

## A

Le concept « d'entreprise libérée » connaît un écho médiatique important. Toutefois, ce concept tend à ignorer une forme d'organisation du travail oubliée, l'organisation en groupes semi-autonomes (développée, entre autres, par les entreprises suédoises Volvo et Saab). Dans le cadre de cette présentation, nous reviendrons sur l'histoire du développement de l'organisation en groupes semi-autonomes et les points communs que cette organisation du travail partage avec l'entreprise libérée. Nous montrerons quels ont été les succès mais aussi les échecs de cette forme d'organisation du travail libérée.

**G      B**

e

e                      K

(   )                      (   )

## « L'entreprise libérée comme source de bien-être au travail : une idée neuve ? »... G. Bouville

e

Pour cette nouvelle séance des séminaires mensuels de l'équipe Management & Organisation (DRM UMR CNRS-7088 de l'Université Paris-Dauphine) de la saison 2015-2016, qui s'est tenue le 5 avril 2016, à l'Université Paris-Dauphine, à Paris. Ce séminaire mensuel accueillait **Gregor Bouville**, maître de conférences **en sciences de gestion** à l'Université Paris-Dauphine. Il était animé par **Stéphanie Dameron**, professeur **en sciences de gestion** à l'Université Paris-Dauphine.



**Gregor Bouville (Equipe Management & Organisation, DRM UMR CNRS-7088 de l'Université Paris-Dauphine-PSL\*) a commencé par rappeler l'origine de cette recherche.** Son intérêt pour les nouvelles formes d'organisation du travail est apparu, dans le cadre de sa thèse (Bouville, 2009) lors d'une recherche sur les effets sur la santé au travail de la transformation d'une organisation du travail en groupes semi-autonomes à une organisation *lean management* dans un centre de maintenance ferroviaire. Cette recherche s'est prolongée par une journée d'échange et d'étude en 2011 au sein du *Chalmers University of Technology* de Göteborg (Suède), avec deux chercheurs qui ont eu un rôle primordial dans la naissance de l'usine d'Uddevalla de Volvo en 1989 : Tomas Engström et Lars Medbo.

Sa présentation s'est déclinée en quatre parties :

**versus F**

**versus F**

Gregor Bouville introduit sa présentation par deux courtes vidéos montrant les fonctionnements de l'usine Kalmar de Volvo en 1974 et de l'usine Favi actuellement. L'entreprise Favi a été choisie par Gregor Bouville car elle se situe dans le secteur de l'automobile et qu'elle incarne le concept « d'entreprise libérée » développé par Getz et Carney (2012).

Le chercheur montre, au travers d'un tableau comparatif, qu'il existe de nombreux points communs - en cela, le concept « d'entreprise libérée » ne constitue pas une idée neuve- mais aussi quelques différences dans la gestion du travail de ces deux usines. Ce tableau comparatif tient compte de plusieurs dimensions : le contenu du travail, les divisions horizontale et verticale du travail, le mode de coordination, la gestion des approvisionnements, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations avec les clients, les relations sociales au sein des équipes, la rémunération.

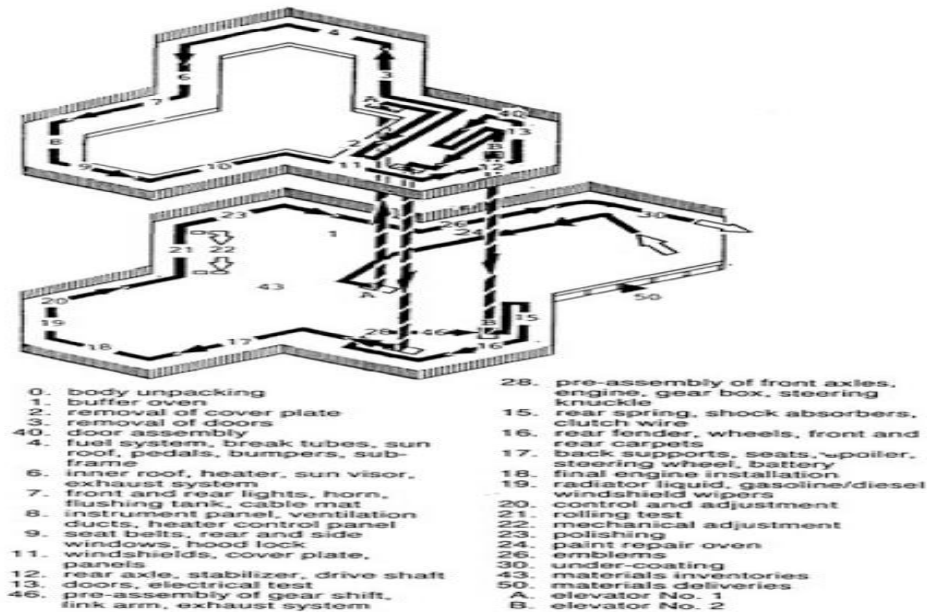


### Usine d'Uddevalla

Gregor Bouville poursuit sa présentation en montrant que l'entreprise libérée constitue peut-être une mode mais plus encore :

- elle renvoie à la longue histoire des organisations du travail en groupes semi-autonomes inspirées de l'école socio-technique du *Tavistock Institute*.
- elle vise la performance économique par la performance sociale, contrairement à d'autres modes passés comme le prix de l'excellence (Peters et Waterman, 1983) ou le *reengineering* (Hammer et Champy, 2000).
- elle a des implications fortes pour les salariés en leur promettant le « bonheur » et l'« épanouissement » (Picard, 2015).

...  
... K ...  
e e e e  
e ... e e ...



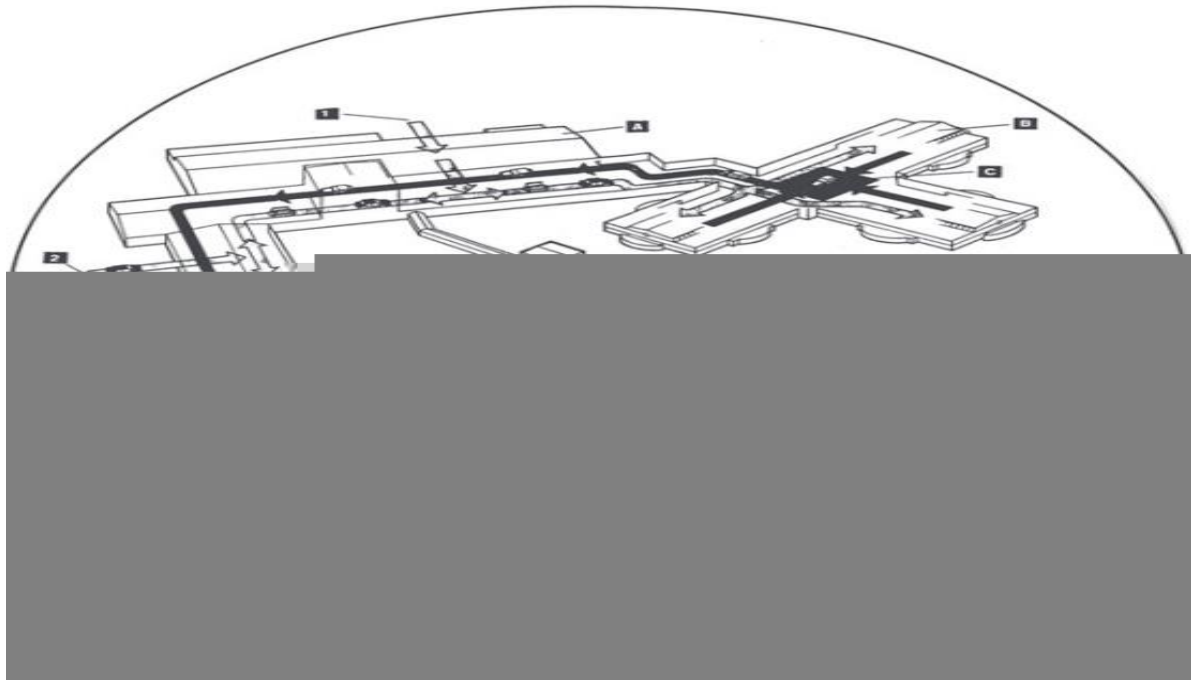
Source : Charron et Freyssenet (1994)

L'usine de Kalmar a la forme d'un trèfle à quatre feuilles. Le processus de production complet d'une voiture se décompose en 30 sous-processus qui se succèdent, constituant autant d'ateliers, séparés par des stocks tampons. Chaque atelier comprend un groupe de travail de 15 à 20 personnes disposant d'une relative autonomie grâce aux stocks tampons situés en amont et en aval (Charron et Freyssenet, 1994).

Gregor Bouville met en exergue plusieurs constats :

- Volvo a su faire connaître et valoir positivement ses initiatives dans l'usine de Kalmar et en faire bénéficier l'image de ses produits, renforçant leur réputation de qualité (Charron et Freyssenet, 1994).
- L'usine de Kalmar atteint des niveaux de performance économique nettement supérieurs à ceux de l'usine mère de Torslanda, organisée selon une chaîne classique, en termes de productivité, de qualité, d'absentéisme et de turnover.
- En revanche, la satisfaction des ouvriers de l'usine de Kalmar n'est pas plus élevée.

**2<sup>ème</sup> temps, 1989: la « rupture » radicale de l'usine d'Uddevalla**



**Source :** Charron et Freyssenet (1994)

L'usine d'Uddevalla de Volvo partage plusieurs points communs avec le concept « d'entreprise libérée » incarné par Favi :

- Chaque atelier, assimilable à une mini-usine, comporte 8 équipes, de 9 personnes qui montent entièrement quatre voitures par jour en 8 heures.
- La ligne hiérarchique est réduite à deux niveaux. Postes de directeur des fabrications et des approvisionnements supprimés. Directeur en contact direct avec chef d'atelier



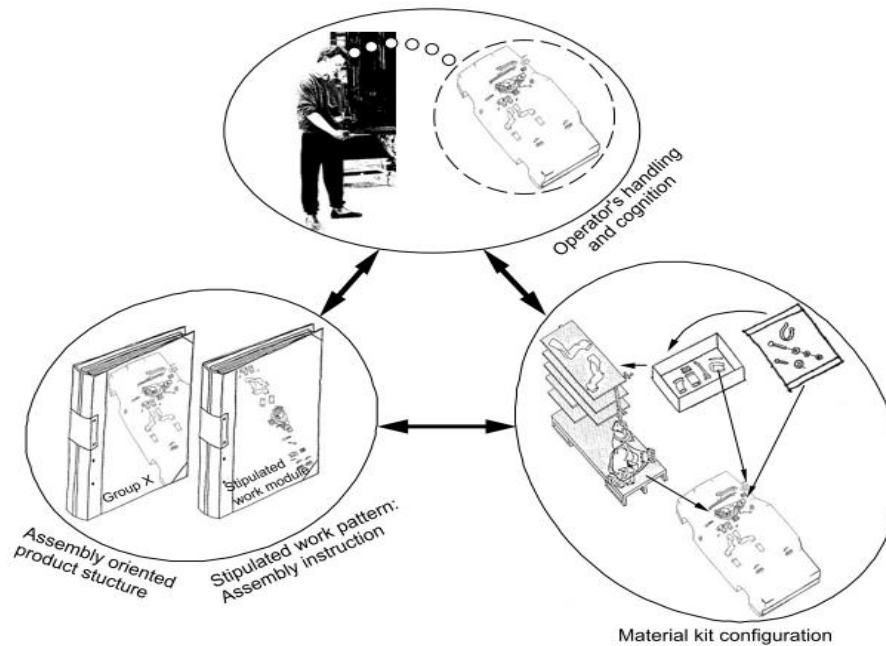


Fig. 1. Visual definition of the basic design principle for parallel flow, long cycle time assembly work.

Pour faciliter le montage de la voiture, les équipes de travail sont alimentées en petits sous-ensembles ou kits présentés selon des principes cognitifs permettant aux ouvriers de les assembler aisément (Freyssenet, 1995 ; Melbo, 2003).

L'usine d'Uddevalla connaît une progression constante de ses performances économique et sociale jusqu'à sa fermeture :

- Les niveaux de performance économique sont supérieurs à ceux de l'usine mère de Torslanda: 35 heures payées par véhicule à Uddevalla contre 40 heures à Torslanda
- La qualité finale (le nombre de voitures produites sans défaut) des voitures y est supérieure (Engström et al. 1995)
- La satisfaction des ouvriers vis-à-vis de leur degré d'autonomie et du contenu cognitif de leur travail est forte par rapport à celle des ouvriers travaillant sur une chaîne de montage classique (Engström et al. 1995)



## **Une question demeure: comment comprendre que le montage complet en groupes semi-autonomes demande moins de temps que le montage sur une chaîne?**

Le montage en ligne, parcellisé et cadencé, présente six problèmes structurels (Freysenet, 1994; Wild, 1975):

- l'équilibrage des postes de travail,
- les temps de convoyage entre des postes de travail A et B sont des sources de gaspillage du temps et d'inefficience,
- la réorganisation des tâches et des temps à chaque changement de volume de production journalière,
- l'adaptation des temps opératoires à la variété du produit,
- la réaffectation des opérateurs en fonction des absences,
- les arrêts de chaîne dus à des aléas de fabrication ou à des pannes de machine.

Gregor Bouville s'appuie sur le modèle de Barreau (2005) pour situer la gestion du travail dans le fonctionnement global de l'entreprise. Ce modèle d'analyse utilise les apports théoriques de l'économie industrielle, des organisations et du travail pour proposer une grille de lecture systémique du fonctionnement des organisations mettant en relation l'environnement politique, économique et social, le mode de gouvernance, les objectifs généraux, la stratégie et les systèmes de coordination (organisation du travail) et d'incitation (GRH).

Selon Barreau (2005), ce modèle d'analyse s'applique à l'ensemble des organisations (entreprises publiques et privées, administrations, associations, SCOP ...). Il souligne que les objectifs généraux définis par les actionnaires, dans la grande majorité des cas, et les contraintes et opportunités de l'environnement économique, social et politique influencent les stratégies mises en œuvre et les systèmes de coordination et d'incitation déployés. Il rappelle que le système de coordination a une inertie et que ses caractéristiques peuvent être un frein à une réorientation stratégique, que les stratégies mises en œuvre par les entreprises contribuent à modifier l'environnement des organisations et enfin que systèmes de coordination et d'incitation sont imbriqués (Barreau, 2005).

Gregor Bouville mobilise le modèle de Barreau (2005) pour décrypter les processus qui ont conduit au projet de construction de l'usine d'Uddevalla :

- **Environnement économique** : il existe une concurrence des pays produisant des voitures à bas coût (Japon: Toyota) et un nouveau contexte industriel (impératif de flexibilité) lorsque l'usine d'Uddevalla est créée à la fin des années 1980.
- **Environnement social** : Le marché du travail suédois est dans une situation de plein-emploi lorsque l'usine d'Uddevalla est créée à la fin des années 1980.

- **Environnement politique :** L'Etat suédois finance la formation de la main d'œuvre de l'usine d'Uddevalla lors de sa création.
- **Gouvernance:** Des parts du capital sont détenues par des fonds salariaux des travailleurs (Tremblay, 1995). Les syndicats ont un pouvoir de co-décision sur l'organisation du travail instauré par la loi de 1976.
- **Objectifs :** Les objectifs de Volvo sont à la fois économiques et sociaux.
- **Stratégies:** La direction de Volvo vise une compétitivité hors-coût en offrant une voiture sûre et d'une grande fiabilité et en approfondissant la largeur de la gamme.
- **Système de coordination:** l'innovation organisationnelle (l'organisation du travail en groupes semi-autonomes) permet de répondre à cette stratégie de plusieurs façons : l'auto-contrôle de la qualité, la responsabilisation des ouvriers découlant de modes de coordination par la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel, la polyvalence, l'autonomie dans le travail, les bonnes conditions de travail renforcent l'implication au travail des ouvriers et, *in fine*, atténue les défauts de qualité à l'issue du processus de production.
- **Système d'incitation :** formation des ouvriers au montage complet de véhicules, salaire à la compétence (salaire maximum quand ouvrier était capable de monter un véhicule complet). Rémunération des différentes fonctions dévolues à l'équipe (porte-parole,...)

Au terme de cette présentation, Gregor Bouville conclut que le choix d'une organisation du travail innovante, telle que l'organisation en groupes semi-autonomes, ne se comprend qu'à la lumière d'une analyse systémique incluant les environnements économiques, sociaux et politiques, le type de gouvernance ainsi que la stratégie de l'entreprise. Cela vaut aussi pour l'entreprise libérée.

### Références bibliographiques :

Barreau, J. (2005), *Gérer le travail*, PUR, 2<sup>ème</sup> édition, Rennes.

Bouville, G. (2009), \_\_\_\_\_, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.

Charron E., Freyssenet M., « L'usine d'Uddevalla dans la trajectoire de Volvo », *Actes du GERPISA*, n°9, mars 1994, pp 161-183.

Engström, T., Johansson, J.A., Jonsson, D., Medbo, L. (1995), « Empirical evaluation of the reformed assembly work at the Volvo Uddevalla plant: Psychosocial effects and performance aspects », *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16, pp. 293-308.

Freyssenet M., « La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste? », *Sociologie du Travail*, n°3/1995, pp 365-388.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Champs essais. Paris, Fayard.

Hammer, M., Champy, J. (2000), *Reengineering*, Dunod, Paris.

Melbo, L. (2003), « Assembly work execution and materials kit functionality in parallel flow assembly systems », *International Journal of Industrial Ergonomics*, 31, pp.263–28

Picard, H. (2015), « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

Peters, T., Watermans, P. (1983), \_\_\_\_\_, InterEditions

Tremblay, D.G. (1995), *Concertations et performance économique : vers de nouveaux modèles*, PUQ, Montréal.

Wild, R., (1975), «On the selection of mass production systems», *International Journal of Production Research*, 13, pp. 443–461.