

L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse :

Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans
le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie

Sourour EL ANDOULSI

Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - UMR 5820 – CNRS

150, Rue de la Chimie, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

Courriel : el-andos@upmf-grenoble.fr

Tél : + 33 (0)6 79 05 83 49 / Fax: + 33 (0)4 76 54 60 68

Thèmes : 17 et 18

Résumé

L'évolution de la société vers une «société d'autonomie» marquée par des revendications de liberté et d'indépendance touche aussi l'univers des entreprises. Ces dernières adoptent une logique nouvelle qui prend forme avec des pratiques managériales plus participatives offrant aux professionnels les possibilités d'accomplir leurs missions en prenant des initiatives. Mais, certains professionnels jouissent déjà d'une large autonomie de moyens et de méthodes dans leur travail. La nouveauté est l'attribution de cette autonomie aux autres groupes de travail (les niveaux intermédiaires et la base), ce qui rend plus complexe la répartition du pouvoir dans l'entreprise et perturbe l'échange entre chefs et subordonnés.

Ces chefs sont ainsi partagés entre deux logiques ambivalentes : celle qui les incite à préserver leur pouvoir et celle qui met en avant la survie de l'entreprise et leur demande de faire des concessions.

Il serait donc pertinent, dans ce contexte de transformation des relations professionnelles, de sonder les représentations de l'autonomie au travail auprès d'entrepreneurs et de cadres d'entreprises, pour déterminer le rôle qu'ils pourraient jouer dans le changement des pratiques managériales vers un modèle d'autonomie des subordonnés pour gagner en compétitivité et en réactivité.

Mots clés : autonomie, compétence, contrôle, innovation, globalisation.

Introduction

Dans un contexte économique incertain, caractérisé par l'accentuation et la rapidité des changements, les entreprises sont souvent incitées à chercher des solutions parfois radicales en révisant leurs stratégies et leurs structures, ou tout simplement en adoptant de nouveaux modes de gestion. L'innovation dans les pratiques managériales s'avère ainsi nécessaire voire même indispensable pour répondre aux nouveaux défis imposées aux firmes.

Ces entreprises espèrent se doter de plus de flexibilité pour améliorer leur adaptabilité et leur réactivité aux mutations de l'environnement. Mais l'efficacité et la performance de l'organisation dépendent aussi des compétences actualisées du personnel sélectionné pour mettre en œuvre ces pratiques. Celui-ci aurait ainsi besoin de plus d'autonomie et de marges de manœuvre pour prendre des initiatives, décider et agir.

Dans ce cas, les entrepreneurs seraient confrontés à une nouvelle prise de risque en adoptant de nouvelles pratiques managériales basées sur une plus grande autonomie de leur personnel. Ce choix impliquerait une réflexion au préalable sur la progressivité de la mise en œuvre de cette autonomie, sur son degré d'application et sur les nouveaux systèmes de contrôle à mettre en place pour garantir les résultats escomptés.

Face à ces interrogations, les entrepreneurs et leurs cadres sont hésitants. Leurs avis quant à l'efficacité ou non de l'autonomie sont partagés.

Les entrepreneurs, appelés par Schumpeter : d'agents d'innovation et de changement, ont une responsabilité stratégique dans le processus d'adoption d'innovations managériales. Il est donc nécessaire de connaître leurs représentations de l'autonomie au travail. La considère-t-elle utile pour obtenir de bons résultats ? Quels dispositifs mettent-ils en place pour la contrôler et limiter les risques d'échec ou de dysfonctionnement ?

Cette communication s'articule ainsi autour de deux parties principales :

- une démonstration de l'utilité et de la pertinence de la notion d'autonomie à travers une recherche principalement théorique
- une analyse des représentations d'entrepreneurs et de cadres qui concentrent leurs efforts à tenter de minimiser les risques et à essayer de garantir de bons résultats

1. Utilité de l'autonomie au travail

1.1. Définitions de l'autonomie

La notion d'autonomie fait partie du champ problématique des nouvelles formes d'organisation (Desreumaux, 1992) et des innovations managériales (Boltanski et Chiapello, 1999). Elle plonge ses racines dans la philosophie et concerne l'ensemble de la société (Castoriadis, 1975).

Cette première partie sera consacrée à la clarification du sens de cette notion et à l'identification de définitions pertinentes relatives au domaine du management.

Commençons par un retour sur l'origine étymologique de cette notion, composée de deux mots grecs : *autos*, qui signifie « soi-même » et *nomos*, qui signifie « loi ». Le premier sens de l'autonomie serait donc de se donner ses propres lois pour agir, ce qui renvoie à une certaine forme de liberté et d'indépendance. Cependant, il est dur pour cette liberté de trouver sa place et sa légitimité dans les entreprises où les règles sont fixées et les procédures doivent être appliquées minutieusement.

La notion de contrôle fait ainsi son apparition pour garantir cette autonomie et lui fixer des conditions et des limites. Car il semble impossible d'assurer le bon fonctionnement d'une entreprise où chaque salarié fixerait ses propres normes et ces propres objectifs.

D'ailleurs, Perrenoud (2000) stipule que l'autonomie n'est pas un état stable, mais un enjeu permanent du rapport de force, entre patrons et salariés autour de l'organisation du travail, comme dans son exercice quotidien.

Ce qui rejoint les hypothèses développées par Crozier et Friedberg (1977) sur le pouvoir que pourrait détenir chaque acteur social en fonction de l'ampleur de sa zone d'incertitude et de son niveau d'expertise. Chaque salarié chercherait alors à élargir autant que possible sa marge de liberté, pour avoir plus de pouvoir de négociation avec son chef et tenter ainsi de bénéficier de plus d'avantages que ses collègues.

Si nous suivons cette logique, les cadres n'auraient pas intérêt à voir leur pouvoir diminuer en accordant une plus grande autonomie à leurs subordonnés, ils s'ingénieraient plutôt à le préserver.

Se met en route, alors, un jeu entre les cadres et leurs subordonnés directs autour de la maîtrise des zones d'incertitude. En effet, en accordant un degré plus élevé d'autonomie à son subordonné, le cadre perdra une partie de son pouvoir sur ce subordonné et par extension il perdra de son pouvoir sur la manière (le mode, le processus) dont sera accompli le travail demandé. Le cadre ne pourra plus imposer toutes ses règles mais il devra juger uniquement de l'efficacité de son subordonné par rapport aux résultats obtenus. Cette situation peut être frustrante pour certains cadres qui veulent tout contrôler et qui n'ont pas forcément une confiance absolue dans le niveau d'implication et de responsabilité de quelques subordonnés. Cependant, plusieurs facteurs peuvent expliquer le choix que font certains entrepreneurs et cadres en optant pour une gestion plus flexible et en accordant une plus grande autonomie à leurs subordonnés pour accomplir leur travail.

Deux principales variables sont évoquées. La première concerne les changements dans l'environnement économique des entreprises. Ces changements sont caractérisés par l'accroissement de l'incertitude et de la complexité, ce qui exige des capacités de réactivité afin que ces entreprises soient et restent compétitives et qu'elles survivent sur le marché. La seconde variable porte sur des changements sociologiques et éducationnels vécus par les

salariés et qui sont marqués par le développement du niveau de la formation et de la culture générale, ce qui incitent les salariés à aspirer à atteindre une situation professionnelle plus avantageuse et moins pénible.

Quant à Chatzis (1999), il définit l'autonomie comme étant la capacité d'un sujet à déterminer « librement » les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans que l'organisation formelle ne lui impose ses normes.

S'inscrivant dans le même ordre d'idées, Turner et Lawrence (1981) définissent l'autonomie à travers la possibilité pour le salarié de choisir sa méthode de travail, les séquences de ses tâches, sa cadence, ses déplacements hors du poste de travail. Pour sa part, Zarifian (1999) insiste sur le contexte inter-relationnel pour définir l'autonomie comme une capacité à coopérer et à s'auto-organiser au sein d'une même équipe. Alors que pour Everaere (2001) l'autonomie n'a pas uniquement une dimension individuelle ou collective, elle est une condition nécessaire à l'efficacité des entreprises sous contrainte de flexibilité (Périlleux, 2001).

Pour synthétiser les précédentes définitions de l'autonomie au travail ; nous retiendrons deux principales caractéristiques. D'abord, l'autonomie est une délégation parfois totale (mais sous conditions) du pouvoir de décision et d'action d'un subordonné ; ensuite son exercice se fera sans surveillance et sans contrôle classique. Le subordonné sera plutôt contrôlé sur les résultats et l'atteinte des objectifs, il sera par conséquent libre de choisir le mode de réalisation de sa mission ou de l'activité dont il aura pris la charge.

1.2. Aspects et caractéristiques de l'autonomie

1.2.1. L'autonomie au travail : une portée stratégique

Le champ de la « stratégie comme pratique » ou encore « fabrique de stratégie » est entrevu pour mettre en valeur la pertinence du concept d'autonomie. En effet, cette approche en plus de tenir compte de l'être humain en tant que facteur important de la stratégie, se focalise sur l'étude des « microactions » à travers les quelles les acteurs organisent l'activité de manière à générer des résultats stratégiques (Johnson et *al.*, 2003).

Les pratiques d'autonomie peuvent donc, être utilisées comme unités d'analyse pour examiner de quelle manière se construisent les interactions entre les acteurs pour engendrer des résultats positifs pour l'entreprise.

En effet, il est possible de considérer les pratiques d'autonomie comme des activités stratégiques si elles ont un effet sur les résultats, les orientations, la survie et les avantages concurrentiels de l'entreprise (Golsorkhi, 2006).

Selon cette optique, la vision de l'entrepreneur, responsable du volet stratégique est très importante car elle révèle des éléments de leur stratégie et de leur pratique ainsi que leur capacité à changer un « ordre établi » pour passer à un modèle d'autonomie.

1.2.2. Une condition d'efficacité dans les secteurs industriels

L'étude empirique portant sur l'industrie du textile et de l'habillement, ce paragraphe sera consacré à parcourir les caractéristiques des industries du *process* et voire de quelle manière l'autonomie pourrait s'y introduire.

Les particularités des industries du *process* font que la production s'arrêterait si les ouvriers et les techniciens ne jouaient pas constamment avec les règles affirme de De Terssac.

En effet, le fonctionnement effectif de l'organisation est le résultat de la conjugaison de deux composantes complémentaires : le respect des normes et des procédures imposées et le travail réel des salariés. Ces derniers se basent sur les procédures mais sont obligés de les compléter par des bricolages et des arrangements improvisés afin de faire tourner les « chaînes » et ne pas stopper les flux de production.

Boltanski et Chiapello (1999) indiquent que l'innovation principale qui marquait un changement effectif par rapport au mode d'organisation taylorien, est l'autonomie procurée à l'ouvrier et qui fut échangé principalement contre la sécurité de l'emploi (Ben Aissa, 2005).

L'autonomie des salariés ne serait plus, dans ce cas, une forme de désobéissance ou d'anarchie qui s'installe contre l'organisation formelle mais elle est plutôt une réalité effective et tolérée même si souvent ignorée par la direction.

Cependant, l'autonomie et son exercice effectif dans l'organisation sont parfois contestés et renvoient aux concepts de « liberté négative » et de « liberté positive » présentés par Chatzis (1999) et qui débouchent sur une réflexion sur les conditions d'efficacité et de mise à l'épreuve de l'action autonome du salarié dont le nouveau défi est d'être efficace dans l'indépendance.

En effet, les tenants de la théorie de la contingence affirment, tout en présentant l'autonomie comme une solution managériale, qu'il n'y a pas de mode de gestion unique et optimal et que l'autonomie pourrait amener dans certains cas à des dysfonctionnements et à des pertes de coûts.¹

Pour Gilbert de Terssac (1992) l'autonomie des acteurs (il fait référence aux agents de maîtrise et aux exécutants) est devenue « une condition de l'efficacité des ensembles techniques ». Cette proposition est d'autant plus vérifiée dans le secteur industriel où les processus de travail sont fortement automatisés et où la liberté de l'acteur est jugée indispensable au bon fonctionnement des ateliers et au maintien du flux de production. Car l'acteur improvise et « invente » des solutions pour gérer les imprévus et combler les lacunes du système automatisé.

Mais cette légitimation du rôle de l'autonomie ne conduit pas à son application de manière spontanée et naturelle. Au contraire, elle sera le résultat de marchandages et de négociations permanents (Reynaud, 1997). Le résultat de ces négociations sera le plus souvent d'établir un échange de l'autonomie contre l'atteinte d'objectifs fixés et actualisés par les chefs.

¹ En se basant sur une interprétation simpliste de la théorie des coûts de transaction, des cadres émettent la réflexion suivante : s'il s'avère que l'autonomie des acteurs est plus coûteuse que l'efficacité de l'entreprise, il faut l'abandonner pour passer à un système plus contrôlé et plus contraignant pour garantir les résultats.

1.2.3. Une source de motivation

En plus de servir les objectifs d'efficacité des entreprises, l'autonomie s'avère être aussi une source de motivation du personnel.

En effet, les travaux de Herzberg (1978) montrent qu'un travail plus autonome, notamment grâce à l'enrichissement et à l'élargissement des tâches est source de motivation car cela permet au salarié de retrouver son identité au travail et lui donne une plus grande satisfaction en prenant une part plus importante à la réalisation d'un travail moins parcellisé.

L'étude des motivations conclut donc à la nécessité de redonner de l'autonomie aux acteurs même si cela n'est pas principalement fait pour leur bien-être mais pour qu'ils produisent plus et mieux.

Ce point de vue est partagé par Mintzberg (1982) qui affirme que l'autonomie dans le travail engendre une forte responsabilisation ainsi qu'une motivation. Cependant, il faut continuer à contrôler les acteurs et à les amener à mieux cordonner leur travail pour garantir une plus grande efficacité.

1.2.4. ...et une multitude de domaines d'application

L'autonomie est rarement absolue, elle est souvent refrénée par des contraintes plus ou moins souples (Courpasson, 2000) et par des exigences de productivité et de rendement.

Mais en dépit des contraintes et du contrôle, les salariés exploitent toutes les formes d'autonomie auxquelles ils peuvent avoir accès, qu'elles soient officiellement accordées ou officieusement conquises. Quelques domaines d'application de l'autonomie et de sa mise en pratique par les salariés sont ainsi identifiés. L'autonomie peut ainsi se déployer à travers :

- Une absence de surveillance permanente de la part du supérieur hiérarchique (Srivasta et Salipante, 1976)
- Une marge de manœuvre utilisable pour adapter les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour réaliser l'objectif donné (Gollac, 1989), (Valeyre, 1998).
- La liberté de modifier les cadences de travail, les délais, et de séquencer les activités selon son choix (Breaugh et Becker, 1987)
- La capacité de réagir à un incident, sans faire appel à un supérieur hiérarchique (Zarifian, 1995, 1999)

Cette liste non exhaustive d'exemples d'application de l'autonomie par les salariés montre toute les possibilités qu'offre un travail autonome aux subordonnés qui en bénéficient et légitime quelque part la résistance et le scepticisme de certains cadres.

1.3. Prérequis à la mise en place de pratiques autonomes

1.3.1. La nécessité d'un effort de coordination

L'interdépendance des unités de travail et des acteurs dans l'entreprise pose le problème de la coordination des tâches et celui du maintien de la cohérence globale.

En effet, Mintzberg (1982) déclare que toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : 1. la division du travail en plusieurs tâches et rôles et 2. la coordination de ces mêmes tâches et rôles.

Il est donc important que les décideurs placés au niveau des différentes unités de travail, agissent dans le respect de la vision globale et des objectifs communs de l'entreprise, privilégiant ainsi une action autonome et locale mais toujours orientée vers une quête de performance et d'efficience à un niveau plus global.

La difficulté de coordonner entre les acteurs de l'entreprise et de concilier entre des intérêts souvent différents voire même divergents nous renvoie à la problématique du contrôle. E. Jardin (2002) précise d'ailleurs que si la coordination est inhérente à toute production quelle qu'elle soit, elle se double, dans les entreprises, d'un rôle de contrôle.

1.3.2. Le besoin d'un contrôle renouvelé

À une autonomie croissante accordée aux employés, synonyme de liberté d'action et de prise de décision et traduisant, théoriquement, une grande confiance à l'égard de ces personnes, se conjugue le maintien de systèmes de contrôle « garant » du bon fonctionnement de l'entreprise. Le contrôle vise ainsi à surveiller les processus de travail et les échanges entre employés afin de s'assurer du bon fonctionnement et de la performance de l'entreprise.

Mais, vu que les employés ont gagné en indépendance, se pose alors le défi d'adapter les systèmes de contrôle qui vont évoluer d'un mode classique, orienté vers la surveillance et la punition tel que présenté par M. Foucault vers un contrôle renouvelé, plus souple et subtil.

Ceci marque le passage à une logique de contrôle social et d'autocontrôle, ce qui ne signifie pas que les contrôles hiérarchique ou bureaucratique traditionnels aient disparu pour autant.

1.3.3. La préparation aux résistances

Certains obstacles à la mise en place de pratiques managériales offrant plus d'autonomie aux agents de maîtrise et à la base, peuvent surgir et ont souvent pour principal initiateur les cadres de l'entreprise.

En effet, les cadres pourraient ne pas accepter ces changements qui mettent en cause leur pouvoir et leur rôle dans l'entreprise.

Certains cadres, surtout ceux qui travaillent dans le domaine technique et qui ont une formation d'ingénieur, ont du mal à accepter d'accorder de l'autonomie à leurs subordonnés

car ils veulent tout contrôler pour que le système continue de fonctionner et de ce fait ils ne font pas confiance aux autres membres de la hiérarchie. Leur formation d'ingénieur y ait souvent pour quelque chose car ils ont l'habitude de maîtriser les aspects techniques mais trop souvent ils n'ont pas les habiletés de gestionnaire et d'animateur d'équipe requises.

Ces derniers sont partagés entre deux logiques ambivalentes, la première est celle véhiculée par l'entreprise qui cherche à être plus réactive dans un contexte de plus en plus concurrentiel, ce qui accentue la pression de réussite et la seconde est celle du cadre « concepteur » qui a l'habitude de tout contrôler et qui refuse de voir ses prérogatives diminuées.

Pour résumer les principales idées de cette première partie nous dirons que l'adoption d'un nouveau modèle de management basé sur l'octroi d'une plus grande autonomie d'action aux subordonnés ne serait pas une mission facile pour les entrepreneurs et les cadres, car la réussite de cette mission dépend de la combinaison de plusieurs composantes aussi bien individuelles, inter-relationnelles qu'organisationnelles.

2. Contrôle et limitation des risques de l'autonomie

Après avoir puisé dans la théorie pour tenter de définir le concept d'autonomie et d'identifier ses aspects et ses principaux domaines d'action dans l'entreprise et compte tenu de la complexité et de l'ambivalence du système d'interaction autour de ce concept, il nous a paru intéressant de nous pencher sur l'étude des représentations de l'autonomie au travail et de son éventuel exercice par les subordonnés afin d'apporter un nouvel éclairage à cette étude.

En effet, l'identification et l'analyse des représentations d'entrepreneurs et de cadres, nous permettront d'en faire une typologie et d'émettre quelques propositions d'action concernant les pratiques d'autonomie.

Mais avant de passer à la présentation de l'étude sur le terrain, il serait judicieux de proposer une définition des représentations sociales afin de fixer son sens et ses éventuelles utilisations.

Pour Moscovici (1961) une représentation est un ensemble d'idées, d'images, d'informations, d'opinions, d'attitudes, de valeurs,..., qui prennent forme et vie dans l'interaction entre individus et groupes autour d'un même objet social. Etudier les représentations permet donc d'accéder à des significations sociales, aux idéologies et aux fonctionnements sociaux des sujets interrogés (Bonardi et Roussiau, 1999).

Dans cette optique et afin de répondre aux interrogations précédemment citées, une étude empirique a été menée au sein de plusieurs entreprises de textile et d'habillement implantées en Tunisie.

2.1. Le contexte de l'étude

Le contexte est un facteur explicatif du comportement des acteurs dans l'organisation, il est également révélateur des interdépendances qui naissent au sein des différents groupes de travail (Foudriat, 2007). D'où l'importance à accorder au choix du contexte de l'étude empirique afin de garantir la pertinence des résultats.

Le contexte économique tunisien représente un terrain intéressant pour la réalisation de l'étude empirique. La libéralisation de l'économie sous l'impulsion de l'accord de libre échange tuniso-européen de 1996, a ajouté une nouvelle dynamique et a poussé les entreprises à revoir leur stratégie pour être plus compétitives². Ces changements se sont particulièrement fait sentir sur le secteur du textile et de l'habillement qui a récemment été affecté par le «Démantèlement des Accords Multifibres » et l'entrée de la Chine au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Le secteur des industries du textile et de l'habillement est l'un des piliers de l'économie tunisienne, il est le premier employeur de l'industrie manufacturière. Il occupe 205 911 personnes, représentant près de la moitié de l'ensemble des emplois de l'industrie manufacturière³. La Tunisie est aussi le cinquième fournisseur de l'Union Européenne en habillement. Mais la montée en puissance de nouveaux concurrents tels que l'Inde, la Roumanie et le Bangladesh a ébranlé le secteur et a provoqué une baisse de régime prolongée (2004-2005-2006).

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent la base du tissu économique tunisien. Elles sont les plus affectées par ces fluctuations et compte tenu de leurs moyens limités, un certain nombre d'entre elles n'ont pas survécu à cette crise et ont disparu ; d'où l'intérêt de porter notre étude, principalement, sur les PME qui constituent 92% de notre échantillon.

Par ailleurs et afin de surmonter cette récession, les pouvoirs publics ont mené des programmes avec diverses orientations (relance des investissements étrangers/ des innovations technologiques/de l'image de marque/ de la qualité/ des compétences du personnel....) pour accompagner les entreprises et les amener à revoir leur positionnement et à être plus compétitives.

Nous sondons le terrain pour connaître les représentations que se font des entrepreneurs et des cadres d'une pratique innovante de gestion du personnel. Cette démarche est d'autant plus pertinente car elle est engagée en temps de crise, ce qui nous permettra d'avoir un aperçu sur son succès et sur son efficacité. Nous espérons que nos résultats et nos conclusions puissent servir à orienter les choix futurs de quelques managers.

2.2. La méthodologie choisie

² Certains experts attestent que les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale et celles qui adoptent un ensemble d'innovations technologiques accroissent l'autonomie et la polyvalence de leurs salariés. Ce qui justifie en partie le choix du secteur du textile et de l'habillement en Tunisie.

³ Sources des chiffres : API (Agence de Promotion de l'Industrie) et INS (Institut National de Statistique) Tunisie – Années 2005 -2006

Cette enquête a une vocation exploratoire, et elle est de nature qualitative. Elle s'est donc fondée sur l'analyse des réponses à un guide d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 25 chefs d'entreprises et cadres dans 25 entreprises différentes.

L'échantillon respecte ainsi le caractère d'homogénéité car chaque interviewé appartient à une entreprise différente ce qui réduit les biais d'influence d'une culture d'entreprise dominante. Chaque interviewé a son propre vécu et ses propres représentations qui sont inspirées par une culture d'entreprise distincte. Ce choix a pour finalité de réunir des représentations très diverses en dépit de la taille de l'échantillon.

Nous précisons aussi que les personnes interviewées sont de différentes nationalités pour tenter de voir si l'impact de la variable « culture » est minime ou pas dans le cadre du choix de pratiques managériales.

Notre échantillon est ainsi constitué:

Nombre d'interviewés	Fonction occupée
9	Entrepreneur
7	Directeur de production
3	Directeur financier
3	Chef de personnel
1	Directeur d'approvisionnement
1	Responsable qualité
1	Directeur de maintenance

L'étude a concerné des entreprises privées du secteur du textile et de l'habillement. Ces entreprises se répartissent géographiquement de la façon suivante : **16** dans la région Nord-Est (Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous), **3** dans la région du Cap-Bon (Nabeul) et **6** dans la région du Sahel (Sousse et Monastir).⁴

La grille d'entretien est élaborée suite aux recherches théoriques portant sur le concept d'autonomie et sur une série de concepts qui s'y rattachent.

Comme le spécifie Wacheux (1996), l'avantage de l'entretien semi-directif est qu'il permet à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'entretien est ainsi un moyen privilégié pour accéder aux représentations des acteurs et aux interprétations qu'ils donnent à des situations déterminées.

La technique choisie consiste à interroger les personnes interviewées sur des pratiques concrètes et à relancer l'entretien en demandant des exemples. Cela nous donne plus de détails pour mieux comprendre le contexte du récit.

Une fois tous les entretiens retranscrits, nous avons procédé à une analyse automatisée des données textuelles par le logiciel ALCESTE. Le choix s'est porté sur le logiciel ALCESTE car il convient dans le cadre d'une recherche sans a priori (le cas d'une étude exploratoire), il rend compte de l'organisation interne d'un discours. L'intérêt est de faire émerger des classes

⁴ Une carte de la Tunisie est jointe en Annexe pour illustrer cette répartition géographique

rapidement (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004), ce qui nous a permis de proposer des interprétations à partir des structures textuelles dévoilées.

Rappelons que l'objectif de cette étude n'est pas de vérifier un certain nombre d'hypothèses, mais de faire émerger des discours recueillis, des représentations et des perceptions pour éclairer notre recherche et l'orienter vers de nouvelles pistes de recherche

2.3. Les thèmes soulevés lors des entretiens

Dans un premier temps nous avons demandé à chaque interviewé de se présenter (fonction, ancienneté, parcours académique...) et de nous présenter les principales caractéristiques de son travail et nous faire un bref descriptif de son entreprise (activité, effectif, capital, marché...). Cette première discussion avait pour principal objectif de mettre l'interviewé à l'aise et d'avoir accès à des informations spécifiques et détaillées, pouvant orienter nos interprétations.

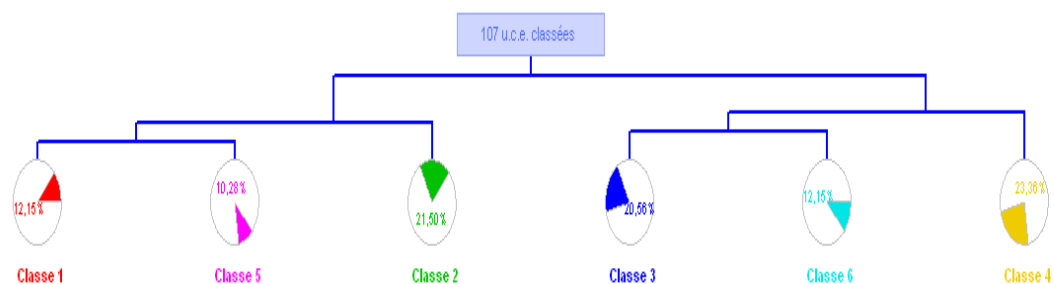
Après cette partie introductive, l'entretien s'est structuré autour de trois principaux thèmes :

- *Processus de prise de décision* : la délégation et la participation des subordonnés aux processus décisionnels
- *Pratiques d'autonomie* : la liberté et la marge de manœuvre laissées aux subordonnés pour agir
- *Systèmes de contrôle* : les systèmes d'évaluation et de contrôle du travail et des résultats des subordonnés

2.4. L'analyse des discours des dirigeants

Le traitement du corpus par le logiciel ALCESTE a permis d'identifier 6 groupes distincts ayant des représentations différentes mais assez complémentaires de l'autonomie.

2.4.1. Les représentations des six groupes identifiés



Répartition	Pourcentage/Effectif ⁵	Caractéristiques	Représentations
Groupe 1	12,15 % (3)	Entreprises tunisiennes	Un personnel responsable et impliqué sera plus apte à être autonome, à s'autocontrôler et à

⁵ Nous précisons que le total des effectifs est de 24 alors que nous avons interviewés 25 personnes. Nous ne pouvons pas mettre de virgule à nos chiffres mais des nombres entiers s'agissant de personnes physiques.

			assumer les conséquences de ses initiatives.
Groupe 2	21,50 % (5)	Entreprises à capitaux étrangers « des investisseurs étrangers »	Une exigence de productivité et de rendement tout en minimisant la prise de risques et des défauts (qualité, nombre de pièces, taux journalier...)
Groupe 3	20,56 % (5)	Cadres avec une grande expérience dans l'entreprise « la voix de la sagesse »	Importance du dialogue et de la concertation pour fixer des objectifs, obtenir des solutions rapidement et garantir les résultats
Groupe 4	23,36 % (6)	Entreprises 100% exportatrices	Faire confiance et accorder une grande autonomie aux employés pour gérer les imprévus. Cependant le rôle du chef reste celui de l'encadrement et non du contrôle
Groupe 5	10,28 % (2)	Jeunes cadres qui assurent la réalisation d'objectifs à court terme : « relancer l'activité de leur entreprise », « réussir un nouveau positionnement »	Importance de l'aspect technique et du respect des procédures et des normes Insister sur le rôle du superviseur qui est de s'assurer de la qualité du travail
Groupe 6	12,15 % (3)	Cadres de nationalité tunisienne	Importance du travail en équipe mais la participation au processus décisionnel reste limitée

2.4.2. Interprétation des résultats

Nous remarquons la dominance des trois groupes. D'abord en termes de proportion, vu qu'ils représentent plus de 60% de l'effectif total et ensuite en termes d'images fortes et de pensées véhiculées.

Ces groupes reprennent, de manière fidèle, certaines des principales caractéristiques du secteur du textile et de l'habillement en Tunisie, à savoir :

Groupe 2 : groupe des investisseurs étrangers

Les entreprises de textile et d'habillement sont principalement financées par des investissements directs étrangers. La logique dominante de ce groupe de répondants est celle du « profit ». Ces derniers cherchent à rentabiliser leurs investissements et ne veulent prendre aucun risque en donnant une plus grande autonomie aux subordonnés sauf si elle se traduit par de meilleurs rendements. Pour ce groupe qui se rallie au point de vue le Mintzberg (1982), l'autonomie est plutôt perçue comme un facteur négatif.

Groupe 3 : groupe des cadres expérimentés

L'expérience et les années de travail donnent à ce groupe de cadres la capacité de se représenter la situation avec beaucoup de maturité et d'optimisme. Ces derniers insistent sur l'importance du dialogue au sein des équipes de travail. Car c'est grâce au dialogue que des objectifs communs peuvent être fixés et que les résultats peuvent être réalisés avec la contribution et l'autonomie de chacun. Ce groupe considère l'autonomie comme un facteur positif important pour le bien-être des salariés et pour le maintien d'une cohésion sociale. Il rejoint ainsi les idées véhiculées par l'école des relations humaines.

Groupe 4 : groupe des exportateurs, les sous-traitants

Les chefs d'entreprises exportatrices sont habitués à construire des relations internationales avec leurs partenaires, à négocier des contrats importants, et à gérer les imprévus. Ils trouvent légitime d'accorder un degré important d'autonomie aux subordonnés, de les encadrer et les accompagner dans cette démarche. Car c'est grâce à leur autonomie et à leur capacité d'adaptation que des blocages seront évités. L'autonomie est ainsi considérée comme un facteur positif synonyme de comportements flexibles mais responsables.

2.4.3. *L'émergence des concepts : compétence, confiance et responsabilité*

L'analyse de contenu des discours des chefs d'entreprise et des cadres interrogés a permis de faire émerger des concepts pertinents et étroitement liés aux pratiques d'autonomie dans l'entreprise.

C'est ainsi que trois variables sont jugées très importantes à retrouver pour accorder un degré supérieur d'autonomie aux subordonnés. Ces variables sont : **la compétence, la confiance, la responsabilité** (ou encore la *conscience professionnelle*).

Les répondants attirent aussi l'attention sur le poids à accorder aux préalables et à leur mise en place effective avant d'octroyer une plus grande autonomie aux salariés tels que l'**adaptation de la structure** et de la **culture d'entreprise** et la mise en place de **formation** pour faire évoluer le niveau de compétences du personnel.

Les entrepreneurs et les cadres insistent aussi sur l'accomplissement des **résultats** espérés et l'atteinte des **objectifs** fixés comme conséquence d'un degré d'autonomie élevé accordé aux subordonnés.

2.4.4. *Perspectives futures à l'étude sur l'autonomie*

L'autonomie est un concept complexe, basé sur une dynamique d'échange entre les chefs et les subordonnés.

Or, dans le cadre de cette étude, nous nous sommes focalisés sur la collecte des points de vue d'entrepreneurs et de cadres alors que les agents de maîtrise et les exécutants sont également impliqués dans les interactions et les négociations pour se faire octroyer un degré d'autonomie supérieur. Il serait donc enrichissant de collecter leurs points de vue sur la question afin d'identifier leurs représentations et se faire une idée plus cohérente et assez globale du concept d'autonomie au travail.

Notre étude étant exploratoire et qualitative, nous pouvons nous servir des résultats retrouvés autour des représentations de l'autonomie au travail pour tenter de les conceptualiser et de les traduire sous forme d'hypothèses à tester sur le terrain dans le cadre d'une étude confirmatoire.

De plus, notre intérêt particulier pour un seul secteur d'activité limite la portée de nos résultats. Il serait pertinent d'étudier les représentations de l'autonomie au travail dans d'autres secteurs d'activité aussi bien industriel que ceux caractérisés par le développement technique et technologique.

Enfin, une étude internationale sur le sujet pourrait être envisagée car il est possible que des facteurs environnementaux, culturels et économiques puissent avoir des effets déterminants sur les représentations des différents acteurs dans l'entreprise.

2.5. Conclusion

La diversité des représentations autour de l'autonomie montre bien à quel point elle est une dimension fondamentalement controversée et changeante des rapports sociaux et du travail humain (Perrenoud, 2000). Il ne s'agit pas d'une banale décision que des managers pourraient adopter et appliquer sans efforts au sein de l'entreprise.

Car en décidant d'accorder un degré élevé d'autonomie à des salariés, deux situations assez contradictoires peuvent surgir : d'un côté les salariés revendiqueraient une plus grande autonomie et demanderaient que l'organisation légitime leur liberté et accepte leur initiative et de l'autre côté ils seraient contre une augmentation de leur responsabilité surtout si cela n'entraîne pas des contreparties financières ni même la reconnaissance de leurs chefs.

Donc qu'en est-il du point de vue des autres catégories professionnelles dont dépend le fonctionnement effectif de l'entreprise ?

Références

Livres

- Ben Aissa, H., *Histoire des conditions de travail dans le monde industriel en France*, l'Harmattan, 2005
- Bonardi, Ch. et N. Roussiau, *Les représentations sociales*, Dunod, 1999

- Courpasson, D., *L'action contrainte*, PUF, 2000
- Crozier, M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977
- Everaere, C., *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, 1999
- Foudriat, M., *Sociologie des organisations*, 2^e édition, Pearson éducation, 2007
- Friedberg, E., *Le pouvoir et la règle*, Seuil, 1993
- Golsorkhi, D., *La fabrique de stratégie : une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, 2006
- Herzberg, F., *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, 1978
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, éd. d'Organisation, 1982
- Reynaud, J.-D., *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Colin (Coll.U), 1989
- Schumpeter, J., *Théorie de l'évolution économique*, Traduit par Anstett, J.-J, Dalloz, 1999
- Tersaac, G., *Autonomie dans le travail*, Presses universitaires de France, 1992
- Veltz, P. et P. Zarifian (dir.), *L'autonomie dans les organisations – Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, 1999
- Zarifian, Ph., *Le modèle de compétence*, Editions Liaisons, 2001

Articles

- Allouche, J. et I ; Huault, « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 2, 1998
- Desreumaux, A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », R.F.G, Février, 1996
- Helme-Guizon, A., et M.-L., Gavard-Perret, « L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de logiciels français », Décisions Marketing, N° 36, 2004
- Jardin, E., « L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ? », Sciences Humaines, N°125, 2002
- Perrenoud, Ph., L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ?, Cahiers Pédagogiques, N°384, Mai, 2000

Annexes

Liste des entreprises visitées

Nom commercial	Nationalité	Emploi	Gouvernorat du Siège
AFT	France - -	100	Tunis
BEN MLOUKA CONFECTION	Tunisie - -	180	Tunis
BSC	Tunisie - France -	100	Sousse
BRADA CONFECTION	Tunisie - France -	170	Monastir
C&N FASHION	Tunisie - France -	150	Manouba
CHRISTINE CONFECTION	Tunisie - France -	120	Manouba
DECORAME	Tunisie - -	40	Monastir
DELFINA	Tunisie - Luxembourg -	70	Tunis
FINO	Tunisie - -	60	Manouba
INTRATEX	Allemagne - -	176	Nabeul
LMJ	Tunisie - -	100	Ariana
MAKNI - MPP	Tunisie - -	523	Tunis
MAPELCO	Tunisie - -	36	Monastir
MARO	France - -	70	Tunis
MBG (CITE ETTADHAMEN)	Tunisie - France -	40	Ariana
MEGRINE CONFECTION	Tunisie - -	60	Ben Arous
NOVATEX	Tunisie - Allemagne -	132	Nabeul
POLE PRODUCTIONS	France - -	40	Tunis
SITAM	Italie - -	367	Tunis
SITH	Tunisie - -	100	Sousse
SOTUINTEX	Tunisie - -	250	Tunis
SCI	Tunisie - Suisse -	170	Sousse
TEXKO	Tunisie - -	250	Nabeul
TUNICO	Tunisie - -	50	Tunis
VENUS	Tunisie - -	30	Ariana

Répartition géographique des entreprises sur la carte de la Tunisie



Légende

- Région du Nord-Est
- Région du Sahel
- Région du Cap-Bon