

**LES CONCEPTIONS DE L'AUTONOMIE
THE CONCEPTIONS OF AUTONOMY
LE CONCEZIONI DI AUTONOMIA**

**GILBERT DE TERSSAC
CNRS, UNIVERSITÉ DE TOULOUSE JEAN-JAURÈS**

**BRUNO MAGGI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Abstract

Autonomy has been broadly discussed in the face of the transformations in work processes, from the alleged overcoming of the Fordist model at the end of the twentieth century to the changes induced by information technology in the 2000s. Nevertheless, the widespread definitions of autonomy have generally been distant from the term's etymological meaning, which indicates autonomy as the subject's capability to produce her own rules and, therefore, to manage her own processes of action. This contribution discusses the various conceptions of autonomy, also in relation to the different interpretations of cooperation and the different ways of conceiving and planning the structuring of work processes. It is a discussion that clarifies and explains the extensive literature on the subject while maintaining its topicality.

Keywords

Autonomy, Cooperation, Formalization, Regulation, Organizational action.

Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia,
Terssac Gilbert de, Maggi Bruno. Bologna: TAO Digital Library, 2022.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 978-88-98626-30-4
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6855>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faïta	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di gennaio 2022
da TAO Digital Library – Bologna

Les conceptions de l'autonomie*

Gilbert de Terssac, CNRS, Université de Toulouse Jean-Jaurès
Bruno Maggi, Università di Bologna

Introduction

L'autonomie est une dimension importante du travail. D'abord parce que cette notion a été utilisée pour différencier les situations : elle a permis de caractériser les modalités d'organisation du point de vue des espaces d'action non-prescrits ou des possibilités d'influence sur les normes de travail. Ensuite parce qu'elle apparaît comme une dimension privilégiée par les individus qui travaillent. Enfin parce que cette dimension est une variable d'organisation, dont les expériences de groupes semi-autonomes, d'enrichissement et d'élargissement des tâches, constituent des exemples déjà anciens.

Néanmoins l'autonomie semble recouvrir des réalités bien différentes, incluant pour les uns la notion de liberté et d'indépendance et pour les autres la notion d'interdépendance et de contrôle. Les modalités de rationalisations tentent de formaliser l'expression d'autonomie de différentes manières correspondant à des façons de voir l'autonomie tout aussi différentes ; c'est ce que nous montrerons dans une deuxième partie. Mais au préalable de quoi parlent-on ? Des pratiques de travail qui vont de la possibilité d'intervenir sur les normes de travail, jusqu'à la mise en place par les intéressés d'une organisation qui leur est propre. Comment l'autonomie est-elle considérée dans les études sur le travail ? C'est ce que nous proposons de voir dans la première partie, afin de préciser les notions utilisées.

* Ce texte a été originairement publié dans le livre Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), 1996, *Coopération et Conception*, Toulouse: Octarès Editions. On remercie Octarès Editions pour l'autorisation de cette nouvelle édition.

L'autonomie et les formes interactives de la coopération : les changements de la réalité

La question de l'autonomie dans le travail, comme dans les études sur le travail, est certes ancienne, même si aujourd'hui elle fait l'objet d'une attention accrue. La question est celle de la division du travail, analysée par Friedmann (1950/1963) en terme de coupure et d'opposition entre d'un côté la décision et la conception et de l'autre l'exécution et la réalisation. La coupure inscrite dans la division du travail et construite par elle, sépare le monde entre ce qui vient de l'extérieur, et ce qui est produit par les sujets au travail : il y a d'un côté ce qui structure l'action par ceux qui en commandent l'exécution et de l'autre, une exécution réduite au respect des prescriptions. L'autonomie se présente dans ce contexte comme une tentative de rompre avec ce schéma de division et de reconquérir de l'initiative et de l'indépendance

On peut d'ailleurs constater que le concept d'autonomie est utilisé pour désigner des réalités bien différentes : liberté, influence, marge de manœuvre, indépendance, se soustraire à l'influence de, s'écarter des normes en vigueur, se débrouiller, parvenir à ses fins, etc. Ces expressions ne sont pas identiques, car tantôt elles désignent la possibilité ou la capacité de reconquérir de la responsabilité et de l'initiative ; tantôt, elles désignent ce qui est pratiqué pour aboutir à un résultat dans un cadre de dépendance. Dans les deux cas, il y a un rapport avec la division du travail qui sépare des opérations, distribue des individus, définit leur place et leur rôle dans les systèmes de travail. En référence avec la première interprétation, on pourrait considérer avec Dubois, Durand, Chave et Le Maître, (1976), l'autonomie comme « influence » et comme « indépendance » : au regard de la division technique l'autonomie mesure l'influence du travailleur sur les normes et sur les méthodes de travail ; et au regard de la division du travail, elle mesure l'indépendance à l'égard de la hiérarchie et la liberté dans l'unité de travail. Dans la deuxième interprétation, on pourrait considérer l'autonomie comme la réponse adaptative des personnes à des contextes de travail caractérisés par la possibilité « de produire sans

contrôle extérieur, d'autocorrection par apprentissage, de s'adapter aux changements de leurs environnement » (Liu, 1983).

Les recherches sur l'autonomie dans le travail sont nombreuses : indiquons quelques points d'entrée qui sont à l'origine de ces études, selon que la notion d'autonomie est utilisée pour : a) évaluer les possibilités d'intervention des opérateurs dans les situations de travail, b) mesurer l'influence sur les normes de travail et sur les méthodes de travail, c) apprécier l'indépendance des opérateurs au travers de la construction de ses propres normes.

L'autonomie comme possibilité d'intervention et critère d'évaluation des situations de travail

L'autonomie mesure ici la possibilité d'intervention ouvrière à partir d'une division du travail évaluée par le « contenu discrétionnaire actuel ou potentiel des postes de travail » (Rouvery, Tripier, 1973) ; selon ces auteurs, l'autonomie exprime la discrétionnalité qui peut être classée en quatre niveaux : elle est « nulle » lorsque le travail est commandé par la machine, « réactive » lorsqu'il faut apprécier la situation, « adaptative » quand il y a un choix à faire en relation avec l'interprétation et « active » lorsque l'opérateur, confronté à des problèmes imprévus, « doit non seulement diagnostiquer la situation, mais intervenir en amont ou en aval du processus de production pour y répondre » (ivi). De même, sous l'angle du rapport aux normes, Dubois *et coll.* (1976) classent les postes en fonction du niveau d'influence des ouvriers sur les normes de travail, influence spécifiée au travers de plusieurs critères : quantité, qualité, mode opératoire, temps de cycle, affectation au poste, liberté de déplacement, de parole, dans les horaires et à l'égard du commandement. Au niveau bas d'autonomie, « le poste de travail n'exerce aucune influence sur la définition de la norme », au niveau moyen, il y a des « marges de jeu » et au niveau élevé, « la norme disparaît [...] ou elle est décidée par le groupe ouvrier » (ivi). D'une manière analogue, Susman (1972), propose d'évaluer l'autonomie des groupes de travail en fonction de l'interdépendance des fonctions à réaliser, de la spécialisation et de la programmation qui dépend de la variabilité du contexte.

Tous ces travaux ont en commun de caractériser des situations de travail, soit à partir de faits observables, soit à partir de jugements établis par les intéressés : diverses grilles d'évaluation des situations de travail intègrent la notion d'autonomie comme critère pour différencier les contextes de travail. Ces travaux se sont développés aussi pour évaluer les « nouvelles formes d'organisation du travail », notamment les expériences d'enrichissement des tâches ou de mise en place de groupes semi-autonomes, dont on trouvera une illustration dans les travaux de Chave (1976) ou de Ruffier (1977). Ruffier montre que sur 72 usines de la Région Rhône-Alpes, le phénomène reste marginal car les expériences de réorganisation du travail ne concernent que 18 entreprises ; la structuration de l'autonomie s'effectue selon trois voies : expérimentale, participative, négociatoire. En comparant ses résultats avec ceux accumulés par les synthèses organisées par le Bureau International du Travail, il met en évidence les caractéristiques des « groupes semi-autonomes » : une équipe constante, un produit donné, un équipement propre, un espace donné, un objectif commun de production au groupe avec élimination des sanctions, une indépendance à l'égard du rythme de travail, enfin des petits groupes. On observera que dans ces pratiques, l'autonomie correspond à une certaine liberté, telle qu'elle est structurée par l'organisation du travail.

L'autonomie comme capacité d'influence sur l'ordre de la production

L'autonomie concerne ici la capacité de modifier les normes de travail et les méthodes préconisées ; l'objet de l'analyse, ce n'est plus l'évaluation du poste ou de la situation de travail, mais les réactions ouvrières au contexte structuré, réactions analysées au travers des pratiques de travail. Les travaux sur les variations des normes de production et sur les variations de l'allure de travail ont servi à mesurer l'influence des ouvriers sur l'ordre préconisé. Pour autant peut-on considérer que tous les écarts à la norme renvoient à de l'autonomie ? Si l'on acceptait cette interprétation, cela reviendrait à considérer que les erreurs humaines dans le travail relèvent de l'autonomie. Cette interprétation ne peut être retenue, sauf à considérer que les erreurs sont intentionnelles, ce qui est rare.

Les pratiques qui renvoient à l'univers de l'autonomie sont celles qui reposent sur des actions de régulations intentionnelles.

Durand (1959) montre que le freinage se traduit par une limitation de la production, mais que ce ralentissement varie en fonction du niveau technique des laminoirs, pour disparaître avec le train continu qui est « organisé avec une telle rigueur que le freinage devient impossible ». Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973) observe un phénomène analogue sur la ligne d'usinage, mais la réduction de la norme de production de 15 % ne concerne pas tous les groupes d'ouvriers, puisque les ouvriers d'origine paysanne ne procèdent pas à une telle réduction. Chabaud et Terssac (1987) observent, dans le secteur de la presse, que les opératrices qui font la saisie des textes (les clavistes) font aussi varier l'allure de la production exigée qui est de 65 000 frappes par service de 6 h 06 ; or cette production n'est jamais atteinte, puisque la production réalisée est inférieure d'environ 21 % au regard de la production requise.

Le freinage n'est-il que l'incapacité à réaliser une norme de production ou bien l'effort développé par les salariés pour s'opposer à des normes imposées ? S'agit-il d'une réaction visant à se protéger des cadences difficiles à respecter ou bien d'une imposition par le groupe d'exécution de règles qu'il élabore ? S'agit-il simplement d'échapper aux contraintes issues de l'encadrement ou bien d'affirmer sa capacité d'auto-organisation ? Plusieurs lignes d'interprétation ont été avancées pour expliquer de tels comportements, qui tournent autour de la capacité d'influence sur les normes de travail.

Il s'agit tout d'abord de définir la norme de travail acceptable, en se mettant d'accord sur cette norme : dans un cas, il faut préserver une norme accessible étant donné l'effort qu'il faut fournir pour l'atteindre ; Durand (1959) note que « si cela demande déjà un certain effort pour atteindre la norme, la dépasser créerait le risque de détruire la norme actuelle et de la transformer en une norme encore plus difficile ». C'est ce que dit Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973), car pour pouvoir tenir le poste toute une vie durant, il s'agit de ménager ses efforts. Dans d'autres cas, comme dans la presse, il s'agit de faire varier la norme pour permettre la sortie du journal, car ce sont les micro-incidents dûs aux

pannes ou à l'arrivée irrégulière des copies qui ne permettent pas de respecter la cadence négociée ; mais pour sortir le journal à temps, les clavistes augmentent en deuxième partie du poste l'allure de travail.

Il s'agit ensuite d'exprimer son autonomie : ne pas faire la production imposée c'est comme le dit Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973) refuser de « se laisser faire », c'est à dire de se laisser imposer une organisation ; le comportement est donc tourné contre l'encadrement et vise à échapper aux règles qu'il impose. En même temps, la conquête de l'autonomie est l'occasion de créer un acteur collectif et de développer des liens de solidarité dans le groupe : c'est l'instauration d'une culture de groupe, d'un climat de solidarité qui naît de « l'opposition au monde des dirigeants » (Sainsaulieu, 1977).

Les pratiques de travail sont analysées en terme de contestation de l'ordre de la production : celle-ci consiste le plus souvent à sortir la production par un autre chemin que celui qui est préconisé. Pour autant cette contestation n'est pas qu'instrumentale ; elle peut avoir une dimension politique lorsque les personnes qui travaillent tentent de définir elles-mêmes le cadre pertinent de leur action.

L'autonomie comme processus d'auto-organisation

L'autonomie concerne ici, non la contestation de l'ordre de la production, mais la production d'un ordre par les stratégies des acteurs développées dans les failles de la structure formelle pour les uns, par la combinaison d'une multiplicité des règles pour les autres. Dans les deux cas, l'accent est mis sur la production de règles selon un processus de construction en commun d'un ordre légitime, qui ne se résume pas à la simple protestation.

Nos travaux antérieurs (Terressac, 1992) ont montré l'importance de l'autonomie et des échanges mutuels en situation de coopération dans les systèmes de production : dans les deux sites étudiés (chimie et nucléaire) les opérateurs inventent une autre distribution des tâches entre eux ; les rondiers ou opérateurs extérieurs participent aux activités professionnelles dans la salle de commande, alors que normalement, ils en sont exclus et le règlement le précise ; pourtant ils développent de multiples activités avec les opérateurs de la salle de

commande. L'analyse des raisons pour lesquelles des interactions sont développées dans la salle de commande entre les deux groupes d'opérateurs, internes et externes, révèle la légitimité de telles pratiques ; celles-ci se traduisent par l'invention de nouveaux arrangements concernant la distribution des tâches ; quatre raisons sont évoquées qui rendent légitimes la présence des rondiers en salle de commande :

- pour mettre, au travers de discussions, de la cohérence dans les ordres émis par les chefs de salle à partir des connaissances « sur le tas » détenues par les rondiers ;
- pour gérer l'interdépendance cognitive et élaborer un référentiel opératif commun à partir d'une mise en commun des connaissances de chacun ;
- pour apprendre à conduire le poste de niveau supérieur en pratiquant, mais aussi pour comprendre ce qui a été fait sur le terrain en analysant en salle les résultats avec les responsables de la salle ;
- pour s'entraider lorsque la charge de travail des opérateurs de la salle est trop élevée.

L'activité de travail apparaît comme une activité de production en commun de règles pertinentes, décrites ici au travers de modalités de répartition du travail entre les opérateurs. De telles règles effectives sont orientées d'une part vers l'obtention du résultat ; en ce sens elles sont élaborées et mises en œuvre pour gérer la triple limitation des prescriptions : incomplètes car tous les cas de figure ne peuvent être prévus, incohérentes au regard du contexte, implicites car tout n'est pas précisé. Ces règles effectives sont orientées d'autre part vers la définition en commun d'actions pertinentes ; en ce sens, elles sont élaborées et mises en œuvre pour gérer les interdépendances entre les membres du collectif. Par cette activité de production de règles pertinentes et finalisées, le collectif se constitue comme acteur autonome et comme acteur capable de réguler le processus de travail en combinant une pluralité de règles.

Ces résultats se retrouvent dans d'autres travaux de recherche portant sur les interactions entre les membres du groupe et témoignant de leur indépendance à l'égard des règles venues de l'extérieur. Mariné et Navarro

(1980) montrent dans une usine de pâte à papier le système d'entraide qui se met en place lors d'incidents : les opérateurs dont ce n'est pas la tâche viennent aider ceux qui devraient assumer seuls la résolution de l'incident. De même, dans une étude locale portant sur 40 personnes, Mercure, Regimbald et Tanguay (1987) montrent que les opérateurs acceptent le travail de nuit pour préserver leur autonomie : « le libre choix du travail de nuit chez ce groupe d'ouvriers peut être considéré comme une forme de contestation douce des modes de contrôle et de surveillance jugés trop sévères au sein des équipes de jour ». Bernoux (1981) a bien illustré les stratégies d'appropriation développées par les travailleurs confrontés à des situations de travail nouvelles.

Toutes ces pratiques attestent d'une part du fait que le système social de la situation de travail n'est jamais constitué d'avance, mais bien qu'il se construit et que dans cette construction une place importante est occupée par des affirmations mettant en avant l'autonomie et les échanges mutuels dans les processus d'action. Elles signifient d'autre part, que les systèmes de production requièrent de tels comportements : l'autonomie et avec elle les formes interactives de coopération ne constituent pas un résidu du fonctionnement et de l'efficacité des systèmes de production, mais bien la condition première de la performance organisationnelle (Terssac, Dubois, 1992). Dans cette perspective d'une nécessaire autonomie, il convient de préciser que cette dimension se décline de manière différentielle selon les contextes et selon les situations antérieurement vécues. Il est donc vain de rechercher le point zéro de l'autonomie ; mieux vaut tenter de comprendre la dynamique de sa construction et les apprentissages que sa mise en place requiert. C'est ce qui ressort de l'importante recherche sur « les mondes sociaux de l'entreprise » (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995). Les auteurs montrent l'importance de ce qu'ils appellent « l'apprentissage de l'autonomie contrôlée », pour sortir d'un modèle hiérarchico-fonctionnel : « Apprentissage, pour l'acteur dirigeant, d'un nouveau rapport aux subordonnés, à l'autorité et au contrôle de son univers ; apprentissage de nouveaux repères pour l'acteur dirigé, souvent sorti abruptement d'un système de dépendance formelle ; et plus globalement

nouveau jeu social entre les acteurs en quête de règles stabilisées, permettant une 'autonomie organisée' ». Organiser l'autonomie signifiant pour les auteurs « d'y incorporer certaines limitations et orientations ».

Ce qui reste à comprendre est la place de l'autonomie et celle du contrôle et leurs rapports dans la réalité de travail, puisqu'il s'agit de deux dimensions qui apparaissent contradictoires.

Utilité et nécessité d'une clarification conceptuelle

Les changements de la réalité présentés conduisent souvent à essayer de savoir s'il s'agit ou non d'un nouveau modèle d'organisation ; néanmoins la diversité des réalités désignées par le terme d'autonomie nous invite à tenter de clarifier au préalable les notions utilisées.

Observons avant tout que l'autonomie peut être abordée selon différentes approches, dont les principales apparaissent celles de la satisfaction des sujets au travail, de la performance organisationnelle et du processus d'action.

Du point de vue de la longue tradition des études sur la satisfaction, l'autonomie, telle qu'elle est perçue par les sujets, est considérée comme la condition de possibilité de toute décision et de toute influence sur l'accomplissement de la tâche. Dans leur synthèse des travaux du domaine, Breugh et Becker (1987) font ressortir que « le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est 'l'autonomie au travail' ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer ce qui survient dans le travail ». Une synthèse des travaux mettant en relation les styles de management avec l'autonomie perçue, la satisfaction et la performance a été proposée par Thill (1991) dans le cadre des théories de la motivation. Du point de vue gestionnaire, centré sur l'efficacité organisationnelle, dont Srivastva et Salipante (1976) ont proposé une synthèse, l'autonomie est considérée soit comme un état subjectif de perception, soit comme une intervention objective sur la structure du poste de travail.

Selon un autre point de vue, l'autonomie est une composante du processus d'action : cette approche est centrée sur l'action, son ordre et son

déroulement. Ce point de vue renvoie à la manière dont les actions dans le travail s'organisent et sont organisées : dans ce cadre les exemples évoqués nous conduisent à nous écarter d'une vision selon laquelle les individus sont privés d'initiative, de responsabilité ; les individus ne sont ni des sujets passifs courbés sous le poids des contraintes, ni assujettis au système de pressions qui pèsent sur eux. Les faits énoncés renvoient tous à l'existence de marges de manœuvre ou de degrés de liberté dans le travail. Ces marges de manœuvre sont-elles octroyées ou conquises? Les pratiques constatées sont-elles attendues par l'encadrement ou bien imposées par les groupes d'exécution ? Visent-elles à faire fonctionner autrement les systèmes de travail ou bien à faire reconnaître une influence et une indépendance ?

La notion d'autonomie

En discutant les résultats de ces recherches, nous avons proposé de définir l'autonomie comme *la capacité de produire et de choisir ses propres règles* (renvoyant à sa signification étymologique), donc comme la capacité de gérer ses propres processus d'action (Maggi, 1993 /2016). L'autonomie signifie élaborer ses propres règles d'action ou bien maîtriser les règles qui ont été posées au préalable. Ici nous proposons d'ajouter que l'autonomie comporte deux aspects : individuel et collectif. Sous le premier, il s'agit d'actions individuelles indépendantes ; sous le second il s'agit d'actions d'un collectif qui affirme ses propres règles et sa capacité en tant qu'acteur collectif de les élaborer et de les mettre en œuvre.

Si l'on reprend les exemples de comportements autonomes énoncés précédemment, on observe un mélange entre ce qui relève de l'autonomie ainsi définie et ce qui relève de l'obligation de choisir entre plusieurs solutions et qui a été désignée par l'expression d'« autonomie allouée ou disponible » et en quelque sorte prescrite ou organisée.

Dans la perspective de l'autonomie allouée, prescrite ou organisée, les comportements sont requis pour obtenir un résultat et situés dans un espace d'action structuré d'avance : il y a bien des règles, mais qui requièrent de

l'adaptation pour les mettre en œuvre. Il s'agit soit de comportements développés par un groupe selon une voie qui s'écarte du chemin préconisé, soit de comportements qui, sans forcément constituer des infractions illégitimes, permettent d'obtenir des résultats : l'organisation informelle illustre ces comportements qui n'existent qu'en référence aux règles de contrôle et ne prennent sens que dans cet espace de référence. Ces comportements tournés vers la gestion de ce que nous avons appelé « les obligations implicites » (Terssac, 1992) correspondent à la gestion de tâches ouvertes ou, plus généralement, de tout ce que l'encadrement attend des exécutants ; même si cette attente n'est pas totalement explicite, il y a une demande de la part de l'encadrement pour que les exécutants adoptent des comportements d'adaptation au contexte. C'est donc une fausse autonomie, puisqu'elle est d'une part « encapsulée » dans les blancs laissés par les règles de contrôle : elle est définie de l'extérieur et inscrite dans un espace qui a été pré-défini. Il s'agit d'une fausse autonomie car elle est d'autre part « demandée » aux exécutants par l'encadrement, donc prescrite. Nous proposons de distinguer la notion d'*autonomie* et la notion de *discrétion* (Maggi, 1993/2016) et de désigner par la notion d'« espace discrétionnaire » l'espace d'action où « l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance » ; les comportements sont donc référés à l'existence d'alternatives, mais intégrées dans un système prédéterminé et réglé de l'extérieur.

Cette perspective est pertinente pour définir des stratégies d'organisation et les évaluer. Une illustration de cette approche nous est donnée par les travaux de Srivastva et Salipante (1976) : dans leur article intitulé « Autonomie dans le travail », ils définissent les rapports entre les subordonnés et les supérieurs par des degrés d'autonomie-discrétion :

- le degré d'autonomie d'un supérieur et d'un subordonné devrait être déterminé par un accord mutuel supérieur-subordonné ;
- le contrat est établi sur fond de discrétion : « une partie essentielle du contrat, c'est la quantité de discrétion dont le subordonné dispose pour régler ses diverses activités » ;

- l'étendue de l'espace discrétionnaire dépend du niveau d'expertise de chacun :
« L'expertise relative de la tâche du subordonné et du supérieur peut être considérée comme un instrument pour déterminer la quantité de discrétion qui devrait être allouée à chacune des parties pour une activité particulière ».

L'autonomie, telle que nous l'entendons, n'est pas la réponse appropriée à ce qui est demandé et prédéterminé ; pour autant ce n'est pas non plus un ensemble d'actions qui se développeraient dans un vide social : l'autonomie désigne la capacité de régler soi-même ses propres actions et comporte de l'indépendance. L'autonomie concerne l'espace de liberté de décision que le sujet collectif cherche à construire et à affirmer. L'autonomie vise à échapper à l'orientation stratégique des règles de contrôle, qui est, comme le souligne Reynaud (1989) de peser sur les marges de manœuvre des groupes d'exécution : le système social cherche à affirmer son autonomie contre l'effort de contrôle exercé par les organisateurs. Pour Reynaud (1989) « La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer son autonomie ». L'autonomie s'oppose à l'hétéronomie qui signifie « qui reçoit de l'extérieur des lois qui le gouvernent », mais aussi la volonté qui « puise » hors d'elle-même, dans les impulsions ou dans les règles sociales, le principe de son action. Remarquons en même temps avec Reynaud (1989) que ces régulations autonomes sont rationnelles et « peuvent accepter des fins qui sont celles de l'organisation elle-même : s'il s'agit d'une entreprise, accepter des critères de prix de revient, de qualité, de marché ».

La notion de coopération

Les recherches qui ont été évoquées, montrent que l'autonomie, mais aussi la discrétion, sont liées dans la réalité du travail avec les échanges mutuels, les rapports réciproques de coopération, l'interaction coopérative. On est donc amené à tenter de clarifier aussi la notion de coopération, pour compléter la réflexion sur l'autonomie. Quel est le rapport entre l'autonomie et la coopération? Y a-t-il des différences entre la coopération liée à l'autonomie et la

coopération liée à la discrétion ? Est-ce que la coopération renvoie toujours à la même réalité ou bien y a-t-il différentes formes de coopération ?

Plusieurs précisions doivent être apportées. Avant tout et dans le sens le plus général, la coopération est *l'action vers un même but*. Nous entendons alors par coopération l'action collective par laquelle des sujets contribuent au même résultat (Maggi, 1996/2016). Comme le disait déjà Barnard (1938), la coopération caractérise tout processus d'action visant un but qu'un seul sujet ne peut pas atteindre ; autrement dit, elle est un moyen de « dépasser les limites de l'action individuelle ».

Dans ce cadre général, la coopération ne peut pas être réduite aux situations d'échanges mutuels, de rapports directs entre les sujets. D'une part parce que l'on peut contribuer à atteindre le résultat par des actions développées en des temps et en des lieux différents, sans communication directe. D'autre part, parce que l'on peut partager des moyens (des outils pour travailler, de la nourriture pour survivre) sans que le but soit commun : on ne peut donc pas parler de coopération au regard d'un partage des moyens. De plus cette finalisation peut être choisie par les sujets agissants ou leur être prescrite : l'action collective ne cesse pas d'être collective lorsque le but commun est donné.

Si l'on accepte de définir la coopération comme le processus d'actions finalisées vers le même résultat, on peut alors ajouter d'autres précisions concernant les deux termes de la définition : les actions et le but. Les *actions* peuvent être *communes ou séparées* et la *finalisation* peut être *spontanée* (le but est choisi par les sujets) ou bien *imposée* (Maggi, 1996/2016) : lorsque les actions sont communes, cela implique des échanges mutuels, des rapports réciproques et des communications directes entre les sujets. Les deux dimensions de la coopération, l'action et la finalisation, définissent quatre situations de coopération et différentes stratégies des acteurs, selon que l'action est commune ou séparée et que la finalisation est choisie ou imposée. Pour autant ces situations ne sont pas équivalentes entre elles et la nature de l'action collective qui se développe dans chaque type de situation mérite d'être définie du point de vue de la forme de coopération.

Peut-on penser que le processus d'action collective de travail ne soit pas coopératif ? Plusieurs contributions différentes peuvent être orientées vers le but final, les sujets agissants peuvent avoir des attentes et des stratégies diverses : cela nécessite-t-il de refuser l'attribut de coopérative à l'action collective visant le même but ? Les actions communes sont-elles présentes et possibles seulement lorsque la finalisation est spontanée, c'est-à-dire lorsque les sujets choisissent eux-mêmes le but ? Notre point de vue est que le processus d'actions de travail ne peut être que coopératif. Certes, dans le travail, il n'y a pas que des actions communes et des échanges mutuels. Le modèle classique a bien essayé d'exclure toute forme d'interactions dans la coopération, d'imposer des actions coopératives séparées et des modalités précises d'accomplissement de ces actions ; en même temps le modèle classique a tenté d'imposer les buts à tous les niveaux. Les recherches évoquées précédemment témoignent de l'existence d'échanges mutuels dans le travail et de communications ; en cela, ces recherches illustrent le caractère non pertinent du modèle classique : la coopération par actions séparées se révèle insuffisante et inadaptée d'autant plus que le but à atteindre est complexe. De plus, dans le travail, la finalisation ne cesse d'être imposée et il y a bien en permanence coexistence d'actions séparées et d'actions communes.

Pour atteindre un but commun les contributions peuvent être bien différentes : par exemple dans une équipe de recherche où cohabitent des actions communes entre chercheurs et des actions séparées, chacun ayant sa stratégie propre. Dans toute réalité il est difficile de séparer complètement les moyens et les buts : d'abord parce que rien n'est seulement un but ou seulement un moyen ; ensuite parce que les moyens ne sont pas neutres par rapport aux valeurs et les buts sont souvent des moyens au regard d'autres objectifs. Simon (1947) propose de définir le processus d'actions comme une chaîne moyens-buts ou encore comme une série de chaînes moyens-buts, la plupart non intégrées, pour prendre en compte jusqu'au fond la multiplicité des niveaux d'objectifs et des niveaux de décision. De plus, tout processus d'action collective coopérative ne peut être compris seulement dans sa dimension « instrumentale » ; il faut intégrer dans

cette compréhension aussi la dimension « politique », comme le dit Friedberg (1993) : le jeu de pouvoir de chaque acteur, entendu comme « échange déséquilibré de possibilités d'action », n'est pas moins important que la dimension instrumentale de l'action et les deux dimensions sont dans la réalité inséparables.

Les différentes stratégies des acteurs, leurs diverses contributions et les actions séparées ne sont pas contradictoires avec la coopération. De plus les échanges mutuels et les communications réciproques n'impliquent pas qu'il y ait liberté de décision : en effet, dans le travail, les actions en commun et les échanges réciproques peuvent être exigés. Si l'on considère les diverses modalités d'action (communes ou séparées) et de finalisation (spontanée ou imposée) que la coopération peut entraîner, on s'aperçoit que la finalisation imposée, de même que la finalisation spontanée peut s'accompagner soit d'actions communes, soit d'actions séparées. Toutes les possibilités sont co-présentes dans l'action collective. Dans le processus d'actions de travail, la finalisation globale est dans la plupart des cas imposée ; il en est de même pour les buts intermédiaires et les actions (séparées ou communes). Mais cela n'empêche pas que le processus d'action collective génère des espaces de finalisation spontanée, concernant soit des actions communes, soit des actions séparées.

Enfin, il faut ajouter que lorsque l'on parle de processus d'actions de travail, on simplifie toujours la réalité : en effet, ce processus est un ensemble de nombreux processus entremêlés, chacun étant développé par des chaînes moyens-buts et sur plusieurs niveaux d'actions et de décisions. C'est à partir de là que l'on peut prendre en compte les relations entre l'autonomie et la coopération.

Relations entre autonomie et coopération

Revenons à la définition proposée de l'autonomie : elle concerne les règles du processus d'action, règles émanant des sujets concernés et non règles imposées de l'extérieur. Lorsque les interprétations du dépassement du modèle classique proposent l'autonomie et les échanges mutuels de coopération comme

deux aspects associés de manière biunivoque, ne sont-elles pas en train de confondre les différentes dimensions du processus d'action ?

D'un côté, nous venons d'indiquer qu'il faut bien dissocier les échanges mutuels dans les actions communes, de la finalisation de l'action, sinon on pourrait conclure qu'il y a de l'autonomie dans le cadre d'une finalisation imposée, alors qu'en ce cas on a bien de la discrétion et non de l'autonomie telle que nous l'entendons, ou même pas de la discrétion. D'un autre côté, n'est-il pas pertinent de distinguer les échanges des actions communes dans le cadre d'une finalisation spontanée ou imposée, des négociations pour la création des règles qui gouvernent le processus d'action ?

Nous proposons de distinguer ces deux dimensions, même si dans la réalité elles sont inséparables, comme c'est le cas d'actions communes au sein d'un collectif qui affirme un espace d'autonomie. En ce cas, l'action collective de coopération s'exprime par des échanges et des confrontations. Celles-ci sont développées pour :

- articuler des compétences individuelles complémentaires et compenser les limites de chacun,
- améliorer la cohérence par des confrontations exigées par l'explicitation de la pluralité de points de vue,
- améliorer la gestion collective des compétences par une exploitation des compétences individuelles,
- développer un système d'entraide et gérer l'apprentissage.

En même temps l'action collective se développe à partir de négociations visant la production de règles mutuellement admises : il s'agit d'un contrat dans lequel chacune des parties se reconnaît et qu'elle s'engage à respecter (Terressac, 1992). Cet exemple montre que les deux dimensions peuvent être distinguées : la première concerne les actions et les buts du processus de coopération et la seconde concerne la régulation du processus.

Une régulation est nécessaire pour toute action coopérative, car des actions sans ordre risquent d'être inefficaces. On peut appeler cette dimension liée à la régulation de différentes manières : comme les notions de

« coordination » et de « organisation » sont liées à l'héritage du modèle classique d'organisation, nous parlons de l'*ordre* et de la *structuration* du processus (Maggi, 1984/1990) ou bien de la *régulation* selon Reynaud (1989). Pour cet auteur la « régulation » désigne l'activité de confrontation et de négociation qui conduit les parties en présence à trouver des compromis ; ces solutions ne sont jamais données une fois pour toutes, mais les arrangements sont au contraire variables, modifiés sans cesse, et renégociés dans le cours même du processus.

En tant que combinaison d'une pluralité de règles, la régulation du processus d'actions de travail est toujours composée d'hétéronomie et d'autonomie. Les échanges mutuels et leur finalité peuvent alors être ordonnés de façon autonome ou de façon hétéronome. Dans les actions de coopération, les échanges comme la finalisation peuvent être imposés ; si la finalisation est imposée et si les modalités des échanges ne sont pas imposés, alors nous sommes en présence d'une situation discrétionnaire. Mais la discrétion peut porter sur la finalisation des actions communes, en ce sens que les échanges peuvent être requis par une régulation imposée. L'autonomie sera effective lorsque la régulation est autonome.

Le fait que la régulation du processus d'actions de travail soit toujours composée d'autonomie et d'hétéronomie a par ailleurs une autre conséquence plus importante encore. D'un côté, cela signifie qu'aucun processus ne peut être complètement autonome, du fait qu'il est en relation avec d'autres processus. D'un autre côté, aucun processus ne peut être complètement hétéronome, du fait que sa régulation est le résultat toujours changeant de négociations entre tous les acteurs concernés, aux différents niveaux de décision. Pour les rapports entre les processus, comme pour chaque processus, le pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977) et l'autorité (Barnard, 1938 ; Simon, 1947) ne sont pas des attributs mais des dimensions relationnelles. L'affirmation d'autonomie, de la part de l'acteur individuel ou collectif, ne met pas nécessairement en cause l'ordre global du processus. Cet ordre global implique la contribution de tous les acteurs.

Les différentes interprétations de la réalité

A l'aide des précisions conceptuelles proposées, on peut revenir sur l'interprétation des changements des réalités de travail et des expressions d'autonomie et de coopérations que les recherches mettent en avant. La question cruciale qui se pose concerne la signification des changements en présence au regard du modèle classique d'organisation et des conséquences pour les pratiques de conception. S'agit-il d'un nouveau modèle d'organisation qui tend à se généraliser ou bien d'une réalité permanente, dont on peut découvrir plusieurs interprétations possibles ?

Nous proposons de prendre en compte d'abord la possibilité de différentes interprétations de ce qu'on appelle, de manière générique, « les marges de manœuvre » mises en évidence dans les réalités de travail et que nous avons essayé de spécifier précédemment. Ensuite, on pourra considérer les conséquences de ces différentes manières de voir sur les manières de concevoir.

La négation des marges de manœuvre

Une première interprétation considère les comportements qui s'écartent du programme établi comme des infractions illégitimes : tout écart à la norme de travail est interprétable comme une déviance provenant d'un déficit de prescriptions, qui doit être comblé par la formulation de nouvelles règles ou comme un manque de respect de la règle donnée par le programme. Or la régularité de tels comportements désigne les limites du modèle classique d'organisation qui ne parvient pas à confiner les exécutants dans un rôle passif, ni même à les contraindre à une logique d'obéissance, malgré toutes les tentatives de ce modèle pour isoler les individus et les obliger à limiter leurs interventions au simple respect des consignes.

Rien dans cette interprétation n'autorise à considérer que l'exercice du travail nécessite de l'autonomie, ni de la discrétion, ni des relations directes entre les opérateurs, puisque toute initiative et tout échange dans l'exécution sont pourchassés : l'autonomie est considérée comme contre-productive. C'est le modèle classique qui propose cette première interprétation. Mais ce modèle nie

la réalité puisqu'il proclame d'une part l'exclusion de toute initiative dans l'intervention humaine et l'absence de décision dans l'exécution du travail; d'autre part il affirme que les interactions entre les individus ne sont pas nécessaires, voire qu'elles sont contre-performantes. La réalité de l'autonomie et de la coopération n'est pas en cause ici. Ce qui l'est c'est la représentation qui est donnée par cette manière de voir, représentation toutefois en permanence contredite par la réalité. La source de la crise du modèle classique est à chercher dans cette contradiction, bien que cette crise se manifeste seulement quand les changements du travail ne permettent plus de nier l'autonomie, la discrétion et les échanges mutuels dans le processus de coopération. Le modèle est finalement rejeté par ce déni de réalité, alors même qu'il est conçu pour en rendre compte et l'ordonner.

La tolérance des marges de manœuvre : une reconnaissance conditionnelle

Une deuxième interprétation vise à ramener l'autonomie constatée à des pratiques tournées vers l'obtention des résultats : les pratiques de travail sont bien reconnues parfois comme déviantes au regard des schémas préconisés, mais cette déviance est acceptée, à condition qu'elle permette de sortir la production. Si l'infraction est vue comme la condition du résultat, alors la déviation est considérée comme fonctionnelle. Dans cette interprétation, le but est inchangé, mais les voies et moyens pour y parvenir sont multiples : la trop grande rigidité des prescriptions nuit à l'efficacité de la prescription et la perte partielle du contrôle constatée s'avère être la condition du contrôle.

La permanence de la réalité des comportements autonomes et d'échanges interactifs dans le cadre d'une coopération, a conduit à réviser l'interprétation dans le sens d'une reconnaissance conditionnelle de ces pratiques. La reconnaissance se manifeste au travers de l'efficacité reconnue de ces comportements pour l'obtention d'un résultat : les travaux sur l'utilité des savoir-faire, sur l'efficacité de l'initiative locale, sur l'intérêt du mouvement participatif, attestent de la légitimité de ces pratiques. En revanche, cette légitimité est conditionnelle, dans la mesure où la légalisation de ces pratiques

est assortie d'une condition restrictive : que ces pratiques servent de manière prédéfinie la réalisation des buts donnés ; les pratiques des uns servent à légitimer les décisions des autres, par une gestion des limites de ces décisions.

L'autonomie comme les relations réciproques dans les processus de coopération sont enfermées dans une interprétation restrictive. En gérant les lacunes de la prescription ou ses imperfections, l'autonomie est enfermée dans une réponse à ce qui est demandé ou attendu par l'encadrement et que nous avons appelé la gestion des « obligations implicites » (Terssac, 1992) ou la gestion de la « tâche discrétionnaire » (Maggi, 1993/2016). L'autonomie apparaît ici « encapsulée » et « bridée » : tout au plus peut-on considérer que l'organisation se dédouble pour donner lieu à deux modes d'organisation, le formel et l'informel : le second n'étant que la dégradation dans les pratiques du premier. En ce sens elle correspond à la gestion d'un espace discrétionnaire, c'est-à-dire des degrés de liberté octroyés par ceux qui ont défini cet espace : le pouvoir de décision est reconnu, mais sous réserve qu'il permette l'obtention du résultat de manière plus fonctionnelle ; en même temps, l'exercice du pouvoir est sollicité, voire prescrit, dans un cadre de dépendance.

Cette perspective fonctionnelle se retrouve dans l'interprétation des échanges mutuels de coopération. Il s'agit d'une manière de voir la réalité qui vise à traduire, non seulement toute autonomie en discrétion, mais qui transforme les échanges mutuels mis en place par des choix autonomes, en relations contrôlées de l'extérieur par une coordination hétéronome. Les actions communes et spontanées de coopération sont alors conduites dans le cadre des espaces prévus pour la mise au point de solutions qui ne peuvent pas être atteintes par des actions séparées et par des communications seulement hiérarchiques et procédurales. Au total ce qui change ici, c'est la reconnaissance de la variabilité des moyens, mais par rapport à des buts donnés à tous les niveaux, à l'intérieur d'un cadre discrétionnaire visant à finaliser les comportements dans un processus établi *a priori*.

La survalorisation des marges de manœuvre

Si les deux interprétations précédentes ont en commun une vision du processus de travail qui reste entièrement hétéronome, l'autonomie étant niée dans le premier cas et transformée en discrétion dans le second, une interprétation tout à fait différente conduit à considérer l'autonomie constatée comme l'affirmation de la liberté des opérateurs dans le processus de travail. Pour affirmer leur espace de liberté, les individus s'opposent au processus hétéronome : au travers de leurs échanges et de leurs interactions se construit le processus réel, dans une confrontation entre les règles posées par l'encadrement et les règles affirmées par les opérateurs. Dans cette manière de voir, l'autonomie n'est pas simplement le contournement de la norme, ni même son remplacement, mais elle est considérée comme la réaction à des prescriptions, fondée sur la décision de mettre en place un autre cadre de conduite et de l'imposer. On n'est donc pas dans un face à face entre deux modes d'organisation complémentaire, prescrit et effectif, formel et informel. Dans le processus qui se déroule réellement, il y a, si ce n'est un effacement des règles de l'encadrement et de leur rôle, du moins une réduction de leur portée et de leur rôle. Cet affaiblissement des normes posées par la hiérarchie est la condition de l'affirmation des normes produites par les opérateurs. Cela ne signifie certes pas que l'autonomie soit l'absence de normes, mais qu'elle témoigne de l'évanouissement des normes imposées de l'extérieur : l'autonomie se traduit bien par des normes, mais décidées par les opérateurs, au travers de leurs interactions et en opposition au contexte structuré. La définition et l'appropriation d'espaces d'indépendance à l'égard de la hiérarchie, qui habituellement décide des normes de travail, est ici fondamentale.

Dans cette interprétation, les échanges mutuels de coopération sont l'expression d'une attitude en concurrence et en contradiction avec les décisions de l'encadrement. L'activité de travail se déroule bien dans un contexte structuré, mais qui est le produit des interactions, soit conflictuelles, soit coopératives, de tous les acteurs en présence ; dans ces conditions, le résultat de ces interactions

n'est ni prévisible, ni programmable, car il provient de conflits, de transactions et d'accommodements réciproques.

La régulation des marges de manœuvre

Une interprétation encore différente considère l'autonomie comme le moteur d'une activité de régulation conduisant à produire en commun des règles pertinentes. Les pratiques de travail dont on discute ne seraient ni des infractions, ni des déviations fonctionnelles, ni l'affirmation d'une opposition à l'ordre du processus, mais bien la production de solutions originales combinant divers types de règles (de contrôle et autonomes).

Cette interprétation reconnaît la légitimité de la production en commun de règles, même là où le contexte est bien réglé d'avance : de ce point de vue autonomie et échanges mutuels de coopération sont des pratiques inéluctables et nécessaires pour la survie du collectif et des buts qu'il veut servir. L'autonomie n'est pas vue en opposition à la pré-ordination du processus de travail ; de même la coopération par actions communes nécessitant des échanges mutuels n'est pas vue en opposition à la coopération par actions séparées. La réalité de travail est envisagée d'un point de vue bien plus complexe et pour la reconnaissance de cette complexité, il faut prendre en compte dans l'ordre du processus soit différentes formes de coopération, soit des espaces de contrôle, admettant ou non la discrétion, soit des espaces d'autonomie.

Cette perspective trouve en Reynaud (1989) une expression forte. De même, elle est en accord avec l'interprétation de l'action organisationnelle, en tant qu'action sociale guidée par une rationalité intentionnelle et limitée (Simon, 1947). Selon cette interprétation, le processus de travail se déroule, se modifie, mettant en ordre des actions et des décisions des sujets agissants, ainsi que des déroulements des actions de la part de ces sujets ; le processus construit de cette façon son propre ordre, son action organisationnelle (Maggi, 1984/1990). On ne vise donc pas à opposer le formel et l'informel, le contrôle et l'autonomie, mais à faire de la régulation une dynamique conjointe de production de règles

mutuellement admises. Cette ligne exprime trois idées essentielles pour le thème dont nous débattons.

L'action collective se construit sur fond de pluralité de règles et de points de vue et non sur une unité de vue ; de même le caractère structuré et structurant du contexte d'action n'est qu'un élément de cette pluralité, chaque déroulement du processus est aussi structuration.

La combinaison de ces aspects pluriels est le résultat de confrontation et de compromis conduisant à des accords, et à des contrats que chacun s'engage à respecter puisque les règles sont mutuellement admises.

Ces accords ne résultent pas d'une régulation générale et globale mais bien d'une régulation établie de manière locale et transitoire, par les acteurs sociaux.

La formalisation : des manières de voir aux manières de concevoir

Quelles sont les conséquences de ces manières de voir sur les manières de concevoir des dispositifs techniques ? Peut-on établir des relations entre d'une part des manières de voir qui se différencient par des représentations du processus de travail et des marges de manœuvre et d'autre part des manières de concevoir des dispositifs techniques ? Cette réflexion déjà ancienne mérite d'être renouvelée pour essayer de comprendre les articulations possibles entre des façons de voir la question des marges de manœuvre dans le processus de travail et la question des manières de structurer un espace d'action ou d'établir l'ordre de ces actions. Cette réflexion devrait permettre de mieux saisir les articulations possibles entre les interprétations de l'organisation et les sciences de l'ingénieur : d'une part pour mieux comprendre en quoi les formalisations proposées par les ingénieurs s'appuient plus ou moins explicitement sur une conception de l'organisation ; d'autre part pour mieux penser les contributions possibles des interprétations de l'organisation à la conception des dispositifs techniques. La première perspective s'inscrit dans une réflexion sur les pratiques des ingénieurs et la seconde perspective s'inscrit dans une réflexion pour les ingénieurs de façon à ce que leurs pratiques soient plus explicitement articulées avec les conceptions

de l'organisation qu'ils véhiculent Cette réflexion prolonge notre expérience de coopération entre sciences sociales et sciences de l'ingénieur à propos de la conception d'outils d'aide à la décision en gestion de production. Elle ne vise ni à qualifier les uns, ni à disqualifier les autres ; elle vise à montrer tout d'abord qu'il existe bien dans le domaine de la conception des dispositifs techniques plusieurs manières de faire, laissant plus ou moins de marges de manœuvre aux individus ; elle vise ensuite à indiquer que ces manières de concevoir l'espace ou l'ordre des actions, s'articulent avec des manières de voir le processus de travail et la place qu'y occupe l'individu. Elle vise enfin à indiquer que ces différentes manières de concevoir les dispositifs techniques sont d'autant plus légitimes qu'elles sont cohérentes avec les conceptions de l'organisation qui les accompagnent.

Cette réflexion sur les manières de concevoir les dispositifs techniques sera abordée par la notion de *formalisation* entendue ici dans un sens large comme le processus de conception de règles formelles qui ont trois caractéristiques générales :

- elles sont élaborées de l'extérieur pour être utilisées dans l'action : il s'agit donc de règles hétéronomes ;
- elles visent à influencer ce cours d'action en l'orientant vers un résultat et en canalisant l'action dans des chemins établis *a priori* : elles structurent donc un espace d'action qui peut être plus ou moins étendu, et imposent de manière plus ou moins coercitive un ordre aux actions ;
- elles reposent sur une représentation de la réalité élaborée sur une connaissance plus ou moins précise du monde réel et plus ou moins validée.

Il nous semble qu'il y a des manières de concevoir, liées aux différentes interprétations proposées. Pour avancer dans cette réflexion, nous prendrons appui sur les démarches d'automatisation des systèmes de production. Il existe bien entendu différentes manières d'automatiser les systèmes de production, dont la validité est liée au domaine de l'automatisation : la fabrication, la gestion ou la conception constituent trois domaines qui font l'objet d'une automatisation spécifique ; de plus à l'intérieur de chaque domaine, il y a une combinaison de

différentes disciplines : pour ne prendre que les sciences de l'ingénieur, il y a bien aujourd'hui des combinaisons entre des connaissances, des modèles et des outils issus de la mécanique, de l'informatique, de l'électronique et de l'automatique. Enfin, dans le domaine de la gestion de production, qui servira de support à notre réflexion, on peut distinguer quatre approches en fonction de la conception de la solution retenue :

- a) la solution proposée du dispositif technique est unique, optimale et mise en œuvre par les dispositifs techniques,
- b) la solution proposée est unique, mais c'est l'homme qui la met en œuvre,
- c) il y a plusieurs solutions,
- d) il n'y a pas de solution *a priori*, mais la possibilité d'utiliser le dispositif technique pour repérer les conséquences d'une solution définie par l'opérateur humain.

L'articulation de domaines, de disciplines et d'approches conduit à la définition d'une extrême variété des situations, que nous désignons par l'expression « les différentes manières de concevoir ». Pour aborder cette variété dans les manières de concevoir, nous formulons l'hypothèse qu'elles sont articulées sur des manières de voir qui se différencient par des représentations du processus de travail et des marges de manœuvre. Cet agencement entre les manières d'automatiser et les manières de se représenter l'organisation et la place des décisions, s'entremêlent dans le processus de formalisation. La construction de la formalisation peut être ascendante et dérivée d'études de l'existant ou bien descendante et déduite d'une représentation spontanée du concepteur ; elle sera ensuite traduite dans un modèle qui permettra des traitements de l'information plus ou moins automatisés. Les quatre types de formalisation présentés (totalisante, assouplie, niée, limitée) correspondent aux différentes manières de voir l'organisation.

La formalisation totalisante

C'est celle du modèle classique qui vise à tout prescrire : les buts et les moyens. Aucune place ne doit être laissée à l'initiative ; les interactions doivent

être évitées. Il s'agit bien d'une représentation idéalisée de la réalité supposée connue, stable, prévisible. C'est une image simplifiée qui donne une illusion de légitimité du fait de sa simplicité. Cette manière de formaliser se caractérise par deux traits principaux : d'une part les états du système à piloter sont connus et formalisables, d'autre part la formalisation des états permet de les traduire dans un modèle facilitant les calculs nécessaires pour le pilotage et l'obtention d'une performance. Cette approche repose sur l'hypothèse d'une correspondance totale entre les états formalisés du système et les états pertinents du système. Les états pertinents du système sont les états significatifs du fonctionnement du système : c'est l'ensemble des états réels pertinents pour caractériser le fonctionnement du système.

Lorsque les états pertinents du système correspondent aux états formalisés, le système fonctionne en automatique. Lorsque l'état rencontré par le système diffère des états formalisés, le fonctionnement du système sort des limites et conditions prévues : les micro-incidents, les dysfonctionnements, les pannes, l'arrêt du système se combinent pour générer un fonctionnement incidentel ou accidentel. Cette approche tire sa validité de la confiance que l'on accorde aux connaissances des états formalisés : lorsque cette confiance est élevée, les risques estimés de sortie des états connus, sont faibles ; de même lorsque l'estimation des conséquences d'un fonctionnement non-nominal sont faibles, l'importance de la sortie du système des limites et conditions prévues, est faible. La limite fondamentale de cette approche vient des événements, dont une infime partie a été prise en compte : de ce fait les états formalisés ne correspondent qu'à une partie des états pertinents du système.

La formalisation assouplie

La tolérance de la nécessaire variabilité des moyens, donne lieu à l'acceptation de l'assouplissement dans la formalisation. Celle-ci prend la forme de ce qui a été appelé une « rationalisation douce » : elle se traduit par la cohabitation entre des règles formelles de contrôle du processus et la possibilité instituée de choisir entre plusieurs solutions.

Ce qui est reconnu, c'est l'impossibilité de tout prescrire du fait de l'existence d'événements non prévisibles. L'espace d'action est alors structuré, par la délimitation d'un territoire de solutions admissibles d'un côté et de l'autre par un mécanisme de contrôle. Cette manière de concevoir ne vise pas à exclure l'autonomie ou les échanges mutuels, mais à les gérer dans une logique fonctionnaliste. Elle repose sur un processus de codification basée sur la délimitation d'espaces d'actions discrétionnaires et sur une codification finalisée pour contrôler la gestion de cet espace.

Une des manières de permettre la gestion des états non formalisés, c'est d'assouplir la formalisation. Cette démarche a deux caractéristiques essentielles : elle postule d'une part que tous les états du système ne sont pas formalisables et d'autre part que c'est l'homme qui est capable de s'adapter à une grande variété de situations. La réactivité du système est ainsi améliorée puisque ses composantes notamment humaines vont permettre l'adaptation aux fluctuations de l'environnement.

Cette approche repose sur l'hypothèse d'une articulation cohérente entre d'un côté l'automatisation des traitements de l'information et de l'autre l'intervention humaine pour gérer les états non-formalisés. Dans cette perspective, l'activité humaine n'est pas formalisée : c'est plutôt une boîte noire ; en revanche, elle est cadrée. Le cadre vise à délimiter l'espace de décision de telle sorte que l'ensemble des comportements du décideur soient conformes aux objectifs du système. La liberté décisionnelle existe bien, mais dans un cadre de cohérence qui vise à conformer les décisions aux objectifs.

Cette approche rend possible le comportement du système en dehors d'un fonctionnement nominal et permet une intervention humaine pour le traitement de situations inhabituelles. En revanche, l'intervention humaine est limitée à son rôle instrumental et fonctionnel. Cette manière de concevoir s'articule bien avec la reconnaissance conditionnelle des marges de manœuvre dans une perspective fonctionnaliste qui définit un espace d'action comme le seul cadre légitime et pertinent des décisions qui doivent être prises.

La formalisation négative

Une autre approche considère que toute formalisation est négative du point de vue du système social, car elle diminue les marges de manœuvre des personnes, elle tente d'éliminer les tensions et les conflits. Dans cette optique l'informatisation est dénoncée d'un double point de vue : d'un côté elle codifie la réalité, met en forme et met des formes dans cette réalité ; elle repose sur une vision des rapports humains fondée sur la transparence et sur l'harmonie. De l'autre cette mise à jour de la réalité et cette tentative de transparence contredit l'opacité qui est la règle d'or du jeu social. L'informatisation bouscule les règles d'opacité en y substituant les règles de transparence : cette formalisation doit être rejetée, car dans cette approche, elle est considérée comme une tentative de rendre prévisible le comportement des acteurs que l'on dirige, et donc comme une tentative de manipuler les personnes grâce à la mise en ordre et à la programmation de leurs actions.

L'informatisation fait disparaître le flou en explicitant les règles de fonctionnement d'un système : ces règles deviennent si coercitives qu'elles détruisent la capacité des acteurs de définir leurs propres règles d'action ; avec l'informatique, l'opacité qui constitue le carburant de l'action collective, disparaît et par voie de conséquence le système social tombe en panne, faute de carburant. Cette approche ne constitue pas une approche des sciences de l'ingénieur ; en revanche ce point de vue a été proposé par certains spécialistes en sciences sociales.

Cette manière de concevoir s'articule avec la survalorisation de l'autonomie : l'autonomie est supposée être toujours performante et tout ce qui vise à structurer l'action est contre-performant. Néanmoins, on peut observer que ce point de vue suppose que les règles issues d'une formalisation sont totalement structurées et structurantes pour les individus qui subissent de telles contraintes, sans pouvoir les modifier. Elle repose ensuite sur l'idée que la transparence est totale chez les informaticiens, tandis que l'opacité est réservée aux acteurs qui utilisent les dispositifs techniques ; le découpage entre transparence et opacité, ainsi que l'affectation de ces caractéristiques à des

acteurs donnés, mériterait d'être questionnée : d'abord parce qu'il y a de l'opacité aussi chez les ingénieurs, ensuite parce qu'il y a aussi de la transparence chez les opérateurs qui créent des règles, les font valoir, tentent de les rendre légitimes et de les imposer aux autres.

La formalisation limitée

La formalisation limitée constitue encore une autre manière de concevoir, qui a pour caractéristique essentielle de considérer que toute organisation fonctionne sur une pluralité de règles et que l'action consiste avant tout à trouver des compromis en combinant la pluralité des règles.

La première caractéristique de la formalisation limitée, c'est que cette conception considère que l'efficacité dans l'organisation n'est pas obtenue par les seules règles formalisées, mais bien par la mise à contribution de règles issues du domaine non-formalisé. L'efficacité est donc partagée, puisqu'elle a sa source, tant dans les règles formalisées, que dans celles qui ne sont pas formalisées. Cette conception de l'efficacité partagée a deux conséquences : d'une part la formalisation n'a pas le monopole de l'efficacité et l'adéquation des moyens aux fins ne provient pas du seul respect des règles formelles. D'autre part, les règles issues du domaine non-formalisé ne désignent pas le repli du système social qui voudrait satisfaire ses besoins internes : il ne s'agit pas de règles informelles témoignant d'une dégradation des règles formelles dans les pratiques ; il s'agit bien d'un ensemble de règles élaborées pour accompagner l'action et orientées par un impératif de résultat, donc tournées aussi vers l'extérieur. Dans ces conditions, la formalisation est doublement limitée : elle ne porte que sur une partie des règles qui contribuent à l'efficacité de l'organisation ; la formalisation se traduit par des règles formelles qui visent à servir l'action et en ce sens elles constituent un moyen de l'action.

La deuxième caractéristique de la formalisation limitée, c'est qu'elle repose sur la nécessité d'une combinaison entre des règles formalisées et des règles non-formalisées : cette conception intègre la possibilité de trouver des compromis entre ces deux ensembles au travers d'une activité de régulation. Les

compromis élaborés dans le cours d'action se traduisent par des règles effectives qui reposent sur un agencement entre des règles formelles et des règles non-formalisées. La formalisation est limitée car elle intègre la possibilité que se développent dans le travail des régulations effectives construites sur la base de compromis. Deux conséquences peuvent être discutées ici : d'une part cette conception de la formalisation s'écarte d'une régulation de contrôle rigide qui viserait seulement à contraindre l'opérateur, par exemple par la génération de solutions rigides ; si tel était le cas, l'opérateur ne pourrait que s'opposer à toute règle considérée comme une source de la restriction de son autonomie. D'autre part, cette conception de la formalisation s'écarte d'une régulation autonome qui viserait seulement à affirmer son autonomie, contre les règles venues de l'extérieur. La place accordée à la régulation effective dans cette conception, donne une portée limitée aux règles formalisées qui doivent être interprétées, discutées et traduites pour servir l'action.

La formalisation limitée, et c'est sa troisième caractéristique, n'exclue pas l'opposition entre ces deux ensembles de règles : les règles formalisées *a priori* et hétéronomes peuvent être estimées trop contraignantes par leurs destinataires ; les opérateurs peuvent estimer que le cadre de leur action est trop restreint. Cette conception intègre la possibilité pour les individus de réviser le cadre de leur action par des négociations et des renégociations. La formalisation limitée crée plus une obligation de résultat qu'une obligation de procédure, plus une obligation de contrat qu'une obligation de se soumettre aux règles formelles. Mais le contrat peut être dénoncé à tout moment et les engagements peuvent être renégociés. Cette conception considère l'individu comme un acteur capable de conduire des régulations de compromis, tout en lui laissant la possibilité de sortir de l'espace d'action et de bloquer le système.

Cette conception s'articule avec la conception en terme de régulation des marges de manœuvre et repose sur trois idées principales :

- Remettre la formalisation à sa place comme un moyen de l'action collective. En ce sens est reconnue l'utilité d'une formalisation, mais aussi la cohabitation d'une pluralité de règles dans l'action collective.

- Faciliter la réversibilité des décisions. En ce sens est reconnue la possibilité de renégocier le cadre de l'action pré-ordonné, même si cette renégociation comporte des formes et des niveaux bien différents.
- Enfin la régulation est placée au centre de l'action collective.

Conclusions

Une première conclusion est que l'autonomie et les échanges mutuels dans la coopération constituent des dimensions importantes du travail, si l'on en juge par l'importance des travaux qui leur sont consacrés. Néanmoins, ces dimensions sont utilisées en des sens différents, ce qui nous a amené à une clarification conceptuelle permettant de distinguer l'autonomie comme capacité de produire et de choisir ses propres règles, de la discrétion comme possibilité de choisir entre plusieurs alternatives, mais à l'intérieur d'un cadre de dépendance ; de même la coopération a été définie de façon générale comme l'action vers un même but : mais la finalisation comme les actions peuvent être imposées ou bien mises en place dans le cours d'action. Finalement ces définitions conduisent à mieux appréhender la régulation du processus d'action qui est toujours composée d'hétéronomie et d'autonomie.

Une deuxième conclusion concerne la portée des changements observés ; certes, il y a bien une contestation du modèle classique d'organisation, mais pour autant assiste-t-on à la l'apparition d'un nouveau modèle d'organisation ? La réponse n'est pas aussi simple, si l'on considère que ce qui change c'est aussi les manières de voir la réalité. C'est ce que nous avons tenté de montrer, à l'appui des différentes manières de voir la question de l'autonomie dans le travail (niée, tolérée, survalorisée, régulée) : elles correspondent à des représentations différentes du processus de travail, représentations toujours à l'œuvre dans le discours sur le travail et qu'il convenait d'explicitier pour bien préciser leur spécificité et leur incompatibilité.

Une troisième conclusion concerne la manière de concevoir l'autonomie et les formes de coopération : au travers des pratiques de formalisation, nous avons indiqué l'existence d'une pluralité de manières de concevoir l'autonomie

et nous avons distingué la formalisation totalisante, assouplie, négative et limitée. Ces différentes façons de formaliser correspondent à la diversité des pratiques de conception développées notamment par les ingénieurs ; ce qui les différencie c'est leur contenu et les représentations du processus d'action qui les sous-tendent. C'est pourquoi, nous avons indiqué la relation étroite qui lie une façon de formaliser et une manière de se représenter le processus d'action.

Références bibliographiques

BARNARD C.J.

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

BERNOUX Ph., MOTTE D., SAGLIO J.

1973 *Trois ateliers d'OS*, Paris : Les Éditions ouvrières.

BERNOUX P.

1981 *Un travail à soi*, Toulouse : Privat.

BREAUGH J.A., BECKER A.S.

1987 Further examination of the work autonomy scales: Three studies, *Human Relations*, 40, 6: 381-400.

CHABAUD C., TERSSAC G. DE

1987 Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail, *Sociologie du Travail*, 29, 3: 305-322.

CHAVE D.

1976 Néo-taylorisme ou autonomie ouvrière. Réflexions sur trois expériences de réorganisation du travail, *Sociologie du Travail*, 18, 1: 3-14.

CROZIER M., FRIEDBERG E.

1977 *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

DUBOIS P., DURAND C., CHAVE D., LE MAITRE G.

1976 *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Paris : Université Paris VII, Groupe de Sociologie du Travail, Rapport final.

DURAND C.

1959 Rémunération au rendement et motivations ouvrières, *Sociologie du Travail*, 1, 1: 46-57.

FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M.

1995 *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer.

FRIEDBERG E.

1993 *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil.

FRIEDMANN G.

1950/1963 *Où va le travail humain*, Paris : Gallimard.

LIU M.

1983 *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris : Les Éditions d'Organisation.

MARINE C., NAVARRO C.

1980 Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique, *Bulletin de Psychologie*, 33, 344: 311-316.

MERCURE D., REGIMBALD D., TANGUAY A.

1987 Le travail de nuit volontaire pour préserver son autonomie, *Sociologie du travail*, 29, 3: 359-363.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

1993 Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro, Introduction to Terssac G. de, *Come cambia il lavoro*: 1-28, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*); 2003/2016 new version, Tradition et innovation dans l'étude interdisciplinaire du travail, *De l'agir organisationnel*, Livre 2 : 5-36, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

1996 Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie, in Sperandio J.-C. (Ed.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* : 8-23, Toulouse : Octarès Editions ; 2003/2016 new version, La régulation du processus de travail, *De l'agir organisationnel*, Livre 2 : 37-69, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

REYNAUD J.D.

1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

REYNAUD J.D.

1995 *Le conflit, la négociation, et la règle*, Toulouse : Octarès Éditions.

ROUVERY L., TRIPIER P.

1973 Une nouvelle problématique des qualifications : l'exemple italien, *Sociologie du Travail*, 15, 2: 136-156.

RUFFIER J.

1977 Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française, in CEREQ, *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*: 123-145, Paris : La Documentation Française.

SAINSAULIEU R.

1977 *L'identité au travail*, Paris : Les Presses FNSP.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behaviour*, New York: Mac Millan.

SRIVASTVA S., SALIPANTE P.F.

1976 Autonomy in work, in Spray S.L. (Ed.), *Organisational Effectiveness. The problem of Relevance*: 49-60, Kent State University.

SUSMAN G.

1972 The impact of automation on work group autonomy and task specialisation, in Davis L.E., Taylor J.C. (Eds.), *Design of jobs*: 357-373, Baltimore: Penguin Books.

TERSSAC G. DE

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

TERSSAC G. DE, DUBOIS P. (EDS.)

1992 *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cepadues.

THILL E.

1991 Autonomie ou contrôle dans les organisations. Une analyse intégrative de théories de la motivation, *Le Travail Humain*, 54, 2 : 129-149.