence des informations et recherche de solutions en interne forment un tout comme le montre la situation suivante. Dans le contexte de chômage partiel, une opposition forte se dessinait entre ceux qui étaient favorables et ceux qui refusaient l'existence des heures supplémentaires. L'agent de maîtrise les a laissés débattre ensemble. Ce problème s'avérait être porteur de danger pour la vie de l'équipe et son unité. Ils ont fait appel à M. F qui est venu expliquer plusieurs fois les raisons de la situation : "dans ce cas je joue transparence et franchise " (M.F.). L'équipe a fini par décider qu'il n'y avait pas de nécessité d'adopter une position unanime. L'inscription pour les heures supplémentaires a été laissée au libre arbitre de chacun. Pour comprendre la portée et l'autonomie d'action que représente cette décision, il faut rappeler que cette question suscitait des oppositions fortes. Des conflits très importants allant jusqu'aux intimidations physiques opposaient ceux qui étaient contre les heures supplémentaires et ceux qui en faisaient. La recherche collective de solutions a représenté pour tous un réel apprentissage.

L'interaction entre le facilitateur et le groupe se traduit par un échange de signes de reconnaissances et d'engagement réciproque. A la fin de l'année 1994, M. F propose pour remercier les ouvriers, une visite de l'usine de Flins : adhésion générale de l'équipe.

Cette proposition est faite dans une conjoncture difficile puisqu'il y avait sur l'ensemble des ateliers des retards de production. L'équipe a donc décidé de faire sa réunion annuelle de bilan en dehors des heures travaillées. Ainsi l'expression de la nouvelle logique se manifeste particulièrement au niveau du temps.

3 La question du temps est au centre de la construction de l'équipe et du développement des capacités des individus. *"Il ne faut pas aller trop vite dans l'acquisition de l'autonomie. Au début, on ne parle pas de performance."* (M.F.) **Le facilitateur intervient pour négocier les moyens nécessaires à l'action de l'équipe.** Il joue ainsi, un rôle de médiateur avec la direction pour qu'elle accorde à l'équipe le temps nécessaire à la prise en

charge des nouvelles responsabilités. Il stimule les individus en leur proposant d'élargir leur champ d'intervention.

4 Le rôle de M.F. est de les aider au niveau des moyens, il est un intermédiaire avec la haute hiérarchie, ainsi qu'un animateur de l'équipe : "Les gens n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ils n'ont pas d'outil pour *organiser leur activité et savoir comment organiser le temps de l'équipe.*" M.F. les guide et les pilote sur différents aspects, les aide aussi à raisonner pour s'organiser.

Cela se traduit également par une volonté d'éviter que des leaders se dégagent dans le groupe. Si on supprime le rôle de la hiérarchie dans de nombreux domaines, il existe un risque que cette place laissée vacante soit reprise par quelqu'un d'autre. Si quelqu'un émerge du groupe et décide pour les autres, la dynamique de prise en charge individuelle est détruite. Néanmoins il existe parfois des places particulières à prendre dans ce type d'organisation sans que la dynamique interne se brise. Nous pensons notamment au rôle d'interface avec l'extérieur dont il est question dans la contribution de P. Zarifian.

5 Les membres de l'équipe travaillent sur leurs propres objectifs de performance : réduire les attentes sur les postes, améliorer le respect des délais, résoudre les problèmes d'approvisionnement, modifier la répartition du travail et le champ d'intervention de l'équipe. Ils ont ainsi constitué des groupes de travail autour de la productivité, la non qualité, les accidents du travail. Les réunions regroupent : les compagnons, les techniciens qualité, les TSP (techniciens supports de production). Les participants de chaque groupe sont des représentants de leur équipe, ils réfèrent à leur équipe des décisions. Ils élaborent des solutions. C'est ainsi qu'ils ont mis en place le contrôle intégré et la polyvalence. Bien que le contrôle intégré et la polyvalence sont devenus des objectifs courants, le chemin pour y parvenir n'est ni facile à mettre en oeuvre, ni objet de recette.

### **La charte**

En 1993, l'équipe a mis en place une charte (voir encadré) pour réduire le management directif et formaliser les règles relationnelles sur lesquelles s'appuie la vie du groupe. Cette charte ne sépare pas les objectifs industriels à mettre en oeuvre des autres objectifs de relations entre membres de l'équipe. Quel sens donner à cette formalisation du fonctionnement de l'équipe ? Parmi les membres de l'équipe, certains la trouvaient inutile "Tout ce qui est écrit me paraît évident alors pourquoi l'écrire ?" (monteur). Un



débat s'est engagé sur l'application et le respect de la charte. Un responsable d'atelier aurait souhaité que la charte devienne un instrument travail de discipline et de sanction. " Lorsque quelqu'un dévierait de la charte, il voulait qu'on lui donne un carton jaune au bout de quelques cartons jaunes, il serait exclu du groupe, c'est une sorte de flicage. Ce n'est pas possible de dire si tu dévies du système, la liberté c'est ce qu'il y a de plus simple pour réussir une équipe autonome" (monteur). Il existe une oscillation entre intégration par le dialogue et intégration par la sanction qui ne fait pas toujours l'objet d'un consensus. On retrouve ici la tentation éprouvée par les responsables d'entreprise de formaliser des règles informelles <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> G. De Terssac Autonomie dans le travail, PUF, sociologie d'aujourd'hui, 1992.

### **Charte de l'équipe autonome :**

#### **Franchise**

- Développer la communication pour améliorer les relations
- Tout se dire sans arrière-pensée, le bon comme le moins bon

#### **Honnêteté**

- s'engager en fonction de ses moyens dans l'intérêt du groupe
- s'impliquer individuellement pour améliorer les performances du groupe
- Pratiquer la transparence dans le groupe et vis à vis de la hiérarchie

#### **Respect**

- Se respecter mutuellement
- partager les travaux les plus nobles comme les moins nobles
- Viser le respect du programme (image société)

#### **Qualité**

- respecter les procédures
- Maîtriser les non-conformités
- Toujours rechercher la qualité du produit (image société)

#### **Propreté**

- Ranger les outils et son poste de travail
- Respecter l'environnement

#### **Confiance**

- Communiquer et s'informer avant de porter un jugement
- penser positif avant de penser négatif (cohésion du groupe)

#### **Polyvalence**

- Accepter une mobilité sur tous les postes pour viser une complète connaissance du produit.
- Sortir de son rôle habituel

#### **Complémentarité**

- mettre en oeuvre les compétences de tous pour combler les faiblesses de chacun

#### **Entraide**

- Mobiliser le groupe face aux problèmes rencontrés (délais, techniques, qualité)

#### **Initiative**

- Développer l'intelligence et les capacités de tous
- Refuser de s'installer dans les habitudes et le confort
- Prendre en charge la gestion de son temps

Pour faire vivre une équipe autonome il est nécessaire de créer les conditions de la communication. La qualité des relations interindividuelles est au coeur de cette expérience. Cette construction de la communication est fragile ; elle n'est jamais acquise. La communication se rode avec le temps, mais il existe toujours une possibilité pour que ces relations se détériorent.

**Le développement de la communication** nécessite une certaine vigilance, notamment pour préciser au fur et à mesure la répartition des **activités au sein de l'équipe**. Le fonctionnement de l'équipe repose sur la confiance entre **compagnons et avec la hiérarchie**.

### **3.3. Changer le rapport individuel à l'action**

Le changement de mission au sein des équipes autonomes suppose que les individus mettent en oeuvre deux sortes d'aptitudes et d'attitudes. Ils doivent être actifs et prendre des *initiatives* ; ils doivent également assumer de multiples *responsabilités* dans des domaines qui leur sont inconnus au moment de leur entrée dans l'équipe (contrôle qualité, logistique, organisation du temps et de la répartition du travail). La responsabilité et l'initiative doivent s'exprimer en terme individuel et collectif. De ce fait, on ne peut séparer les transformations propres, exprimées par les individus, et la dynamique de construction du groupe.

#### **Intérioriser un nouveau rôle**

En changeant d'interlocuteurs et de rôle, les individus ont transformé leur pratique dans le travail et leurs actions. L'agent de maîtrise, qui représentait l'autrui principal avec lequel ils échangeaient dans la structure traditionnelle disparaît. Cela a une double conséquence : le rôle des monteurs se transforme ; le regard unique qui était posé sur leur travail disparaît et est remplacé par un faisceau de relations.

Le rôle incarné par l'agent de maîtrise dans l'organisation traditionnelle est d'abord un rôle prescripteur concernant l'ordonnancement des activités et reste extérieur au contenu des modes opératoires, nous l'avons vu. "Dans l'ancien système, en effet, le chef d'équipe disait "tu fais ça" (monteur). En incarnant l'autorité, il borne le champ des possibles. Il renvoie à l'ouvrier une image de lui-même liée à un rôle précis qui est aussi une représentation circonscrite et restrictive de ses capacités et de ses attributions. Elle pèse sur les pratiques, puis à terme sur les capacités d'initiative des ouvriers comme le révèle l'anecdote suivante. Un monteur raconte ... "Quand je suis arrivé dans l'équipe autonome le téléphone pouvait sonner même longtemps je ne répondais jamais." Quand il était en secteur traditionnel, en effet, répondre au téléphone ne faisait pas partie de son travail. Les coups de fil, c'était le chef d'équipe qui les prenait. "On m'a dit : t'es pas obligé de toujours répondre mais tu sais, quand ça sonne longtemps et que tu es tout seul, tu pourrais décrocher. Ça ne m'était même pas venu à l'idée. Pour moi, je n'étais pas autorisé à décrocher, et quand on m'a dit de décrocher c'est comme si on m'avait donné l'autorisation. Par exemple ce peut être l'après vente qui téléphone pour poser une question technique." Maintenant il répond sans problème. Il ajoute que s'il avait répondu au téléphone dans un secteur traditionnel il aurait eu droit à une remarque. En effet il a constaté

que "le chef cherche toujours la faille et ne supporte pas que le compagnon change de place ou sorte du rôle qui lui est habituellement attribué". Le chef n'aurait eu de cesse qu'il revienne à son ancienne place. "C'est une aubaine pour l'agent de maîtrise de pouvoir montrer que le compagnon n'est pas très compétent". Dans l'équipe autonome, en revanche, il y a une confiance et ce qu'il appelle une "honnêteté" avec les gens de l'équipe et avec le responsable direct. C'est ce qui permet de progresser dans les savoirs. "A l'inverse du secteur traditionnel, on se dit il faut que j'y arrive parce que je n'ai pas le choix, l'équipe compte sur moi." C'est le type de regard qui est différent. L'un semble chercher à piéger, l'autre, à encourager. "Dans le secteur traditionnel, on n'est pas poussé en avant."

Dans l'équipe autonome, la fonction maîtrise ne correspond plus à un emploi, elle est assumée et répartie sur l'ensemble des ouvriers. Cette suppression remet en cause le rapport des ouvriers à eux-mêmes et aux autres. Ils sont dans une **nouvelle logique de travail reposant sur l'initiative et la responsabilité**. La difficulté est de deux ordres pour les individus.

- Ils doivent effectuer un apprentissage, *apprendre à se situer de manière nouvelle* en l'absence d'agent de maîtrise, changer de rôle. La prise d'initiative n'est pas spontanée, l'implication se fait progressivement, en partie sollicitée par les autres membres de l'équipe, en partie par imitation. L'effacement de la maîtrise, son changement de rôle permet -c'est à dire à la fois favorise et autorise- la mise en oeuvre d'interactions nouvelles avec les membres de l'équipe. Les initiatives ne sont prises que si les personnes pensent être *légitimes pour effectuer l'action*. Dans le cas contraire, des gestes apparaissant anodins dans le privé sont frappés d'interdit dans l'entreprise.

- La deuxième difficulté consiste à *orienter efficacement ces initiatives*. Au début, chaque personne de l'équipe autonome cherchait quelque chose à faire, mais ne parvenait pas à conduire son activité de manière intelligente par rapport au cycle de production. Les membres de l'équipe pilotaient leur activité par rapport au temps de travail, par rapport à la journée et non par rapport à l'action de l'ensemble du groupe. Ils se réunissent maintenant au début du poste et se répartissent le travail en s'informant des encours et du volume des cycles. Ce sont donc les références de lecture de l'activité qui sont ici remises en cause.

"L'autonomie nécessite de savoir prendre des décisions et d'organiser son travail. C'est une accumulation de la vie de tous les jours, pas très spectaculaire. On arrive à avoir des décisions justes et rapides". Par exemple, pour gagner du temps, ils saisissent les pièces avant de les monter. Ils trouvent les solutions aux problèmes posés dans la pratique.

Mais ce profond changement, celui de se commander soi-même, n'est pas uniquement évoqué de manière négative par les monteurs. Il signifie aussi un plus grand épanouissement, celui de ne plus avoir la crainte de voir surgir le chef. Pour une partie d'entre eux, l'effort à fournir est plus grand lorsqu'il faut s'habituer aux relations avec un chef.

### **Accepter d'étendre son champ d'intervention, ses responsabilités et ses savoirs**

L'élargissement des objectifs s'accompagne d'un autre changement, celui d'acquisitions nouvelles concernant l'environnement externe et différents domaines de savoirs. Par exemple, les personnes à qui le facilitateur a proposé de prendre en charge le planning ont réagi vivement et de manière négative. Le contexte était difficile, un nouveau logiciel était en train de se développer. Certains ont reproché à l'équipe autonome cette expérience, car ils lui attribuaient les difficultés qui en fait étaient liées à l'implantation du nouveau logiciel. La hiérarchie elle-même s'est inquiétée et a convoqué le facilitateur pour lui demander s'il était sûr de ce qu'il faisait. Ils ont décidé d'un délai de réalisation. Au terme de quatre mois, ils ont pu établir un bilan, révélé positif puisque les deux personnes formées par le planning avaient acquis les compétences pour tenir la fonction, à mi temps en alternance avec la fonction de monteur.

Cette diffusion des savoirs ne risque-t-elle pas de diluer les responsabilités, d'affaiblir la capacité collective de décision ? En fait, le développement de l'initiative individuelle s'accompagne de contraintes fortes de résultats. L'équipe doit rendre des comptes et assumer les résultats de sa gestion collective. **L'équipe autonome introduit l'idée d'une responsabilité collective, sans qu'il y ait dilution de la responsabilité individuelle.** Chacun se sent responsable de la déficience des autres. Il faut donc **veiller à ce que cette déficience ne s'accompagne pas d'inégalité, et cet équilibre a été difficile à construire.** L'extension de leur activité favorise un plus grand investissement. Le travail leur paraît moins monotone et s'inscrit dans une réalité plus large qui lui confère un autre sens. La possibilité de prendre des initiatives variées et de dialoguer sur les choix à effectuer dans le travail crée un atelier différent.

Nous avons vu que le champ d'intervention des ouvriers s'élargissait avec la suppression de la maîtrise. Cette intervention s'élargit également dans d'autres domaines. L'équipe reste bien sûr dépendante d'autres fonctions notamment la gestion. Mais, progressivement elle intervient dans différents domaines : elle assure son contrôle qualité et gère les approvisionnements, organise la répartition des charges de travail et la gestion des priorités de production. Elle assume, en outre, la gestion des congés et les remplacements au sein de l'équipe. Elle améliore ses interfaces avec

l'extérieur, notamment par un suivi des actions et une responsabilité par rapport à ces actions. Les monteurs ont acquis une meilleure compréhension du système administratif. Dans l'ancienne organisation, ils n'avaient aucune visibilité, ils ne savaient pas combien de temps la pièce allait être manquante. Ils expriment désormais une plus grande vigilance et ils sont acteurs dans la relation avec le service gestion. L'exercice de la responsabilité suppose impérativement l'existence de deux conditions : un changement de rôle reconnu et la mise à disposition d'informations. Désormais les monteurs savent comment obtenir les pièces, comment s'organiser en les attendant puisqu'ils connaissent à peu près le délai pour les recevoir (cela peut varier de 3 heures à 15 jours). L'équipe cherche ses propres solutions pour répondre aux difficultés techniques, sociales ou de gestion.

Son domaine d'intervention s'est étendu dans les directions suivantes : il n'y a plus au sein de leur équipe de manutentionnaire, d'agent de planning extérieur, et les techniciens supports de production sont moins nombreux dans leur équipe.

Dans le secteur traditionnel, l'interlocuteur des méthodes est l'agent de maîtrise de fabrication ou le technicien support de production. Les compagnons n'ont qu'un rapport occasionnel avec les méthodes. Dans le contexte de l'équipe autonome, en revanche, c'est l'ensemble de l'équipe qui réfléchit sur l'outillage et le montage. Ils savent donc que les choix les engagent. S'ils ont fait une erreur, ils sont responsables. Ils demandent aussi plus facilement des modifications.

Leur objectif est d'être capable dans l'avenir de faire la première maintenance de l'outillage, qui habituellement est réalisée par le technicien de production.

**Qu'en est-il, au total, de la productivité ?** On a vu que le fonctionnement de l'équipe autonome était coûteux en temps. Cependant l'innovation organisationnelle est considérée comme productive. Elle permet d'améliorer les temps de montage, de réduire les temps de contrôle qualité, en démultipliant les capacités de contrôle des monteurs. L'élargissement de la professionnalité des individus favorise la synergie organisationnelle en réduisant les séparations entre les différents services. L'équipe gère la charge de travail, l'organisation du temps de travail des individus qui la composent. Les changements d'équipe comme les congés font l'objet d'arrangements. Chacun inscrit ses heures, rédige lui-même ses bons de permission de sortie.

L'équipe devient *agent du changement* et donc joue un rôle important dans le management. Les individus sont beaucoup plus ouverts aux innovations et aux changements. Leur polycompétence les valorise. Elle leur a permis de découvrir des capacités nouvelles au fil des expériences. Progressivement leur réticence à la nouveauté s'est transformée en volontariat car les personnes avaient retrouvé confiance en leurs capacités. L'équipe autonome

est toujours la première à s'approprier de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles techniques. Ainsi, elle a été pilote pour la mise en place des logiciels de gamme, elle a initialisé la démarche qualité au sein de la fabrication. Les ouvriers effectuent de plus en plus le contrôle qualité. Cela leur permet au niveau individuel de mieux maîtriser les finalités de leur travail et de se rendre compte de la qualité du produit élaboré, les fonctions sont mieux intégrées.

### **Conclusion : Moins d'indépendance, plus de capacité d'action**

Dans l'expérience que nous avons développée, les membres de l'équipe améliorent leur indépendance par rapport à l'objet technique dans la mesure où, par exemple, en intégrant le contrôle technique, ils maîtrisent mieux leur mode opératoire.

Mais l'autonomie d'action liée au volontariat se mue progressivement, en forte interdépendance relationnelle au sein de l'équipe. La dépendance vis à vis des autres ouvriers de l'équipe s'accroît. Mais elle est négociée, choisie et non plus prescrite. Mis en confiance, les ouvriers font l'effort de risquer l'autonomie acquise sur les modes opératoires pour l'apprentissage d'autres activités. Les relations prennent une part beaucoup plus importante que dans le passé. Avant d'aboutir à des formes efficaces de régulation, il est nécessaire d'identifier le nouveau rôle de chacun dans un contexte de prise en charge individuelle et collective de l'organisation et dans un contexte de refonte des rapports hiérarchiques.

"L'aventure" telle qu'ils la décrivent révèle un rapport au travail porté par une logique d'action et non de retrait comme dans le passé. "La logique est de ne pas rester sans rien faire. Je viens pour travailler donc je travaille, je cherche à travailler, même si c'est du travail qui ne se voit pas mais qui aura des répercussions dans 3 ou 6 ans. Ca m'arrive aussi d'être fainéant, de me dire qu'est ce que je devrais améliorer pour faire moins d'efforts, trouver des solutions, des combines d'outillages" (monteur). Si l'on fait le bilan, il est possible que les gens aient perdu en autonomie-indépendance : ils ne peuvent plus travailler seuls, et les contraintes du groupe (et des résultats imposés) sont peut-être aussi fortes que des contraintes imposées par les règles tayloriennes traditionnelles. Mais ils ont incontestablement gagné en autonomie-action.

## Bibliographie :

L. Boltanski. *L'amour et la justice comme compétences, trois essais de sociologie de l'action*, Métailié, 1990.

M. Crozier, E. Friedberg *L'acteur et le système*, éd Seuil, coll. Points, 1977.

C. Dejours, *Travail et usure mentale*, Paris, Le Centurion, Bayard éditions, 1981.

E.H Erikson, *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, Flammarion, coll. Champs, 1968 (trad. 1972).

J. Habermas *La technique et la science comme "idéologie"*, Gallimard NRF, coll Les Essais, 1968, traduit en 1973.

J.D. Reynaud *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A.Colin, 1989.