

CHANGEMENTS ET RESURGENCE DU PASSE
DANS LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

DUPUIS Annick

COHEN Dalia

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	1
2. RESUME CHRONOLOGIQUE	2
3. NNFOT	3
3.1. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT	3
3.2. LES CERCLES DE QUALITE (CQ)	5
3.3. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF	7
3.4. L'EMPOWERMENT	8
4. DEUX DISCOURS	9
4.1. CHANGEMENTS MINIMES DANS LE TRAVAIL CONCRET	10
4.2. UNE IMPLICATION SOCIALE DIFFERENTE	10
4.3. LA NOUVELLE ENTREPRISE	12
5. CONCLUSION	13
6. BIBLIOGRAPHIE	14

1. INTRODUCTION

Dans cet exposé nous allons procéder à un bref rappel chronologique des diverses formes d'organisation au travail, afin d'expliquer plus en détail l'apparition des NNFOT, leurs différentes formes et leurs résurgences du passé.

Puis nous verrons qu'il existe deux discours, l'un post-fordien et l'autre prônant que le taylorisme n'est pas mort.

Finalement, nous prendrons position par rapport à ce discours.

2. RESUME CHRONOLOGIQUE

A la base, on voit l'organisation du travail comme un système fermé où l'homme est considéré comme un élément de la machine, et où tout est défini, structuré, régi par des règles très strictes, qui sont les principes fondamentaux de l'organisation scientifique du Travail (OST).

L'organisation scientifique du travail a été imaginée par l'ingénieur américain F.W. Taylor au tournant du siècle dernier (1856-1915). Afin d'accroître l'efficacité du travail dans les grandes fabriques, Taylor propose une organisation "rationnelle" de la production fondée sur le principe de séparation radicale entre la conception et l'exécution, le découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées, le salaire au rendement.

L'OS (ouvrier spécialisé) condamné à une tâche infiniment répétitive (serrer toujours le même boulon, souder toujours la même pièce, etc.) sera la figure emblématique de l'organisation scientifique du travail. Le taylorisme va se répandre surtout dans les secteurs de la production de masse, automobile, textile, emballage.

Bien qu'il ait été un facteur extraordinaire d'essor de la productivité, le taylorisme a généré beaucoup d'effets pervers : démotivation, absentéisme, freinage, taux de défauts important.

Puis, à la fin des années cinquante apparaît un nouveau mouvement : la logique sociotechnique. C'est une première rupture à partir de laquelle naissent deux types de nouvelle organisation : l'enrichissement des tâches et la formation de groupes semi-autonomes (GSA). La méthode élaborée dans les années 70 repose sur l'idée que l'organisation d'un groupe de travail ne dépend ni de la technologie, ni des attitudes individuelles dans le groupe mais des deux à la fois. Des aménagements de poste se feront sous forme d'élargissement puis d'enrichissement du travail (intégrant conception et exécution du travail). Ce nouveau mouvement est appelé le modèle scandinave.

Ce premier changement demande aux acteurs plus de flexibilité et de responsabilité face au travail. Ce qu'on espère en réalité, c'est une implication des acteurs pour l'entreprise, et une motivation plus grande. L'expérience a montré que ces attentes sont déçues. En effet, plus de présence demande plus d'expérience et de polyvalence, et la flexibilité, au lieu d'être synonyme d'accomplissement, est devenue rigidité et stress.

De plus, les GSA ne marchent que sur des unités stables, car la formation des ouvriers est succincte, mais aujourd'hui la stabilité devient de plus en plus rare. Par conséquent, nous nous cibons plus sur l'individu lui-même, sa polyvalence et sa capacité d'adaptation, ce qui nous amène à une deuxième rupture, le passage au modèle japonais.

Tableau chronologique

OST	NFOT (modèle scandinave 1960-85)	NNFOT (modèle japonais dès 1980)
	Enrichissement des tâches	Empowerment
	Groupes semi-autonomes (GSA)	Cercles de Qualité (CQ)

OST	MODELE SCANDINAVE	MODELE JAPONAIS
Limitation du nombre de tâches	Cogestion de certaines activités	Compétitivité, rentabilité, délais, adaptabilité...
Limitation de variété des tâches	Vers un management participatif	Modèle de la compétence (individuelle ou collective)
Spécialisation maximale	Enrichissement des tâches	Aplatissement hiérarchique
Répétitivité maximale	GSA (îlots de production)	Empowerment, CQ
Minimisation des capacités requises	Développement des compétences	Culture d'entreprise, management culturel
Temps de formation minimale		
	→ <i>coexistence de phase</i>	→ <i>coexistence de phase</i>

3. NNFOT

Cette nouvelle, nouvelle forme d'organisation au travail a pour but la rentabilité et la compétitivité et compte sur la motivation, l'identité sociale, l'autonomie... des acteurs pour arriver à ses fins. Afin de favoriser ce nouveau changement, plusieurs types de management sont mis en place. Cependant, tout au long de ce développement historique, il y a une forte coexistence de phase et des résurgences du passé qui survivent aux changements.

Nous allons définir brièvement plusieurs types de management et nous nous attarderons sur quelques-uns en particulier pour montrer certes qu'il s'agit d'un changement mais qu'il existe des résurgences du passé.

3.1. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT

➤ ***Benchmarking*** :

Méthode de management consistant à introduire la comparaison de sa propre performance avec celle de ses concurrents dans le même métier. Le détour par la comparaison est considéré comme un facteur d'émulation.

➤ ***Culture d'Entreprise :***

Il s'agit d'insister sur l'importance de la culture d'entreprise comme levier de changement. Popularisé dans les années 80, le management par la culture consiste à produire l'adhésion du personnel autour d'un projet mobilisateur servant de repère pour les membres de l'entreprise.

➤ ***Downsizing :***

Un des maîtres mots des pratiques managériales des années 80 consistant à réduire de manière drastique les effectifs d'ouvriers et d'employés. Objectif : " débureaucratiser " l'organisation en la rendant " *lean and mean* " (maigre et méchante) et par-là même plus compétitive. Depuis, ces pratiques ont fini par toucher les cadres intermédiaires.

➤ ***Entreprise Apprenante :***

Entreprise permettant d'améliorer non seulement les connaissances et les compétences de ses membres, mais aussi de se construire comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs.

➤ ***Gestion des Compétences***

➤ ***Gestion des Risques***

➤ ***Manager Minute :***

Recette de management diffusée dans les années 80 par un professeur de gestion, K. Blanchard (Université de Massachusetts) et fondée sur les " 3 C " du management :

- Convention : la mise en accord des objectifs ;
- Comportement : ce que fait l'agent ;
- Conséquence : l'évaluation du manager une fois la tâche accomplie.

Au vu des résultats, le manager à la minute même doit féliciter et/ou réprimander efficacement le personnel.

➤ ***Mobilité***

➤ ***Norme I.S.O. (International Standard Organisation) :***

Norme de gestion de la qualité.

➤ ***Qualité (0 défaut) :***

Elle définit l'aptitude même d'un produit à satisfaire au moindre coût, et dans les moindres délais, les besoins des utilisateurs deviennent le moteur d'une nouvelle conception de l'entreprise.

➤ ***Reengineering :***

Conçue dans les années 90, par M. Hammer, cette méthode s'inscrit dans l'esprit des démarches qualité ; elle vise à repenser l'organisation d'une entreprise en fonction de ses activités de base et des processus que ces activités recouvrent, et non de la hiérarchie ou de la division du travail existantes.

➤ **Stage d'Accès à l'Entreprise :**

Anciennement stages de mise à niveau. Le S.A.E. répond à deux cas différents : il a pour objectif de satisfaire à une offre déposée à l'A.N.P.E. en donnant à des demandeurs d'emploi les compétences professionnelles requises ou d'apporter à des salariés un complément de formation à l'occasion d'une promotion interne, tout en permettant l'embauche d'un demandeur d'emploi sur le poste resté vacant ; une formation peut être mise en place à l'attention des demandeurs d'emploi susceptibles d'être embauchés.

➤ **Total Quality Control :**

Il s'agit de la maîtrise totale de la qualité.

3.2. LES CERCLES DE QUALITE (CQ)

Importé du Japon au début des années 1980, ce système devait révolutionner le management après une grosse crise économique.

Il s'agit d'un petit groupe d'employés permanents volontaires (5 à 12 personnes) qui se réunit régulièrement pour résoudre des problèmes qu'il définit lui-même.

Le problème doit être réglé selon une méthodologie bien précise composée de phases (choisir et définir un problème, l'analyser, chercher des solutions, choisir la solution, décider de la solution, mettre en œuvre, contrôler) et d'outils (brainstorming, feuille de relevés, analyse de Pareto, diagramme cause-effet, carte de contrôle, collecte de données) et apprise et appliquée par les acteurs.

C'est la première fois qu'on s'intéresse à la qualité de si près et qu'on mobilise l'intelligence de l'entreprise.

Très vite les CQ se répandent aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME ou PMI et dans les secteurs privés, industriel, tertiaire et public, mais cet engouement est bientôt suivi de critiques et d'oppositions, si bien qu'en 1989, ils sont totalement abandonnés.

Pourtant maintenant, tous ceux qui ont participé à des cercles de qualité en soulignent les aspects positifs. Ils représentent une occasion de mieux connaître l'entreprise, et constituent un lieu de formation nouveau, en prise directe avec les situations de travail.

C'est une dynamique dans laquelle la formation n'est pas perçue par le personnel comme une sanction, mais comme une nécessité. En outre, les CQ contribuent à l'amélioration des produits et services.

Mais si le démarrage des cercles apparaît comme aisé, la dynamique peut poser problème. Ce sont les rapports hiérarchiques à l'intérieur des CQ qui se dégradent. Les membres estiment avoir fait leurs preuves, ne se sentent pas valorisés, alors que les cadres se sentent dépossédés de leur influence.

Au début en effet, les problèmes traités portent au début sur le contenu immédiat des tâches et les conditions de travail. Mais très vite entrent en jeu les relations avec la hiérarchie et les rapports et façons de travailler des services fonctionnels (entretien, méthodes, contrôle de qualité, comptabilité...).

De ce fait, les cadres s'inquiètent d'être dépossédés de leurs informations et de leur expertise, et se désintéressent des CQ. Une telle situation ne peut pas perdurer, elle devient petit à petit intenable.

Ainsi, confrontés à trop peu de coopération, des membres parfois déçus des résultats ont tendance à se démotiver.

Dans certaines entreprises, les cercles ont peu à peu disparu. Dans d'autres (où les membres étaient très engagés), ils ont été intégrés. Celles qui décident de garder ce système développent néanmoins une stratégie plus fine, une stratégie de diversité des formules (groupes d'expression, réunions, ateliers, boîtes à idées,) qui cherche ainsi à tenir compte des attentes variées des différents segments du personnel. On limite ainsi les réactions de résistance au changement, car chacun peut à un moment ou à un autre apporter sa contribution à une meilleure efficacité de l'organisation.

Ces entreprises veulent aussi combiner les programmes de qualité et les systèmes de GRH, pour une consolidation et un dépassement du premier enthousiasme, afin que les CQ soient incorporés aux pratiques quotidiennes.

Tout ceci a un point commun : l'insertion dans les systèmes existants et dans les dispositifs d'actions nouveaux, du système de CQ comme logique globale et intégrant des éléments de réflexion stratégique.

Même si aujourd'hui les CQ n'existent plus, ils ont été porteurs d'acquis indéniables, ils ont fait évoluer des modes de relations et des comportements, ont contribué à modifier le tissu des entreprises qui ont toutes conservé de cette expérience la méthode et les outils de traitement des problèmes. Ainsi sur le terrain, la constitution de groupes de résolution de problèmes se fait très spontanément. C'est devenu lui-même un outil de management.

Ainsi, l'apparition des CQ montre bel et bien un effet de coexistence de phases car les années 80 déterminent la fin des GSA en tant que produit, et pas en tant que culture.

En effet, les buts principaux à la clé de l'innovation comme la motivation de l'être humain, la polyvalence... restent de première importance, mais on veut en plus donner à la personne l'occasion de s'émanciper, d'intervenir pour l'entreprise.

Aussi, il est nécessaire de relever que dans ce système innovateur de management, soumission et rigueur sont exigés par la demande de méthodologie. Ceci a pour caractéristique de nous rappeler vivement le fonctionnement de l'OST, pourtant considéré comme démodé.

3.3. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Ce système managerial recouvre plusieurs types de méthodes de résolution de problèmes que le management a voulu imposer par le haut par des procédures formelles. Il veut :

- réduire les cloisonnements entre services par des actions de communication interne ou la mise en place de groupes de travail (résurgence).
- inviter les cadres hiérarchiques à se comporter comme des leaders ou animateurs (et non comme chefs) avec des moyens comme la communication interne, la formation, l'évaluation...
- connaître les attitudes et problèmes du personnel par des procédures d'enquêtes.
- faire du management par petits groupes, considéré comme efficace et vecteur de développement personnel.
- des hommes autonomes et inventifs pour être à la clé de la compétitivité.

La logique de l'innovation veut que les professionnels soient autonomes et créatifs, capable de constamment améliorer ou réguler le processus de travail.

Ceux-ci doivent être inventifs, critère essentiel de leur qualification, de manière à pouvoir prendre leurs responsabilités au lieu de mettre en services des modes opératoires précis, en toute situation. Ce savoir-faire s'acquiert par l'échange d'expériences professionnelles.

Mais ce fonctionnement dans l'à-peu près ne permet pas de planifier facilement le processus de production. Les entreprises se voient obligées de développer des groupes de résolution de problèmes qui développent leur propre dérive. Exemple : une entreprise d'assurance a mis en place une démarche collective de progrès articulée en 12 étapes, qui ne peuvent évidemment pas être bien suivies. Le processus est trop lourd et veut surtout remplacer des modes opératoires rigides par le professionnalisme des opérateurs, entraînant des réformes cachées.

Le professionnalisme et l'autonomie sont en fait en contradiction avec le besoin d'ordre et de règles en entreprise. A la place d'un gouvernement par les règles, on va essayer de passer à un gouvernement par la culture, où le but est de faire partager à l'ensemble des salariés une mentalité d'entrepreneurs, tout en guidant leurs actions dans le sens voulu par l'entreprise.

Mais les valeurs viennent d'un apprentissage lent et par conséquent les nouveaux professionnels ne n'entrent pas entièrement dans l'optique de leur direction et ainsi l'ordre n'est pas rétabli.

En outre, l'histoire des CQ et de différents projets d'entreprise montre que l'implication et la mobilisation sont éprouvants et stressants et que leurs héros se fatiguent vite. De plus les conseils des consultants correspondent à des modèles abstraits et idéaux qui n'ont que peu d'impact sur la réalité d'une entreprise.

Par conséquent, la mise en oeuvre d'un tel système est plus difficile que ne le prétendent les modernistes.

Vis à vis de la résurgence, on retrouve dans le management participatif ce besoin d'organisation, qui petit à petit se développe pour créer un système de valeur et de règles nécessaires à l'orientation de l'action. En effet, plus le cadre de référence est cohérent, plus l'action est facile à orienter.

Ce besoin d'organisation qu'avec le changement on tente d'annuler s'avère en fait important, on peut d'ailleurs le constater dans ce type de management, où l'innovation tente d'être imposée formellement par le haut.

Le management participatif est donc un échec, et pourtant on va retrouver des idées basiques (flexibilité, autonomie...) dans l'empowerment prôné aujourd'hui.

3.4. L'EMPOWERMENT

C'est le mode de management utilisé aujourd'hui. Cette technique consiste à permettre à chacun de s'appropriier son travail, de prendre des décisions à son niveau, et d'être évalué sur ses propres résultats.

On donne à chacun les moyens de contribuer à l'essor de l'entreprise.

Il se développe en fait un contexte de flexibilisation où l'on compte de plus en plus sur l'intelligence des opérateurs et leur compétence. On n'est plus ici dans le conflit des rôles, ce qui demeure important c'est la tâche, la productivité, l'implication. En effet si la motivation est élevée, la qualité et la quantité du travail le sont aussi.

L'empowerment innove par rapport au fait qu'on est responsable d'une tâche, mais dans une perspective globale, celle de l'entreprise.

L'autorité du taylorisme déjà remise en cause à l'époque du modèle scandinave s'avère pourtant nécessaire au bon fonctionnement d'une entreprise, car sinon les opérateurs ressentent trop de responsabilités et ceci occasionne un stress manifeste qui déteint ensuite sur leurs épaules un stress indéniable qui déteint ensuite sur la qualité.

Les acteurs doivent être conscients que leurs résultats s'insèrent dans un système, c'est un principe de participation.

Nous avons donc vu que le XX^{ème} siècle se termine par une période de changements touchant les structures économiques, sociales et techniques. La mondialisation des marchés, la montée irréversible de la qualité et de la différenciation des produits, la diversification croissante des goûts des consommateurs sont les caractéristiques d'une nouvelle économie ou la complexité, l'instabilité et l'incertitude remettent en cause les modèles traditionnels de gestion de la production. En effet, le modèle taylorien semble déstabilisé en profondeur, lui qui est basé sur l'ordre, la séparabilité, la raison alors que le changement parle d'innovation, de risques, de désordre, d'incertitude. On pourrait donc croire à une rupture des principes de base du taylorisme. Cependant l'ordre ne fait-il pas partie intégrante de l'homme ?

Alors dans des nouvelles formes d'organisation où l'on prône l'innovation, le risque et souvent par conséquent le désordre, l'incontrôlable, l'ordre ne refait-il pas son apparition ?

En effet, le désordre, l'incontrôlable... est non permanent, en présence de ceux-ci des règles cachées apparaissent pour rétablir l'ordre. Car sans ordre, on ne sait pas où l'on va, ce qui est synonyme de stress et d'insécurité. Pour que l'individu soit productif, il faut qu'il soit confiant dans l'entreprise pour laquelle il travaille.

Il émane alors deux discours : l'un post-taylorien et l'autre prônant que le taylorisme n'est pas mort.

4. DEUX DISCOURS

Comme on l'a vu précédemment, de profondes transformations ont façonné la société au cours des dernières décennies, mais une question se pose : est-ce un changement radical ou existerait-il des résurgences du passé ? Serait-ce une rupture totale ou existerait-il coexistence de phase ?

Certes groupes de travail, cercles de qualité et autres instances de dialogue modifient les formes d'implication des salariés au service de l'entreprise. Mais remettent-ils en cause le modèle taylorien de stricte séparation entre la conception et l'organisation d'une part, l'exécution de l'autre ?

Ce débat de portée internationale agite la communauté des spécialistes du travail et de l'entreprise et interpelle différentes disciplines, (économie, sociologie, histoire, géographie, ergonomie), et dessine deux camps tranchés :

- ✓ pour les uns, le modèle taylorien-fordien est arrivé à épuisement et il s'agit d'identifier les germes du nouveau modèle en émergence, celui de la spécialisation flexible mettant en œuvre des logiques productives enracinées dans des réseaux de PME de pointe, qui bénéficient de relations sociales consensuelles, fondées sur une proximité géographique et culturelle (Piore et Sabel) ou celui du modèle japonais que caractérise la lean production ou "production allégée";
- ✓ pour les autres, rien n'a vraiment changé, et le taylorisme est loin d'avoir rendu l'âme...

Spécialisation flexible : mode de production où interviennent des petites entreprises spécialisées sur un créneau très ciblé, et complémentaires entre elles dans le domaine des technologies de pointe.

Production allégée : mode de gestion de la production où l'on cherche à diminuer à la fois les stocks, les délais de fabrication, les procédures administratives

Ce débat qui jongle le plus souvent avec les niveaux "micro" (de l'entreprise) et "macro" (des grands équilibres économiques) et des concepts pas toujours bien définis, présente l'inconvénient de ne pas faire la part des choses et donc de précipiter les conclusions. Vouloir d'ores et déjà statuer sur la nature de l'hybridation en cours est prématuré. Il importe plus d'identifier ce qui change et ce qui ne change pas.

4.1. CHANGEMENTS MINIMES DANS LE TRAVAIL CONCRET

On peut dire que dans la majorité des industries qui produisent en chaîne, l'organisation du travail change peu. Les principes fondamentaux du taylorisme perdurent. Il y a en effet toujours une séparation bien visible entre les tâches de conception du travail d'une part et son exécution d'autre part. Toutefois quelques changements apparaissent : on attribue aux ouvriers de fabrication des opérations de contrôle de qualité et/ou d'entretien de premier niveau, on favorise également le travail en groupe.

Mais il nous faut remarquer, d'une part, que les nouvelles tâches relevant désormais du champ d'intervention des opérateurs ont au préalable suivi un processus d'appauvrissement et de simplification, et d'autre part que le travail en groupe ne conduit pas à une recomposition des activités qui transformerait leur nature.

Force est de constater que la dénomination a bien plus évolué que le travail lui-même, une mini-révolution langagière s'est en effet opérée, laissant accroire une importante transformation du travail et de son organisation.

Ainsi les ouvriers ont cédé la place aux opérateurs, aux pilotes, aux conducteurs d'installation ou même aux employés ; les modules, les îlots, les unités élémentaires de travail, les cellules fleurissent partout et on ne parle moins de qualification que de compétences, de rôle, de mission.

Mais derrière toutes ces appellations, la réalité du travail concret n'a guère changé de façon significative.

La nature des tâches qu'effectue la majorité des salariés dans ces industries est bien régie par les principes tayloriens même si, compte tenu de la diffusion massive des outils techniques assistés par ordinateur, l'activité évolue et devient plus dans certains cas une activité de surveillance et de régulation que de fabrication à proprement parler. Ce qui change relève plutôt de l'environnement de ce travail.

4.2. UNE IMPLICATION SOCIALE DIFFERENTE

On constate une mutation, qui est en pleine évolution, dans la mobilisation idéologique et culturelle des salariés. Le taylorisme ou fordisme était conforté par une mobilisation des salariés. Celle-ci pouvait être induite par une augmentation salariale ou par la contrainte, l'utilisation de la contrainte pouvant être technologique, organisationnelle ou hiérarchique.

Actuellement les directions pensent qu'il faut trouver d'autres moyens pour mobiliser les salariés et obtenir leur accord de coopérer activement. En effet, l'environnement économique a changé. Les contraintes de flexibilité, d'innovation et de qualité sont autres.

Il y a une nouvelle orientation qui pointe : elle consiste à chercher un autre type d'utilisation des savoirs. En effet, les "exécutants" élaborent et mettent en œuvre des savoir-faire non officiels. Ils sont en fait le résultat d'une confrontation quotidienne avec des problèmes dus au dysfonctionnement de l'organisation. Celle-ci a en effet été élaborée selon la logique taylorienne par des experts n'ayant aucune notion des réalités de terrain et tout à fait éloigné de la conception pratique. C'est pourquoi les directions essaient de trouver d'autres méthodes.

Les savoirs sont donc les plus souvent enracinés dans une double logique : volonté de remplir correctement une mission de producteurs parce que cela correspond à un certain idéal professionnel contrecarré par la philosophie taylorienne ; mais volonté également de contester, de remettre en cause l'ordre établi de l'entreprise qui ravale au rôle d'exécutant et dévalorise les compétences de même que les identités.

A cause de cette ambivalence dans laquelle ils sont pétris, ces savoirs, savoir-faire, ne répondent pas exactement aux nouvelles données de l'entreprise.

Ainsi les opérateurs veulent-ils désormais communiquer, dès l'apparition du moindre problème, le diagnostic qu'ils peuvent faire, les solutions qu'ils proposent, et non plus faire à leur façon ; il faut aussi qu'ils ajustent les savoirs qu'ils ont accumulés aux objectifs très précis de la direction. Ainsi la qualité ne peut-elle être évaluée selon l'idée qu'un ouvrier se fait d'un travail correct, mais bien selon ce que la direction définit comme acceptable, compte tenu de ses contraintes et des exigences des différents clients.

Cela implique que chaque salarié, quelle que soit sa place dans l'entreprise, intègre bien toujours les impératifs de l'entreprise et qu'il les accepte, c'est-à-dire qu'il prenne à son compte les intérêts de l'entreprise. N'est-ce pas là une révolution identitaire ?

Il ne suffit plus de laisser agir la contrainte technique du rythme de la chaîne ou les ordres d'une hiérarchie tatillonne, ni au contraire de laisser les exécutants déployer en cachette, donc de façon incontrôlable pour les directions, des savoirs et des compétences non connus, non reconnus. Il faut que chacun donne le meilleur de lui-même, en étroite coopération avec les autres et la hiérarchie.

D'où la mise en place de politiques participatives, visant à faire entrer tous les salariés de plein-pied dans l'entreprise, et à gagner leur adhésion. Cela ne se gagne pas sans concessions ; elles sont recherchées du côté symbolique : laisser parler les gens, tenir compte de ce qu'ils disent, même si on ne l'applique pas. En somme, témoigner un certain respect de la personne. Une bonne partie de cette politique se fait à travers la mise en place de groupes de toute les natures : groupes de travail dans l'atelier, groupes de résolution de problèmes, cercles de qualité, etc.

La mise en place d'instances d'échange, de dialogue, a donc une double fonction : celle de transformer la nature des relations sociales, en conférant aux salariés d'autres droits, d'autres rôles aussi, celle ensuite de mettre en situation également d'apporter des solutions, des remèdes aux aléas et différents problèmes qui se manifestent.

4.3. LA NOUVELLE ENTREPRISE

A l'heure actuelle, la modernisation des entreprises se définit par un travail important de transformation des identités des salariés. Il faut pouvoir utiliser au maximum toutes leurs compétences, leur savoir-faire, en tenant cependant compte des contraintes. Cette utilisation doit se faire dans les meilleures conditions possibles, sans l'incertitude que fait courir l'esprit critique, et sans la référence à d'autres valeurs que celles affichées par l'entreprise. Mais n'est-ce pas quelque peu utopique ?

Plutôt que de changer le travail, ce sont les salariés que l'on s'efforce de faire changer, ce qui implique aussi une certaine transformation de l'organisation de l'entreprise elle-même.

Celle-ci cherche à s'organiser en fonction des impératifs de transparence, d'interactivité entre les différentes fonctions, de communication entre les différents groupes professionnels, et procède donc de plus en plus à des réductions des lignes hiérarchiques, à des allègements de structure, à la mise en place d'instances transversales.

Elle diffuse aussi de nouvelles stratégies organisationnelles telles que le "juste à temps" (chaque poste informe de ses besoins le poste amont afin d'éviter les stocks) ou la production à flux tendus.

En somme, l'entreprise se transforme plus que le travail : tout se passe comme s'il s'agissait de transformer les salariés avant que de transformer le travail et de renoncer aux bons vieux principes tayloriens.

L'entreprise en voie de modernisation semble décidée à atteindre ses objectifs de performance et de compétitivité, et à produire d'abord un nouveau type de salariés adaptés aux "nouveaux temps modernes". Celui-ci est essentiellement un individu détaché des anciens collectifs qui entretenaient des valeurs à distance de la logique dominante, un individu intégrant pleinement la rationalité et les impératifs de l'entreprise, et prêt à œuvrer au sein de groupes de différente nature en fonction des besoins du moment.

Quant à savoir si des individus, à qui l'on accorde le droit de s'exprimer, de proposer et dont on recherche les compétences, accepteront longtemps de travailler dans des conditions encore très tayloriennes où ils restent cantonnés au rôle de simple exécutant, voilà une question que ne semblent pas encore prendre en considération les directions modernistes.

5. CONCLUSION

Ainsi après tous ces exemples de types managériaux et après avoir énoncé deux discours, on se pose la question de savoir si les nouvelles formes d'organisation du travail sont réellement intégrées dans un système ou si elles ne le sont qu'en parallèle.

Au fur et à mesure du changement, plusieurs logiques se confrontent, on part de la logique des postes (rôles) pour arriver à celle des compétences, mais il règne une difficulté de passage. De là où tout est centralisé, on passe à un autre type de professionnalisme où tout le personnel devient polyvalent dans le but de s'adapter à la clientèle.

On passe donc progressivement à des nouvelles pratiques. Cependant en présence d'un problème, on n'innove plus, on préfère puiser dans le stock des savoirs anciens. Il n'y a finalement que peu d'initiative et moins de flexibilité que prévu.

Certes, groupes de travail, CQ, et d'autres instances de dialogue ont modifié le travail, mais remettent-ils en cause les concepts de Taylor d'ordre et de séparation entre conception et exécution ?

Tous ces types de managements différents ne sont-ils pas utilisés comme fusées de mise en orbite de nouveaux outils pour finalement redonner leur place, de manière plus ou moins différente, à un modèle top-down ?

En effet, le phénomène de mode est inscrit dans l'être humain et demeure la première manière de faire avancer les choses, mais l'ordre ne fait-il pas non plus partie intégrante de l'homme ?

Finalement, les pratiques de flexibilité sur le marché de l'emploi et l'organisation de la production tendent à transformer le travail de manière significative, mais on ne peut pas en conclure pour autant à une rupture complète avec le système de production fordiste (tayloriste).

6. BIBLIOGRAPHIE

- Meddeb, B. (1995). Informatisation de la production et métamorphose de l'organisation du travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (n°4), 58-75.
- Meddeb, B. (1996). Vers une organisation post-fordienne du travail : analyse théorique et empirique des avantages économiques de la flexibilité. *Psychologie du travail et des organisations*, 2 (n°4), 45-60.
- Trepo, G. & Mounier, C. (1997). Les nouvelles formes d'organisation du travail et le changement organisationnel : analyse rétrospective sur les 45 dernières années et illustration par un cas actuel. *Psychologie du travail et des organisations*, 3 (n°3-4), 175-190.
- Gaubert, J.-H. (1998). Les effets paradoxaux de l'innovation sociale: l'exemple renault. *Psychologie du travail et des organisations*, 4 (n°1-2), 66 ss.
- Lemoine, C. & Frenois, A. (1996). Evolutions dans la direction et l'organisation d'équipes de travail en milieu industriel. *Psychologie du travail et des organisations*, 2 (n°1-2), 105 ss.
- Sabel, C. F. (1996). Ou mène l'après taylorisme ? Entretien avec Charles F. Sabel. *Sciences humaines*, HS (n°14), 50-51.
- Morin, E. (1995). Vers un nouveau paradigme. *Sciences humaines*, (n°47), 20-23.
- Mercure, D. (1997). Les formes de la flexibilité. *Sciences humaines*, (n°78), 32-35.
- Linhart, D. (1994). Le taylorisme n'est pas mort. *Sciences humaines*, (n°38), 32-35.

Plan du cours

1. INTRODUCTION

2. RESUME CHRONOLOGIQUE

3. NNFOT

- 3.1. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT
- 3.2. LES CERCLES DE QUALITE (CQ)
- 3.3. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF
- 3.4. L'EMPOWERMENT

4. DEUX DISCOURS

- 4.1. CHANGEMENTS MINIMES DANS LE TRAVAIL CONCRET
- 4.2. UNE IMPLICATION SOCIALE DIFFERENTE
- 4.3. LA NOUVELLE ENTREPRISE

5. CONCLUSION

2. RESUME CHRONOLOGIQUE

- système fermé
- organisation scientifique du travail (OST)

Définition du taylorisme :

Organisation "rationnelle" de la production fondée sur le principe de séparation radicale entre la conception et l'exécution, le découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées, le salaire au rendement.

- L'OS est la figure emblématique de l'OST
- Nouveau mouvement : logique sociotechnique
- Plus de flexibilité et responsabilité face au travail
- Passage au modèle japonais

3. NNFOT

But : rentabilité et compétitivité

3.1. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT MIS EN PLACE

➤ **Benchmarking**

Méthode de management consistant à introduire la comparaison de sa propre performance avec celle de ses concurrents dans le même métier. Le détour par la comparaison est considéré comme un facteur d'émulation.

➤ **Downsizing**

Un des maîtres mots des pratiques managériales des années 80 consistant à réduire de manière drastique les effectifs d'ouvriers et d'employés. Objectif : " débureaucratiser " l'organisation en la rendant " *lean and mean* " (maigre et méchante) et par-là même plus compétitive. Depuis, ces pratiques ont fini par toucher les cadres intermédiaires.

3.1. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT MIS EN PLACE

➤ Entreprise Apprenante

Entreprise permettant d'améliorer non seulement les connaissances et les compétences de ses membres, mais aussi de se construire comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs.

➤ Reengineering

Conçue dans les années 90, par M. Hammer, cette méthode s'inscrit dans l'esprit des démarches qualité ; elle vise à repenser l'organisation d'une entreprise en fonction de ses activités de base et des processus que ces activités recouvrent et non de la hiérarchie ou de la division du travail existantes

3.2. CQ

Il s'agit d'un petit groupe d'employés permanents volontaires (5 à 12 personnes) qui se réunissent régulièrement pour résoudre des problèmes qu'il définit lui-même.

En 1989, c'est **totallement abandonné** :

⇒ dû aux membres même des CQ et des cadres.

●* Même si disparus, porteurs d'acquis indéniable !

3.3. MANAGEMENT PARTICIPATIF

Il veut :

- ✓ réduire les cloisonnement entre services par des actions de communication interne ou la mise en place de groupes de travail (résurgence).
- ✓ inviter les cadres hiérarchiques à se comporter comme des leaders ou animateurs (et non comme chef) avec des moyens comme la communication interne, la formation, l'évaluation...
- ✓ connaître les attitudes et problèmes du personnel par des procédures d'enquêtes.
- ✓ faire du management par petits groupes, considéré comme efficace et vecteur de développement personnel.
- ✓ des hommes autonomes et inventifs pour être à la clé de la compétitivité.

Le professionnalisme et l'autonomie sont en fait **en contradiction** avec le besoin d'ordre et de règles en entreprise.

Le management participatif est donc **un échec**, et **pourtant on va retrouver des idées basiques** (flexibilité, autonomie,...) dans l'empowerment prôné aujourd'hui.

3.4. L'EMPOWERMENT

- consiste à permettre à chacun de s'approprier son travail, de prendre des décisions à son niveau, et d'être évalué sur ses propres résultats.
- contexte de flexibilisation.

4. DEUX DISCOURS

Questions :

- ⇒ Est-ce un changement radical ou existerait-il des résurgences du passé ?
- ⇒ Serait-ce une rupture totale ou existerait-il coexistence de phase ?
- ⇒ Modification des formes d'implication des salariés au sein de l'entreprise mais est-ce que remise en cause modèle taylorien ?

Débat de portée internationale :

- ① **Pour les uns, le modèle taylorien-fordien est arrivé à épuisement.**
- ② **Pour les autres, il est toujours présent.**

💣* Mais d'abord il faut identifier ce qui change et ce qui ne change pas.

4.1. Changements minimes dans le travail concret

- ✓ *l'organisation du travail change peu*
- ✓ *les principes fondamentaux du taylorisme perdurent*

Toutefois, quelques changements :

- opérations de contrôle de qualité et ou d'entretien de premier niveau
- travail en groupe

Cependant :

- ➔ processus d'appauvrissement au préalable
- ➔ pas de recombinaison des activités

En fait :

Mini-révolution langagière, mais la réalité du travail a guère changé.

4.2. Une implication sociale différente

Actuellement les directions pensent qu'il faut trouver **d'autres moyens** *pour mobiliser les salariés et obtenir leur accord de coopérer activement.*

- ⊗ nouvelle orientation : chercher un autre type d'utilisation des savoirs
- ⊗ les opérateurs doivent communiquer et ajuster leurs savoirs en fonction de la direction
- ⊗ politiques participatives
- ⊗ mise en place d'instance d'échange

4.3. La nouvelle entreprise

La modernisation des entreprises veut une **transformation de l'identité des salariés** :

→ Plutôt que de changer le travail, ce sont les salariés que l'on s'efforce de faire changer, ce qui implique aussi une certaine transformation de l'organisation de l'entreprise elle-même.

→ Tout se passe comme s'il s'agissait de transformer les salariés plutôt que le travail et l'organisation taylorienne.

5. Conclusion

Certes, groupes de travail, CQ, et d'autres instances de dialogue ont modifié le travail, mais remettent-ils en cause les concepts de Taylor d'ordre et de séparation entre conception et exécution ?

Tous ces types de managements différents ne sont-ils pas utilisés comme fusées de mise en orbite de nouveaux outils pour finalement redonner leur place de manière plus ou moins différente à un modèle top-down ?

En effet, le phénomène de mode est inscrit dans l'être humain et demeure la première manière de faire avancer les choses, mais l'ordre ne fait-il pas aussi partie intégrante de l'homme ?

Finalement, les pratiques de flexibilité sur le marché de l'emploi et l'organisation de la production tendent à transformer le travail de manière significative, mais on ne peut pas en conclure pour autant à une rupture complète avec le système de production fordiste (tayloriste).