

T 3 - 4 - 6

SUJET:

Dans quelle mesure assiste-t-on , durant ces deux dernières décennies dans les Pays Développés d'Economie de Marché, à une remise en cause des principes dominants de l'organisation taylorienne du travail ?

Doc 1: la métamorphose du taylorisme

Les entreprises ont en effet trouvé des réponses aux limites du taylorisme "première manière" (l'autoritarisme) sans en trahir l'esprit (la recherche d'une plus grande productivité du travail en le divisant et en le codifiant). Par rapport aux années 70, les innovations apportées par les entreprises dans l'organisation du travail ont donc été nombreuses et significatives. Elles ont visé à remédier aux formes les plus autoritaires, vexatoires, humiliantes qu'avait prises l'organisation du travail taylorisé. [...] Des comportements qui avaient provoqué la "crise des OS." à la fin des années 70 dans la plupart des pays développés et suscité une réprobation de plus en plus partagée dans toute la société. Pas question donc de minimiser la portée de mutations intervenues, au contraire.

Mais il ne faut pas non plus les idéaliser: elles se traduisent souvent par un stress accru pour les salariés qui y sont soumis.[...]Le taylorisme *hard* a encore de beaux jours devant lui et sa version *soft* risque d'être longtemps encore réservée aux très grandes entreprises et aux salariés les plus qualifiés. Cercles de qualité, polyvalence, travail de groupe constituent donc des mutations importantes, même si leur influence réelle dans les entreprises est plus limitée que leur écho médiatique.

(source: G.Duval – L'entreprise efficace – Syros 1998)

Doc 2: Organisation du travail dans la pratique du "juste-à-temps" en France en 1992

(en % des établissements contactés pour l'enquête)	établissements ayant introduit le "juste-à-temps"	tous établissements
pratique la rotation des postes	32,9	23,8
exigence d'en référer avant tout à la hiérarchie en cas d'incident mineur	24,9	23,8
description précise des tâches à effectuer	73,6	68,9
contrôle permanent du travail effectué	70,5	61,0
contrôle systématique des performances individuelles	47,1	42,8
existence d'un système d'évaluation individuelle	29,5	30,4

(sources: DARES et INSEE – Données Sociales 1996)

Doc 3: Le "management participatif" chez QUICK

Nos valeurs

- 1. Chez Quick, notre priorité N°1 est notre client**
Le client est considéré comme un hôte au sein du restaurant.
Nous servons le client comme nous serions être servis.
Le client est accueilli avec le sourire.
Nous apportons une attention toute particulière à nos enfants.
J'adapte mon comportement au client (âge, langue, ...).
- 2. Combattre et entreprendre**
Je guide et conseille les clients dans leurs choix.
Je vante la qualité et le goût différent de nos produits.
Je propose le menu promotionnel en cours.
J'ai informé mes amis des nouveautés chez Quick.
- 3. Anticiper et innover**
Je repense une information sur les nouveautés.
Nous avons régulièrement un bilan d'opinion.
Je m'intéresse à l'activité de la concurrence et en informe les membres de l'établissement.
Je connais les animations prévues dans mon restaurant et les propose à mes clients.
- 4. Construire sur nos forces**
Je connais tous les produits Quick et leur composition.
Je suis fier(e) de la propreté de mon restaurant.
Je suis sûr de que servir "Sourire Plus".
Nous faisons tout pour servir le client rapidement.
Je suis fier(e) de mon travail.
Je suis fier(e) de mes collègues Quick.
- 5. Responsabiliser et déléguer**
Je suis inscrit(e) sur le tableau de suivi de formation.
J'ai eu un parrain lors de ma formation.
La formation reçue me permet d'être compétent(e) sur le service client.
J'ai déjà formé un collègue.
Mes initiatives vis-à-vis de la clientèle sont encouragées.
- 6. Pratiquer un management participatif**
Il y a des réunions du personnel dans mon restaurant.
Je suis écouté(e) sur le Quick et ses résultats.
J'ai des idées à un objectif commun et partagé.
Le Directeur/Manager fait sa montre disponible.
- 7. Reconnaître et féliciter**
Je reçois des encouragements pour mon travail.
Je suis évalué(e) au moins une fois par an.
Je connais les points que j'ai à améliorer.
L'équipe est félicitée lorsque le rush s'est bien passé.
J'encourage mes collègues de travail.
- 8. Communiquer de façon ouverte et motivante**
On m'a remis un livre d'accueil.
J'ai bien lu le livre d'accueil.
Je reçois le QUICK TEAM.
Je connais les objectifs de mon restaurant.
J'ai des réponses concrètes à toutes mes questions.
- 9. Respecter nos partenaires**
Je suis prêt(e) à remplacer un collègue absent.
J'apprécie de prendre mes repas avec mes collègues de travail.
Mes disponibilités horaires sont prises en compte et respectées.
Je suis accueilli(e) tous les jours avec le sourire.
J'ai des tenues à ma taille.
En tant qu'équipier, j'évalue le respect des valeurs Quick dans mon restaurant.

(* heure de pointe)

source: document interne QUICK in manuel Hatier 1^{ère} ES – 1998

Doc 4: L'intérêt du "toyotisme" expliqué par le Président de l'entreprise Matsushita

Nous allons gagner et l'Occident va perdre; vous n'y pouvez plus grand chose, parce que c'est en vous-même que vous portez votre défaire. Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes persuadés de bien faire fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent.

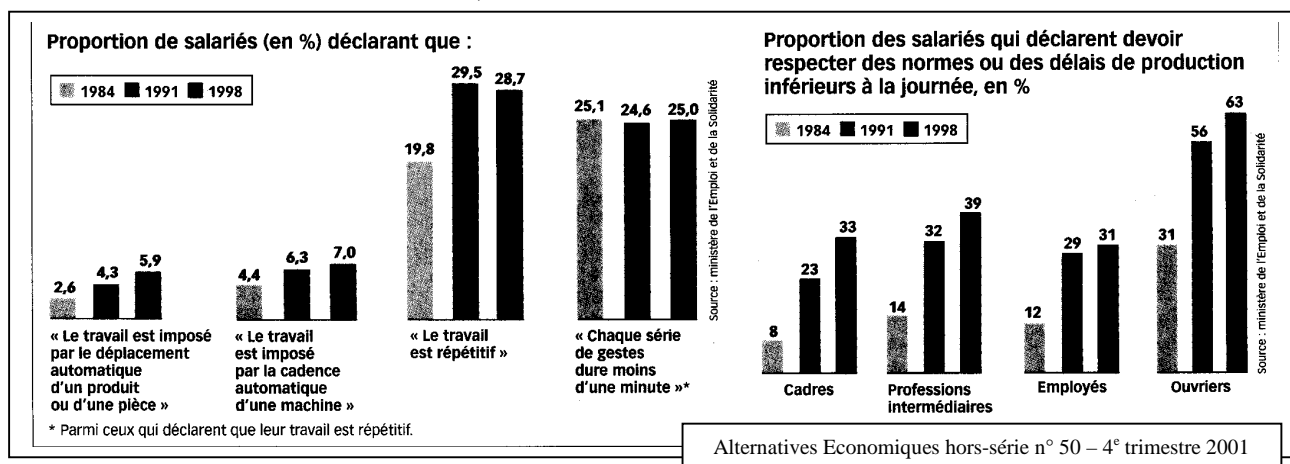
Pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manoeuvres. Nous, nous sommes post-tayloriens : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engager toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates - si brillants soient-ils - est dorénavant totalement insuffisante pour le relever. Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement. C'est pour cela que nos grandes sociétés donnent trois ou quatre fois plus de formation à tout leur personnel que ne le font les vôtres; c'est pour cela qu'elles entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses, qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et surtout qu'elles demandent - en amont - au système éducatif national de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés, terreau indispensable à une industrie qui doit se nourrir d'intelligence permanente.

Vos patrons sociaux, souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise. Réalistes, nous pensons à l'inverse qu'il faut faire défendre l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus sociaux que vous !

(source: propos du président Konosuke Matsushita - Rapport sur l'état de la technique- Sciences et techniques 1985
in A.Geledan – Le cours de Tes en 15 synthèses – Belin 1993)

Doc 5: Les conditions de travail en 1984, 1991 et 1998 en France



Doc 6 : bouleversements dans l'organisation du travail et logique taylorienne

La crise des années 70 a mené à de profonds bouleversements dans l'organisation des entreprises, mais sans en bouleverser la logique de base: travail prescrit et subdivisé ne faisant pas appel à un savoir-faire technique particulier avec un rythme rapide et contrôlé. En fait, un néotaylorisme aux formes adaptées à une main-d'oeuvre désormais formée s'est mis progressivement en place. On a souvent renoncé en particulier à la figure très conflictuelle du petit chef pour y substituer un fonctionnement en groupe où les salariés gèrent collectivement les absences, les retards... La peur du chômage suffit désormais à assurer la discipline, et le contrôle des pairs se révèle bien plus efficace que celui du contremaître. [...]

La nécessité de livrer plus rapidement entraîne de son côté l'éclatement des services spécialisés par métier (service commercial, juridique, fiscal...) au profit d'une généralisation du modèle de la chaîne d'assemblage automobile: les salariés effectuent successivement des tâches différentes. Mais pour fonctionner ainsi de façon efficace, il faut avoir au préalable décomposé ces tâches en éléments simples que des non-spécialistes peuvent réaliser. Des évolutions favorisées par l'informatisation croissante des processus. Le niveau culturel élevé des salariés n'est donc pas utilisé principalement pour réaliser de manière plus autonome des tâches faisant appel à un savoir-faire technique plus complexe, mais surtout pour faire fonctionner ces groupes de travail autonomes et faire participer les salariés plus activement au suivi et à l'amélioration de la qualité.

La crise des années 70 a pu ainsi être surmontée sans remise en cause fondamentale du pouvoir dans l'entreprise. Cela a fonctionné parce que la qualité et le service sont des justifications beaucoup plus puissantes que la productivité et la rentabilité.

(source: G.Duval – Salariat: des révolutions au goût amer – Alternatives Economiques – h.s; n° 37 – juin 1998)