

Le plan ou la prescription de l'engagement

Isabelle BAZET

Sociologue, Post-Doctorante
bazet@univ-tlse2.fr

CERTOP UMR 5044 CNRS
Centre d'Etude et de Recherche
Travail, Organisations, Pouvoirs
5, allées Antonio Machado
31058 Toulouse cedex 9

LAAS CNRS
Laboratoire d'Analyse et
d'Architecture des Systèmes
7, avenue du Colonel Roche,
31077 Toulouse cedex 4

Il nous semble opportun de tenter de clarifier ce que la prescription recouvre aujourd'hui dans le monde du travail et partant dans son organisation. On peut ainsi s'accorder sur le fait qu'il n'existe pas une prescription dans l'organisation mais des prescriptions, nous en voulons pour preuve la cohabitation plus ou moins harmonieuse d'un arsenal de règles, de normes, de procédures qui parfois se chevauchent, se contredisent ou à tout le moins s'entrechoquent. Nous pourrions ajouter que «les sources» prescriptives sont multiples (Daniellou, Six, 2000) et que l'on ne peut les saisir qu'en se penchant sur l'activité de ceux qui les élaborent, et par ailleurs on ne peut comprendre la prescription et son «efficacité» qu'en regardant de plus près ce qu'en font les destinataires. Autrement dit, éclairer la part de la prescription, son domaine d'influence dans les organisations aujourd'hui, c'est nécessairement se donner les moyens de lever le voile sur le «rapport de prescription» qui s'instaure entre ceux qui la produisent et ceux qui en sont destinataires (Hatchuel, 2001). Loin de nous positionner dans une approche déterministe cloisonnant d'un côté les «faiseurs» de prescription et d'un autre côté les «applicateurs» de ces prescriptions, nous souhaiterions au contraire mettre à jour les conflits et les compromis qui s'établissent autour de ces «mises en ordre» qui ne vont jamais tout à fait de soi. Pour ce faire, nous proposons de consacrer cet article à une forme de prescription particulière celle du plan dans le domaine de la production.

La réflexion que nous proposons s'articule autour de trois recherches, chacune d'entre-elles ayant en commun de mettre à jour le travail de prise de décision de différents acteurs (commercial, bureau d'étude, préparateurs, lanceur, responsable de la production, de la qualité, etc...) qui doivent se coordonner pour satisfaire les engagements pris auprès du client¹. Mais au fond la question à laquelle nous souhaiterions répondre au travers de cette communication c'est de savoir à quoi sert le plan et de lever le voile sur ce qu'il prescrit ?

¹ - La première recherche, dans l'industrie électronique (grande série) a consisté à relever des données de production concernant les délais de livraison (sur deux ans) et à enregistrer les décisions prises par le «lanceur» qui décide du moment auquel engager la production dans l'atelier. La seconde recherche se déroule chez un équipementier automobile (petite série) : nous avons recueilli des données sur la planification en suivant sur 4 mois l'évolution des prescriptions temporelles que nous avons associée à une phase d'entretiens avec les différents acteurs engagés dans la planification. (suite page 162). Par ailleurs l'observation de type ethnographique de l'activité du lanceur nous a permis de réaliser des «journaux de bord» reposant sur l'enregistrement des décisions prises par les acteurs impliqués et enfin à «vivre» dans l'atelier pour recueillir les propos «à chaud» des personnes au regard de l'avancement du produit. La troisième recherche enfin, se déroule dans l'industrie du spatial (produits unitaires) ; elle a consisté à suivre sur un an la production d'un objet unique envoyé ensuite dans l'espace. Le processus analysé est le montage et le test : à partir de pièces fabriquées sur plusieurs sites : une vingtaine d'entretiens ont été réalisés, de même qu'un relevé systématique des échanges au cours de 40 réunions de planification qui rassemblent chaque semaine les différents acteurs impliqués dans le montage du produit (responsable du projet, responsable du produit, ingénieurs systèmes, métiers, responsable qualité).

I - LA PRESCRIPTION OU UNE PROPOSITION DE MISE EN ORDRE

Dans toute entreprise, il y a une organisation pensée pour coordonner les actions de ses différents membres et les contraindre à agir dans le sens attendu : le plan est d'une part l'un de ces dispositifs d'organisation qui regroupe, en une vue synoptique, les demandes du client (quantité, qualité et délais de production), les nomenclatures et les procédures disponibles, les produits intermédiaires (approvisionnement) dont il faudra disposer et qu'il faudra mobiliser à un moment donné. Le plan d'autre part, est un dispositif d'aide à la décision puisqu'il calcule les actions à engager pour parvenir au résultat : en cela il aide les différents acteurs (commercial, préparateurs ou responsables d'atelier) à prendre les décisions qui conviennent pour parvenir aux résultats escomptés. La planification est dès lors entendue comme un dispositif de «prescriptions» permettant d'ordonner les actions dans le temps au regard de ressources finies et de suivre par ailleurs leur évolution en les traçant.

La planification comme processus d'élaboration de plan et telle que nous l'avons abordée (Bazet, 2002) prend la forme d'un plan de production prescrivant les quantités d'objets à produire pour une date et des ressources données. Ces quantités sont décomposées sous forme de lots lorsqu'il s'agit d'une production de série ou d'étapes lorsqu'il s'agit de production unitaire. Le plan devient alors un artefact organisationnel visant à encadrer les actions d'une pluralité d'acteurs.

Nous proposons de nous interroger sur la place du plan et de sa portée au regard de l'ensemble des autres prescriptions qui encadrent la fabrication de produits. Autrement dit, son élaboration et son usage le font-ils apparaître comme un simple objet informationnel ou au contraire est-il plus que cela ?

1.1 Le plan : un dispositif prescriptif parmi tant d'autres ?

Certes la planification vise à produire des cadres formels, à orienter explicitement des pratiques, à élaborer des dispositifs écrits, à utiliser des supports rendant les instructions accessibles mais elle n'est pas la seule. L'ensemble des prescriptions dans les organisations - et parmi elles, le plan - relève de dispositif de rationalisation visant à formuler des règles impersonnelles, communes, abstraites dont on sait avec Crozier

et Friedberg (1997) mais aussi avec Friedberg (1993) les limites. Toute formalisation, d'après ces auteurs n'atteint pas les objectifs qu'elle vise, puisque l'univers des règles coutumières, de l'oral, de la coopération implicite, de l'initiative parfois en dehors des actions autorisées sont présents. Le plan conçu par les commerciaux pour orienter l'action des concepteurs ou des fabricants est-il légitime ? Sous quelles conditions un plan peut-il influencer de manière efficace l'action des personnes à qui il s'applique ? N'oublions pas que le plan n'est pas un dispositif de règles juridiques qui au regard de l'atelier serait sanctionné s'il n'est pas respecté. Certes au regard du client, le non respect des délais peut entraîner des sanctions et des pénalités financières ; mais au niveau de l'atelier le plan n'est pas un dispositif de règles formelles qui se traduirait pas des sanctions en cas de non respect. Le seul engagement que prennent les uns et les autres, c'est de respecter un délai sachant que pour les uns et les autres ces délais peuvent varier précisément du fait de l'incomplétude du plan, du fait d'évènements qui peuvent survenir, bref d'un certain nombre de perturbations. A ce titre, la planification revêt pour nous un intérêt particulier car cette forme de prescription pose d'emblée la question de son efficacité et de sa légitimité au regard de son caractère lacunaire [elle ne peut tout prévoir] mais aussi à cause de son caractère distribué. Poser la question en ces termes revient dès lors à s'interroger sur les origines de ce dispositif prescriptif. Tout d'abord, nous pouvons nous accorder sur le fait que le plan se présente comme un dispositif hétéronome qui pousse plutôt les acteurs à la méfiance dans la mesure où il a été élaboré par les uns, pour confiner l'action des autres. De plus, nous pouvons ajouter que ce dispositif est élaboré en des lieux de normativité multiples et qu'il appartient de fait à plusieurs espaces d'actions qui ne sont pas forcément reliés entre eux. Se pose alors la question de la gestion de l'hétéronomie et de l'hétérotopie du plan qui selon nous constitue une des clefs de lecture de la construction de la légitimité et de l'efficacité de ce dispositif. En effet, il nous semble à la suite de Segrestin (1993) que pour lire «*le processus de reconventionnement en cause*» qui s'établit entre acteurs autour du plan il s'agit de considérer que le plan légitime est celui qui est acceptable par les acteurs, c'est-à-dire que les acteurs séparés dans l'entreprise vont se constituer en un acteur collectif au service de la construction de cette légitimité. Finalement,

cette construction consiste à bien y regarder, non à refuser le plan préalable, mais à entrer dans un autre travail consistant à internaliser et à s'approprier ce dispositif hétéronome : l'acteur collectif qui voit le jour aux différents moments de la production des objets développe une production normative interne au groupe et vise à rendre cohérentes les différentes actions des parties en présence. C'est en ce sens que nous parlerons de «travail de planification» pour indiquer que le plan n'est pas un dispositif prescriptif fermé visant la structuration préalable des actions, mais une action permanente de structuration du contexte de travail.

Dès lors, nous nous écarterons des nombreuses recherches portant sur la planification et qui abordent le plan comme un ensemble d'usages qui visent généralement à détourner le plan. En effet, dans ces recherches le plan est plutôt relégué dans une position secondaire, affecté d'un coefficient négatif et en quelque sorte répudié comme impropre à guider l'action, soit qu'il emprisonne les accomplissements, soit qu'il donne des marges de manœuvre insuffisantes, soit qu'il est évidemment contre-productif par rapport à la capacité des acteurs à inventer en temps réel des solutions adéquates.

1.2 Le plan ou l'avènement d'un dispositif de contraintes cohérent et consistant

Nous souhaitons caractériser les pratiques de planification et au delà, analyser la diversité des dispositifs qui cohabitent pour orienter l'action des autres, mais aussi pour régler en quelque sorte l'action de tous ceux qui sont engagés dans la planification.

Nous voudrions tout d'abord montrer que le plan n'agit pas uniquement pour lui-même. Ceci revient à dire que le plan est confronté à une multiplicité de prescriptions de nature différentes et que les acteurs de l'organisation qui en sont les destinataires s'en saisissent pour le «travailler». Autrement dit, c'est lors de cette première circulation -de l'amont vers l'aval- et au plus près des contextes d'application que l'engagement des destinataires est rendu visible. Nous aborderons l'engagement comme une «obligation implicite» (de Terssac, 1992), une sorte d'investissement sur la «prise» que permet le plan et auquel les acteurs procèdent.

Ainsi, la vision de la prescription limitée au seul plan de production doit être étendue à d'autres

contraintes qui pèsent sur la mise en œuvre du plan, telles que les contraintes de rendement, de qualité ou liées aux ressources humaines (compétences, disponibilité horaire réglementée, etc.). Dès lors le travail de planification s'inscrit dans des conflits entre ces différentes contraintes et il consiste précisément à les gérer. Cette régulation des contraintes suppose donc d'élargir l'espace de décision de façon à établir des compromis entre toutes les contraintes. De plus, cette activité de régulation de contraintes dépasse le cadre de la simple intégration de cette pluralité de contraintes : la gestion de cet ensemble hétérogène requiert un travail de mise en compatibilité des contraintes, de révision, d'adaptation. Bref, la gestion des contraintes vise aussi à transformer les contraintes en variable d'ajustement. Dès lors, l'activité de régulation a pour objet la transformation des contraintes en fonction du contexte, pour les expliciter, les interpréter, les ajuster. C'est en ce sens que nous abordons le plan et l'espace social de prescription qu'il constitue comme une occasion de mise en lien d'un ensemble hétérogène de contraintes et partant de prescriptions. Il s'agit certes de produire une quantité d'objets spécifiques pour une date donnée mais cela ne suffit pas : la mise en œuvre du plan ne peut se dédouaner de l'atteinte pour cette production d'un niveau de qualité requis, tout comme l'application du plan s'accompagne de l'atteinte d'objectifs de rentabilité que le plan ne prescrit pas.

Tout le travail des acteurs va alors consister à «replacer» le plan dans l'espace des contraintes de la situation concrète. Pour autant, le plan n'est pas remplacé, pas plus d'ailleurs que les autres contraintes qui pèsent sur l'activité, mais cet ensemble de prescriptions éparses va être retravaillé pour spécifier l'action «qui convient» selon l'expression de Thévenot (1995).

II – UN ENGAGEMENT À DÉVOILER

2.1 L'acteur qui s'engage autour du projet ou du produit

Si le plan ne perd, selon nous, ni de son efficacité ni de sa légitimité du point de vue de l'organisation générale ou du point de vue de la confection du produit c'est qu'il permet d'ajuster, en permanence, l'action des uns et des autres, afin de l'articuler aux données concrètes de la situation. Ainsi, les différents acteurs concernés utilisent le plan **comme un moyen** pour s'ajuster,

c'est-à-dire d'une part, pour décider ensemble des actions à entreprendre et d'autre part, pour mettre en cohérence ces différentes actions, afin d'assurer une production conforme aux attendus du clients. Autrement dit, nous avançons le point de vue selon lequel le plan est un «objet intermédiaire», au sens défini par Jeantet et al. (1998), qui circule entre les différents acteurs, cristallise les décisions prises et incite à la révision de ces décisions, lorsqu'elles ne sont pas pertinentes. Sous cet angle, le plan est une aide à la décision qui permet aux différents acteurs de coordonner leurs actions. Pour montrer cela, nous avançons d'abord l'idée que la planification n'est pas qu'une affaire de planificateurs, mais qu'il s'agit d'une activité collective distribuée. Le travail de mise au point du plan est certes réalisé par les responsables de la planification, mais cette mise au point au fil de la circulation du plan «convoque» une pluralité d'acteurs. Sur l'un des terrains que nous avons abordé, c'est le service commercial qui a en charge l'élaboration du plan, mais ce service est dépendant d'autres services : les approvisionnements internes ou externes, le magasin qui contrôle les composants, les régleurs qui préparent les machines, les ressources humaines qui gèrent le personnel, le lancement qui dispose ou non des ressources nécessaires pour engager la production, etc. Le réseau d'acteurs que nous venons d'identifier doit son existence à l'interdépendance cognitive qui les relie : en effet chacun des acteurs détient une partie des informations dont les planificateurs ont besoin pour prendre des décisions. Mais cette dépendance est aussi liée au «bon vouloir» des autres puisque le responsable du magasin peut décider de ne pas débaler les composants – dont l'atelier a pourtant besoin – et justifier cette stratégie en évoquant d'autres opérations à réaliser. De même, le responsable du lancement peut décider de ne pas engager la production parce qu'il estime qu'il n'a pas les personnes compétentes pour le faire. Pour gérer cette double interdépendance que nous avons mise à jour, un collectif se crée autour du service commercial. Ce collectif a deux caractéristiques : d'une part il est à géométrie variable dans le temps et dans l'espace, d'autre part il se constitue et se mobilise de plusieurs manières en fonction de la situation qui le voit émerger. Nous avons ainsi repéré trois types de collectif : le collectif mobile pour résoudre les problèmes en temps réel, le collectif institué pour renégocier les conditions de réalisation du plan et enfin, le collectif de crise permettant de gérer les interruptions de la production.

2.2 Caractérisation de l'espace de confrontation cognitive et de réajustement

Le travail de planification, comme nous l'avons vu dans les parties précédentes rassemble à la fois des prescriptions hétérogènes mais aussi de multiples acteurs. Nous pourrions ajouter que la planification permet de gérer l'interdépendance cognitive, puisque chacun des acteurs détient une partie des informations dont les autres ont besoin pour prendre leurs décisions. En somme, le plan ne permet pas uniquement de relier des prescriptions et des acteurs, il va ou delà et permet de rassembler les savoirs enclavés.

En ce sens, le travail de planification n'est pas qu'un cadrage limité : il permet de mettre en relation des engagements vis-à-vis du client avec des activités professionnelles qui vont travailler le plan et contribuer à le modifier ; il est un dispositif de mise en relation des fluctuations du marché avec des rigidités organisationnelles, puisque la norme standard (objectif de l'organisation) va être adaptée, ajustée aux fluctuations du marché. Le travail de planification est un processus d'apprentissage qui se traduit par l'invention de solutions nouvelles et appropriées, mais aussi par l'élaboration de savoir. Le plan se présente alors plutôt comme un «*plan ressource*» (Conein et Jacopin, 1994), d'une part, parce qu'il oblige à construire des savoirs pertinents et, d'autre part, parce qu'il oblige à les combiner, les articuler, les mettre en commun et les faire circuler. Il s'agit ici en quelque sorte de «raccorder» les savoirs en s'accordant sur le fait que la dimension cognitive de la règle ne résulte pas de savoirs préalablement appris ou bien «de délibérations préalables» supposant des savoirs acquis, mais elle résulte bien de savoirs déduits de la situation et en permanence régénérés. Certes, ce sont des savoirs transitoires, éphémères qui accompagnent une décision singulière mais ils révèlent bien que la production cognitive résulte de «*l'exploitation des ressources de l'environnement*» (Conein et Jacopin, 1994). On peut distinguer trois ensembles de savoirs qui sont combinés dans le plan de manière plus ou moins explicite. D'abord, le savoir «produire» l'objet comportant toutes les gammes de fabrication et les nomenclatures, les procédures, ensuite les savoirs du client, qui visent à formaliser ses besoins et à identifier la menace d'une défection éventuelle, mais aussi à communiquer sur la compétence de l'entre-

prise à fabriquer tel produit ; enfin les savoirs de l'atelier qui sont issus de la connaissance des personnes, et des machines, des routines et des fluctuations, des événements et des coutumes. Il nous semble que le plan convoque à la formulation et à l'articulation de ces savoirs.

2.3 Le plan : ce qui s'échange et règle l'échange

Dans un climat organisationnel qui fait une large place aux arrangements locaux et à la discrétion laissée aux acteurs pour les imaginer, nous considérons que le plan sert aux acteurs pour se situer au sein du système afin de mettre en place des arrangements locaux efficaces et leur sert aussi comme un moyen de contrôle de leurs propres initiatives locales.

Puisque les centres de décisions sont répartis, que l'initiative est distribuée et que les savoirs sont détenus par une pluralité d'acteurs se pose alors la question de la coordination de ces initiatives, de ces espaces d'action et des savoirs distribués. Le travail de planification est précisément ce qui nous paraît pouvoir articuler à la fois des niveaux d'action qui tolèrent des initiatives décentralisées, de même qu'une coordination intégrée de ces actions locales dans l'objectif de maintenir une certaine cohérence du système. Comme le soulignent un certain nombre d'auteurs, il y a « *une évidente impossibilité d'un partage permanent des connaissances entre les acteurs impliqués dans les projets et le maintien, malgré la création de groupes transversaux, de plateaux ..., de processus de mise au point des solutions techniques dont les priorités, les temporalités varient selon les métiers. Autrement dit, les processus de conception sont nécessairement rythmés par des phases d'apprentissages locaux et des moments de confrontation plus globale* ». (Soler et Tanguy, 1996). Le travail de planification, que ce soit en conception ou dans le montage de produits ou encore dans la fabrication de circuits imprimés, illustre bien cette tentative d'articuler des formes de savoirs, des localisations de ces savoirs, mais aussi des types d'initiative de façon à maintenir la cohérence du système.

Nous voudrions retraverser le raisonnement présenté, pour en extraire une deuxième définition du travail de planification comme travail d'articulation : le travail de planification est d'une part, un travail d'articulation de décisions

prises à des niveaux différents global/local et par des acteurs distincts (commerciaux, agents des méthodes, ouvriers...) qui doivent d'un côté, disposer de marges de manœuvre pour prendre des décisions pertinentes, au plus près des contextes réels et de l'autre, se coordonner pour mettre en cohérence leurs décisions. Le plan est donc un dispositif centralisé et décentralisé combinant discrétion et contrôle. D'autre part, le travail de planification est un travail d'articulation entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise visant à définir le cadre des interactions entre ces acteurs répartis dans des environnements ou des institutions distincts.

Nous voudrions ainsi montrer la spécificité du travail de planification -dont la caractéristique qui le différencie des autres- est d'articuler le global et le local, les démarches ascendantes et descendantes, l'autonomie et le contrôle ; mais aussi de faire intervenir le marché dans l'organisation et de pousser l'entreprise vers le marché. Pour autant, le plan est-il comparable aux dispositifs de normalisation précédemment étudiés par Cochoy (et alii, 1999) et Segrestin (1998) ? Bien entendu des ressemblances existent entre ces deux dispositifs qui « travaillent l'organisation » en recodifiant les pratiques et qui communiquent avec le client pour lui fournir des garanties concernant la conformité du produit et des procédures. Mais Cochoy (et alii, 1999) montrent bien que les normes ISO 9000, produisent des contraintes de formes, des formats d'action et qu'il appartient aux individus de remplir ces cadres. A l'inverse, on pourrait penser que le travail de planification produit des contraintes de contenu en invitant les acteurs à interagir pour construire le cadre pertinent.

CONCLUSION :

Les analyses que nous avons réalisées sur le terrain nous ont permis de comprendre les processus d'échanges, d'informations et de connaissances qui sont au fondement des décisions prises par les acteurs pour « élaborer et réélaborer » en permanence le plan initial. La révision permanente du plan ne correspond pas à une dégradation du cadre formel dans les pratiques, mais bien à son caractère dynamique qui nécessite son actualisation en permanence, c'est-à-dire la production, l'intégration d'informations et de connaissances nouvelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAZET I, 2002, *Le travail de planification*, thèse de doctorat de sociologie, Université Toulouse Le Mirail.

COCHOY F., Garel J.P., de Terssac G., 1998, «Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes iso 9000», *Revue Française de Sociologie*, XXXIX-4, pp 25-51.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

DANIELLOU F, SIX F, 2000, *Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions*, Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, pp 2-21.

DODIER N., 1995, *Des hommes et des machines*, Métailié, Paris.

FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, Paris.

HATCHUEL A., 1996, «Coopération et Conception Collective : variété et crise des rapports de prescription», *Coopération et Conception* (s/d) DE TERSSAC. G et FRIEDBERG.E., Editions Octarès, Toulouse.

REYNAUD J.D., 1989, *Les règles du jeu ; L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

SEGRESTIN D., 1993, *L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie*, *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, Paris, pp. 553-585.

SIX F, FOUROT-TRACZ C, 1999, *Le travail du conducteur de travaux sur les chantiers du bâtiment*. Rapport de fin de recherche CERESTE, Lille.

SOLER L.G., TANGUY H., 1996, «Contrats, planifications et systèmes de gestion au sein de la firme», *Sociologie du Travail*, XXXVIII, 4/96, pp. 509-527.

Terssac De G, LALANDE K, 2002, *De la vapeur au TGV. Essai sur le Travail d'Organisation*, Collection Le Travail Humain, PUF (sous presse).

TERSSAC DE G., 1992, *Autonomie dans le travail*, PUF Sociologie, Paris.

THEVENOT L, 1997, *Un gouvernement par les normes : pratiques et politiques des formats d'information*, *Cognition et information en société*, Edition de l'EHESS, Paris

THEVENOT L., 1995, *L'action en plan*, *Sociologie du Travail*, n°3, Dunod, Paris, pp. 411-435.

WEIL T., 2000, *Introduction à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Les Presses, Ecole des Mines de Paris, Paris.