



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

AUTONOMIE PROCÉDURALE DES OPÉRATEURS DE BASE ET PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES : UNE EXPLORATION DE L'INFLUENCE DU MODE DE GESTION

Chabi Benoît KPASSI GOBI, Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal
Falyath BABAH DAOUDA, Wageningen University, Pays-Bas

Abstract :

Human capital is perceived as a source of sustainable competitive advantage, and its management as the major determinant of organizational performance (Arcand, Arcand, & Bayad, 2004 ; Ghada, 2004). Building in this line of thinking and using four case studies in Benin, this paper suggests that working in autonomous or semi-autonomous teams is one of the key setting of organization leading to human resources performance.

Keywords :

Autonomy, Division of labor, Management model, Human Resources performance.

Résumé :

Le capital humain de l'entreprise est appréhendé comme une source d'avantage concurrentiel durable, et la gestion de ce capital humain comme le principal déterminant de la performance organisationnelle (Arcand, Arcand, & Bayad, 2004 ; Ghada, 2004). En s'inscrivant dans ce cadre et à travers l'étude empirique de quatre cas au Bénin, cet article suggère que l'organisation du travail en des équipes autonomes ou semi-autonomes est l'un des piliers importants de l'arrangement organisationnel pour la performance des ressources humaines.

Mots clés :

Autonomie, Division du travail, Modèle de gestion, Performance des Ressources Humaines.



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

AUTONOMIE PROCÉDURALE DES OPÉRATEURS DE BASE ET PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES : UNE EXPLORATION DE L'INFLUENCE DU MODE DE GESTION

Introduction

La question de l'efficacité des organisations dans un environnement économique où le capital financier et la technologie ne sont plus sources d'avantage compétitif a progressivement conféré à la gestion des ressources humaines une importance capitale (De Coster, 1993). Leur prise en compte s'est avérée alors nécessaire dans l'évaluation de la performance des entreprises (ex. Brochier & Roman, 1999 ; Chenevert & Tremblay, 2003). Nous nous intéressons alors aux questions suivantes : quelle est la nature de la relation entre l'autonomie procédurale et la performance des ressources humaines ? Cette relation est-elle influencée par le mode de gestion des organisations ?

La présente recherche vise donc à caractériser la relation entre l'autonomie des opérateurs dans le travail et la performance des ressources humaines, et ce en fonction de leur mode de gestion (à « l'occidentale » ou à « l'africaine ») (Nizet & Pichault, 2007).

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une approche qualitative (Yin, 2009) par l'étude de quatre organisations, dont deux ont un mode de gestion à « l'occidentale » et les deux autres un mode de gestion à « l'africaine ».

1. Autonomie dans le travail, contexte organisationnel et performance des ressources humaines

1.1. De l'autonomie dans le travail aux équipes semi-autonomes et autonomes

L'autonomie dans le travail n'est pas en soi un phénomène nouveau mais une légitimation au niveau institutionnel d'une autonomie clandestine... (Everaere, 2001). Elle est conditionnée par « la libre poursuite d'un but que l'individu se donne lui-même » (Gorz, 1998), supposant dès lors un comportement non déterminé, non programmable et non prescriptible (Doutre & Dubois, 1999). L'autonomie est favorisée par un cadre d'exercice plus informel que réel permettant aux individus de tester leur capacité de liberté (Falzon, 1994 ; Doutre & Dubois, 1999 ; Arnoud & Falzon, 2013) en établissant des « micro souverainetés » dans la mise en œuvre locale du travail (Everaere, 2001).

Les groupes semi-autonomes et autonomes offrent un tel contexte. Dans le premier cas, les opérateurs sont responsables de l'organisation de leur travail et de leur production ; seuls les objectifs de production à atteindre sont définis par la hiérarchie (De Coster, 1993 ; Cintas, 2003). L'autonomie ainsi accordée n'est pas complète en raison d'un contrôle sur les résultats du groupe par le manager. Les équipes autonomes peuvent être comparées à de véritables adhocraties de Mintzberg (1991) dont le principal mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel par une simple communication informelle. De telles équipes favorisent l'innovation dans l'entreprise, la liberté d'expression, l'amélioration de la qualité de vie au travail, et l'implication dans le travail (Cintas, 2003).



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

Au-delà des éléments qui justifient l'importance de l'autonomie procédurale, qui reflètent sa manifestation et qui montrent son aboutissement, des chercheurs en gestion s'accordent sur le fait qu'en Afrique les aspects culturels ont une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Soupmo Badjio, 2007).

1.2. Autonomie dans le travail et contexte de l'organisation

La culture nationale ne saurait influencer indifféremment les pratiques de gestion des organisations se trouvant dans des nations, régions, et localités différentes. Soupmo Badjio (2007) distingue deux groupes de dimensions culturelles déterminantes pour les organisations. Il s'agit de la distance hiérarchique, du contrôle de l'incertitude, de l'individualisme et du collectivisme (Hofstede, 1983), et de l'importance attachée à la famille, de l'ethnicité et du conseil des anciens spécifiques au contexte subsaharien.

Typiquement, la réalité africaine est multiculturelle, les pays africains se caractérisant par des populations pluriethniques (Nkakleu, 2007).

Cependant, les réalités dites « africaines » doivent être appréhendées de façon plus fine et plus nuancée, d'autant plus qu'elles diffèrent assurément en fonction des histoires politiques, économiques, culturelles, religieuses, ... des différents pays (Nizet & Pichault, 2007). Ce qui conduit à la conception d'une performance davantage « construite » par l'intervention des acteurs organisationnels à travers l'instrumentation managériale qui peut être à l'occidentale, à l'africaine, ou mixte (Nizet & Pichault, 2007).

1.3. Autonomie dans le travail et performance des ressources humaines

Entre l'autonomie dans le travail et la performance des RH se trouvent plusieurs modérateurs dont les pratiques de gestion des ressources humaines et les modes d'organisation du travail.

1.3.1. Autonomie dans le travail, responsabilisation, implication, et pouvoir

La responsabilité est la conséquence directe et inséparable de l'autorité dévolue à chacun sur son propre travail (Everaere, 2001 ; Thi Thu, 2003). Les pratiques de responsabilisation sont destinées à améliorer le contenu du travail par l'enrichissement des tâches et l'autonomie des salariés (Thi Thu, 2003 ; Barraud-Didier, Guerrero, & Igalien, 2003).

L'implication représente un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive. Elle permet d'expliquer des actes qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu, ou des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës (Herrbach, Mignonac, & Sire, 2004). Si l'implication dans le travail n'est pas synonyme de performance, elle en demeure une condition essentielle (Bonnet-Polese, 2003 ; Herrbach & Lerat-Pytlak, 2004).

Le pouvoir d'un opérateur dans l'organisation est sa capacité à influencer de façon informelle les autres opérateurs. Pour éviter les déviations éventuelles des opérateurs face au pouvoir dont ils disposent de fait, l'organisation peut opter pour un mode de coordination par les résultats, considéré comme une forme de



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

management par objectifs (Everaere, 2001). Ce qui permet de concilier autonomie locale et cohérence globale, et de contrôler ou de guider l'autonomie concédée.

De façon générale, l'autonomie précédemment explicative des pratiques de gestion des ressources humaines devient une variable expliquée par les modes d'organisation du travail.

1.3.2. Autonomie dans le travail et modes d'organisations du travail

Deux modes d'organisation du travail peuvent être distingués : la division sociale et la division technique (De Coster, 1993 ; Nizet & Pichault, 1995). Nous nous intéressons à la division technique du travail qui porte sur l'autonomie des opérateurs dans les organisations.

La division technique du travail correspond à une division de la besogne au sein d'un métier, d'une profession ou d'une entreprise en tâches parcellaires, les travailleurs exécutant dans ce processus une fraction de métier (De Coster, 1993). Elle se réfère à la répartition horizontale et verticale des tâches en postes de travail différents (Nizet & Pichault, 1995 ; 2001). Reprenant les travaux de Mintzberg, Nizet et Pichault (1995) ont défini les six mécanismes de coordination en lien avec le degré et le type d'autonomie associée permettant d'assurer la cohérence entre les différences tâches. Nous en proposons une synthèse dans le tableau 1.

1.3.3. Performance des ressources humaines dans une organisation

L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre la GRH et la performance ne réduit pas l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution des RH au succès de l'organisation Ghada (2004). On relève dans la littérature un panorama d'indicateurs utilisés pour apprécier la performance RH. Certains des indicateurs permettant d'apprécier l'autonomie des opérateurs dans le travail sont les mêmes que ceux utilisés pour apprécier la performance RH. Il s'agit par exemple de la prise d'initiative, elle-même contenu dans la satisfaction au travail ; et du climat de travail, qui se réfère tant au contenu qu'aux conditions du travail. La plupart des indicateurs sont des éléments intangibles plus « appréciables » que « mesurables » (Amans et al, 2002).

Tableau 1 : Autonomie et mode d'organisation du travail entre opérateurs

Mode de gestion des cas	Degré d'autonomie procédurale des opérateurs	Niveau de performance RH	Nature de la relation
Cas 1 : Centre de santé publique départemental <i>Gestion à l'occidentale</i>	Très bonne autonomie : -Faible division verticale et horizontale du travail -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des qualifications et ajustement mutuel -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Très bonne performance : -Latitudo à prendre des initiatives et créer de nouvelles connaissances -Implication dans la prise de décision -Appui des fonctions staff -Félicitations automatiques -Satisfaction par rapport à l'ambiance de travail	Positive
Cas 2 : ONG, une organisation qui change d'activités selon le marché qu'elle décroche <i>Gestion à l'occidentale</i>	Autonomie moyenne : -Division verticale du travail plus ou moins faible -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des procédés et des résultats -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Performance moyenne : -Pas de latitude pour les initiatives -Pas d'implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive
Cas 3 : Coopérative de fabrication et de commercialisation de matériels agricoles <i>Gestion à l'africaine</i>	Bonne autonomie : -Division verticale du travail plus ou moins faible -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des résultats -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Bonne performance : -Pas de prise d'initiative -Implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive
Cas 4 : Garage de mécanique automobile avec un siège à Cotonou (Sud du Bénin) et une annexe à Parakou (Nord du Bénin) <i>Gestion à l'africaine</i>	Autonomie moyenne : -Division verticale indéfinie -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des résultats -Pas de responsabilité des actions mais rétroaction sur le travail	Performance moyenne : -Pas de prise d'initiative -Pas d'implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions conseil ou staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive

2. Méthodologie

2.1. Échantillon

Une méthodologie qualitative par quatre études de cas (Yin, 2009) a été privilégiée pour intégrer une diversité de situations de travail des opérateurs de base. Il s'agit d'une part de deux organisations gérées « à l'occidentale » : un centre de santé publique (cas 1) et une Organisation Non Gouvernementale (cas 2). D'autre part, deux



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

organisations gérées « à l'africaine » ont été étudiées : une coopérative de production et de vente de matériel agricole (cas 3), et un atelier de mécanique automobile (cas 4).

2.2. Démarche empirique

Pour une plus grande validité (Denzin, 1978), une approche en deux étapes a été adoptée. Une pré-enquête a été effectuée d'une part par des échanges informels avec les responsables des ressources humaines et, d'autre part, par des observations directes pour mieux appréhender le contexte et les représentations des différents acteurs (Allard-Poesi, 1998). Une enquête a été ensuite réalisée par des entretiens individuels. Les entretiens semi-directifs se sont déroulés avec les responsables des ressources humaines (sauf dans le cas 3 en raison de son indisponibilité), et au moins sept opérateurs de base dans chaque cas (au total 33 opérateurs ont été interviewés).

Les retranscriptions intégrales des interviews ont fait l'objet d'une analyse verticale, étude de cas par étude de cas, tout en faisant à l'intérieur de chaque cas une analyse horizontale (thème par thème) (Miles & Huberman, 2003 ; Yin, 2009).

2.3. Variables de l'étude

Pour apprécier le degré d'autonomie procédurale des opérateurs nous avons utilisé les dimensions suivantes : la coopération au travail, les caractéristiques des tâches, la responsabilité des opérateurs dans leur travail, et la rétroaction sur le travail (Nizet & Pichault, 1995).

La performance des ressources humaines est appréhendée par le degré de satisfaction des opérateurs dans le travail. En particulier, la satisfaction du personnel au travail est bonne si les facteurs proposés par Kaplan et Norton (1996) sont présents dans les organisations étudiées, et mauvaise si non.

3. Résultats exploratoires de la relation autonomie procédurale/performance des ressources humaines selon le mode de gestion des organisations

Les résultats (tableau 2) révèlent que les opérateurs de base sont organisés en équipes autonomes (cas 1, 2, et 3) ou semi-autonomes (cas 4).

Tableau 2 : Synthèse des résultats

Mode de gestion des cas	Degré d'autonomie procédurale des opérateurs	Niveau de performance RH	Nature de la relation
Cas 1 : Centre de santé publique départemental <i>Gestion à l'occidentale</i>	Très bonne autonomie : -Faible division verticale et horizontale du travail -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des qualifications et ajustement mutuel -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Très bonne performance : -Latitude à prendre des initiatives et créer de nouvelles connaissances -Implication dans la prise de décision -Appui des fonctions staff -Félicitations automatiques -Satisfaction par rapport à l'ambiance de travail	Positive
Cas 2 : ONG, une organisation qui change d'activités selon le marché qu'elle décroche <i>Gestion à l'occidentale</i>	Autonomie moyenne : -Division verticale du travail plus ou moins faible -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des procédés et des résultats -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Performance moyenne : -Pas de latitude pour les initiatives -Pas d'implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive
Cas 3 : Coopérative de fabrication et de commercialisation de matériels agricoles <i>Gestion à l'africaine</i>	Bonne autonomie : -Division verticale du travail plus ou moins faible -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des résultats -Responsabilité des actions et rétroaction sur le travail	Bonne performance : -Pas de prise d'initiative -Implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive
Cas 4 : Garage de mécanique automobile avec un siège à Cotonou (Sud du Bénin) et une annexe à Parakou (Nord du Bénin) <i>Gestion à l'africaine</i>	Autonomie moyenne : -Division verticale indéfinie -Faible division horizontale -Tâches variées, globales et importantes -Standardisation des résultats -Pas de responsabilité des actions mais rétroaction sur le travail	Performance moyenne : -Pas de prise d'initiative -Pas d'implication dans la prise de décision les concernant -Appui des fonctions conseil ou staff -Reconnaissance du travail bien fait -Satisfaction par rapport à l'organisation du travail	Positive

Pour les organisations gérées « à l'occidentale » :

- une très bonne autonomie procédurale des opérateurs de base dans le travail conduit à une très bonne performance RH de ces opérateurs (Cas 1) ;
- une autonomie procédurale moyenne des opérateurs de base dans le travail induit une performance RH moyenne de ceux-ci (Cas 2).



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

Pour les organisations gérées « à l'africaine » :

- une bonne autonomie procédurale des opérateurs de base dans le travail aboutit à une bonne performance RH de ces opérateurs (Cas 3) ;
- une autonomie procédurale moyenne des opérateurs de base dans le travail conduit à une performance RH moyenne de ceux-ci (Cas 4).

En définitive, quel que soit le mode de gestion des organisations étudiées, la relation autonomie procédurale/performance des ressources humaines est positive.

Conclusion

Les résultats suggèrent que quand les opérateurs de base bénéficient d'une bonne autonomie procédurale, les organisations ont une bonne performance des ressources humaines (cas 1 et 3) ; et lorsque les opérateurs de base ont une autonomie procédurale moyenne, leur performance est moyenne (cas 2 et 4). Ces résultats sont similaires à ceux identifiés dans la littérature (Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003 ; Ghada, 2004), et renforcent l'hypothèse selon laquelle plus l'autonomie est grande, plus l'agilité peut se déployer (Falzon, Dicioccio, Mollo, & Nascimento, 2013).

Cette recherche présente des limites relatives au contexte et au nombre de cas étudiés. Les conclusions de cette recherche doivent donc être interprétées avec précaution et nécessitent de plus amples développements. Par exemple, une étude de cas de gestion mixte (« occidentale » et « africaine ») (Nizet & Pichault, 2007) ou dans d'autres environnements (Arnoud & Falzon, 2013) pourrait permettre d'avoir une vision plus complète de la relation autonomie procédurale/performance des ressources humaines.

Cependant, les résultats contribuent aux connaissances sur la relation autonomie procédurale/performance des ressources humaines dans les organisations en général, particulièrement dans le contexte béninois. Sur le plan managérial, ces résultats peuvent favoriser une meilleure adaptation du degré d'autonomie à accorder aux opérateurs de base dans le cadre de leur(s) tâche(s). Au regard de la dynamique des nouveaux enjeux de la GRH, les résultats suggèrent des pratiques d'autonomisation des opérateurs pour atteindre la performance attendue des ressources humaines dans les entreprises naissantes et/ou existantes.



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

Références

- Allard-Poesi, F. (1998). Representations and influence processes in groups: Towards a socio-cognitive perspective on cognition in organization. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 395-420.
- Arcand, M., Arcand, G., & Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Revue Gestion* 2000, (3), 101-119.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive*. Paris: PUF.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igaliens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (44), 2-13.
- Cintas, C. (2003). Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales: Vers de nouvelles problématiques pour la GRH? *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 57-76.
- De Terssac, G. (2012). Autonomie et travail. *Dictionnaire du travail*, 47-53.
- Everaere, C. (2001). L'autonomie dans le travail: portée et limites. *Revue Française de Gestion*, (134), 15-26.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} Edition. Paris: De Boeck Supérieur.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2007). La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines. Dans J. Nizet, & F. Pichault, *Les performances des organisations africaines: Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris: L'Harmattan.
- Nizet, & F. Pichault, *Les performances des organisations africaines: Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris: L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2007). Le mélange des ethnies dans les PE camerounaises: l'émergence d'un modèle d'organisation du travail. Dans J. Nizet, & F. Pichault, *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris: L'Harmattan.
- Soupmo Badjio, D. (2007). Impact of factors on managerial practices in Sub-Saharan Africa: a state of art. Dans J. Nizet, & F. Pichault, *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris: L'Harmattan.



Pour citer cet article : KPASSI GOBI C. B., BABAH DAOUDA, F. 2014, Autonomie procédurale des opérateurs de base et performance des ressources humaines : une exploration de l'influence du mode de gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (7:2), www.revue-rms.fr, VA Press

Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods, Applied social research methods*, Fourth Edition, Volume 5. Sage publications Inc.