
Les nouvelles formes de gestion flexible du travail

Esquisse d'une démarche théorique

(Version originale parue dans le vol. 1 no. 2 (1992))

Brahim Meddeb

L'environnement des années 90 exige-t-il une nouvelle structure organisationnelle dans les entreprises industrielles de type occidental? Dans l'affirmative, quelles seront les causes d'émergence de l'usine du futur et quelles seront les caractéristiques de l'appareil productif de cette firme en gestation? Cet article tente de répondre à ces questions. Il s'agit d'une démarche théorique qui vise à analyser la métamorphose de la gestion du travail dans les organisations, sur la base d'une approche *économie-politique*.

La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande.

Plusieurs recherches ont analysé la turbulence de l'environnement dans lequel opèrent la majorité des entreprises. Un ensemble de changements quantitatifs et qualitatifs modifie les structures de fonctionnement des organisations industrielles, qui doivent prendre les mesures nécessaires pour sauvegarder leur place sur le marché et, par conséquent, assurer leur survie économique. La mondialisation de l'économie, la saturation de la demande de certains produits (automobile, électroménager, etc.), le surendettement des pays en développement et l'apparition de nouveaux paramètres de concurrence (qualité) ont transformé les règles de jeu et les conditions de production. L'entreprise opère sous la pression d'un changement radical –signal d'une tendance à la baisse de la fabrication de masse de produits uniformes¹.

La firme doit désormais s'ajuster à cette dynamique de changements par une utilisation

plus rationnelle et plus efficace de ses ressources productives. La survie économique de l'entreprise passe par sa capacité de répondre aux exigences d'une demande diversifiée et instable. Un nouveau projet de rationalisation se dessine, qui repose sur la « flexibilisation » de l'appareil productif (capital humain et machines de production). La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Tout cela repose sur un postulat unique, évidemment très théorique : la firme doit être capable de produire à la mesure du client.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance.

Depuis le début des années 70, on assiste à un épuisement des modèles traditionnels de gestion de la main-d'œuvre, caractérisés par la rigidité (taylorisme et fordisme), et des équipements techniques, conçus en fonction de la fabrication d'un produit standardisé, à créer des gains de productivité. Les entreprises doivent donc repenser leurs structures de fonctionnement pour répondre aux exigences du marché.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance. Ces innovations créent ainsi une réalité nouvelle : l'entreprise de demain, dont les caractéristiques principales seront l'atelier

flexible et les nouvelles formes de gestion souple du personnel.

L'atelier flexible peut être défini comme un ensemble de machines-outils intégrées par un système informatisé, « pourvues de nombreuses possibilités de réglage et capables de réaliser des opérations d'usinage aussi diverses que complexes² ». Par conséquent, les équipements flexibles peuvent fabriquer des produits différenciés, en quantités variables et à moindres coûts.

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques.

Quant à la gestion souple du travail, elle consiste en une « flexibilisation » de l'usage de la main-d'œuvre dans l'entreprise. L'objectif visé est d'avoir un personnel polyvalent, multifonctionnel, par une refonte des relations hiérarchisées et un dépassement des découpages fonctionnels traditionnels dans le processus de production. Autrement dit, les nouvelles formes de gestion du travail – dont il sera question dans cet article – cherchent à rendre le collectif de travail apte à fabriquer, avec efficacité, des produits différenciés, de qualité, en quantités variables. Il est important de noter que le succès de ces nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines dépendra, en grande partie, de l'acceptation par les travailleurs d'un tel schéma de gestion.

Avant d'analyser les différentes dimensions de la gestion flexible de la main-d'œuvre, il convient de voir les origines de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

LES CAUSES D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

« La crise consiste justement dans le fait que le vieux meurt et que le neuf ne peut pas naître ».
(Gramsci)

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques. Elle se définit comme l'ensemble des principes ou des règles qui

déterminent comment le travail de conception et le travail d'exécution sont établis et accomplis dans le processus de production en vue de produire avec rentabilité un bien ou un service. Cet ensemble de règles a pris des configurations diverses à travers le temps³.

Au cours de la période précapitaliste, l'organisation du travail dans les petits ateliers artisanaux a pris la forme d'une gestion artisanale de la main-d'œuvre. Ce style de gestion se caractérise par une organisation autonome et libre du travail. L'artisan y est responsable de la conception et de l'exécution du travail pour toutes les étapes de la fabrication du produit. Il y a encore unité entre le travail intellectuel et le travail manuel. On peut dire que l'artisan voit en imagination le produit terminé et qu'il maîtrise le processus de production dans sa totalité. La gestion artisanale du travail, souvent basée sur l'intuition et le savoir-faire pratique (*practical knowledge*), a cédé la place à la gestion scientifique du travail avec l'avènement du libéralisme économique et de la grande entreprise.

L'échelle croissante de la production, la recherche de l'efficacité et les mutations socio-économiques ont exigé une autre forme de gestion de la main-d'œuvre. L'apparition de cette méthode, qui a été qualifiée de révolutionnaire pour l'époque, est due à Taylor⁴; c'est lui qui a énoncé les principes de l'organisation scientifique du travail, principes raffinés et généralisés par Ford dans l'industrie automobile.

De façon très simplifiée, on peut dire que la gestion scientifique du travail consiste en une double division du travail. Une division verticale, la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution; une division horizontale, c'est-à-dire la décomposition du travail en tâches simples (spécialisation) aussi bien au niveau de la conception que de l'exécution⁵. Ce type de gestion vise à augmenter l'efficacité du travail par :

- l'établissement d'une science du travail qui l'analyse dans ses éléments constituants. La direction peut remplacer le « pifômètre par des règles scientifiques »⁶ et améliorer systé-

matiquement la façon dont l'employé accomplit sa tâche (la fameuse méthode du *one best way*);

- la sélection scientifique des employés : il faut choisir l'employé requis pour accomplir la tâche définie unilatéralement par le bureau des méthodes;
- la motivation des employés par les incitations monétaires;
- l'harmonisation des intérêts des travailleurs et des employeurs;
- le renforcement de la parcellisation des tâches et de la spécialisation des tâches et de la spécialisation du travail;
- l'introduction de la chaîne mécanique dans le processus de production.

Le *scientific management*, à son début avec Taylor, analysait le travail pour améliorer son efficacité par la méthode des temps alloués. Les travailleurs y étaient tenus de respecter, grâce à un contrôle hiérarchique, le temps de travail défini par la direction. Avec sa généralisation par Ford, ce mode de gestion a adopté la méthode des temps imposés (*coercive timing*)⁷. Les temps étaient désormais imposés à l'ouvrier par la cadence d'une chaîne entièrement mécanisée passant devant l'employé et lui apportant le travail.

Le taylorisme et le fordisme constituent le corpus de la gestion scientifique du travail. L'application de cette méthode s'est généralisée dans presque toutes les entreprises, quel que soit leur secteur économique. Elle a donné naissance à la ligne de montage où les employés travaillent collectivement, comme un mécanisme. Le travailleur collectif a cessé d'être une métaphore (mythe) pour devenir une réalité palpable dont les éléments fonctionnent selon des règles de synchronisation et de proportionnalité⁸.

La gestion scientifique a permis un essor formidable de la performance du travail par la maîtrise des temps et des mouvements nécessaires à la production. Appuyée par une politique de relance et de soutien de la demande de type keynésien, elle semble avoir fonctionné sans difficultés, jusqu'au milieu des années 70, alors que s'est manifesté un affaiblissement de la

productivité. Il paraît que ce style de gestion se bute à une double limite. D'abord, une limite organisationnelle, qui se traduit par une contestation sociale tantôt ouverte (grèves, manifestations), tantôt latente (absentéisme, roulement du personnel, coûts de la non-qualité). Également, une limite technico-économique appelée crise d'efficacité, c'est-à-dire que, dans les conditions socio-économiques actuelles et au-delà d'un certain seuil de division méthodique du travail, ce modèle cesse de garantir des améliorations de la productivité de la main-d'œuvre.

Il convient d'analyser ces deux limites qui, sans doute aucun, sont à l'origine des transformations majeures dans le fonctionnement des entreprises et responsables, en particulier, de l'apparition des nouvelles formes de gestion du travail.

La limite organisationnelle de la gestion taylorienne

La limite organisationnelle (ou crise de légitimité) n'est rien d'autre que la contestation sociale de la rationalisation de type taylorien du travail dans les entreprises. Elle se matérialise dans des conflits ouverts ou dans des conflits latents (résistances des travailleurs). En termes plus simples, la limite organisationnelle a pris la forme d'un refus, tantôt ouvert, tantôt déguisé, des conditions d'exercice du travail parcellaire.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées d'intelligence, de créativité et de responsabilité.

Les conflits des années 60 sont dus à l'existence de conditions de travail défavorables dont, d'ailleurs, les travailleurs ont revendiqué l'amélioration. En effet, les revendications ne sont plus centrées uniquement sur les problèmes de répartition (les salaires), mais se portent sur des questions relatives à l'organisation du travail, à la cadence de la chaîne et à la sécurité d'emploi. Bref, la lutte quotidienne porte de plus en plus sur la nature et le contenu du travail.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées

d'intelligence, de créativité et de responsabilité. Dans un travail non intelligent, l'ouvrier n'a pas l'occasion de « penser » son travail. Il exécute le plan de production, parfois même une tâche spécialisée. Un travail qui manque de créativité est celui où l'ouvrier n'a pas à s'interroger sur les méthodes d'exécution et d'amélioration du produit. Quant à l'absence de responsabilité, elle signifie que l'effort exigé de chaque employé ne contribue que très partiellement à la réalisation du produit final. Autour de la chaîne « anonyme »⁹, la responsabilité de chaque ouvrier est si limitée que nul ouvrier ne peut affirmer que le produit final soit le résultat direct de son travail.

De plus, le travail « en miettes » a créé un manque d'intérêt, source d'insatisfaction et de désaffection engendrant des formes diverses de résistance de la main-d'œuvre. L'absentéisme est la première contrepartie de l'insatisfaction au travail. Il s'agit d'un comportement adopté par les travailleurs pour fuir les tâches spécialisées et monotones. En outre, les lésions professionnelles (stress, maux de dos, etc.) directement reliées à l'organisation taylorienne ou fordienne du travail peuvent aussi expliquer l'augmentation de l'absentéisme¹⁰. D'ailleurs, de plus en plus d'études scientifiques tendent à confirmer le lien entre travail parcellaire et problèmes de santé.

Le roulement du personnel constitue une autre réaction des ouvriers face au travail parcellaire et répétitif qui n'offre aucune chance de développement ou d'avancement. En période de sous-emploi, un faible taux de roulement n'indique pas une absence d'insatisfaction, mais plutôt que les travailleurs ne veulent pas risquer de perdre leur emploi.

Le sabotage de la production est une troisième forme de résistance. Il exprime un sentiment de frustration et la volonté de contester un style autoritaire de gestion du travail.

Qu'il s'agisse de disputer à la direction le droit de fixer le rythme de la chaîne ou de lui disputer le droit de choisir le contenu du travail, tous ces comportements sont des signes de mécontentement, des formes de contestation sociale ouverte ou déguisée d'une méthode managériale

qui réduit les employés à n'être que de simples exécutants. Par ces moyens, les travailleurs cherchent à réorganiser l'entreprise et avoir des responsabilités plus larges dans les différentes activités de l'organisation.

La limite technico-économique de la gestion taylorienne

Les méthodes de gestion traditionnelles axées sur les principes tayloriens et fordien ont atteint un seuil technico-économique au-delà duquel la fragmentation du travail et le manque d'autonomie des ouvriers –de plus en plus scolarisés– deviennent obsolètes et nuisent à la rentabilité de la firme. En d'autres termes, on a observé l'existence d'une limite au-delà de laquelle les économies d'échelle associées à la décomposition des tâches et à la production de masse ne sont plus possibles¹¹.

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel et les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc.

On admet que la gestion rigide de la production a atteint un optimum d'efficacité au-delà duquel un certain nombre de coûts supplémentaires de plus en plus importants tendent à alourdir le prix de revient de la marchandise et, par conséquent, à nuire à la rentabilité de la firme¹². Cette nouvelle catégorie de charges comprend les coûts de la contestation sociale (indiscipline, absentéisme, etc.), les coûts indirects de la division méthodique du travail, la négligence des qualifications tacites des employés (savoir-faire, tours de main, etc.) et les coûts dus au manque de flexibilité d'un équipement technique rigide (monoproduit) pour fabriquer une gamme de produits de plus en plus diversifiés.

Les coûts engendrés par la crise d'acceptabilité sociale des modalités de travail ne font qu'alourdir les charges productives. L'absentéisme génère un coût supplémentaire pour

l'entreprise et, par conséquent, une perte de productivité. La perturbation de la production, due aux absences, engendre un manque à gagner qui peut être estimé par les frais d'heures supplémentaires, les frais de formation et d'apprentissage du personnel de remplacement, le temps de travail du personnel affecté à la solution des problèmes d'absentéisme. Le roulement (*turnover*) du personnel est un autre dysfonctionnement coûteux affectant la rentabilité réelle de l'organisation. Les charges induites par le désengagement des employés sont impor-

tantes et correspondent approximativement aux frais d'entraînement et aux frais de formation des remplaçants (nouveaux employés) afin qu'ils acquièrent l'habileté et la dextérité des travailleurs qui ont quitté leurs postes¹³. Derrière l'entreprise, se profile une usine-fantôme, où les coûts cachés pèsent de plus en plus lourd sur la structure des charges productives. Il s'agit du manque à gagner causé par l'utilisation des capacités de production à des tâches non productives (rebuts, retour-clients, retouches, etc.).

Tableau 1 – Limites technico-organisationnelles de la gestion scientifique du travail et solutions proposées

Les limites des modèles traditionnels de gestion du travail	Les solutions proposées
<p>1. <u>Limite organisationnelle</u> : crise de légitimité. Désaffection pour le travail en miettes, ses conditions d'exercice et d'échange. Manifestations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - grève - absentéisme - roulement du personnel - non-qualité <p>2. <u>Limite technico-économique</u> :</p> <p>2.1 <u>Limite économique</u> Au-delà d'un certain seuil de division du travail, des coûts supplémentaires grèvent la rentabilité de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. augmentation des temps de transfert improductif ii. rigidité du collectif de travail (main-d'œuvre « monoproduit ») iii. négligence des savoir-faire informels des travailleurs <p>2.2 <u>Limite économique</u> Équipements rigides et « monoproduit ».</p>	<p>1. <u>La restructuration du travail</u> : l'objectif de cette solution est de repenser le contenu du travail : augmenter la responsabilité, la diversité et l'autonomie. Mesures à prendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rotation des tâches - élargissement des tâches - enrichissement des tâches - formation de groupes autonomes <p>2. a) <u>La restructuration des tâches</u>. Elle réduit la parcellarisation du travail et rend le collectif de travail polyvalent et multifonctionnel donc « multiproduits ». C'est une solution possible pour (i) et (ii). b) <u>La participation à la gestion et les cercles de qualité</u>. Ils visent la mobilisation des qualifications tacites des travailleurs au profit de la rentabilité (solution pour iii). c) <u>La philosophie de gestion humaniste</u>. Elle accroît l'implication des travailleurs dans la production. d) <u>L'introduction de l'atelier flexible</u> (C.A.O., F.A.O., G.P.A.O.) Un équipement de production « multiproduits ».</p>
<p>Remarque : il est facile de constater que les solutions proposées aux problèmes de la gestion rigide du travail (taylorisme et fordisme) constituent les principales composantes de ce qu'on appelle programme de qualité de vie au travail ou nouvelles formes d'organisation du travail.</p>	

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel est les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc. Il est important pour l'entreprise d'adopter et de mettre en œuvre un style de gestion susceptible de contrecarrer ces phénomènes et d'en réduire les coûts.

L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production « multiproduits » c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés.

Les coûts indirects de la division du travail augmentent avec le renforcement de la spécialisation des tâches. Ils tendent à grever la performance du collectif de travail –augmentation des temps de transferts (improductifs) avec la multiplication des postes, rigidité d'un collectif de travail conçu en fonction de la fabrication d'un seul type de produit (l'aménagement des travailleurs autour de la chaîne, leurs qualifications etc., sont trop attachés aux caractéristiques du produit). Chaque fois que l'entreprise veut innover et fabriquer des produits différents, il s'ensuit des coûts majeurs et des délais trop longs. La compétitivité de l'entreprise sur le marché passe par sa capacité de faire face à une demande diversifiée et instable. Pour cela, un style de gestion axée sur la recomposition du travail et la polyvalence des travailleurs est requis, plus que jamais.

Fabriquer à bon compte de petites séries de nombreux modèles différents [...] Il faut le répéter, la question est : quoi faire pour élever la productivité quand les quantités n'augmentent pas? [...] L'autre [façon] est de repenser, dans tous ses détails, l'organisation du travail¹⁴.

L'obsolescence d'un outillage technique rigide conçu et utilisé en fonction de la fabrication d'un seul modèle défavorise la firme qui doit

produire des biens différenciés, comme l'exige la contrainte de la concurrence. Dès lors, l'adoption des technologies flexibles devient quasiment une nécessité. L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production « multiproduits » c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés. Les nouvelles technologies fondées sur l'utilisation de la microélectronique permettent une meilleure adaptation de la production aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande¹⁵.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*. La mobilisation de cette ressource productive, longtemps ignorée par les services fonctionnels, s'impose aujourd'hui comme une obligation économique. Il s'agit d'une réserve de productivité qu'il faut canaliser par des moyens d'implication des employés aux différentes activités de l'entreprise.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*.

Voilà donc les principales raisons économiques et organisationnelles (résumées dans le tableau I) qui expliquent l'épuisement d'un modèle de gestion fondé sur la spécialisation des tâches dans l'entreprise (pour réduire les coûts unitaires de production). Les limites mêmes de ce type de gestion incitent à la recherche d'une nouvelle forme de rationalisation des ressources productives. Dans un régime de variété permanente de la demande¹⁶, on assiste à une métamorphose du projet de rationalisation. La rationalisation de l'entreprise sur la base des économies d'échelle (le coût unitaire du produit fabriqué est abaissé avec l'allongement des séries) est saturée. Elle cède la place à un autre style de rationalisation axée plutôt sur le principe des économies de flexibilité, de diversité et de qualité¹⁷. Cette nouvelle logique consiste à réduire les coûts unitaires –d'une gamme de produits toujours variés– grâce à des temps de reconversion courts¹⁸, mais en utilisant

le même équipement technique et le même personnel. On désigne par temps de reconversion les temps de passage d'une ligne de production à une autre et les temps d'adaptation, c'est-à-dire la capacité d'innover les produits et de transformer, en conséquence, les processus de fabrication.

L'ORGANISATION DE DEMAIN : VERS DES NOUVELLES FORMES DE GESTION DU TRAVAIL

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement. Dans un contexte de variabilité de la demande de produits, de plus en plus différenciés et à cycle de vie très court, la survie économique de l'entreprise dépend de la sensibilité de son appareil productif aux exigences du marché. Cette souplesse ou flexibilité se traduit en termes « d'adaptabilité à l'expansion, à la contraction ou aux changements du marché des produits¹⁹ ».

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement.

Pour atteindre cette qualité de fonctionnement, la firme doit repenser en profondeur l'organisation de ses ateliers afin d'avoir un appareil productif (équipement et main-d'œuvre) « multiproduits ». Dans ces conditions, il apparaît incontestable que les technologies nouvelles fondées sur l'application de la microélectronique offrent des possibilités extraordinaires de « flexibilisation » des équipements productifs et annoncent la naissance de ce qu'on appelle l'atelier flexible. Ce nouvel atelier suppose une main-d'œuvre plurifonctionnelle à qualifications versatiles et capable d'intervenir dans des activités non-traditionnelles déléguées autrefois au bureau des méthodes. La modification du contenu du travail, sur la base d'une responsabilisation technique et économique du collectif de travail par des nouvelles formes de gestion du personnel, devient une condition de la viabilité de l'entreprise sur le marché²⁰.

Il faut noter qu'il n'y a pas unanimité au sujet de l'appellation des innovations organisa-

tionnelles mises en œuvre dans un nombre grandissant d'entreprises. Programmes de qualité de vie au travail, qualité totale, gestion stratégique de la main-d'œuvre ne sont, au fond, que des schémas organisationnels similaires visant une meilleure performance par la « flexibilisation » du travail dans les entreprises. Les nouvelles formes de gestion du personnel présentées souvent sous la bannière de « l'humanisation du travail » recouvrent un ensemble de pratiques différentes visant à remédier aux dysfonctionnements des modèles traditionnels. À cet égard, on peut évoquer la philosophie de gestion humaniste, la participation des travailleurs, les cercles de qualité et la restructuration des tâches. Il est important de souligner qu'il s'agit là des principales composantes des programmes d'amélioration des conditions de travail. La mise en application de ces stratégies fait souvent appel à des actions complémentaires pour faciliter le changement dans les organisations : développement de la communication et de la transparence, coopération patronale-syndicale, etc.²¹.

La philosophie de gestion humaniste

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise. La culture organisationnelle est désormais une ressource productive, au même titre que les autres facteurs de production. Il s'agit de l'ensemble des symboles et des valeurs permettant de transmettre aux employés les convictions intrinsèques de l'entreprise²². Cet ensemble de principes ou de croyances, auxquels l'entreprise s'engage à adhérer dans la gestion de sa main-d'œuvre, vis à obtenir un consensus général sur la mission économique et sociale de l'organisation. Autrement dit, depuis quelques années, on accorde de plus en plus d'importance aux idées, aux valeurs et aux croyances qui maintiennent la cohésion de l'organisation; on y voit une nouvelle façon de gérer l'entreprise.

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Ces principes doivent révéler l'importance que la direction accorde à son personnel et le rôle de celui-ci dans les différentes sphères d'activités de l'entreprise. Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme. C'est dont traite le passage suivant, extrait de la philosophie de la compagnie Hewlett-Packard :

Objectif : aider le personnel de H.-P. à partager la réussite de la société qu'il a rendue possible; lui apporter une sécurité d'emploi fondée sur ses résultats; reconnaître les réalisations personnelles; et assurer la satisfaction individuelle qui naît du travail accompli²³.

Une autre compagnie, Data Corporation formule ainsi sa philosophie de gestion :

Reconnaître que les employé-e-s sont l'actif le plus important; assumer la stabilité des revenus et la sécurité d'emploi; accorder de l'autonomie et de la responsabilité; faire de chaque employé un manager²⁴.

Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme.

Il semble qu'une telle philosophie de gestion—favorisant l'implication des travailleurs—conduise à l'émergence d'un « patriotisme d'entreprise », comme l'a noté Müller-Jentsch : « *Entreprise Culture and partial or pseudoparticipation are efficacious devices to win hearts and minds of employees²⁵* ». Cela se traduit par une intériorisation de la logique des coûts minimums par les employés eux-mêmes. En d'autres mots, l'ouvrier adopte la rationalité de l'organisation (soit la recherche de profits) et fait sien l'intérêt de celle-ci²⁶.

La culture organisationnelle mise au service de l'entreprise indique le signal de la pénétration

de l'idéologie et de la symbolique dans le processus de production. Autrement dit, les facteurs idéologiques (élaborés à la suite des découvertes des sciences humaines qui déchiffrent les déterminants de l'affectivité et de la structure psychique de l'être humain) deviennent un facteur objectif agissant sur le comportement des employés pendant l'accomplissement de leur travail. Il s'agit d'un moyen de contrôle à distance, d'un moyen de supervision impersonnel permettant la réalisation efficace de la mission de l'entreprise²⁷.

La participation des travailleurs dans l'entreprise

La participation des travailleurs, considérée comme principe de gestion ou forme d'organisation du travail, consiste en un processus où les employés exercent une certaine influence sur les affaires économiques et administratives de l'entreprise. Le degré idéal de cette influence peut être déterminé en fonction de l'intensité avec laquelle les employés sont affectés par l'activité ou le choix de la firme²⁸. Cette façon de déterminer le degré d'implication est appropriée dans la mesure où elle permet de surmonter la difficulté d'opérationnaliser la participation d'un nombre important d'intervenants. En effet, la participation de tous les employés à toutes les activités et à tous les niveaux d'une entreprise est très difficile, voire impossible.

Le fondement objectif de ce principe managérial est la mobilisation des savoir-faire informels, c'est-à-dire de la réserve de créativité des travailleurs au profit de la rentabilité de l'organisation. Il a fallu attendre les années 70 pour se rendre compte de l'importance des qualifications tacites des employés dans le fonctionnement de l'entreprise. En raison des nouvelles contraintes du marché et des changements technologiques, l'efficacité économique de la firme requiert l'utilisation de ce savoir-faire pratique (trucs du métier, etc.) « né de l'expérience concrète, des exigences du travail en situation²⁹ ». Cette source potentielle de productivité est souvent ignorée dans un style de gestion dichotomique qui réduit l'ouvrier à n'être qu'un simple exécutant.

La gestion participative vise l'implication positive des ouvriers dans le processus de production, l'utilisation productive des astuces et des « combines » inventées par les employés pour pallier les dysfonctionnements des équipements, les déficiences des matériaux et l'irrationalité des méthodes de travail prescrites. La sociologie, tout comme l'ergonomie, a contribué à mettre en relief les ajustements secondaires effectués par les employés pour se « réapproprier le travail³⁰ » et rendre les règles prescrites opérationnelles. Les sociologues ont développé le concept de régulation autonome ou informelle pour décrire ces comportements d'implication. Les ergonomes ont, de leur côté, constaté l'écart entre tâche réelle et tâche théorique (prescrite) et montré que le travail prescrit par la direction correspond rarement au travail réellement effectué par les opérateurs. En résumé, la participation permet de mettre en lumière et de codifier cet ensemble de qualifications informelles³¹ individuelles ou collectives, libérant ainsi la réserve de productivité et permettant, par conséquent, une meilleure rentabilité économique.

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail.

La participation directe et volontaire dans l'entreprise permet aux travailleurs de prendre part à des activités qui relevaient autrefois de l'autorité exclusive de la direction. À cet égard, il convient de distinguer, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité, la participation des employés à l'organisation du travail, la participation au développement de la qualité du produit, la participation aux choix technologiques et à l'amélioration de l'utilisation des équipements de production, la participation à la propriété et l'intéressement (ou salaire participatif).

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail. En d'autres termes, les salariés se

réapproprient une partie du travail de conception et prennent part à la préparation des tâches, à la répartition du travail, à la détermination de l'intensité du travail et à l'organisation concrète du travail quotidien. Les directions n'ont plus le monopole de la conception du travail. On assiste à une démocratisation de la gestion, qui devient l'affaire de tous, dans une logique d'efficacité.

La participation au développement du produit et à l'amélioration de sa qualité est une autre forme d'implication nouvelle des travailleurs. Les nouveaux paramètres de la concurrence exigent que l'on fabrique des produits différenciés et de qualité pour répondre à une demande aussi variée qu'instable. C'est dans cette optique que l'entreprise cherche à réorganiser sa structure organisationnelle et qu'elle fait appel aux connaissances pratiques des travailleurs pour innover et assurer des standards élevés de qualité. L'idée sous-jacente, comme l'a noté H. Bhérer, est que nul ne connaît mieux son travail et les méthodes pour le rendre plus efficace que le travailleur lui-même³². La forme la plus répandue de cette participation est le cercle de qualité dont on parlera plus loin.

Les choix technologiques et les méthodes d'utilisation des équipements productifs constituent une sphère d'activité où la participation des travailleurs est possible. Le savoir-faire ouvrier non officiel, acquis par l'expérience du travail, est une ressource rare qui permet de réduire le temps des pannes et le dysfonctionnement des équipements –en évitant d'attendre que le service compétent intervienne. Par conséquent, l'implication des travailleurs dans la mise au point des techniques d'utilisation des machines permet une optimisation des temps d'engagement du capital fixe qui pèse de plus en plus dans la structure des coûts de l'entreprise.

En outre, le succès des nouvelles technologies dépend fortement des qualifications tacites des employés³³. L'informatisation de la production amène une unification de l'atelier au reste de l'entreprise et impose une transparence dans les communications, une circulation constante et efficace des observations et des informations

relatives au fonctionnement des équipements intégrés par ordinateur. Autrement dit, l'utilisation efficace des machines nécessite une implication positive des ouvriers.

La participation à la propriété est un mécanisme qui permet aux employés de posséder une partie du capital de l'entreprise. Il s'agit d'un régime où les travailleurs peuvent acheter, souvent par des retenus à la source, un certain nombre d'actions de l'entreprise. La forme la plus répandue de ce régime est l'actionnariat. En 1986, dans l'entreprise Cascades, 60 % des salariés détenaient 10 % des actions. Les ouvriers détenteurs d'actions retirent des revenus supplémentaires ou subissent des pertes selon la conjoncture économique et la rentabilité de l'entreprise.

Le salaire participatif ou les stratégies visant l'intéressement aux résultats sont des formes de partage des gains entre propriétaires et travailleurs. Il existe diverses formes d'intéressement. L'intéressement à la productivité est un programme qui accorde des primes (« bonus »). En vertu de ce programme, les salariés reçoivent un supplément de rémunération provenant de la diminution du coût de production ou de l'augmentation de la productivité. L'intéressement aux bénéfices consiste à verser, à tout le personnel ou à une partie des employés, une fraction prédéterminée des profits résultant d'un accroissement de la productivité ou d'une conjoncture économique favorable.

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Dans les grandes entreprises japonaises où l'emploi est acquis pour la vie, les modèles d'intéressement des employés aux résultats économiques ont pour but de rendre les coûts salariaux flexibles et de les adapter aux fluctuations conjoncturelles. La part de la rémunération provenant de la participation aux béné-

fices y est importante (environ le quart de la rémunération totale versée aux travailleurs), mais elle est aléatoire, liée aux résultats commerciaux de la firme³⁴.

On doit également noter que les formules de participation à la propriété et d'intéressement des salariés aux résultats peuvent améliorer la structure des coûts de l'entreprise. Elles permettent un autofinancement plus grand et sans frais d'intérêt, elles incitent à l'accroissement de la productivité et procurent une flexibilité de la masse salariale (qui opère sa propre régulation en fonction de la situation du marché).

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50. En fait, il s'agit d'une application structurée et encadrée du management participatif, d'une nouvelle forme d'organisation du travail basée sur la mobilisation de toutes les idées, à tous les niveaux de l'entreprise et favorisant le travail en groupe pour rendre le processus de production³⁵ plus efficace. En pratique, le cercle de qualité est un collectif de travail formé de quatre à dix personnes appartenant à la même unité de production. Les membres du groupe se réunissent régulièrement, sous la responsabilité d'un animateur, afin de réfléchir et de trouver des solutions à des problèmes relatifs à la qualité des produits.

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50.

L'idée fondamentale du cercle de qualité est l'importance des capacités créatives et des savoir-faire pratiques des travailleurs dans l'amélioration des méthodes de production et de la qualité des produits³⁶. Cette croyance s'oppose tout à fait aux principes de la division taylorienne des tâches où l'ouvrier n'est qu'un simple exécutant qui n'a pas à penser son travail. Pour sa part, le cercle de qualité reconnaît les compétences potentielles des salariés pour étudier et transformer le processus de fabrication et, ainsi, améliorer le sort de l'entreprise, objectif traditionnel de la direction. Il s'agit, en quelque sorte, d'une intériorisation (*internalization*), par les travailleurs eux-mêmes, des principes de réduction des coûts et d'économie de temps, dans la mesure où le groupe doit engendrer des idées permettant de produire mieux, plus et en moins de temps³⁷.

Le fonctionnement du cercle de qualité comporte généralement trois étapes. En premier lieu, on procède à l'identification du problème à résoudre au cours d'une séance de *brainstorming* (remue-méninges) où chaque employé membre du cercle peut s'exprimer librement. Puis, on analyse le problème et les données au moyen des techniques quantitatives (diagramme de Pareto, diagramme causes-effets) afin de mettre en relief les véritables causes du problème. Enfin, les membres du groupe élaborent une solution (bien que la décision finale revienne à la direction). La longévité du cercle de qualité –utilisé comme outil de gestion dans une entreprise– dépend du degré d'implication des travailleurs non membres (du cercle) dans le processus de résolution des problèmes³⁸. Le succès des cercles de qualité dans les entreprises occidentales dépend des modalités de répartition des bénéfices matériels (réduction des coûts) réalisés grâce à cette mesure. Il ne faut pas se leurrer : les employés ne consacreront pas leur temps et leurs efforts pour des récompenses d'ordre psychologique uniquement, il faut les y inciter par des avantages matériels et pécuniaires³⁹.

Les cercles de qualité peuvent permettre de diminuer sensiblement les coûts de production. En effet, l'implication positive des travailleurs pour améliorer la qualité du produit et palier le

mauvais fonctionnement des machines va dans le sens d'une réduction des coûts cachés. De plus, le cercle de qualité assure une flexibilité décisionnelle génératrice d'économies de temps dans le processus de prise de décision. Selon de nombreuses études, on peut établir un lien entre les cercles de qualité et l'accroissement de la productivité des entreprises⁴⁰.

En résumé, considérant le travailleur comme un être capable de réfléchir aux méthodes de production, au même titre qu'un expert du bureau des méthodes, le cercle de qualité permet d'optimiser la rentabilité de la firme grâce à un effort productif croissant des employés. Comme l'ont noté K. Dohse, U. Jürgens et T. Malsh : « One of the principal thrusts of quality circle in Japan is to achieve a full 60 minutes of work each hour by each worker⁴¹ ».

La restructuration des tâches

La restructuration des tâches est un concept qui désigne les modifications apportées aux différents aspects de la division verticale et horizontale du travail au sein des entreprises industrielles. Elle est une tentative de recomposition du collectif de travail pour le rendre plus sensible aux exigences d'une demande instable et en mutation croissante. Autrement dit, il s'agit de détacher le travailleur collectif, ses qualifications et les modes de son fonctionnement des caractéristiques du produit à fabriquer et de le doter d'une capacité d'adaptation et d'ajustement à la demande, sans délais et sans coûts majeurs.

La réorganisation des tâches donne de la souplesse au collectif de travail. Une flexibilité fonctionnelle, d'abord, qui résulte de la possibilité de modifier les conditions d'exercice du travail (polyvalence, mobilité entre les postes); également, une flexibilité numérique provenant de l'adaptation du volume de la main-d'œuvre en fonction des fluctuations de la demande⁴².

Ainsi, le collectif de travail subira des transformations perpétuelles et variera suivant les conditions du marché :

Les groupes de production se composent, se décomposent et se recomposent autour d'in-

*dividus porteurs d'impératifs et de compétences différentes dans le temps et dans l'espace, en fonction des variations du carnet de commandes*⁴³.

Il est généralement admis que la restructuration des tâches est une forme d'organisation du travail comportant trois dimensions. Celui fait l'objet d'un certain consensus entre les théoriciens appartenant à des écoles de pensée différentes⁴⁴. On peut donc distinguer l'intégration horizontale, l'intégration verticale et les groupes de travail flexibles.

L'intégration horizontale, connue généralement sous l'appellation d'élargissement des tâches, est une tentative d'extension du travail; elle consiste à ajouter, à un poste, une ou plusieurs opérations n'exigeant pas de qualifications supérieures et ne comportant pas de responsabilités plus grandes. Autrement dit, il s'agit de confier à un employé des tâches plus nombreuses, mais de même nature, rompant ainsi la monotonie du travail et allongeant la durée des cycles du travail⁴⁵. Par intégration verticale, on désigne l'enrichissement des tâches c'est-à-dire l'introduction, dans le travail d'un ouvrier, de nouvelles opérations, de nature différente, qui nécessitent un niveau plus élevé de responsabilité, de savoir-faire et de compétence. Dans ce cas, le travailleur peut utiliser davantage sa créativité et ses connaissances intellectuelles.

Quant aux groupes de travail flexibles (autonomes ou semi-autonomes), ce sont des collectifs de travail auxquels on confie la mission de faire fonctionner une partie de l'atelier, d'une manière autonome, en respectant les normes de production (quantité et qualité) établies par la direction.

Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables.

Les effets bénéfiques de la revalorisation du travail ne manquent pas. Elle réduit la mono-

tonie des gestes, permet à l'employé de réfléchir à son travail et réinstaura une autonomie relative dans l'exécution des tâches. Elle peut aussi constituer l'un des facteurs de la satisfaction que les travailleurs retirent de leur travail. Enfin, elle crée les conditions favorables à une plus grande implication et à la mobilisation des savoir-faire au profit de la production.

On peut donc dire que la science intervient de plus en plus dans le processus de production. Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables. Grâce aux sciences sociales et humaines, les dirigeants d'entreprises peuvent savoir comment intervenir pour intéresser les employés et les impliquer dans la poursuite des objectifs de l'organisation. L'utilisation, dans la gestion de la main-d'œuvre, de la pyramide des besoins humains de Maslow en est un bon exemple. Elle est une illustration parfaite de la scientification de l'art du commandement et de l'organisation.

La restructuration des tâches : une économie de coûts

Il convient, maintenant, de se demander si la restructuration des tâches assure, somme toute, une gestion plus perfectionnée et moins coûteuse de la force de travail. Autrement dit, est-ce qu'elle peut engendrer une économie du travail nécessaire à la production? Pour mettre en évidence l'impact de ce style d'organisation sur la productivité, il est utile de se servir de la méthode de gestion par l'analyse de la valeur⁴⁶. L'analyse de la valeur permet de déceler et d'éliminer les coûts inutiles liés, entre autres, à la conception, au procédé de fabrication et aux matières constitutives d'un produit. Elle permet de multiplier les petites économies ou les petits gains d'efficacité qui, ensemble, deviennent significatifs. On pourrait certainement répertorier, à l'aide de cette méthode, toutes les économies que peut engendrer la restructuration des tâches dans le « procès » de travail (voir tableau II).

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production.

Puisque la recombinaison des tâches responsabilise le travailleur et qu'elle intellectualise le travail, elle peut donc affecter positivement les attitudes des travailleurs. On sait qu'un travail revalorisé amène une motivation et une satisfaction plus grandes chez les employés. Dans ces conditions, on peut s'attendre à une baisse des taux d'absentéisme et de roulement du personnel et à une amélioration sensible de la qualité.

Tableau II – Les avantages économiques de la restructuration des tâches

1. Réduction des coûts de l'absentéisme, de l'instabilité du personnel et de la non-qualité.
2. Réduction des coûts du contrôle hiérarchique et de la qualité.
3. Réduction des coûts d'adaptation aux exigences de la demande.
4. Réduction de l'écart entre temps d'utilisation théorique et temps d'utilisation réel des machines : meilleur usage des équipements de production.

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production. Tout d'abord, la flexibilité fonctionnelle permet une utilisation souple de la main-d'œuvre; on peut, par exemple, remplacer un employé absent sans recourir au travail supplémentaire ou à des remplaçants, deux solutions dont les coûts sont élevés. De plus, l'absentéisme ne perturbe plus la fabrication puisque la norme de production est assurée par le groupe, sur une base collective et non individuelle.

Le groupe de travail flexible gère lui-même son temps et l'organisation de son travail pour respecter la norme de production en termes de quantité et de qualité. L'autodiscipline et la

responsabilité collective rendent le contrôle hiérarchique et celui de la qualité désuets et superflus. La suppression ou la réaffectation productive des postes de supervision épargne des coûts importants à l'entreprise. À ce sujet, on doit noter que la volonté d'améliorer la qualité des produits peut être renforcée par des mesures incitatives supplémentaires comme la participation des travailleurs aux décisions et leur implication dans les cercles de qualité.

Le regroupement des tâches réduit également les temps d'enchaînement et de transfert du produit (en cours de fabrication) d'un poste à l'autre. En effet, la simplification des postes, par la réintégration de certaines fonctions, diminue le temps durant lequel le produit ne subit pas de transformations productives⁴⁷. Les collectifs de travail flexibles, ayant beaucoup de discrétion et d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches et dans le choix de leurs méthodes de travail en situation cherchent constamment à améliorer leurs performances. Chez Toyota, par exemple, les travailleurs réorganisent continuellement les procédés de travail en vue d'éliminer les mouvements inutiles et le travail « non nécessaire » à la fabrication du produit. Cet effort s'appelle *shojinka*, ce qui signifie tout simplement réduire la main-d'œuvre nécessaire à l'accomplissement d'une tâche déterminée⁴⁸. On est donc justifié de croire qu'il y a intériorisation des principes tayloriens par les travailleurs eux-mêmes.

La recombinaison des tâches favorise, de plus, l'utilisation flexible de la main-d'œuvre. En d'autres termes, un collectif de travail souple peut être réorganisé et réutilisé sans délais et sans coûts majeurs pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Avec le même potentiel humain, l'entreprise peut donc fabriquer des produits différenciés et réduire les coûts d'adaptation aux exigences de la demande.

Grâce au collectif de travail sensible et « multiproduits », l'entreprise réalise des économies de coûts considérables. Elle n'a plus à investir trop de temps dans la fabrication des stocks : des groupes de travail flexibles rendent la production « juste à temps » possible.

Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils.

Il est établi que le temps d'utilisation effective des machines-outils ne représente que 5 % de leur temps d'occupation théorique⁴⁹. En conséquence, l'efficacité économique d'une entreprise, où le poids relatif du capital fixe (équipements) est de plus en plus important, passe obligatoirement par une meilleure valorisation de ce facteur. Il est donc légitime de chercher à améliorer la productivité du capital fixe. La restructuration des tâches est un moyen efficace d'y arriver.

En permettant au collectif de travail de se réappropriier certaines fonctions techniques, de contrôle et de diagnostic qualitativement différentes, la restructuration des tâches accroît simultanément les possibilités et la durée d'utilisation des équipements de production. Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils. L'accroissement des temps d'engagement réel (ou temps de coupe) des équipements, par la réduction des temps morts consommés par des activités improductives de la machine (montage, vérification, arrêts, déplacements, chargement, positionnement, réglage, etc.) est rendu possible grâce à la responsabilisation technique et économique des collectifs de travail⁵⁰.

Dans les entreprises japonaises, par exemple, l'exploitation plus productive des installations en capital fixe découle des efforts conjoints des ingénieurs et des groupes de travail autonomes et responsables des unités de production. Ce schéma de fonctionnement s'apparente au concept de *giving wisdom to the machine*. Il requiert des travailleurs de production, des superviseurs et des ingénieurs un effort collectif constant pour perfectionner les outils (modifier ou ajouter des fonctions supplémentaires) et les méthodes de production⁵¹. Dans une succursale de la compagnie Alcan, ce type d'effort a permis à un groupe de travail flexible, affecté à

une salle de cuves comportant 300 portes de superstructures, de ramener de 12 à 5 secondes le temps requis pour ouvrir chacune de ces portes, réalisant ainsi une économie approximative de 67 000 \$ par année⁵².

La restructuration des tâches permet donc une meilleure utilisation des équipements de production et une diminution des coûts d'imputation (*overhead cost*). La vie économique des machines-outils est alors distribuée sur un nombre maximum de produits fabriqués⁵³. Autrement dit, la réorganisation du travail réduit la quantité de capital fixe nécessaire pour produire une unité du produit : avec le même équipement et pour les mêmes coûts fixes, il est possible de fabriquer davantage de produits variés. Le système SMED (*Single-minute exchange die*) mis au point par Shingo⁵⁴ est un parfait exemple de l'utilisation plus efficace des équipements et de la diminution des temps de réglage, grâce à la sensibilisation des opérateurs à des fonctions techniques et diagnostiques.

Par ailleurs, il faut souligner les possibilités offertes par l'application de la micro-électronique à la production. Les nouvelles technologies flexibles (C.A.O., F.A.O.) permettent « un déblocage relatif des programmes de production face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande »⁵⁵. De plus, les systèmes de production électroniques ou programmables assurent une optimisation des temps d'utilisation effective des équipements. Les nouvelles technologies axées sur la microélectronique offrent la possibilité d'un équipement flexible « multi-produits », susceptible d'être facilement réorganisé, réutilisé et même perfectionné pour fabriquer des produits différenciés.

CONCLUSION

Les nouvelles conditions créées par le libre-échange entre les divers espaces nationaux, la saturation de la demande de certains produits et le surendettement des pays en développement ont conduit à une nouvelle forme de rivalité entre les entreprises œuvrant dans tous les secteurs économiques. L'instabilité socio-économique rend désuètes les méthodes

traditionnelles de gestion axées sur la rigidité. Cette instabilité appelle une transformation dans le fonctionnement des entreprises. La « flexibilisation » de l'appareil productif s'impose plus que jamais. C'est à la foi une question de survie économique et le point d'émergence de l'entreprise du futur.

La flexibilisation de l'appareil productif passe par des changements technologiques et organisationnels qui permettront à l'entreprise de s'adapter aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. L'apparition des nouvelles technologies flexibles et axées sur l'application de la microélectronique a donné naissance à la notion d'atelier flexible. Celui-ci se compose d'un ensemble de machines automatiques qui sont intégrées par un système informatisé et qui peuvent être réorganisées et réutilisées sans délais et sans coûts pour fabriquer une gamme croissante de produits différenciés. La seconde caractéristique de l'appareil productif flexible est la souplesse de la main-d'œuvre. Cette capacité du personnel de réagir rapidement aux exigences du marché est, comme on l'a vu, l'objectif visé par les nouvelles formes de gestion du travail. La gestion du travail s'appuie désormais sur la participation des travailleurs, les cercles de qualité, la restructuration des tâches et une philosophie de gestion qui mise sur l'implication positive des employés dans la production. Ces méthodes nouvelles ont pour but de rendre le collectif de travail polyvalent, multifonctionnel et flexible, susceptible d'être utilisé et réorganisé en fonction des aléas des commandes, bref, un personnel « multiproduits ».

Telles seront les deux composantes de l'usine de demain : un équipement souple et une main-d'œuvre flexible, permettant de fabriquer à bon compte des produits diversifiés et de qualité. L'économie de la firme reposera dorénavant sur trois principes : économie de qualité, économie de diversité et économie d'échelle, qui se réduisent, en dernière analyse au concept clé de l'« économie du temps ».

Il convient également de noter que, du point de vue économique, ces nouvelles formes d'organisation du travail promettent, du moins théoriquement, une plus grande efficacité de l'entre-

prise. Il s'agit là de formes supérieures, sorte de modernisation de l'économie de l'entreprise héritée du taylorisme et du fordisme. Il ne faut cependant pas croire qu'on assiste à un retour aux formes pré-tayloriennes (artisanales) de gestion du travail centrées sur l'intuition, l'autonomie et l'initiative. Les nouveaux changements organisationnels sont introduits grâce aux découvertes des sciences sociales et exactes. La nouvelle organisation flexible du travail repose sur la rationalisation planifiée de la production et, donc, sur les études de temps et de mouvements.

Le succès et la généralisation de ce nouveau modèle dépendent fortement de sa performance économique et de sa répartition entre les principaux partenaires. Les méthodes tayloriennes et fordiennes ont pris du temps (30 ans) pour pénétrer la plupart des entreprises; elles ont été acceptées par les ouvriers, puisqu'elles ont induit le pacte social de l'après-guerre et que ce pacte a permis l'amélioration des conditions matérielles et économiques des travailleurs. La généralisation du nouveau modèle de gestion du travail dépend des modalités de redistribution des gains de productivité qu'il engendre et des changements dans le rapport salarial.

L'organisation flexible du « procès » de travail a des conséquences macroéconomiques et nécessite une transformation des rapports institutionnels qui régissent les relations du travail. En effet, l'adhésion et la collaboration des employés à ce type de gestion –qui vise la rationalisation de la production– peuvent engendrer l'insécurité d'emploi et l'intensification du travail. Ces phénomènes doivent être explorés et analysés avec soin. Il ne faut pas croire que les travailleurs continueront à déployer des efforts si la récompense est d'ordre psychologique uniquement. Les avantages matériels et monétaires demeurent une incitation fondamentale. ■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Éditions Christian Bourgeois.

²Widner, M. (1990), « *Modèles mathématiques pour une gestion efficace des ateliers flexibles* », Thèse de doctorat, Université de Lausanne, p. 4.

- ³Kündig, B. (1984), « Du taylorisme classique à la "flexibilisation" du système productif. L'impact macro-économique des différents types d'organisation du travail » *Critiques de l'économie politique*, n^{os} 26-27, p. 53-70.
- ⁴Taylor, F.W. (1965), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- ⁵Braverman, H. (1976), *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspéro.
- ⁶Shaiken, H. (1986), *Le travail à l'envers*, Paris, Flammarion.
- ⁷Söhn-Rethel, A. (1978), *Intellectual and Manual Labor, A critique of epistemology*, New Jersey, Humanities Press.
- ⁸Marx, K. (1965), « Oeuvres », Économie T.I., Quatrième section du Capital, Livre premier, Bibliothèque de la Pléiade, p. 824 (première édition 1867 : Le capital).
- ⁹Coriat, B. (1990), *op. cit.*, (cf. réf. 1).
- ¹⁰Vinet, A., M. Vézina et C. Brisson (1987), « Des lésions professionnelles méconnues : le cas des opérations de l'industrie du vêtement » in R. Blouin et al., *Les lésions professionnelles*, Québec, P.U.L., p. 21-38.
- ¹¹Coriat (1990), *op. cit.* (cf. réf. 1). Kündig (1984), *op. cit.* (cf. réf. 3).
- ¹²*Ibid.*, p. 65.
- ¹³Hopwood, A.G. (1976), « Évaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail », *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, Bureau international du travail, Genève, p. 142.
- ¹⁴Ohno, T. (1989), L'esprit Toyota, in B. Coriat (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Éditions Christian Bourgois, p. 23.
- ¹⁵Kündig, B. (1986), « Vers un nouveau "New-Deal" : Éléments d'une politique économique et sociale adaptée au mode actuel de croissance des entreprises industrielles », *Miméo*, p. 24.
- ¹⁶Cohendet, P., A. Krasa et P. Llerena (1988), « Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente » in Cohendet et al., édit, *L'après-taylorisme*, p. 57.
- ¹⁷Saint-Pierre, G. (1991), « L'influence de la productique sur la stratégie des PME », *Revue Organisation*, vol. 1, n^o 1, p. 41-56.
- ¹⁸Kündig (1986), *op. cit.* p. 27 (cf. réf. 15).
- ¹⁹Pollert, A. (1989), « L'entreprise flexible : réalité ou obsession », *Sociologie du travail*, vol. 31, n^o 1, p. 77.
- ²⁰Le Bas, C. (1986), « Changements technique, sortie de crise et reformulation du rapport salarial », in Y. Bouchut, J. H. Jacot et S. Latchiannian (1986), *Nouvelles technologies et enjeux sociaux*, Presses Universitaires de Lyon, p. 108.
- ²¹Gorlin H. et L. Schein (1984), « Innovations in Managing Human Resources », *A research report from the Conference Board*, p. 5.
- ²²Ouchi, W. (1982), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, Interéditions, p. 5.
- ²³*Ibid.*, p. 145.
- ²⁴Gorlin, H. et L. Schein (1984), *op. cit.*, p. 19 (cf. réf. 21).
- ²⁵Müller-Jentsch, W. (1990), « Productive forces and industrial citizenship: an evolutionary perspective on labor relation », *Public lecture*, University of Warwick, 4 juin.
- ²⁶Sayer, A. (1986), « New developments in manufacturing : the Just-in-time system », *Capital and Class*, n^o 30, hiver, p. 43-72, p. 68.
- ²⁷Shimada, H. et J.P. McDuffie (1986), « Industrial Relations and "humanware" », *Working Paper*, Alfred P. Sloan School of Management, p. 94.
- ²⁸Roca, S. et D. Retour (1981), « Participation in Entreprise Management : Bugged down concepts » *Economic and Industrial Democracy*, vol. 2, p. 1-26.
- ²⁹Borzeix, A. et D. Linhart (1988), « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, n^o 1, p. 37-53.
- ³⁰Bernoux, P. (1979), « La résistance ouvrière à la rationalisation : La réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n^o 1.
- ³¹Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans l'organisation : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIV, p. 5-18.
- ³²Bhérier, H. (1988), « Expériences de participation : les travailleurs administrateurs », *Nouveaux modèles de relation du travail, 18^e colloque de l'école des relations industrielles*, Université de Montréal.
- ³³Jones, B. et S. Wood (1984), « Qualifications tacite, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, n^o 4.
- ³⁴Weitzman, M. (1986), *L'économie de partage : vaincre la stagflation*, Paris, L'Expansion-Hachette-Lattis, p. 118-119.
- ³⁵Chanaron, J.-J. et J. Perrin (1983), « Le rôle de la science sur les modes d'organisations du travail », *L'entreprise en mutation*, Grenoble, I.R.E.P. Développement, p. 69.
- ³⁶Wood, S. (1989), « The Japanese Management model tacit skills in shop floor participation », *Work and Occupations*, vol. 16, n^o 4, p. 446-460.
- ³⁷Sayer, A. (1986), *op. cit.* (cf. réf. 26).
- ³⁸Brossard, M. (1990), « La gestion des cercles de qualité », in R. Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais Inc., p. 769.
- ³⁹Jones, W.G. (1983), « Quality vicious circles », *Management Today*, mars.

⁴⁰Onglatco, M.L. (1988), « Japanese quality control circles, features, effects and problems », Asian Productivity organization, Productivity series, n° 22.

⁴¹Dohse, K., U. Jürgens et T. Malsh (1985), « From "Fordism" to "Toyotism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry », *Politics and Society*, vol. 14, n 2, p. 115-146.

⁴²Coriat, B. (1978), « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de Process », *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Éditions Galilée, p. 109-124. Streek, W. (1987), « The uncertainty of management in the management of uncertainty. Employers, Labor relations and industrial adjustment in the 1980's » Work, *Employment and Society*, vol. 1, n° 3, p. 281-308.

⁴³Borzeix, A. et D. Linhart (1988), *op. cit.* p. 42 (cf. réf. 29).

⁴⁴Hackman, R.J. et M. Dean Lee (1979), « Redesigning work : a strategy for change » Work in American Institute studies in productivity. Kelly, J.E. (1982), *Scientific management, Job redesign word performance*, London, Academic Press. Rinehart, J. (1986), « Improving the quality of working life through job redesign : work humanization or work rationalization », *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 23, n° 4. Wisner, A. (1974), « Contenu des tâches et charge de travail », *Sociologie du travail*, n° 4. Cappelli, P. et R.B. McKersie, (1987), « Management strategy and the redesign of workrules », *Journal of Management studies*, p. 441-462.

⁴⁵Cappelli, P. et R.B. McKersie (1987), *op. cit.* p. 445 (cf. réf. 44).

⁴⁶Prokopenko, J. (1990), *Gérer la productivité*, Genève, Bureau international du travail, p. 142.

⁴⁷Coriat, B. (1979), « La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle "économie" du contrôle et du temps », *Sociologie du travail*, vol. 1, p. 19-32.

⁴⁸Shimada, H. et J.-P. McDuffie (1986), *op. cit.*, p. 95 (cf. réf. 27).

⁴⁹Coriat, B. (1984), « Crise et électronisation de la production : robotisation d'atelier et modèle fordien d'accumulation du capital », *Critiques de l'économie politique*, n°s 26-27, p. 71-94. Coriat, B. (1983), « Du système Taylor à l'atelier de série robotisé : quel taylorisme demain? », in M. Montmollin et O. Pastré, *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, p. 341. Widner, M. (1990), *op. cit.*, p. 4 (cf. réf. 2).

⁵⁰Müller-Jentsch, W. (1990), « Productive forces and industrial citizenship : an evolutionary perspective on Labor relation Public Lecture », University of Warwick, 4 juin, p. 15.

⁵¹Shimada, H. et J.-P. McDuffie (1986), *op. cit.* p. 14 (cf. réf. 27).

⁵²Chopin, D., L. Maltais et Y. Thériault (1991), « L'implantation d'un "groupe amélioration qualité" », *Miméo*.

⁵³Coriat, B. (1984), *op. cit.*, p. 81 (cf. réf. 49). Kündig, B. (1986), *op. cit.*, p. 38 (cf. réf. 15).

⁵⁴Shingo, S. (1987), *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁵⁵Kündig (1986), *op. cit.*, p. 24 (cf. réf. 15).

Pour en savoir plus

Cohendet, P., M. Hollard, T. Malsch et P. Veltz (1988), *L'après-taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Éd. Économica.

Gramsci, A. (1983), « Le défi des changements structurels : américanisme et fordisme », *Cahiers de la prison*, Paris, Édition sociale, p. 343-357.

Rinehart, J. (1984), « Appropriating worker's knowledge : Quality control circles at a General Motors Plant », *Studies in Political Economy*, n° 14, p. 75-97.

Vinet, A., M. Vézina et C. Brisson (1986), « Rémunération à la pièce, travail parcellaire et santé mentale dans l'industrie du vêtement », *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 2, p. 25-36.

Weiss, D.W. (1976), « Marx versus Smith on the division of Labor », *Monthly Review*, vol. 28, n° 3, p. 104-108.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

www.crdt.ca

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**



Photos : C.CDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G.Gauthier, 1992; D.Chabot, 2003; S.Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - crdt@uqac.ca