

## Etude systémique du changement d'organisation du travail en entreprise. Le cas du passage d'un système pyramidal vers un système semi-autonome.

**Sandrine SOJECKI**

Doctorante en Sociologie – CERSO, Université Dauphine

26, ave Paul Raoult, 78130 Les Mureaux

[sandrine.sojecki@wanadoo.fr](mailto:sandrine.sojecki@wanadoo.fr) 06 80 92 87 55

**Abstract :** To answer the evolutions of their environment, the companies adapt by modifying their organization of work. The matrix structures, the transverse projects, the semi-autonomous groups aim at meeting the needs for reactivity, of effectiveness by a better sharing of the resources.

These evolutions rest on a multiplicity, in time and space, of interfaces between individual or collectives actors which induce a development of the transverse exchanges to the detriment of the hierarchy.

The systemic analysis of the relations between differentiated working groups, one with a strong vertical division of the tasks, the other like a semi-autonomous group, makes it possible to update the attributes, vectors of the change and facilitators of their temporary or permanent diffusion inside each system concerned and of the company as a whole.

The analysis of functional dynamics resulting from the frequent interactions between the groups, their organisational adaptation, increasing autonomy in the decision-makings facilitates the identification of potential modifications on the level of the characteristics of the system undertaken, in particular of the regulations and the modes of governance.

**Résumé :** Face aux évolutions de leur environnement, les entreprises s'adaptent en modifiant leur organisation du travail. Les modèles matriciels, les projets transversaux, les groupes semi-autonomes visent à répondre aux besoins de réactivité, d'efficacité par un meilleur partage des ressources.

Ces évolutions reposent sur une multiplicité, dans le temps et dans l'espace, d'interfaces entre acteurs individuels ou collectifs qui induisent un développement des échanges transversaux au détriment des rapports hiérarchiques.

L'analyse systémique des relations entre groupes de travail fonctionnant comme des systèmes distincts et organisés de manière très différenciée, l'un reposant sur une forte division verticale des tâches, l'autre s'apparentant plus un groupe semi-autonome, permet de mettre à jour les attributs, vecteurs du changement et facilitateurs de leur diffusion temporaire ou permanente à l'intérieur de chaque système concerné et de l'entreprise dans son ensemble.

L'analyse de la dynamique fonctionnelle résultant des fréquentes interactions entre les groupes, leur adaptation organisationnelle, l'autonomie croissante dans les prises de décisions facilite l'identification de potentielles modifications au niveau des caractéristiques du système, notamment des régulations et des modes de gouvernance

### **1 - Introduction :**

La réactivité, l'adaptabilité aux évolutions toujours plus complexes de l'environnement sont des conditions nécessaires au développement et à la pérennisation des entreprises. Les salariés sont les premiers acteurs aux prises avec ces changements. Ils doivent absorber toutes sortes de variations quotidiennes, les intégrer dans leurs pratiques professionnelles au risque parfois de dévier des procédures établies.

En référence aux travaux de Emery et Trist<sup>1</sup>, nous allons nous intéresser aux sources et impacts des changements qui sous-tendent la dynamique fonctionnelle de l'organisation. Nous allons analyser comment les éléments d'un système peuvent être modifiés par leur propre appartenance au système concerné. Quelles sont les interactions qui portent ces changements. Quels rôles jouent elles dans le processus d'intégration – différenciation. Quels sont les attributs, les vecteurs, les facilitateurs du changement.

<sup>1</sup> EMERY F., TRIST E (1965), *The causal texture of environment*, Human Relations, vol 18

Nous allons analyser les interfaces entre les groupes de travail aux pratiques différenciées pour rendre compte des micro-innovations organisationnelles, de leurs impacts sur les groupes, sur les caractéristiques du système.

Dans un premier temps, nous présenterons les caractéristiques du système étudié (§2) puis les interfaces entre différents groupes de travail (§3) pour enfin identifier les attributs et les vecteurs du changement, leurs impacts sur les régulations sociales et modes de gouvernance en présence (§4).

## **2 - Terrain d'étude : une organisation traditionnelle et complexe**

Notre étude se déroule dans un cabinet conseil.

Il est composé de deux entités disjointes et autonomes, réparties sur tout le territoire français :

- l'entité *SA* qui réalise des analyses économiques et financières,
- l'entité *AC* qui réalise des analyses organisationnelles et ressources humaines.

Chaque entité regroupe plusieurs groupes de travail répartis selon une division sectorielle. La structure est de type matricielle<sup>2</sup> avec une logique de pôle et de secteur<sup>3</sup>.

L'entreprise s'est bâtie autour d'une organisation de type bureaucratique. L'organisation du travail est d'inspiration taylorienne. La culture d'entreprise repose sur une très forte culture de gestion et de production.

Le cabinet connaît depuis quelques années des profondes modifications. Les demandes clients se complexifient, demandent plus de compétences, de pluridisciplinarité, de rapidité, de suivi .... Il en résulte des changements au niveau des modes d'organisation du travail.

Pour répondre à ces nouvelles missions, des équipes de consultants des deux entités, *AC* et *SA* décident de coopérer dans le cadre de missions transversales engageant leur double compétence. C'est le cas des groupes *ACP* (entité *AC*) et *SAI* (entité *SA*).

Pour favoriser le partage des compétences, les groupes d'*AC*, *ACP* et *ACL* sont de plus en plus amenés à travailler ensemble.

Les deux entités *SA* et *AC* et les groupes étudiés présentent les caractéristiques organisationnelles, culturelles suivantes :

	<i>Entité AC</i>		<i>Entité SA</i>
Groupes	<i>ACL</i>	<i>ACP</i>	<i>SAI</i>
Caractéristiques			
-Organisationnelles	Organisation taylorienne	Groupe semi-autonome <sup>4</sup>	Groupe semi-autonome
	Gestion Centralisée	Gestion participative	Gestion participative
	Centralisation de l'information	Partage de l'information	Partage de l'information
	Faible degré d'autonomie	Fort degré d'autonomie	Fort degré d'autonomie

<sup>2</sup> MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, ed Organisation

<sup>3</sup> Les pôles correspondent aux sites géographiques où les différents groupes de travail sont localisés. Les secteurs correspondent aux spécialisations de ces groupes (automobile, transports, santé, informatique...).

<sup>4</sup> LIU M (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, L'Harmattan

	Chef de groupe nommé en fonction de son statut hiérarchique	Chef de groupe nommé en fonction de ses compétences et de sa disponibilité	Chef de groupe nommé en fonction de ses compétences et de sa disponibilité
	Attribution des rôles en fonction du statut hiérarchique	Copartage des tâches en fonction des compétences et des motivations	Copartage des tâches en fonction des compétences et des motivations
	Application des procédures	Création ou adaptation des procédures	Adaptation des procédures
	Supervision directe du chef de mission	Coresponsabilité du groupe	Supervision du chef de mission
-Culturelles <sup>5</sup>	Micro-culture de production et de la procédure	Micro-culture client	Micro-culture mixte (culture client dans un environnement fortement standardisé et procédurier)
	Fortes dimensions techniques	Fortes dimensions de socialité et technique	Fortes dimensions techniques avec dimensions de socialité
	Principales valeurs : technicité, expertise, procédure, engagement idéologique, autorité	Principales valeurs : professionnalisme, client, convivialité, autonomie, coopération	Principales valeurs : professionnalisme, procédure, client, autonomie, coopération
-Gouvernance	Gouvernance classique	Gouvernance participative	Gouvernance participative
	Pouvoir, autorité	Partenariats, compétences	Partenariats, compétences
	Articulation verticale des logiques de pouvoir (compétences)	Logique décentralisée et participative du pouvoir, mutualisation des compétences	Logique décentralisée et participative du pouvoir, mutualisation des compétences
	Organisation pyramidale, sectorielle, cloisonnée	Co-régulations transversales et verticales	Co-régulations transversales et verticales dans un environnement très centralisé
	Subsidiarité classique <sup>6</sup>	Subsidiarité active <sup>7</sup>	Subsidiarité active

<sup>5</sup> LIU M (1981), *Technologie, organisation du travail et comportements des salariés*, p205-221, Revue française de sociologie, XXII.

<sup>6</sup> CLERGERIE JL (1993), *Les origines du principe de subsidiarité*, p 34-39, Les petites affiches, 13aout1993,n°97

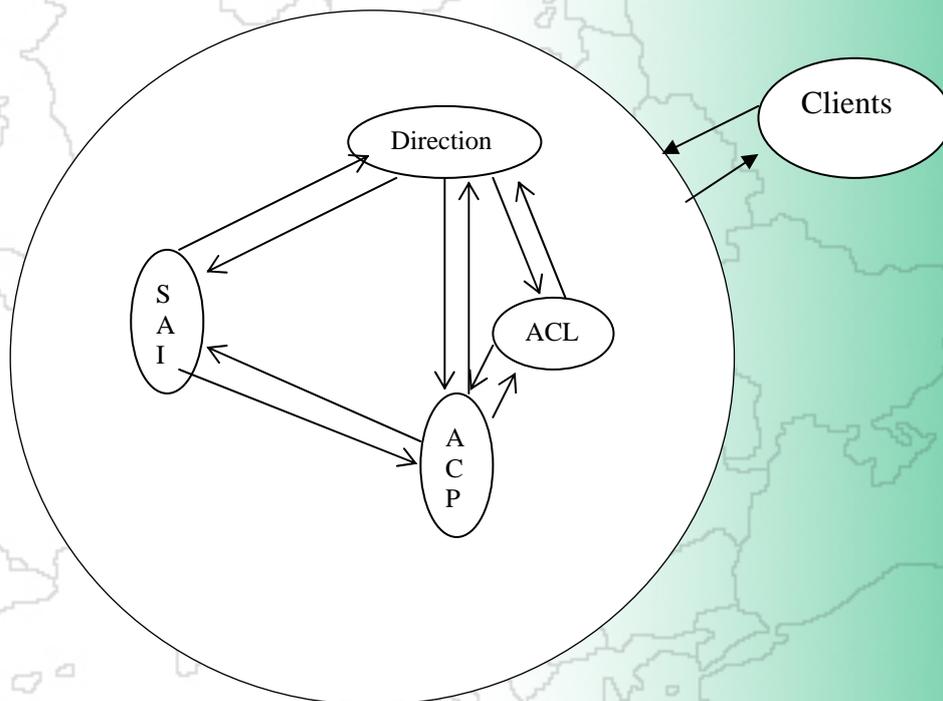
<sup>7</sup> CALAME P(2003) *La démocratie en miettes. Pour une révolution de la gouvernance*. Paris, ed Descartes&cie

Dans un environnement à fortes contraintes, de type bureaucratique, nous pouvons voir émerger deux groupes aux caractéristiques différenciées du reste de l'organisation.

Ces différences peuvent s'expliquer par les éléments suivants. *ACP* et *SAI* sont présents depuis peu dans l'organisation. Ils possèdent des compétences que n'ont pas les autres groupes. Leurs produits sont atypiques. Les procédures *SA* ne peuvent s'appliquer directement à leurs activités. *ACP* est localisé sur le site de *SA*, pas *ACL*. Cela leur confère une position d'électron libre. Ces différences sont à la fois des ressources mais aussi des contraintes. Les deux groupes et tout particulièrement *ACP* doivent être légitimés dans leur expertise. Mais ces différences leur permettent d'échapper à la standardisation des procédés de travail.

### **3 – Interfaces entre groupes de travail :**

Nous allons étudier les interactions de ces trois groupes de travail aux différents modes d'organisation (*ACP*, *SAI* s'apparentent aux groupes semi-autonomes, *ACL* à une organisation bureaucratique), la nature des interfaces entre ces groupes, leurs effets sur leur propre organisation, sur le système en général.



#### **Interfaces ACP/ACL :**

Les missions nécessitant des compétences localisées dans les deux entités, les missions de grandes envergures sont pilotées par *ACL*. Les responsabilités d'organisation, de planification, de répartition des rôles en fonction du niveau de classification, de contrôle relèvent du pouvoir du chef de mission qui est nommé par la direction de l'entité *AC*. Les règles et procédures en place sont celles de *ACL*. La participation d'*ACP* est requise pour apporter les compétences manquantes.

Prenons l'exemple d'une mission Hygiène et Sécurité pour un grand groupe industriel. La mission est pilotée par *ACL*. Elle fait appel aux compétences des ergonomes relevant de l'autorité d'*ACP*. En début de mission, les ergonomes ont fait remonter au chef de mission des pré requis pour mener à bien le diagnostic commandé. Certaines de ces remarques nécessitent une remise à plat du protocole standard d'intervention. Face à la pression des ergonomes, le chef de mission convoque tous les consultants de la mission pour une réunion de cadrage dans les locaux d'*ACP* sous la direction des responsables de l'entité *AC*. Auparavant, aucune réunion de cadrage n'avait lieu entre les deux groupes. Les remarques d'ordre technique ont été intégrées par le chef de mission dans le déroulé de la mission, pas les remarques liées aux conditions d'intervention ou de gestion de la mission. Durant la mission, *ACP* se conforme aux procédures formelles d'*ACL*. *ACP* entretient des nombreux contacts informels avec *ACL* notamment pour faire avancer la mission ou obtenir des informations supplémentaires. Les décisions et la validation des étapes sont centralisées par le chef de mission.

### Interfaces *ACP/SAI* :

Les acteurs du groupe *SAI* ne possèdent pas les compétences requises en ressources humaines et en organisation pour remplir une mission ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) qui leur a été commandée. Ils rentrent alors directement en contact avec *ACP* pour créer un partenariat.

Le chef de mission à l'initiative de cette coopération spontanée a une faible ancienneté dans l'entreprise. Il réalise une réunion de cadrage avec les acteurs des deux groupes concernés. Une équipe projet voit le jour. Les rôles sont répartis selon les champs de compétences et non selon les niveaux de classification. Il n'y a pas de supervision directe du travail individuel mais des réunions de suivi régulières. Les membres des deux groupes échangent expertises, portefeuille clients, méthodes de travail... Les interactions sont spontanées. Celles liées au suivi de la mission sont formalisées.

## **4 – Analyse de la dynamique fonctionnelle : passage d'un système pyramidal vers un système semi autonome**

Nous allons analyser les effets de ces interfaces sur les groupes concernés puis sur l'ensemble de l'organisation.

- Au niveau local, les effets des changements sont les suivants :

Les effets du changement sont différents selon les normes et les règles de fonctionnement de chacun des groupes. Les impacts diffèrent eux aussi.

### Analyse des interfaces *ACP/ACL* :

*ACP* et *ACL* sont deux groupes de travail différenciés que ce soit au niveau géographique, organisationnel et culturel. Le premier relève d'une logique de type semi-autonome, le second, reflet de la culture d'entreprise, est de type pyramidal.

Nous pouvons constater de prime abord l'influence de *ACL* sur *ACP*. Le poids des procédures et des règles en vigueur standardise les relations formelles de travail.

Les régulations sociales entre ces deux groupes sont de types contrôle<sup>8</sup>.

*ACP* s'adapte aux pratiques et règles d'*ACL*. Mais cette adaptation est localisée dans le temps et dans l'espace. Elle est momentanée, relative aux échanges formels de cette mission. Le groupe de travail ne les incorpore pas dans ses propres normes de fonctionnement. *ACP* entretenant d'autres interfaces avec d'autres groupes, notamment *SAI* avec lequel il applique ses propres normes.

Il ne s'agit pas d'un changement durable. Plutôt d'une perturbation.

Si effet d'apprentissage il y a, il semblerait que ce soit d'*ACP* vers *ACL*.

*ACP* communique sur ses méthodes de façon informelle par le biais des contacts réguliers et amicaux. Ces contacts sont basés sur la confiance et le partage de l'expertise. Ils serviront de vecteurs et de facilitateurs du changement. Le suivi client, les réunions de pilotage, la mutualisation des expertises, les ajustements mutuels en cours de mission, l'autonomie sont des attributs du changement que les membres d'*ACL* suscitent auprès de leur hiérarchie (chef de mission et responsable d'entité).

Malgré les régulations de contrôle, il y a un effet d'intégration de certaines caractéristiques d'*ACP* vers *ACL* qui viennent bouleverser l'équilibre ambiant et le système d'autorité. Ces modifications sont plutôt bien accueillies. La direction *AC* nomme un animateur réseau dans chaque groupe pour favoriser et cadrer les prochaines missions transversales. Mais l'animateur *ACP* rencontre de nombreuses difficultés à organiser des missions pilotées par son groupe.

#### Analyse des interfaces *ACP/SAI* :

*SAI* évolue dans un univers très taylorien. Il se démarque des autres groupes par son expertise sectorielle, sa faible ancienneté, le profil de ses salariés, la nature des missions qui sont différentes du reste de *SA* et nécessitent de nouvelles compétences, son organisation de type semi-autonome. Ces caractéristiques intrinsèques forment comme une sorte de bulle de protection face à la standardisation massive des méthodes de travail.

Les interactions sont à l'initiative des acteurs *SAI*, hors protocole opératoire. *SAI* tisse des interfaces de type partenariat avec *ACP*. Ils s'organisent selon leurs besoins et non selon les procédures en vigueur, les ordres hiérarchiques.

Le fonctionnement de ce groupe mixte reprend les caractéristiques des deux groupes. Les régulations sociales entre ces deux groupes sont de type régulations inter-groupes autonomes.

Les interfaces favorisent la construction commune. Par ce biais *ACP* transmet à *SAI* ses normes de fonctionnement, ses valeurs culturelles, son expertise. Mais *ACP* s'adapte en même temps aux règles et procédures de *SA* qui encadrent les productions de *SAI*.

Les régulations inter-groupes autonomes sont de réels vecteurs du changement puisqu'elles permettent de co-construire de nouvelles normes de fonctionnement à partir des caractéristiques des deux entités en présence. L'autonomie, l'organisation du travail, la responsabilité, les valeurs culturelles, la confiance sont les attributs partagés des interactions.

- Au niveau de l'organisation, nous pouvons émettre les remarques suivantes :

---

<sup>8</sup> REYNAUD JD (1993), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colin

La dynamique fonctionnelle étudiée s'apparente à la phase de développement de l'organisation. Elle repose sur une étape d'adaptation des éléments du système à l'évolution de l'environnement grâce aux multiples interactions. Ces interactions favorisent par leur occurrence l'apprentissage du changement.

Nous aurions pu émettre l'hypothèse que le poids des régulations de contrôle dans une organisation fortement centralisée pousse à la standardisation des normes et pratiques de fonctionnement de tous les groupes. Mais des impacts non prévus, des effets téléonomiques vont rejaillir sur la stratégie du système dans sa globalité.

En effet, les micro-innovations qui résultent d'un phénomène d'adaptation à l'évolution de l'environnement du système ont une certaine portée sur le reste de l'entreprise.

Nous pouvons constater que les interactions transversales favorisent la transmission des pratiques d'ACP au reste de l'organisation, notamment par le biais de SAI qui fonctionne en marge du système mais qui a une position reconnue dans le système ainsi qu'une compétence non maîtrisée. Ces interactions servent de transmetteur, de vecteur du changement en direction des autres groupes aux pratiques standardisées.

Les modifications des caractéristiques des éléments du système dépendent de la position de ces éléments dans le système et du processus d'intégration, différenciation dus aux interactions. ACP possède une expertise métier qui la place hors d'atteinte des procédures SA.

Par les interfaces latérales, les groupes découvrent, partagent d'autres façons de travailler, d'autres valeurs et portent ces micro-innovations vers le reste de l'organisation. En les mettant à leur tour en œuvre, ils les légitiment et par là même légitiment ACP.

Ces innovations se transmettent via les régulations intergroupes autonomes, la coopération, la confiance, l'autonomie. Les pratiques locales se transforment. Il y a apprentissage du changement.

Or, les régulations intergroupes autonomes dérogent aux règles qui structurent l'organisation. Et pourtant, elles génèrent des effets imprévus qui échappent au contrôle avant d'être réappropriés par la direction.

La direction de l'entreprise consciente des évolutions décide de lancer plusieurs projets de modernisation pour intégrer certaines de ces pratiques à l'ensemble du système. Elle met un place au niveau de la direction un groupe projet réunissant de nombreux acteurs décisionnaires pour penser la réorganisation de l'entreprise. A plus court terme, un projet ressources humaines vise à redéfinir les rôles et les responsabilités de chacun non plus selon une logique pyramidale mais selon une logique compétences.

Nous pouvons noter un effet d'encastrement des caractéristiques de fonctionnement des groupes semi-autonomes sur l'ensemble du système bureaucratique par le biais d'un tiers, SAI. Ses caractéristiques, appartenance à SA qui lui octroie une légitimité, organisation de type semi-autonome qui lui permet d'échanger avec ACP pour ensuite afficher ses pratiques en font un facilitateur du changement.

Une organisation informelle existe en parallèle de l'organisation prescrite. Elle remet en cause le principe de division verticale de l'organisation et la gouvernance classique au profit d'une organisation plus flexible basée sur des interactions transversales et reposant sur un mode de gouvernance plus participative. Les régulations transversales, autonomes mettent à mal la subsidiarité en place. Il ne s'agit plus de se référer au niveau supérieur en cas de difficultés mais de tisser des partenariats locaux pour résorber les manques de compétences. La division

verticale du travail, le système d'autorité, de contrôle s'en trouvent bouleversés. Les valeurs culturelles propres à la culture de gestion de l'entreprise sont impactées. La subsidiarité active permise par le développement des interfaces transversales de type régulation autonome intergroupe permet alors de passer :

- d'une logique de moyens à une logique de résultat,
- d'une organisation hiérarchique à une organisation en réseau,
- d'une logique d'autorité à une logique de compétence métier.

La gouvernance devient plus participative. Les groupes occupent une place plus importante dans le processus organisationnel.

Cependant le développement des relations transverses ne pourra se générer à l'ensemble de l'organisation, même avec le soutien de la direction, que si le système de valeurs de l'organisation évolue à son tour.

## **5 – Conclusion :**

Le passage d'une logique pyramidale où les groupes sont distincts et se juxtaposent vers une logique semi-autonome où les groupes coopèrent, fonctionnent en réseau repose sur le développement des régulations autonomes intergroupes et du système de valeurs culturelles. Ces régulations remettent en cause les principes de gouvernance classique au profit de l'autonomie, de la coopération horizontale, propres à la gouvernance participative.

6<sup>o</sup> Congrès Européen de Science des Systèmes  
Paris, Septembre 2005