

**Cooperação au travail et individualisation dans la Gestion des Ressources Humaines : un
aspect de la problématique contrôle /autonomie**

Maria Teresa Vieira Campos Proença

Dezembro de 1999

Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais

Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional do Porto

Rua Diogo Botelho 1327

4150 PORTO

PORTUGAL

Résumé

Cet article s'insère dans une recherche doctorale, dont la problématique est de savoir si l'existence de politiques d'individualisation, et l'attitude des individus par rapport à elles, porte préjudice à la coopération au travail. Au même temps elle contribue à l'avance de la recherche dans le domaine de la coopération intra organisationnelle, qui au contraire de la coopération inter organisationnelle, est encore peu développée. En effet on a constaté la manque d'études empiriques sur la coopération intra organisationnelle au Portugal.

Nous montrons que la coexistence de la coopération au travail (plus spécifiquement dans les groupes semi autonomes de travail d'une entreprise industrielle de circuits électroniques) et des politiques d'individualisation, est recherchée par les dirigeants, mais elle n'est pas facile, surtout pour ceux qui ressentent leurs effets. On explicite la signification des difficultés perçues par les employés, lesquelles créent des tensions au niveau des relations interpersonnelles.

Premièrement nous commençons par faire une révision de la littérature sur le concept de coopération et on donne un panorama sur l'évolution du concept d'individualisation dans la Gestion des Ressources Humaines. Deuxièmement on explicite les concepts et modèles adoptés, lesquels sont envisagés par des degrés. Finalement on montre la présence de ces phénomènes dans une entreprise industrielle et on explicite ses inter-relations.

· Ma reconnaissance au Professeur Yves Frédéric Livian, le directeur scientifique de la recherche, dont ce document représente une petite partie. Ma gratitude aussi à mes collègues Eva Oliveira e Rui Lourenço pour ses commentaires et révision critique.

Le débat sur l'évolution des modèles d'organisation du travail est vaste et général parmi les théoriciens et praticiens de la gestion. Pour des exigences de compétition économique (Perrier, 1995), on soutient la mise à l'écart d'une conception classique d'organisation, caractérisée par la division et la standardisation du travail, en faveur des formes transversales de coopération intra organisationnelle (Zarifian 1994; Livian 1998; Chen, Chen & Meindl 1998). Certaines pratiques d'entreprises, qui se sont développées ces dernières années, sont des symptômes de rupture avec le modèle classique, comme par exemple: le raccourcissement des lignes hiérarchiques; la mise en place d'équipes responsables de leurs modes opératoires et de leurs résultats, la contractualisation entre départements et équipes (relation "client-fournisseur"); l'apparition de groupes de projets inter-fonctions et multi-hiérarchiques.

Paradoxalement, les politiques de gestion de ressources humaines mettent l'accent sur la dimension individuelle en détriment de la dimension collective. Dans les dernières années on assiste à une vague d'individualisation de la rémunération (Servais 1989 ; Amadiou 1995) et à des pratiques d'évaluation basées dans des critères de performance et de mérite individuels. Ceux ci justifient de plus en plus l'introduction d'une composante variable de rémunération ou la progression dans l'organisation, au détriment de la rémunération fixe et de l'ancienneté. Comme le souligne Zarifian (1995), "des acteurs évalués sur des objectifs différents, peuvent difficilement jouer, de manière transparente, le jeu de la coopération".

La simultanée des tendances d'individualisation et de coopération dans les organisations, pour être apparemment antagoniques et parce qu'on ne connaît pas de résultats fiables de ses effets (par exemple, est-ce qu'ils seront un facteur de tension dans l'organisation ?), ouvre une pertinente thématique d'investigation (comme le font ressortir aussi Louart 1993 et Legge 1989).

COOPÉRATION

Révision de la littérature

Nous commençons par définir la notion de coopération. Pour nous, la coopération inter-individuelle, est un processus à long terme, dans lequel les personnes se rejoignent, interagissent et opèrent conjointement pour réaliser un objectif commun. Le concept de coopération n'est pas encore stabilisé et la littérature nous parle de solidarité, coordination, interdépendance, collaboration et d'autres concepts semblables proches.

Durkheim, un des premiers auteurs sur ce thème, parlant de la solidariedade ou união social resultante do fenómeno de divisão do trabalho. Por um lado uma solidariedade mecânica, resultante da existência de uma consciência colectiva (as regras morais de uma sociedade) e por outro lado uma solidariedade orgânica, resultante da existência de interdependência estrutural entre os indivíduos.

La coordination, un des mots que les auteurs utilisent souvent (Thompson 1967; Aoki 1991) c'est le processus par lequel on ordonne les différentes activités et ressources par rapport à des objectifs à attendre. Elle est essentielle pour toute organisation, mais ne correspond pas absolument à la coopération. Il y a plusieurs moyens pour parvenir à cette coordination. Baird, Post et Mahon (1990) montrent différents mécanismes de coordination qui tendanciellement caractérisent les organisations mécaniques et organiques. Pour les premières ils parlent de l'importance des règles et des procédures, et l'obéissance et l'intégration à l'hierarchie : c'est la coordination verticale impersonnelle et personnelleⁱ. Pour les deuxièmes ils montrent le rôle de liaison de certaines personnes, responsables pour l'échange surtout de l'information, et les groupes avec la discussion face à face et l'ajustement mutuel ; on parle de la coordination horizontale personnelle et de groupeⁱⁱ. L'importance de ces deuxièmes types de coordination est soulignée aujourd'hui, pour que les organisations puissent aller plus vite, dans le lancement de nouveaux produits, par exemple, et elles sont plus proches du concept de coopération.

Aoki (op. cité) souligne la coordination horizontale basé sur l'échange d'informations, pour montrer la superiorité de la firme japonaise sur la firme américaine et d'autres analystes actuels des organisations soulignent des aspects proches comme l'interpénétration de fonctions (Schuman 1991). Pour Zarifian (1993 et 1994) ces contributions constitueraient une version « pauvre » de la coopération. Il propose une version « riche », où il s'agit de travailler ensemble, en développant tout un espace d'intersubjectivité, c'est à dire de compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter, l'identité (au moins partielle) des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble

La notion de collaboration est plus vague que celle de coopération, elle designe une activité ou travail commun, pour la poursuite d'un intérêt commun. Les auteurs de la sociologie du travail (Crozier 1985; Reynaud 1996), de la micro-économie (théorie des jeux) et la théorie des conventions, qui expliquent l'action collective, se réfèrent surtout à ce concept ou bien à celui de concertation, qui indique le surpassement des stratégies ou des intérêts individuels pour l'atteinte d'un objectif commun.

Le tableau 1 résume les contributions de quelques auteurs sur le domaine vaste de la coopération. La dernière colonne fait ressortir les différents aspects structurels, comportementaux, attitudinaux (cognitifs et affectifs) et temporels de la coopération chez chaque auteur, lesquelles on reprend tout de suite.

Tableau 1- Les contributions à l'étude de la coopération inter individuelle

Auteurs	Domaine de recherche	Formes de transversalité dans les org. et concepts prochaines de la coopération	Dimensions caractéristiques
Durkheim (début du Xxème siècle)	Sociologie	Solidarité mécanique et Solidarité organique : mécanismes d'intégration et de cohésion des membres d'une société. Il y a des représentations symboliques, des présupposés sur le monde communs aux membres d'une société, qui maintiennent l'union	Structurelle et Cognitifs
Mouvement SÓcio-Téchnique (années 70)	Développement Organisationnel	Groupes semi-autonomes: Ils accomplissent une tâche avec haute identité, ils ont une variété de compétences et de l'autonomie pour prendre des décisions	Structurelle et comportementale
Axelrod (1984)	Micro-économie Théorie des jeux	Collaboration ou action de réciprocité soutenues par une éthique partagée et nécessaire pour prendre des décisions en situations de conflits ou d'identité d'intérêts. Les notions de réputation et de confiance sont présentées comme antécédentes de cette coopération (Exemple: jeux du dilemme du prisonnier)	Comportamentale, temporelle et attitudinale
Schein (1985)	Théories de l'Organisation	Connaissance collective. C'est une notion proche de celle de culture organisationnelle, en tant que partage par les membres de l'organisation d'un groupe de présupposés, valeurs, croyances et artefacts	Structurelle et cognitive
Aoki M. (1990)	Théories de l'Organisation: distinction entre la firme américaine et la firme japonaise	Coordination horizontale Ordre des actions par le partage de l'information, par la décentralisation de son flux et des décisions.	Structurelle et comportementale
Zarifian (1990 et 1995)	Théories de l'Organisation: émergence de la Firme Coopératrice (17 années d'investigation dans le secteur industriel)	Activité associative ou version "riche" de coopération. Développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble	Structurelle et attitudinale
Guy Le Boterf (1994)	Sociologie du Travail	Compétence collective. Ce concept se réfère à des images opératives communes, code et langage communs, un savoir coopérer un savoir apprendre avec l'expérience	Comportamentale, attitudinale et temporelle
Retour (1998)	Gestion des Ressources Humaines	Interdépendance et simultanéité du travail Acte par lequel les personnes sont conduites à échanger des ressources et à agir ensemble, au même temps et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail	Comportamentale et temporelle
Schelling (1977), A. Orléan (1994), O. Favereau (1994) parmi d'autres	Socio-économie: Théorie des conventions	Convention: structure de coordination des comportements, systèmes de règles construits par l'interaction des acteurs	Comportamentale et cognitive
Amadiou (1993)	Gestion des Ressources Humaines	L'action collective dans une organisation est le résultat de l'émergence de règles produites par la propre collectivité.	Comportamentale et cognitive
Reynaud (1996)	Sociologie du Travail	Régulation autonome: règles construites par les employés, qui organisent leurs interactions pour la poursuite des objectifs de travail	Comportamentale et cognitive

Les caractéristiques de la coopération

Aspects structureaux de la coopération. Les contours structureaux de la coopération intra organisationnelle s'associent aux différents mécanismes de coordination et interdépendance existantes dans une organisation. Thompson (1967) parle des différents types d'interdépendance (indépendante, séquentielle et réciproque) dans une organisation et des possibles méthodes de coordination, depuis l'obéissance à la hiérarchie jusqu'à l'ajustement mutuel. Pour Lawrence et Lorsch (cité dans Smith, Carroll & Ashford, 1995) une organisation est un système spécialisé de comportements avec des inter relations, qui ont besoin d'intégration à cause de l'efficacité de l'entreprise. Récemment, Aoki (1991) a fait référence aux mécanismes de coordination horizontale, qui sont à la base de l'organisation "Just-in-Time". Zarifian (1993, 1994) parle de l'émergence de la firme coopératrice, caractérisée par trois modèles d'organisation industrielle : le modèle de la coopération horizontale, le modèle en couches superposées et le modèle de l'organisation par projet.

Le succès des formes structureales telles que les collectifs ou équipes de travail autonomes (Manz & Sims, 1993 ; Everaere 1996), l'organisation horizontale (Byrne 1993), l'organisation en réseau (Powel 1990)ⁱⁱⁱ, renforcent l'importance du rôle de la coopération.

Aspects comportementaux de la coopération. Les aspects comportementaux sont ceux plus identifiables avec la signification originelle du mot coopération, comme activité conjointe avec quelqu'un, pour la réalisation d'un objectif. On signale alors, tous les aspects de l'interaction individuelle ou de groupe avec un caractère d'entre-aide parmi les ouvriers, qui incluent l'échange de ressources (matières, énergie et information) et l'action conjointe (interdépendance) pour la réalisation d'un travail. Cette dimension comportementale est explicite dans la totalité de la littérature mentionnée.

Le Boterf (1994) pense qu'il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour co-agir ou co-produire, que s'il y a une situation sociale interactive, où sont communiqués et

échangés les savoirs^{iv}. Cette compétence inclut aussi la capacité de traiter les tensions et les conflits, à travers négociation et consentement. Zarifian (1995) considère qu'une version « riche » de coopération repose sur une action conjointe et pas seulement sur une mise en ordre des actes de travail.

Pour la théorie des conventions les référentiels communs, ou les conventions, qui guident le comportement des salariés, ne sont pas définis par les chefs, mais construites dans une situation sociale interactive et par mimétisme rationnel. Le bon comportement de chaque acteur n'est pas un calcul, mais est basé sur l'imitation des autres, par un processus d'anticipation auto-réalisatrice pour développer une action importante dans la détermination collective.

Aspects attitudeux de la coopération. Les aspects attitudeux incluent une dimension affective et une dimension cognitive. En ce qui concerne la dimension affective, la coopération peut être caractérisée, selon Dumoulin (1998), comme un état psychologique de rapport affectif parmi les membres, qui conduit à l'engagement collectif (l'intention d'un individu de développer des efforts supérieurs à la normale pour se coordonner et coopérer avec les autres membres de l'organisation). Dans une étude empirique qu'elle a accompli dans une entreprise de travail temporaire elle a vérifié que le rapport social dominant n'est pas entre l'individu et la compagnie, mais entre les individus. Pour Korsgaard, Scheiweiger & Sapienza (1995), le rapport que les membres d'une équipe établissent, est important pour la coopération à long terme dans le groupe et pour son efficacité. Le Boterf (op. cité) parle de l'importance du facteur affectif comme condition de la compétence collective. Un courant important de la littérature (Axelrood 1984; Gambetta 1988; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Mac Allister, 1995; Kramer, Brewer & Hanna, 1996) indique que la coopération doit être fondée sur la confiance existant entre les parties prenantes, et surtout la confiance inconditionnelle. (Jones & George 1998). Pour ces auteurs on parle de confiance inconditionnelle quand il y a valeurs partagés qui

structurent la situation social. “L’intégrité et la consistance de chaque partie est assuré ... par l’évidence empirique des interactions comportementales répétées” (1998 : 537).

Pour les caractéristiques cognitives, les sociologues Reynaud (1996), Tersac (1992) pensent que de la confrontation parmi des points de vue différents naîtra des engagements sur des règles communément et raisonnablement acceptables. Le Boterf (1994) considère que c'est cette élaboration permanente de règles qui autorise la construction des référentiels ou d’images opératives communes (en tant que représentation commune d’un problème opérationnel – dysfonctionnement, panne, déficience qualité d’un produit, ...). La compétence collective inclut aussi un langage opératif commun. C’est un dialecte particulier qui appartient au groupe, dont la valeur se rapporte à des pratiques auxquelles il se réfère. Ce code partagé est à son tour un facteur et un signe de l’intégration des membres, et qui renforce la cohésion du groupe, par la différenciation par rapport à ceux qui n’appartiennent pas.

Pour Zarifian (1995) la coopération est un espace d’intersubjectivité où on construit une compréhension réciproque et des accords solides, permettant de développer des solutions innovatrices dans les nombreuses situations d’incertitude des organisations actuelles. Ce significat de coopération est proche de celui de “connaissance existentiel” (Doz & Santos 1997), qui a une forte composante tactique et est très dépendante du contexte.

La théorie des conventions parle de convention en tant que vision partagée de connaissances communes, en tant que processus d’objectivation de règles. Pour utiliser les termes de Reynaud (1996), la coopération est basée sur un accord cognitif.

Comme résumé on retient dans le tableau 2 les suivants aspects de la coopération.

Tableau 2 – Caractéristiques de la coopération interindividuelle

Structurelles	Interdépendance et coordination
Cognitives	Répresentations ou idées communes; langage spécifique
Affectives	Proximité ou liaison; confiance
Comportementelles	Entre-aide; interaction; co-action; échange

Dimension temporelle de la coopération. Le concept de coopération peut seulement être compris dans des rapports à long terme. Ce long terme doit être conçu dans une perspective de durée de la perception de récurrence, mais aussi dans une perspective d'intensité des rapports. C'est ce type de rapport qui permet la construction affective et cognitive de la coopération. Le Boterf (1994) considère que l'entraînement continu, les essais répétées et la formation régulière constituent des facteurs puissants de construction de la compétence d'une équipe. Déjà Axelrod (1984) disait que "ce qui rend possible l'émergence de la coopération c'est la rencontre des joueurs".

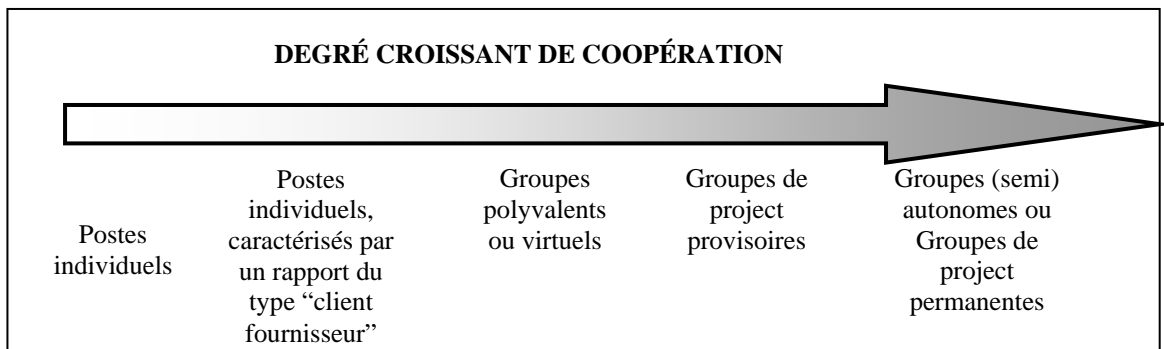
Modèle de Coopération adopté

Malgré l'emphase sur la coopération dans nouvelles formes d'organisation, le paradigme taylorien de division du travail maintient son actualité (Zarifian 1993). Au Portugal, nonobstant l'absence de statistiques à ce propos, celui-ci semble encore être le guide de l'organisation du travail, malgré les changements forts des dernières années.

De cette façon, il nous semble convenable d'étudier une diversité de manifestations de la coopération dans les organisations, avec plusieurs significations et intensité. On propose une systématisation de différentes structures transversales dans une organisation, basée sur la stabilité ou la durée des relations de coopération. L'hypothèse c'est que quand celle-ci

augmente, les caractéristiques attitudinales et comportementales de coopération auront aussi une intensité et un développement plus fort. Alors est-ce-qu'on peut trouver un valeur instrumental dans cette association conditionnelle? Tout d'abord, l'utilité de cette systématisation se trouve dans sa possibilité d'utiliser des critères d'exploration de la coopération dans une organisation.

Figure 1- Critères pour explorer le degré de coopération dans une organisation



Si une entreprise utilise la forme de postes individuels, il y a une primauté des principes tayloriens de division des tâches. Les employés s'occupent individuellement de leurs tâches et il n'y a aucune interdépendance directe entre eux ou juste une interdépendance séquentielle, qui demande une situation sociale plus interactive. Dans ce dernier cas on pourra assister à une contractualisation des rapports (plus fréquent parmi les départements ou groupes), au sens où ils interagissent dans le cadre d'une relation client-fournisseur.

Quand on parle de groupes polyvalents ou virtuels (Okuda 1991; Terssac 1992; Ingham & Houben 1994 cités dans Everaere 1996), on pense à un travail individuel au milieu d'un groupe, qui ne se structure en collectif que de manière contingente. Ça veut dire en contexte industriel par exemple, que dans une ligne d'assemblage classique, chaque opérateur fait une tâche de brève durée, il y a une rotation limitée des opérateurs, un travail enrichi (par le contrôle qualité, réglage des machines, réparation de petites pannes), et aussi la possibilité d'aider les collègues en difficulté. Lorsqu'il n'y a pas d'incident dans le cycle, les opérateurs de

la salle de comande travaillent indépendamment les uns des autres. Un revanche, dès qu'il y a un incident, il y a une mobilisation conjointe, une interdépendance du type réciproque.

Une autre forme d'organisation collective est celle des groupes de projets (*task-forces*). Il s'agit d'un regroupement de personnes avec plusieurs fonctions et du même niveau hiérarchique, mis en oeuvre pour faire des recommandations pour réduire les coûts, augmenter la qualité, penser à des nouveaux produits, etc. Cette interaction, selon Everaere (op. cité), est à la base d'un processus d'apprentissage collectif dans le sens où c'est la confrontation progressive des contributions de chacun qui permet à tous de découvrir des problèmes ou des opportunités dont aucun ne peut avoir une connaissance globale et préalable au projet. Ces groupes sont un lieu privilégié d'interactions, d'échanges d'informations et d'apprentissage, fonctionnant sur la base de réunions régulières. Pourtant, sa réalité collective de fonctionnement réside moins dans une production ou une intervention conjointe, que dans un travail de coordination qui consiste à mesurer ce que chacun a fait et ce qu'il reste à faire. La plupart des groupes se dissolvent dès que le projet est accompli.

Les groupes (semi) autonomes, se trouvent davantage dans le secteur industriel, et en particulier le secteur automobile. Ce sont des groupes d'individus relativement polyvalents, prenant en charge de manière plus au moins autonome une certaine production. Cette autonomie se réfère par exemple au choix des méthodes et rythmes de travail, à l'attribution des tâches, à la maintenance de l'équipement, au contrôle de qualité, etc.

Coopération: Outil d'enrichissement ou de (auto)coercition?

L'instauration de la coopération dans les entreprises semble aller de pair avec une conception du travail enrichie. Un dessin collectif de travail, permet aux individus plus de variété, plus de relations sociales, plus d'identité au travail et surtout plus d'autonomie et responsabilité.

Pour les opérateurs des groupes (semi) autonomes cette autonomie se traduit, comme nous l'avont dit, dans l'auto-organisation, assurance de contrôle de qualité, détachement des contraintes techniques, décision de quoi faire et à quel moment, suggestions des améliorations, etc. De plus, pour qu'ils deviennent vraiment polyvalents et capables de prendre des décisions, ils ont besoin de beaucoup de formation et pas seulement technique. Pour les membres d'un groupe de projet l'enrichissement du travail se traduit surtout dans plus d'initiative. Ils sont chargés d'innover et d'être créatifs dans ses actions d'amélioration ou de résolution de problèmes ou dans un travail de conception plus complexe.

Cette interdépendance et cette complémentarité parmi les individus, sont-elles des formes nouvelles de contrôle?

Les collectifs dont on vient de parler ont besoin d'une auto-organisation et d'une autodiscipline interne impulsée par les objectifs du groupe (projet ou production) et surtout par les gains économiques autour de ses résultats. Au sein d'un petit groupe, dans lequel chacun se connaît et peut s'observer, il est impossible de dévier, de « tirer au flanc » ou de tricher à l'insu des autres. Cette proximité, intimité, durabilité des liens avec les autres compagnons ainsi qu'une possible solidarité économique, semblent constituer un puissant moyen de contrôle et de pression organisationnelle.

L'INDIVIDUALISATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Contexte d'apparition

Dans la littérature de gestion on considère deux dimensions opposées : l'individualisme et le collectivisme. Storey (1993) donne les concepts de ces dimensions dans les différents domaines de la gestion: les relations industrielles, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. L'individualisme pourra signifier la rémunération de la performance si le domaine est celui de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), ou

l'absence de syndicalisme si le domaine est celui des relations industrielles ou même une forte division du travail si le domaine est celui de l'organisation du travail. Par contre, collectivisme pourra signifier uniformisation/égalisation si le domaine est celui de la GRH, ou négociation collective et syndicalisme si le domaine est celui des relations industrielles ou même travail en équipe si le domaine est celui de l'organisation du travail.

Dans ce travail on s'intéresse à l'individualisme seulement dans le domaine de la GRH.

L'individualisation dans la GRH a déjà une longue histoire, bien qu'avec différentes manifestations dans le temps. Traditionnellement fondée dans la notion de poste de travail individuel, toutes les pratiques classiques de la GRH en résultent. L'époque industrielle du début du siècle et des périodes des Grandes Guerres, est marquée par des politiques de rémunération au rendement (salaire à la pièce, primes de productivité). La notion de rendement était la traduction naturelle d'une société de production de masse, organisée par des principes tayloriens. Ses arguments étaient l'implication des employés dans l'augmentation de la production, car sous-jacent on croyait à la nature économique de l'individu – "Homo economicus".

Le poste individuel guidait aussi le recrutement. Le grand développement de la psychométrie, associé à ce contexte organisationnel, a rendu possible la recherche de "l'homme juste pour le lieu juste". Ce poste devrait être le plus simple possible, pour une formation rapide, et pour une spécialisation maximum. Le patronat avait le pouvoir de la détermination unilatérale des politiques.

Progressivement, les pratiques de rémunération individuelles du rendement deviennent moins importantes. L'apparition des courants humanistes, suggèrent que la motivation humaine, notamment au travail, n'est pas uniquement économique, mais aussi

sociale et affective. Les pressions sur les cadences de travail des employés, les mobilisent contre ces pratiques. Ils apprennent à jouer avec elles, et l'effet d'implication désiré disparaît. La mobilisation des employés devient de plus en plus organisée, ils recherchent l'établissement d'un salaire base juste qui stabilise les gains obtenus, comme résultat d'une croissance économique et augmentation du niveau de vie. L'établissement des politiques de rémunération devient presque global, et extérieure à l'entreprise, se soumettant à une logique d'uniformisation et de croissance en fonction du niveau des prix. Pour Sainsaulieu (1992) une bonne partie du syndicalisme s'est construit contre les effets des politiques de rémunération du rendement. On rentre dans une époque de négociation collective, où le pouvoir des syndicats grandit jusqu'au début des années 70.

Depuis les années 70, et surtout 80, il y a une résurgence de l'individualisation. On assiste à une période de stagnation économique et de diminution de l'inflation, conjoncture favorable à la diminution des augmentations uniformisées. En même temps la compétitivité de l'entreprise change de signification: la qualité plutôt que la quantité, la différenciation et la complexification des produits plutôt que la production de masse. L'entreprise a besoin de réactivité et d'adaptation aux nouvelles exigences d'un marché plus dynamique. Comme réponse à ce contexte l'entreprise développe des stratégies de flexibilité organisationnelle, par exemple la polyvalence et l'autonomie des employés et la décentralisation des décisions. Alors, les critères de qualité, compétence et expertise deviennent de plus en plus importants dans l'exercice des fonctions.

La recherche de stratégies de flexibilité, inclut aussi le développement de la marge de liberté de l'entreprise en ce qui concerne l'emploi et la politique salariale. Plusieurs désirent se délivrer du poids des conventions collectives, qui empêchent la différenciation des individus par la contribution individuelle, et ne comptent pas avec la situation financière de l'entreprise. On assiste au passage d'une justice égalitaire, à une justice distributive, qui engage la diminution

de la contractualisation, la diminution du salaire de base au profit de l'introduction de la rémunération variable, basée sur le mérite individuel et les possibilités financières de l'entreprise.

C'est dans ce contexte qu'un nouveau modèle de Gestion de Ressources Humaines essaye d'émerger, parallèlement avec une crise du syndicalisme (Storey 1989, 1993). Il y a une réticence croissante envers les règles; au lieu de la standardisation, on préfère la variabilité, en fonction des besoins du marché. Le rôle des syndicats et de la négociation collective des politiques salariales devient marginal.^v

En synthèse, au cours de l'histoire, le phénomène d'individualisation est d'abord une réponse à des exigences économiques de compétitivité. Celles-ci ont aidé à produire une qualification croissante chez les employés, qui associée au désir de plus reconnaissance au travail autant que de plus d'expression du personnel, ont renforcé l'individualisation. En même temps le patronat a été toujours favorable à ce type de politiques, et surtout actuellement, où l'on différencie le mérite et la performance individuelle autant que la communication directe et la personnalisation des relations avec les employés.

L'individualisation dans la GRH actuelle se réfère à des politiques et pratiques d'évaluation, de définition d'objectifs, de systèmes de rémunération individuels, de communication directe parmi les individus, et en même temps à un éloignement par rapport à des pratiques plus «collectivistes», comme la négociation collective, les procédures accordées conjointement et la communication par le canal syndical (Storey 1992; Morris & Wood 1991; Beaumont 1991, cités par Storey & Bacon 1993)

La notion d' individualisation

La notion d'individualisation adoptée dans cette recherche, concerne les politiques et pratiques de GRH basées sur des critères individuels: expérience, potentiel, expertise,

performance,... par opposition à des règles qui se fondent sur des critères organisationnels, et en particulier le poste de travail.

Parmi les pratiques d'individualisation de la GRH, il y a celles qui traduisent une logique distributive et des valeurs d'équité, plutôt que d'égalité. On parle par exemple de la rémunération, à laquelle s'associe la progression dans l'organisation, autant que toute les pratiques d'évaluation individuelle qui en sont la base.

Le domaine de l'individualisation des rémunérations, à l'opposé des autres, est largement abordé dans la littérature. On peut faire référence à la distinction de Servais (1989) entre salaire uniforme et salaire individuel. Le premier se fonde sur le contrat de travail, l'évaluation du poste et sur une négociation collective. Le deuxième se fonde sur des critères de comportement, de performance individuelle et sur une négociation individuelle (Tableau 3). Le débat de l'individualisation désigne une forme salariale mixte, amalgame entre le salaire uniforme et le salaire individuel ou de marché. L'individualisation signifie dès lors un écart partiel de la fixation du salaire en fonction du poste de travail, et la multiplication de facteurs déterminants qui génèrent plusieurs formules de rémunération.

Tableau 3 – Différences entre salaire uniforme et salaire individuel

	Salaire Uniforme	Salaire Individuel
Principe théorique	“à travail égal, salaire égal”	“à implication différente, salaire différent”
Forme générale	au temps exclusivement	au temps au comportement au performances
Dépendance	Poste de travail	intensité-qualité du travail
Champ d'application	<i>idem</i> pour tous	individu
Détermination	<i>a priori</i> par négociation collective	<i>a posteriori</i> , unilatéralement par le patronat
Variabilité	nulle	forte (potentielle)

Source: Servais (1989), *ibid*

Lanciaux (1991) fait l'analyse de l'évolution des systèmes de rémunération et vérifie qu'après le passage d'augmentations générales à des augmentations individuelles, dans les dernières dix années, on a assisté à une diminution de ceux ci en profit de systèmes de rémunération variables et réversibles (primes individuelle et collectives), qui d'après Donnadiou (1988) ont plusieurs avantages :

- autorise une incitation forte sans démobiliser pour autant les « perdants » puisque les compteurs sont « remis à zero » chaque année ;
- évite la création d'irréversibilités et d'injustices intolérables ;
- fonctionne aussi bien en période d'inflation réduite, voire nulle, qu'en période d'inflation forte, puisque ce n'est pas l'inflation qui détermine l'enveloppe financière disponible ;
- s'applique à la performance de l'équipe ;
- rende perceptible et transparent pour le personnel le lien entre résultats obtenus et la rémunération ;
- est suffisamment flexible ce qui facilite l'adaptation aux différents filières de l'entreprise (production, commerciale, gestion, ...) ainsi qu'aux différents niveaux hiérarchiques ;
- apporte des informations pertinentes pour la détection des potentiels des individus et la gestion des carrières.

Il y a aussi d'autres pratiques d'individualisation qui soulignent plutôt des valeurs unitaristes, dans le sens de Guest (1989), de rapprochement entre employeur et employé ou bien d'accent sur le compromis organisationnel. Ce sont par exemple la communication directe entre employeur et employés, la possibilité de choix par ceux ci, en ce qui concerne la composition des avantages sociaux, ou même la proportion des différentes composantes de la rémunération globale.

La figure 2 présent les critères utilisés pour étudier le type et degré d'individualisation dans les organisations.

FIGURE 2

Critères d'individualisation

Degré croissant d'individualisation dans la Gestion des Ressources



<p>1. Rémunération: a) Fixe b) Reversible</p>	<p>a) Basée sur le poste; Augmentations générales b) Inexistante</p>	<p>a) Primes d'ancienneté, primes de tour, ... b) Primes collectives; participation aux résultats de l'organisation ou de l'équipe</p>	<p>a) Basée sur les compétences; augmentations individualisées b) Primes individuelles de mérite ou de performance</p>
<p>2. Évaluation du mérite ou de la performance individuelle a) Critères et procédures b) Répercussion sur la rémunération</p>	<p>a) Standardisée et unidirectionnelle (<i>top-down</i>) b) Inexistante</p>		<p>a) Basée sur des objectifs individuels et avec discussion en interview avec le chef b) Directe et objective</p>
<p>3. Progression dans l'organisation</p>	<p>Automatique basée sur le poste de travail. Promotions en chaine</p>	<p>Presque automatique, basée sur l'ancienneté</p>	<p>Contingente à des critères de performance, compétences ou potentiel</p>
<p>4. Avantages Sociaux (et vacances) a) Critères d'attribution</p>	<p>Basée sur le poste ou le niveau hiérarchique</p>	<p>Egax pour tous</p>	<p>Possibilité de choix, fondée sur des besoins ou désirs spécifiques de l'individu</p>
<p>5. Canaux de communication entre direction et salariés</p>	<p>Inexistante ou syndicale</p>	<p>Syndical, par rapport à la gestion du sommet Directe, par rapport aux chefs plus proches</p>	<p>Individualisées et directes, par rapport à la gestion en général</p>
<p>6. Formation professionnelle a) Plan b) Évaluation</p>	<p>a) Basée sur les besoins organisationnels b) Inexistante</p>		<p>a) Basée sur les besoins individuels b) Individualisée</p>

COOPERATION/INDIVIDUALISATION: QUESTIONS DE RECHERCHE

La littérature dit que l'un des effets pervers de l'individualisation des politiques de GRH, est de favoriser la construction de stratégies opposées à celles implicites dans les conditions productives actuelles. La GRH favorise des stratégies de travail individuelles tandis que les formes d'organisation du travail recherchent les initiatives des collectifs de travail, la coopération interne, le travail de groupe. Alors, quelle est la légitimité de l'exigence de ce type de travail coopératif et quelle pourra être son efficacité, si on évalue et récompense les employés en fonction de critères individualisants? La solidarité supposée par ces formes de travail, est freinée et contrariée par la volonté d'être le meilleur d'une équipe. Pour Lamotte (1993), des formes de concurrence et de compétition inter individuels émergent de l'exigence des résultats individuels, ce qui rompt complètement l'esprit d'équipe. Et tenir compte d'indicateurs collectifs ne neutralise pas nécessairement les dysfonctionnements qui peuvent survenir.

D'une autre côté, Linhart, Rozenblatt & Voegle (1993) argumentent qu'associé à l'individualisation il y a aussi un fort désir de légitimation. De plus en plus on cherche le consensus par l'instauration de la transparence, l'objectivité et la formalisation. L'individualisation semble être encore un phénomène peu systématisé et difficile à mettre en exécution pour toutes les catégories de personnel, toutefois quelques grandes entreprises cherchent les règles qui légitiment une telle politique.

Voici quelques unes des questions qui nous semblent intéressantes, et lesquelles on réfléchi à ce travail :

Q1: Est-ce-que l'existence de politiques d'individualisation, ou plutôt l'attitude des individus en ce qui concerne sa légitimité, influence négativement la coopération entre les individus ou non ? Pourquoi ?

Q2: Est-ce-que l'existence conjointe de politiques d'individualisation des contributions et de coopération dans le travail crée des tensions? Et quel type de tensions ?

Q3: Quel est le rôle des récompenses de groupe? Est-ce-qu'elles influencent la coopération ?

Q4: Est-ce-qu'il y a des pratiques d'individualisation qui favorisent la coopération, quand son objectif est de rendre les relations entre employés et employeurs plus directes et de permettre à l'employé de choisir le contenu de sa rétribution.

Q5 : Quel est l'apport (satisfaction,efficacité,...) de la congruence possible entre la coopération au travail et l'individualisation des ressources humaines ?

METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée a été celle de l'étude de cas. Récemment celle ci a été beaucoup utilisée en plusieurs domaines des sciences sociales, (comme par exemple, la psychologie, la sociologie, la science politique, l'anthropologie, l'histoire, les sciences de gestion, etc.)^{vi}, et semble être une méthodologie prometteuse pour répondre à ces questions de recherche.

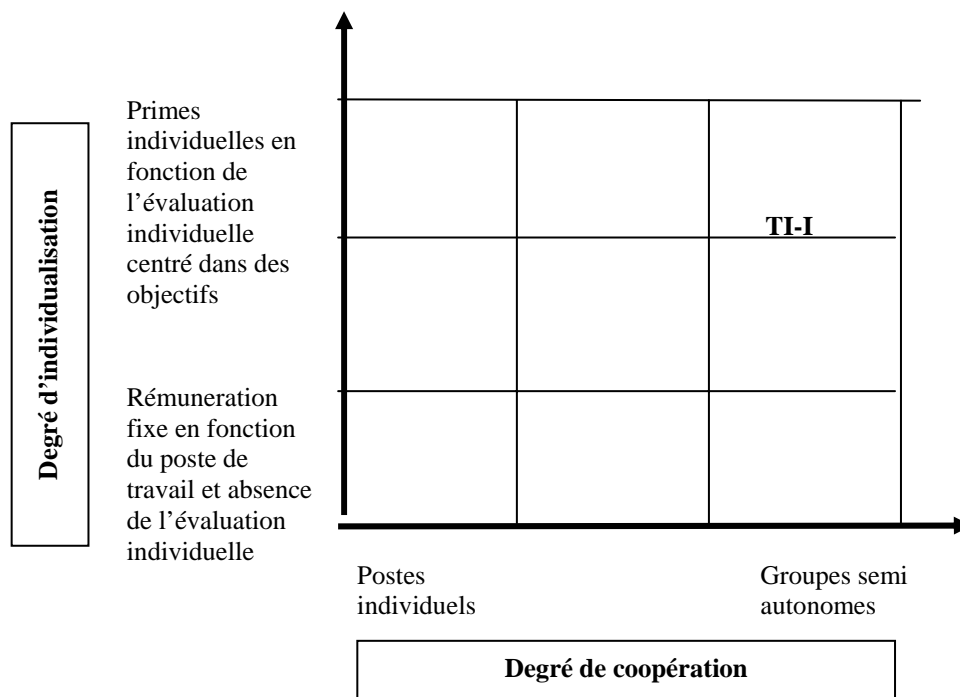
Ce choix est dû à plusieurs raisons. La complexité de l'objet d'étude et l'absence de modèles théoriques, rendent importante d'abord, l'exploitation et l'observation des conditions de cette réalité. On prétend décrire la coexistence de la coopération et de l'individualisation, capturant sa signification et ses possibles relations, ce que se traduit par des réponses surtout à des questions de « comment » et de « pourquoi » (Yin 1994).

En second lieu, cette recherche vise à étudier un phénomène contemporain, inséré dans des contextes de vie réelle, où il n'est pas possible de manipuler les événements ou comportements pertinents (Yin 1994; Ragin & Becker 1992).

La recherche de doctorat portera sur sept cas, dont nous présentons ci-dessous l'un d'entre eux, le cas «T-I». Ce cas a été choisi à cause de ses caractéristiques à peu près représentatives, surtout en ce qui concerne une organisation du travail à base de groupes semi autonomes de travail. On a évalué sa pertinence par une première interview avec le DRH, qui nous a indiqué les degrés de coopération et d'individualisation. La figure 3 montre un résumé des degrés *a priori* de coopération et d'individualisation de l'entreprise en fonction des critères présentés précédemment dans les pages 6 et 11.

FIGURE 3

Caracteristiques générales de coopération et d'individualisation dans le cas étudié



Deuxièmement, on a réalisé des interviews en profondeur, auprès du DRH, du directeur de Production, des agents de maîtrise et à des personnes qui appartenaient aux groupes semi autonomes, élaborés d'après questions structurées, semi-structurées et ouvertes. Elles ont été enregistrées et ont eu une durée aproximative de 1h 30m. Après, on a fait passer un questionnaire à un échantillon représentatif des opérateurs qui appartenaient à des groupes de travail dans l'entreprise (10% des opérateurs). Ce questionnaire avait pour objectif de

compléter et de vérifier l'information obtenue par les interviews. On a recueilli encore plusieurs documents de l'entreprise. L'analyse présentée tout de suite pourra vérifier la position de l'entreprise dans les axes de la figure 3

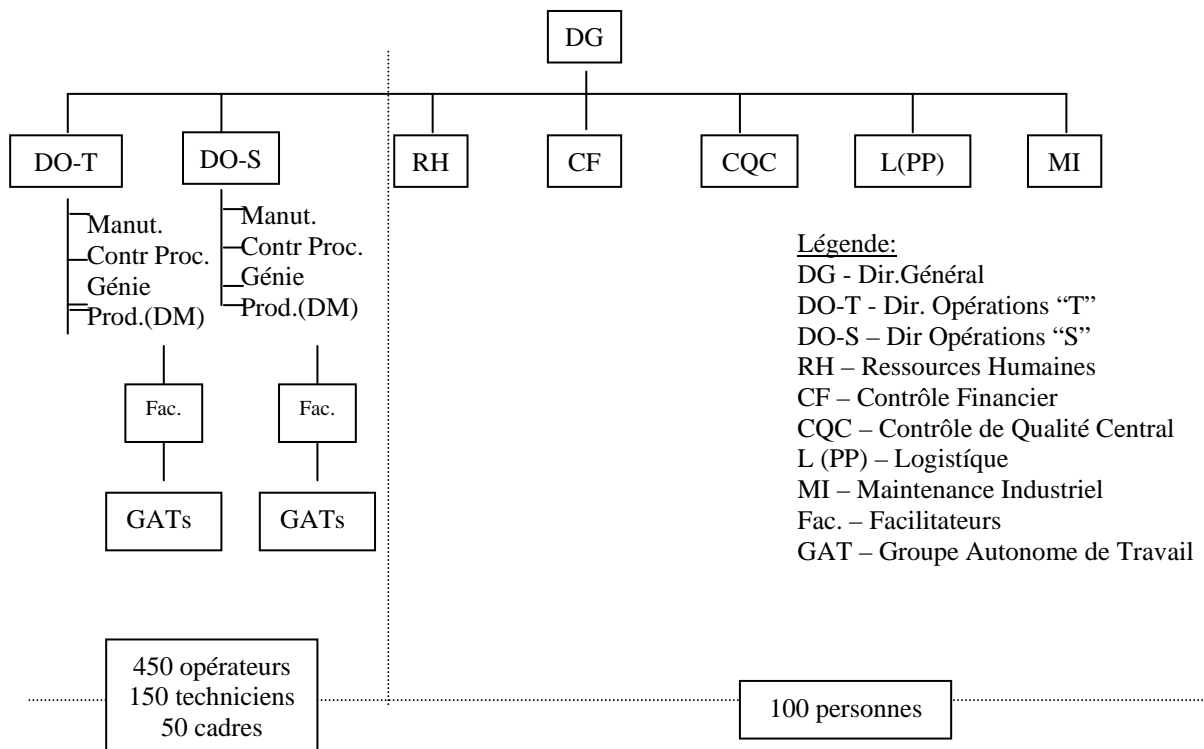
ANALYSE DU CAS "TI-I"

Caractérisation générale

L'entreprise appartient au secteur industriel de fabrication de circuits électroniques d'un groupe international, est situé au nord de Portugal, et son volume de facturation est de 1800 milliard de FF. Le nombre de personnes est de 750 et environ 650 dans la production dont 450 sont des opérateurs. Les opérateurs sont presque tous femmes (90%), lesquelles ont un âge moyen de 38-40 ans. Beaucoup (40%) sont là depuis 15-20 années. La plupart (60%) ont des qualifications de base moyennes (12 années de scolarité).

Dans la figure 4 on peut observer la structuration générale de l'entreprise

FIGURE 4
Structure de la "T-I"



Le rôle des groupes

Les initiatives de groupe ont une grande importance dans cette organisation. Au delà de toute la production que se trouve organisée en groupes autonomes de travail, il y a aussi une variété de groupes avec des fonctions importantes.

Au sommet de la hiérarchie on trouve les Groupes de Gestion Stratégique, multi fonctions et avec la possibilité d'intégrer deux niveaux hiérarchiques ou plus. Ils se dédient à la gestion stratégique des grands processus de l'entreprise, qui maintenant sont envisagés au sein des équipes de travail. Il y a un groupe responsable pour chacun des cinq programmes récemment introduits, *Total Productive Maintenance*, *Reengineering*, Autonomisation (ou *Empowerment*), Développement des Personnes/Compétences et Communication. Chaque groupe est coordonné par un des membres de la Direction et se rassemble avec une périodicité au minimum mensuelle, et se soumet à une révision trimestrielle du Groupe de Leadership Stratégique coordonné par le directeur général.

L'équipe de gestion stratégique de le *Total Productive Maintenance* (TPM) a développé un programme de Maintenance Autonome^{vii}, et créé des groupes modèles conduits par des personnes de la Direction. Ces groupes réalisent des activités de nettoyage, de récupération et d'amélioration du matériel, dans le domaine de la production. Ici ce fait l'apprentissage de ce programme, la formation des formateurs pour d'autres équipes et la préparation de manuels pour la divulgation de la connaissance sur l'équipement technique. Actuellement ces groupes se rencontrent chaque semaine ou tous les quinze jours pendant une heure.

Selon ce programme, la maintenance quotidienne du matériel est importante pour éviter des défauts et elle devrait être faite par l'opérateur, la population entière de la production devrait être impliquée dans ce programme et peut appartenir à des groupes de TPM. Quelques interviewés rappellent que ce programme s'étend déjà au-delà de la production: "*aucun*

département peut rester isolé ou indifférent aux changements dérivés de la TPM ... si les départements administratifs ou d'autres n'ont pas de machines ils ont bien sûr des opportunités d'entretien et d'arrangement de l'espace de travail (Housekeeping ou 5S^{viii}), de réduction de l'espace occupé, des consommables et des gaspillages, etc."

En ce qui concerne le programme de *Reengineering*, qui à son début a eu le soutien d'une équipe de consultants extérieurs, il est maintenant développé dans chaque département de support (Ressources Humaines, Installations, Laboratoires, Administration des Matières et Contrôle Financier) et départements opérationnels, par des groupes de travail spécifiques, créés à cet effet. Ils supposent une vaste participation, directe ou indirecte, des personnes engagées dans les processus ou activités qui sont en train d'être révisées.

Il y a aussi des groupes d'amélioration ou de progrès (*Improvement Teams*), des équipes d'action corrective de quelques problèmes ou d'amélioration de processus. Sa constitution est multi fonctionnelle et multi hiérarchique.

De la description présentée on peut facilement conclure que cette organisation se rencontre traversée pour d'innombrables projets qui la mobilise transversalement. Donc, malgré l'absence d'une structure organisationnelle de projet, tout son fonctionnement semble suivre une logique de projet (Zarifian, 1993).

Caractérisation spécifique - Les Groupes (semi) Autonomes de Travail (GATs)

Le processus de réorganisation de la production en Groupes Autonomes de Travail (GATs) a commencé à la fin de 1993, action absolument pionnière dans l'ensemble de la multinationale.

La production est passée d'une organisation horizontale par type d'équipement ou d'opération, à une organisation verticale par type de produit, constituant les petites unités d'affaire (*Small Business Units - SBUs*) ou mini usines.

Il a été décidé de diviser l'activité de production en petites cellules avec leurs propres ressources (personnel, machines, etc) et responsables pour un seul produit de la première à la dernière opération du processus.

Des petites unités de gestion (SBU) et les GAT responsables, ont été créées pour chacun des produits de l'entreprise. Chaque GAT est constitué par 21 personnes (15 au travail et 6 un repos, puisque c'est un processus de fabrication continu). Les superviseurs sont maintenant un nombre plus réduit et ils ont un rôle de facilitation des processus, c'est pourquoi ils s'appellent des "Facilitateurs".

Les raisons qui sont à la base de cette transformation, à notre avis, sont les demandes d'amélioration de la productivité, pour lesquelles le travail en équipe, la coopération aussi bien que l'autonomie et la qualification croissantes des collaborateurs, seront des moyens de réponse appropriés.

La direction considère que les conséquences de ces nouvelles formes d'organisation du travail ont été très positives, pas seulement sur la productivité, mais aussi sur la satisfaction des collaborateurs. Les améliorations sont considérables au niveau de la productivité, de l'ordre de plus du double dans les trois dernières années. De l'autre côté, la satisfaction des collaborateurs a aussi suivi une ligne croissante (70%, 76% et 79% des employés dans les trois dernières années, sont satisfaits de leur travail).

Conception du travail

Le contenu des postes de travail est strictement défini et les processus sont extrêmement importants. L'incertitude est réduite au minimum, les spécifications existantes et les instructions de travail sont très détaillées et objectives - "*rien ne peut être laissé au hasard*". Les opérateurs doivent avoir une certification pour travailler avec leurs équipements. Cependant la certification n'est pas absolue, parce que les opérateurs dépendront de nouvelles évaluations

(habituellement annuelles) pour renouveler la certification. Les gens sont formés pour réagir à certaines variations et incertitudes dans le processus productif, à travers l'entraînement du contrôle statistique du processus.

Variété . La polyvalence existe dans chaque groupe, mais elle n'est pas homogène. Il y a des opérateurs certifiés, qui travaillent au moins dans deux domaines de la production, 50% des opérateurs travaillent déjà dans trois et un nombre plus limité dans quatre domaines productifs. Le nombre maximum de domaines de production est de cinq. Il y a aussi un groupe de tâches attribué dans le passé à d'autres catégories, qui ont été intégrées au travail des opérateurs. Ces tâches se réfèrent aux aspects de coordination, du contrôle et entretien dans les différents domaines opérationnels comme la production, l'assistance, la qualité, le *house keeping* parmi d'autres. Pour chacun des domaines est désignée à tour de rôle, pour trois mois, une personne responsable (*Star-Point*) et un suppléant.

Il y a un processus systématique de rotation de tâches, contrôlé par les opérateurs eux-mêmes, à travers des tableaux, qu'ils actualisent, même parce qu'une des conditions pour la certification est la rotation. Il y a une attribution claire des tâches, bien que quelques opérateurs puissent être remplacés par un collègue. La grande majorité des interviewés ont l'impression d'un accomplissement varié de tâches.

Autonomie et Responsabilité. Au-delà d'une polyvalence horizontale, l'opérateur est aussi motivé et est en train d'être formé dans l'enrichissement de ses tâches. Donc, plus de 80% des personnes disent contrôler partiellement la qualité du produit et plus de 60% disent faire la maintenance simple de l'équipement, alors que quelque temps auparavant c'était de la responsabilité exclusive d'une équipe technique. Pour 85% des enquêtés, ils ont encore la possibilité de quelque contrôle sur le propre rythme de travail.

Défi. Ils ne peuvent pas faire des choses différentes de ce qui est prévu, afin de ne pas violer les procédures et spécifications et risquer de dégrader la qualité du produit. C'est pourquoi il n'existe pas beaucoup d'incertitudes dans le travail (pour 55% des interviews). Néanmoins ils ont la possibilité de prendre des initiatives (27% souvent et 52% quelque fois).

En fait, c'était toujours la politique de l'organisation de développer la participation des collaborateurs, dès lors que leurs initiatives sont surtout des suggestions pour corriger des situations du travail quotidien ou améliorer toute autre condition opérationnelle.

Identité au travail. Comme on l'a vu, les membres d'un GAT sont les responsables du produit de la première jusqu'à la dernière opération, et ils peuvent se déplacer librement le long de la totalité du processus productif, en fonction des besoins. Donc, les opérateurs arrivent à percevoir leur contribution au produit final, ce qui leur confère le sens de la réalisation

Objectifs et *feedback*. Les opérateurs de chaque GAT savent quels sont les objectifs d'une semaine de travail. Ils les traduisent dans des objectifs quotidiens, où en plus de spécifier les quantités, des valeurs minimum de gaspillage et défauts sont aussi explicités. En fonction de l'accomplissement de ces objectifs les individus auront un prime de groupe tous les trois mois.

Les quatre opérateurs interviewés étaient unanimes en faisant état d'un travail comme plus varié, plus stimulant (ce qui d'une façon confirme les données positives de l'organisation au sujet de la satisfaction au travail) mais que la période initiale des changements aurait été difficile, et il y a encore des difficultés et des résistances chez certains opérateurs.

On a vérifié l'existence d'une relation positive entre des mesures de conception du travail et des mesures de coopération. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure que le contenu du travail devient plus varié, autonome et avec plus de responsabilité, la coopération augmente

aussi. Le tableau 1 montre des corrélations entre une mesure de conception du travail (qui inclut les aspects d'autonomie, défi et variabilité) et des mesures de coopération – Coop 1, 2, 3 et 4 - qui incluent les aspects comportementaux et quelques aspects attitudeux, qu'on présente tout de suite.

TABLEAU 1

Corrélations entre coopération et conception du travail

	Coop 1	Coop 2	Coop 3	Coop 4
Conception du Travail	,280*	,264*	,345**	,336**
*La corrélation est significative pour ,05 (2-tailed)				
** La corrélation est significative pour ,01 (2-tailed)				

Alors, il nous semble que la coopération ici sera un outil d'enrichissement, car elle va de pair avec une conception du travail enrichi.

Coopération

Coordination et interdépendance. On vérifie la coexistence avec la même intensité des trois types de coordination au travail: la coordination personnelle et verticale, la coordination personnelle et horizontale et la coordination de groupe. Globalement la coordination devient de plus en plus horizontale. Le premier type de coordination se traduit en deux types de réunions. Tout les mois chaque GAT se rencontre pour présenter les résultats du mois au Directeur de Module et définissent des objectifs pour le mois suivant. Toutes les semaines ils ont une réunion, où est présent le "facilitateur". Tout ce qui est nécessaire pour le fonctionnement du groupe est discuté: les problèmes et difficultés existantes le long de la semaine, les résultats atteints, etc.

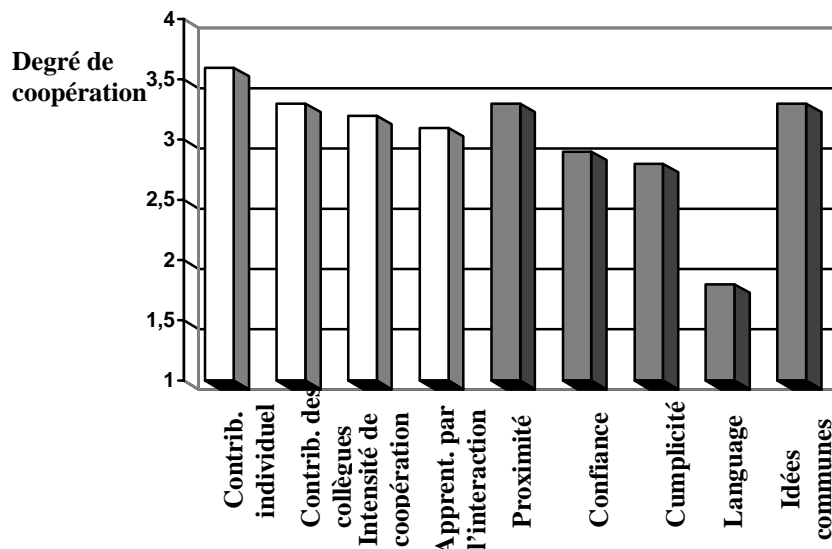
Le second et troisième type de coordination se passe quand, à travers petites réunions au début de la journée de travail, ou de contacts plus informels, les opérateurs s'ajustent mutuellement, en attribuant, par exemple, des tâches et en désignant les matériels que chacun doit conduire.

Dans l'opinion du facilitateur interviewé la coordination horizontale n'est pas encore très grande, dû à un manque de temps pour donner la formation et les compétences nécessaires aux opérateurs, pour qu'ils puissent simultanément continuer à réaliser les objectifs de production et à endosser la responsabilité de la coordination.

Par rapport au type d'interdépendance précédent qui était séquentiel (les activités s'enchaînaient et le travail d'un opérateur toujours dépendait du travail de l'opérateur précédent), et qui reste encore dans un degré plus petit, actuellement il y a la réciprocité, dans la mesure où les opérateurs contribuent directement au travail de leurs collègues pour synchroniser leurs actions (53% des personnes enquêtées pensent que ça arrive souvent).

Coopération inter individuelle – composantes comportementales et attitudinelles. Dans le graphique ci-dessous on peut observer un résumé de l'intensité des composantes de la coopération, dont on fait ensuite une analyse plus détaillée.

FIGURE 4 – Dimensions de la coopération inter individuelle



On peut vérifier que le degré de coopération est assez élevé, parce que six des neuf composantes présentées ont une moyenne au dessus de 3, dans une échelle de 4 points, où le 4 représente le maximum de coopération.

Curieusement la perception de la contribution et de l'attitude des collègues est moins positive que la sienne. Les individus pensent avoir une position assez forte dans le groupe. Ainsi la plupart des sujets pensent pouvoir donner de l'appui à leurs collègues dans l'exécution de leurs tâches (61%), être souvent réceptifs à leurs demandes et critiques (59%) et être disponible pour modifier ses façons de travailler pour faciliter le travail d'équipe (71%).

D'autres résultats montrent l'importance de la coopération comportementale:

- 59% des personnes enquêtés pensent que quelques uns des apprentissages réalisés résultent de l'interaction avec les collègues, et presque 95% des personnes reconnaissent avoir appris beaucoup avec leurs collègues de groupe.
- 52% des enquêtés disent que quelques fois c'est facile de parler et arriver à un accord avec les collègues, sur des sujets de la vie quotidienne de travail.

Les aspects attitudinaux plus élevés se réfèrent à la proximité et à des idées communes dans le groupe de travail, ce qui indique une compétence collective selon Le Boterf (1994) ou l'esquisse de l'espace d'intersubjectivité, selon Zarifian (1994). La proximité inclut le sens de l'esprit d'équipe (83% admettent son existence), une image positive du groupe (89%) et le plaisir de travailler dans le groupe (55% disent qu'ils en ont souvent). Les idées communes se réfèrent au degré de concordance en ce qui concerne l'accord et des formes de penser semblables sur des sujets de travail parmi les opérateurs d'un groupe (environ 78% sont d'accord moyennement et 20% fortement d'accord).

La coopération affiche un degré plus bas, quand elle se traduit dans un ensemble de mots et d'expressions spécifiques au groupe de travail. Ce qui ressort des interviews, c'est qu'il y a une spécificité surtout technique de langage, mais qui appartient à tous les opérateurs et pas

à chaque GAT. En fait l'équipement et les processus de production sont identiques pour tous les GAT.

Ce qu'on a appelé la complicité - "*a quel point je sais ce que mon collègue sent ou veut, par la simple expression de son visage*" - est moyennement élevé (2,9), ainsi que les questions de confiance (en ce qui concerne l'honnêteté des collègues et la compétence technique - 2,9). Probablement ces aspects sont une construction à plus long terme de la coopération, qui demande plus de temps, comparativement aux autres, et comme on l'a vu, les GAT avaient seulement deux ans d'existence au moment de la recherche.

Dans les interviews les opérateurs ont dit unanimement que la coopération faisait partie du processus quotidien de fonctionnement, ont montré une préférence pour cette forme d'organisation du travail. Ils disent:

"Si je fais mon travail tout seul, je peux penser que je suis en train de le faire bien, quand en réalité ce n'est pas le cas ... quand quelqu'un est à mon côté ou avec moi, il peut donner des suggestions qui améliorent mon travail", "...nous sommes toujours en contact les uns avec les autres...", "Le raisonnement de plusieurs est plus utile, des nouvelles idées viennent", "Actuellement on communique plus et on préfère...", "...nous sommes tous unis pour travailler dans la même direction ..."

Individualisation

On passe à la caractérisation des politiques et pratiques de Gestion de Ressources Humaines dans les domaines des rémunérations, évaluation, progression dans l'organisation, avantages sociaux, formation et canaux de communication.

Rémunération. La rémunération globale est composée de la manière suivante:

- la rémunération de base fixe, basée depuis 1997 sur des compétences (opérationnelles, sociales et connaissances variées), jusque là c'était le poste de travail le critère;
- la rémunération variable irréversible – prime individuelle – basée sur l'évaluation du mérite (inclut la performance et l'absentéisme), qui peut arriver, au maximum, à 10% de la rémunération globale annuelle;
- La rémunération variable réversible, traduite en deux primes de groupe, basées sur des objectifs. Une prime trimestrielle pour chaque GAT, liée à des mesures de réduction des coûts (% de *scrap* – balayure, gaspillage et défauts), qui peut atteindre à 10% de la rémunération globale annuelle. Une prime annuelle pour tous les GAT, liés à des mesures de qualité et de quantité, qui va de 1,5 jusqu'à 4% de la rémunération globale.

Il n'y a pas indexation automatique des salaires sur le coût de la vie. Pourtant tous les ans la direction regarde les résultats d'enquêtes de rémunération sur des entreprises semblables, pour faire les ajustements nécessaires à une compétitivité externe.

Les opérateurs interviewés donnent beaucoup d'importance à la prime trimestrielle de groupe, à cause de son objectivité et conséquent instrumentalité: *"...Actuellement il y a plus d'attention, plus de responsabilité, on ne casse pas autant d'unités qu'autrefois, parce qu'on sait clairement comment le bonus se détermine"*. De plus, près 76% des enquêtés aiment mieux les primes de groupes que les primes individuelles.

La prime individuelle, c'est le principal responsable de la différenciation salariale des opérateurs, et aussi l'aspect de la rémunération plus polémique. Il y a des opérateurs plus adeptes de l'égalité - *" en ce qui concerne le travail tous font des efforts et alors les différences devraient être minimales"*, *"... l'évaluation devrait être égale ou presque égale"*, *"Si ce qu'intéresse c'est le travail et les résultats, alors pourquoi va-t-on évaluer les personnes"*

individuellement” - , et d’autres qui malgré l’acceptation de la différentiation salariale, la considèrent trop élevée - “...je pense qu’on ne peut pas justifier des différences salariales aussi grandes”. Les résultats du questionnaire confirment cette division: 50% sont favorables à la rémunération basée sur la performance individuelle et 50% ne sont pas favorables et préféreraient une rémunération égalitaire.

Il y a aussi la possibilité pour un collaborateur, ou groupe, de recevoir des récompenses additionnelles, en cas de participation avec succès dans le programme CLIC^{ix}. Le valeur de la récompense reçue est dépendante des gains que l’idée produira. Par exemple, un CLIC mise en oeuvre en 96 a eu des gains près de 120 million de FF, qui a créé une récompense de 3,6 million de FF.

Évaluation et progression. Il y a deux types de processus d’évaluation: l’évaluation ou révision (désignation plus utilisée dans l’entreprise) du mérite et divers types de certification technique.

La Direction donne beaucoup d’importance à la révision du mérite. Elle est annuelle (mais deviendra semestrielle) et réalisée par le chef direct, le “facilitateur”. Les critères sont standardisés et se réfèrent surtout à des aspects du comportement. Après avoir fait l’évaluation, le chef la discute individuellement avec l’évalué, qui peut faire des commentaires (oraux et écrits), mais pas la faire changer.

La révision du mérite inclut l’évaluation de la performance et de l’absentéisme, et son résultat a une influence directe sur la rémunération, elle génère la prime individuelle qui différencie les individus. Les personnes enquêtées ont une opinion assez négative sur la révision du mérite, près de 54% sont beaucoup en désaccord avec l’existence de cette évaluation. Curieusement, plus de 74% pensent qu’il devrait exister quelque autre type d’évaluation de la performance.

Les données des interviews nous confirment que le problème se réfère au processus et procédures de la révision du mérite, plutôt qu'à l'idée même d'une évaluation individuelle. Quelques des interviewés sont discordantes avec plusieurs aspects de la révision du mérite. D'abord, les résultats de la révision de mérite aboutissent à seulement quatre groupes de performance, et le nombre de personnes dans chacun doit suivre une distribution normale "*...alors les différences parmi nous sont très grandes et dans quelques cas la différenciation n'est pas assez ...*". En second lieu, les opérateurs trouvent que l'évaluation de l'absentéisme ne devrait pas influencer la révision du mérite "*...être absent ne signifie pas qu'on s'efforce moins ... beaucoup de fois on y est obligé...*". Elles préféreraient que l'absentéisme soit évalué par un bonus trimestriel ou mensuel, ce qui est compréhensible car la plupart des opérateurs sont du sexe féminin et qu'une grande majorité de l'absentéisme est involontaire.

De son côté le "facilitateur" trouve aussi quelques difficultés dans ce système d'évaluation "*on ne peut pas mettre en évidence toutes les personnes qu'on aimerait, parce nous sommes limités par les pourcentages...*".

En rapport ou non avec cette polémique, la Direction a l'intention d'introduire des modifications: arrêter avec les groupes de classification et introduire des types d'évaluation complémentaires, l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs . Le "facilitateur" pense qu'appeler tout le monde à donner une opinion sur tout le monde, sera un moyen d'éviter la tension créée par la différenciation. Pourtant l'opinion des opérateurs est différente: tandis que l'auto-évaluation est attractive pour tous, l'évaluation par les pairs n'est pas bien acceptée (près de 67% des personnes sont en désaccord). Ce résultat est à peu près concordant avec ceux de la confiance. On a vu que la confiance dans l'honnêteté des collègues, qui est essentielle pour l'acceptation de ce type d'évaluation, n'est pas très élevée.

L'autre type d'évaluation c'est la certification, où les critères sont surtout les compétences techniques des individus et des groupes. Elle est un moyen de contrôler la

progression du programme d'Autonomisation (ou Empowerment), car elle veut mesurer le degré d'autonomie des individus dans l'utilisation des plusieurs équipements. Un groupe de trois auditeurs internes utilise des questions et la documentation, auxquelles les évalués ont un accès préalable pour s'entraîner, et en fonction du degré de maîtrise démontré les notations seront différentes. D'après le "facilitateur" la certification devrait créer seulement deux types de classification: certifié ou non certifié. Plusieurs classifications créent une ambiance de guérilla entre les groupes qui n'est pas favorable. Cela est aussi la perception de 72% des enquêtés. Toutefois cette ambiance ne semble pas porter des préjudices dans les résultats globales de production, selon 34% des personnes elle n'a jamais préjudicié et pour 36% des préjudices arrivent très peu) .

La progression des individus n'est pas automatique, selon le DRH elle dépend à 70% du mérite et à 30% du potentiel individuel. Curieusement les enquêtes ont la perception de que la promotion vient plus de savoir travailler un groupe (82%) que de la performance individuelle (49%).

Actuellement les plans de carrières individualisés sont faibles. La progression des groupes est programmée, mais il peut arriver que certains individus puissent progresser plus que autres. D'ailleurs l'entreprise veut établir plus de perspectives de carrière, soit par le salaire soit par la classification.

Bénéfices sociaux. Les politiques d'attribution des Bénéfices Sociaux traduisent surtout l'égalité, car ils sont égaux pour tous les personnes dans l'entreprise et la majorité des enquêtés le reconnaît. Les bénéfices incluent le réfectoire fortement subventionné, assurance de santé extensible à la famille, transport gratuit, possibilité d'emprunt à un intérêt bas. Les interviewés ont démontrés une élevée satisfaction en rapport aux bénéfices reçus.

Formation. Il y a un grand dynamisme dans l'entreprise en ce qui concerne la formation, en tant que le principal moyen pour soutenir les changements en cours, qui demandent le développement des collaborateurs. Les 75h annuels par personne face à 40h prévus, prouvent ce dynamisme. Les programmes de formation sont plus au moins généralisés pour les opérateurs, seulement le calendrier est différent.

En contradiction avec cette situation, 12% des enquêtés pensent que l'organisation ne leur a jamais donné des possibilités de développement et 42% pensent que les possibilités de développement ont été insuffisants. D'un autre côté 66,7% des individus pensent que la formation de l'entreprise fait plus l'appelle pour des compétences de groupe que pour les individuels.

Canaux de communication. On peut dire que les canaux de communication entre les chefs et les employés sont surtout directes. La négociation collective est pratiquement inexistante, car le syndicalisme est aussi absent. Tout le monde peut poser ses problèmes ou suggestions à son chef ou à tout autre, oralement ou par un canal écrit. Il y a un système de communication institutionnalisé, la "Ligne Directe", qui arrive directement à la Direction de RH par voie orale ou écrite. En moyenne sont envoyés près de six bulletins par mois, desquelles trois sont anonymes.

Une curiosité dans cette entreprise c'est le fait de tout le monde se tutoie, indépendamment du niveau hiérarchique parmi les individus.

Pour **résumer** on peut dire que l'une des plus importantes formes d'individualisation se traduit dans la révision du mérite, qui toutefois n'est pas basée sur des objectifs individuels, et dans la prime individuelle. Celle-là peut arriver jusqu'à 10% du salaire annuel, montant modérément élevé, face 20% en France et 30% aux États-Unis du salaire annuel de tous les

niveaux hiérarchiques (Donnadieu et Beard, 1988), au contraire du valeur de cette entreprise, qui inclut seulement les niveaux opérationnels.

Pourtant si les données ci-dessus signalent un niveaux modérément élevé d'individualisation on signale aussi des initiatives collectivistes de la GRH, dans le sens de Storey (1993). On voit que l'accès à la Formation est généralisé et accentue les compétences de groupe. L'évaluation de la performance, selon 79,2% des individus, considère la compétence de travailler un équipe, aussi bien que la progression individuel. Finalement 14% de la rémunération global annuel au maximum, peut se traduire dans une récompense de la performance de groupe, qui a un fort impact sur les opérateurs.

Coopération/Individualisation

Pour les directeurs et facilitateurs interviewés la coopération et l'individualisation sont compatibles, et même nécessaires. La stratégie de l'entreprise c'est même d'accentuer ces deux tendances. Ils disent que au dessus du travail en équipe et de la coopération, les individus sont différents et donnent des contributions différentes, pour cela ils devront être récompensé de manière adaptée. Ils donnent l'exemple d'une équipe de football, où la coopération et la coordination réciproque est fondamentale, mais les joueurs savent qu'ils ont tous des rémunérations différentes *"...l'idée de que pour être une vraie équipe, il faut que tous gagnent le même est extrêmement fallacieuse ..."*.

En second lieu, et comme nous l'avons déjà remarqué, la réponse des chefs en ce qui concerne l'individualisation a été double. D'abord l'individualisation doit exister, car la contribution de chaque individu est différente, donc sa récompense doit être aussi différente – une justice distributive. D'un autre côté, les objectifs organisationnels dépendent plus du groupe que de l'individu *"...l'individu est en train d'élargir ses frontières, il devient le groupe de 21 personnes ...la contribution du groupe est de plus en plus importante..."*.

Pour les opérateurs l'idée de compatibilité existe aussi, mais elle n'est pas consensuelle. Tandis que 59,6% des personnes pensent que la coopération au travail de groupe est compatible avec l'évaluation de la performance individuelle, 50%, au contraire, sont d'opinion que c'est plus juste de rémunérer également les membres d'un groupe et pas en fonction de la performance individuelle. D'ailleurs 79% des enquêtés aiment mieux les primes de groupe que les individuelles. Cette division d'opinion se trouve aussi parmi les opérateurs interviewés.

Tandis que dans cette perspective ci dessus les opinions se divisent, dans une perspective plus objective le consensus est plus élevé. C'est-à-dire que la grande majorité des personnes pensent que les salaires différents au sein de son groupe a déjà apporté des conflits (72%), et que les classifications des révisions de mérite génèrent tensions dans son groupe (84%). Á notre avis, l'essence de ce champ tensionnel réside principalement dans une attitude assez négative en ce qui concerne les procédures de révision du mérite (responsable pour le montant de la prime individuelle), plutôt que dans une attitude négative relativement au principe d'équité, qui différencie les personnes. En effet la plupart des enquêtes sont en désaccord avec l'actuelle évaluation individuelle, pour des raisons déjà analysées. Mais en même temps pensent que la différenciation salariale basée dans la performance individuelle est logique dans un groupe (60%) et que l'existence de quelque autre type de évaluation individuel (74%) est important.

En ce qui concerne les tensions et conflits, les interviewés nous ont parlé surtout des rapports parmi les opérateurs: la derésponsabilisation de ceux qui ressentent l'iniquité, une ambiance de guérilla, et surtout une anxiété généralisée au moment des révisions du mérite. Toutefois ces problèmes, à notre avis ne sont pas préoccupants. D'abord, on ne nous a pas parlé de périodes de conflits déclarés, ni des résultats de groupes négatifs à cause de ces tensions. En second lieu, 63% des enquêtés ne pensent pas que la promotion des collègues du groupe aient

déjà apporté des conflits dans le groupe, ni des sentiments de discrimination à des moments où quelques-uns allaient à des actions de formation et pas lui même (76%). Finalement, malgré que 54,2% envisagent que la compétition dans le groupe est le résultat de l'évaluation et des primes individuelles, seulement 26% pensent qu'elle porte préjudice à la coopération.

CONCLUSION

D'accord avec le modèle de coopération adopté, on a vérifié une association entre les groupes (semi)autonomes de ce cas (une des structures organisationnelles plus transverselle) et des niveaux assez élevés de coopération comportementale et attitudinale. Alors l'hypothèse du valeur instrumental de cette association conditionnelle se maintien. Toutefois, il y a des aspects attitudinales de coopération relatifs à la spécificité de la langage du groupe, à la complicité et à la confiance des membres des GAT, qui se présentent moins élevés. Une interprétation possible pour telle différence, et surtout pour les deux aspects affectives (car la question de la langage, pourra être le résultat d'une absence de spécificité technique de chaque groupe) pourra être celle d'une dimension temporelle encore réduite, c'est-à-dire, des GAT ont une duration de deux années seulement. On suppose que la construction des différents dimensions de coopération ne se fait pas uniformément, et que certains de ses aspects plus délicats, comme la confiance et la complicité entre les personnes, prennent plus de temps, ce que réforce la nature multidimensionnelle de la coopération. On aurait besoin d'études comparatives, qui puissent confirmer la absence d'uniformité dans la construction d'une coopération multidimensionnelle et des études longitudinales pour évaluer un possible modèle de développement de ces aspects de la coopération.

En ce qui concerne les questions de recherche posées, et qui seront encore objet d'analyses dans d'autres, l'analyse de ce cas nous permet déjà quelques réponses.

Dès à présent on peut dire que l'individualisation dans la GRH et la coopération, en tant que structure, comportement et attitude, coexistent, et selon la Direction, la tendance c'est de les maintenir et même de les renforcer. Quoique les opérateurs préfèrent cette nouvelle forme de travail plus coopératif et démontrent plus de satisfaction avec le contenu de son travail, les politiques individualisées existantes ne suscitent pas autant de consensus.

Presque la moitié des opérateurs ne partage pas la même opinion que la direction en ce qui concerne l'application d'une justice distributive dans un groupe, qui doit surtout co-agir et produire des résultats en commun. Et même, dans les cas d'accord, il n'existe plus quand il faut montrer objectivement si cette justice distributive influence négativement la coopération. Presque tous envisagent des conflits et des tensions, surtout au niveau interpersonnel, et une ambiance d'anxiété. En ce qui concerne l'origine de ces tensions, plus que le désaccord avec les politiques d'équité, le désaccord est surtout avec ses procédures, et avec sa légitimité. Suivant la tendance de la littérature en ce qui concerne la légitimation de l'individualisation (Linhart, Rosenblatt et Voegle, 1993), la direction veut améliorer les processus, notamment avec l'introduction d'une évaluation de la performance individuelle à 360°, mais notre pronostic n'est pas très favorable, car la confiance parmi les opérateurs, nécessaire pour le succès d'une évaluation par les pairs, ne semble pas assez solide. D'un autre côté l'entreprise veut aussi élargir la différenciation des individus par la rémunération de base en fonction de compétences (qu'ils ont initié, mais dont on ne connaît pas encore les effets), ce que pourra exacerber l'esprit de compétition et nuire à la coopération. Il faudra probablement, des études longitudinales postérieures, pour évaluer plus objectivement les effets de ces tensions, et aussi les résultats des améliorations prévues.

Pourtant les effets de ces tensions, comme nous l'avons déjà indiqué, ne semblent pas préoccupants. À notre avis cels vient de l'effort que la Direction développe pour favoriser la coopération et la réceptivité démontrée par les opérateurs. Cet effort se traduit par la

récompense des résultats du groupe, qui quand même peut dépasser la prime individuelle, par l'accès généralisé à la formation, par l'élargissement des possibilités d'évolution et, surtout, par la trajectoire d'implication et la logique de projet de l'entreprise. Alors, on ne peut pas dire que les defonctionnements qui arrivent sont d'une certaine façon neutralisés par des indicateurs colléctifs, car on ne parle pas d'indicateurs mais d'une vraie trajectoire d'implication généralisée, qui dans notre opinion a du potentiel pour évoluer d'une façon assez positif.

Références

- Amadiou, J.-F. 1995. Le Management des Salaires, Paris, Economica.
- Aoki, M. 1991. Le management japonais: le modèle "J" d'Aoki. Problèmes économiques, n°2225, 15 mai.
- Axelrod, R. 1984. The evolution of cooperation, Basic Books, New York..
- Baird, L.S., Post, J.E., & Mahon, J.F. 1990. Management. Harper Collins, London.
- Bernoux, P. 1985 Sociologie des Organisations. Paris, Le Seuil,
- Bryman, A. & Burgess R. G. (ed) 1994. Analyzing Qualitative Data. London, Routledge.
- Chen, C.C., Chen X-P & Meindl J. 1998. How can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. Academy of Management Review, Vol. 23, N° 2, p. 285-304.
- Cintas, C. 1998. Equité des rémunération et coopération. Actes du 9ème Congrès de l'Association de Gestion de Ressources Humaines. St. Quentin-en-Yuechivés, .
- Crozier, M. 1985. L'entreprise dans 10 ans. Les nouveau modes d'organisation, Paris, Institut d'Entreprise.
- Denzin, Norman & Lincoln Y. S., (eds) 1994. Handbook of Qualitative Research, California, Sage Publications.
- Donnadieu, G. 1994. Du salaire à la retribution, pour une nouvelle approche des rémunérations, 3ème édition, Editions Liaisons, Paris.
- Doz, Yves & Santos, José F.P. 1997. On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation. Working Paper, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Dumoulin, C. 1998. Coopération et GRH: Le cas d'une entreprise de service, Groupe Organisation et Relations d'Emploi, Études et Recherches, Institut d'administration des Entreprises, pg 49-55.

- Everaere, C. 1996. Les collectifs de travail: une fausse évidence. Éducation Permanente n° 129.
- Gambetta, D. G. (Ed), 1988. Can we trust trust? En D. G. Gambetta (Ed) Trust, pg 213-237. Basil. Blackwell.
- Guest, David E. 1989. Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions. En John Storey (ed) New perspectives on Human Resource Management. London, Routledge.
- Jones G. & George J. 1998. The experience and evolution of Trust: implications for cooperation and teamwork". Academy of Management Review, Vol 22, N°3, pg. 531-546,.
- Korsgaard, M.A., Scheiweiger D.M. & Sapienza, H.J. 1995. Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams. Academy of Management Journal, Vol. 38, n°1, pg. 60-84.
- Kramer, R.M., Brewer M.B. & Hanna B. 1996. Collective Trust and collective action. Trust in Organization. Sage.
- Lamotte, B. 1993. Individualisation des salaires et organisation du travail: quelles relations? Travail et Emploi, n°57, pg 48-59.
- Le Boterf, G. 1994. De la Competence: essai sur un attracteur étrange. Les Editions de l'Organisation.
- Legge, K. 1989. Human Resource Management: a critical analysis". En John Storey (ed) New perspectives on Human Resource Management, London, Routledge.
- Linhart, D., Rozenblatt P. et Voegelé S. 1993. Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail?, Travail et Emploi, n°57, pg 30-47.
- Livian Y-F. 1998. Organisations – Théories et pratiques, Paris, Ed. Dunod.
- Louart, P. 1993. Les champs de tension en gestion des ressources humaines. En Julienne Brabet (ed) Repenser la Gestion des Ressources Humaines?, Ed Economica.

- Mac Allister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, Vol. 38, pg 24-59.
- Mayer, R.C., Davis J.H. & Schoorman F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, vol. 20, pg 709-734.
- Miles, M.B. & Huberman M. 1994. Qualitative Data Analysis – An expanded sourcebook, second edition, Sage Publications.
- Orléan, A. 1994. Analyse économique des conventions, Paris, PUF.
- Perrier P. 1995. L'organisation du travail entre rationalisation et coopération, Entreprise & Personnel, Mai.
- Ragin, C., Howard C. & Becker S. (eds) 1992. What is a case? Exploring the foundations of social inquiry, Cambridge University Press.
- Reynaud, J-D 1996. Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale. Armand Colin.
- Schein, E.H. 1985. Defining Organization Culture. In Schein, E.H. (Ed.), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass.
- Schindler, P.L. 1993. The structure of interpersonal trust in the workplace, Psychological Reports, Out., pg 563-573.
- Schumann, M. 1991. Large diffusion des nouveaux modèles de production et changement hésitant des structures de travail. Travail et Emploi, n°50/4, pg 84-103.
- Servais, O. 1989. Les enjeux de l'individualization des salaires. Revue Française de Gestion, Mars- Mai, pg 5-14.
- Sire, B. 1994. La gestion des rémunérations au service de la flexibilité. Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, pg 104-113.
- Smith, K.; Carroll S.et Ashford U. 1995. Intra and Interorganizational Coopération: toward a research agenda. Academy of Management Journal, Vol 38, No.1, pg 7-23.
- Storey, J. (ed) 1989. New perspectives on Human Resource Management, London, Routledge.

- Storey, J. & Bacon N.1993. Individualism and collectivism: into the 1990s. The International Journal of Human Resource Management, 4:3, September, pg 665-684.
- Tersac G. 1992. Autonomie dans le Travail, Sociologie d'aujourd'hui, Paris, Puf.
- Thompson, J. 1967. Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
- Thuderoz, C. 1995. Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif. Revue française de sociologie, XXXVI, pg. 325-354.
- Van de Ven, Andrew H., & André L. Delbecq, 1976. Determinants of Coordination Modes within Organizations. American Sociological Review, Vol. 41 (April), p. 322-338.
- Yin, Robert K. 1994. Case Study Research – Design and Methods, second edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Zarifian, P. 1994. Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de coherence, em Actes du 5ème Congres de l'Assotiation de Gestion de Ressources Humaines, Montpellier.
- Zarifian, P. 1993. Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice, Paris. L'Harmattan.

ⁱ Van de Ven & Delbecq (1976) parlent des modes de coordination impersonnelle, personnelle et de groupe, de la coordination verticale et horizontale et encore de cordination programmé et non programmé

ⁱⁱ Van de Ven & Delbecq (op.cit.)

ⁱⁱⁱ Cité dans Smith, Carroll & Ashford (1995)

^{iv} Au sense de “l'agir communicationnel” de Habermas (1981, 1987) “les acteurs recherchent une entente sur une situation d'action, afin de coordonner consensuellement leurs plans d'action et par là-même leurs actions”.

^v Toutefois Storey (1993) dit qu'il est nécessaire une vision plus large pour comprendre les développements actuels de la gestion de la force de travail. La tendance n'est pas uniquement vers l'individualisme, il y a aussi initiatives collectivistes dans la GRH actuel, comme par exemple: le développement d'une culture commun et le changement dans l'accès à formation et à l'entraînement, d'un accès sélectif pour autre plus général.

^{vi} Le lecteur intéressé est remis à Ragin & Becker (1992), Bryman & Burgess (1994), Yin (1994), Denzin & Lincoln (1994), Miles & Huberman (1994).

^{vii} La Manutention Autonome est un des piliers de l'optimisation de l'efficacité dans la production. Elle empêche la dégradation accélérée de l'équipement. Les autres trois piliers sont le Kaizen qui améliore l'efficacité de l'équipement à travers l'élimination de pertes, la Manutention Planée qui vise augmenter le cycle de vie des équipements et faire la prévention des pannes et l'éducation et entraînement technique pour les opérateurs et les techniciens.

^{viii} Programme basée sur une politique japonaise: les 5 S, qui ont une correspondance avec 5 mots japonais, qui commencent par S, et qui signifient l'arrangement et l'entretien dans le local de travail

^{ix} Le programme CLIC a été lancé au début de 1996, consiste dans la participation des employés à travers des idées et suggestions d'amélioration en ce qui concerne la qualité, la rentabilité, la productivité, le coût, l'équipement, la sécurité,