

# Chapitre 2



Quelques mouvements organisationnels

# Introduction

---

L'histoire de l'organisation du travail peut s'envisager de différentes manières :

- Le développement des techniques de gestion de la production, de division et de coordination des tâches
- L'histoire d'une négociation : comment par la force, ou par la persuasion, faire en sorte que le travailleur mette sa compétence au service de l'entreprise?

# Les mouvements organisationnels (1)

---

Ce sont des modèles qui ne vivent qu'un temps.

- ✓ Ils correspondent à des besoins particuliers liés au marché économique.
- ✓ Ils reflètent les conceptions scientifiques d'une époque, et sa problématique sociale
- ✓ Ils s'ajustent aux caractéristiques des travailleurs
- ✓ Ils déclenchent souvent des passions, des adhésions fortes ou des rejets...

# Les mouvements organisationnels (2)

---

Analyse des techniques organisationnelles à deux niveaux:

- ✓ un niveau technique, qui relève leur impact sur un ensemble de variables : productivité, compétence, salaire, conditions de travail, etc.
- ✓ un niveau idéologique, en tant que poursuite d'un certain modèle de société

# Plan du cours

---

1. L'organisation scientifique du travail ou le taylorisme
2. Le mouvement des relations humaines
  - Elton Mayo ou le mythe de la Western Electric
  - Maslow ou la pyramide des besoins
  - Herzberg et les deux types de facteurs
3. La démocratie industrielle scandinave  
ou les nouvelles formes d'organisation du travail
4. La qualité totale et l'organisation qualifiante
  - Le modèle japonais et les cercles de qualité

# **1. L'organisation scientifique du travail ou le taylorisme**

---






# Les principes du taylorisme

---

Contexte de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle:

- 
- Croyance absolue dans la science
  - Naissance du capitalisme → grands complexes industriels

## **Problèmes d'organisation et de gestion**

- ✓ Accidents de travail
- ✓ Conditions d'hygiène pénibles
- ✓ Charge de travail épuisante physiquement
- ✓ Salaires et niveaux de vie très faibles



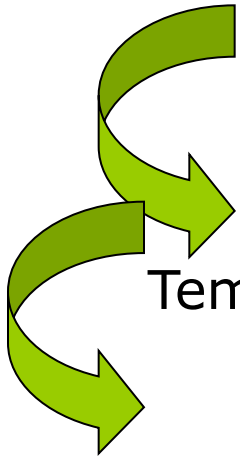
# Le taylorisme

- Inspirateur principal : Taylor (1911)
- Son système repose sur le postulat du **'one best way'**, une façon optimale d'accomplir le travail, au niveau du temps et des ressources mises en jeu.



- Les agents de méthode → mode opératoire prescrit
- Les chronométrateurs → jugement d'allure

Temps alloué → norme de production exigée des travailleurs  
d'où salaire, primes de rendement et pénalisations



## Taylor, devant le Special Committee de la Chambre des représentants des Etats-Unis :

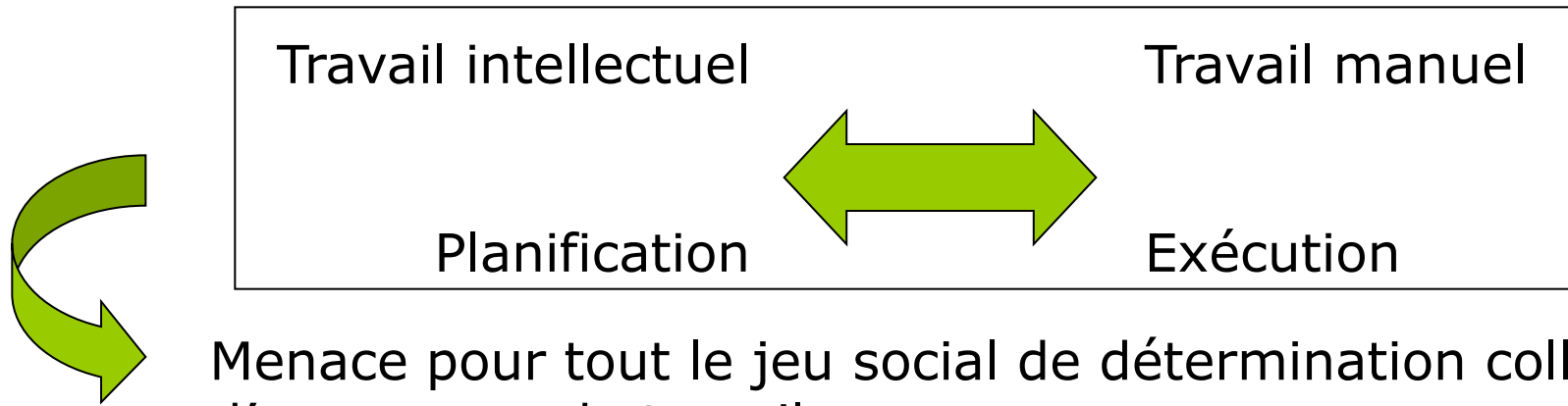
---

"Quand je devins chef d'équipe, les ouvriers qui passèrent sous mes ordres et qui, naturellement, savaient que j'étais au courant de tout le jeu de limitation délibérée de la production et de flânerie systématique vinrent me trouver immédiatement et me dire "**Fred, vous n'allez pas devenir maintenant un de ces damnés chiens de garde, n'est-ce pas**" ? Je leur répondis : "Si vous voulez dire que vous craignez que j'essaie de faire produire à ces tours plus que par le passé, et bien, vous avez raison. Je me propose de leur faire produire plus. Souvenez vous que quand je travaillais avec vous, je me suis conduit en compagnon régulier. Je n'ai pas dépassé une seule cadence dont nous n'ayons convenu. Mais maintenant, je suis de l'autre côté de la barricade. J'ai accepté un poste dans l'équipe de direction de la compagnie, et je dois vous dire très franchement que je vais essayer d'obtenir une production plus élevée". Ils me répondirent "Vous allez alors devenir un de ces damnés salauds"(p. 83).

# Conséquences du taylorisme

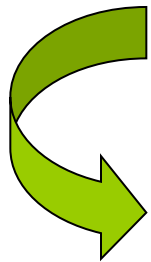
---

## 1. Nouvelle notion concernant le travail : **l'expert**



Menace pour tout le jeu social de détermination collective d'une norme de travail

## 2. Contrôle par une hiérarchie verticale



Diminution ou ralentissement des communications ascendantes et horizontales

## Conséquences du taylorisme (2)

---

### 3. D'une grammaire des gestes élémentaires... à une parcellisation à l'extrême du travail



Techniques de plus en plus raffinées d'analyse des temps élémentaires (cf. Les Gilbreth)



Cycle de travail inférieur à une minute  
Travail en 'miettes' (Friedmann, 1950)

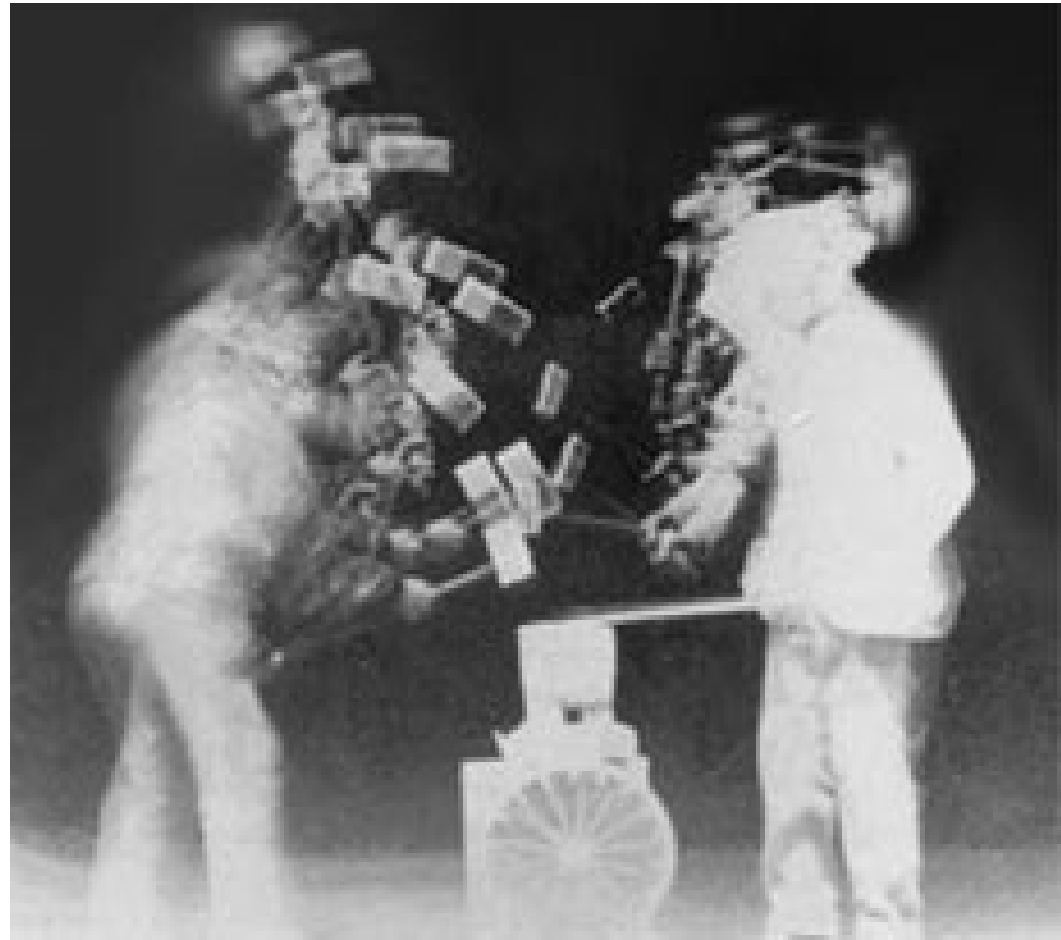
# Conséquences du taylorisme (2)

---

## Etude des micro-mouvements

→ Chronocyclographe d'un mouvement

→ Assemblage des temps des micro-mouvements (temps élémentaires) pour calculer la durée d'un travail



# Conséquences du taylorisme (3)

---

## 4. Extension au travail de bureau

Illustration 1 : Leffingwell à la Curtis Publishing Company

Ouverture du courrier :

500 lettres à l'heure au lieu de 100

Illustration 2 : Les machines à écrire enregistrent le nombre de frappes et les enregistrent sur un disque

Illustration 3 : Sinon, méthode des cm<sup>2</sup>

## Illustration 4 [Braverman, 1976] :

# Guide des normes de temps dans les bureaux

---

<b>Ouvrir et fermer</b>	<b>Minutes</b>
Tiroir classeur, ouvrir et fermer sans sélection	0,04
Dossier, ouvrir et fermer la couverture	0,04
Tiroir de bureau, ouverture du tiroir latéral d'un bureau normal	0,014
Ouverture du tiroir central	0,026
Fermeture du tiroir latéral	0,015
Fermeture du tiroir central	0,027

<b>Mouvements de sièges</b>	<b>Minutes</b>
Se lever du siège	0,033
S'asseoir dans le siège	0,033
Tourner dans un siège pivotant	0,009
Se déplacer sur un siège roulant vers un autre bureau un fichier (max. 1,20 m)	0,050

# Conséquences du taylorisme (4)

---

## 5. Impact sur les travailleurs

- Déqualification des travailleurs
- Perte de toute signification des tâches
- Augmentation de la tension nerveuse
- Travailleurs vite remplacés → salaire faible



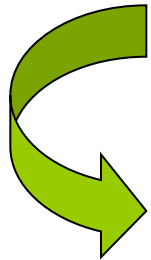
Sélection sur base de la force physique



# Fordisme : aménagement du système de Taylor

---

- ❑ Garantie d'un salaire décent aux travailleurs ('five dollars day')
- ❑ Flux de production ininterrompu, minimisant les temps morts



## **Henry Ford est l'inventeur du travail à la chaîne**

- réduction au maximum des temps de transport des pièces entre les travailleurs
- interdépendance entre les travailleurs
- cadence de la machine

# Fordisme

---



La FORD T



# Réactions à Taylor et dissémination du système

---

- ❑ Réaction des syndicats ouvriers aux Etats-Unis
- ❑ Condamnation du mouvement par un comité d'enquête de la Chambre des représentants (1915)

Mais la guerre de 14-18, les promesses d'accroissement de productivité liées au taylorisme, l'effort consenti par les Etats-Unis pour se préparer à prendre part au conflit, comme celui des nations européennes, allaient faire tomber bien des réticences.



le taylorisme va gagner l'Europe (France, Allemagne), puis bientôt l'URSS (à travers le stakhanovisme).

# Réactions à Taylor

## et dissémination du système (2)

---

- ❑ **France** (sous l'impulsion de Le Châtelier): usine St Jacques de Montluçon, chantier Penhoet, usine Citroën, poudrerie du Ripault.
  - Accent sur l'étroite convergence des intérêts des patrons et des travailleurs.
  - Importance des primes touchées par les ouvriers et l'équité des temps alloués et des normes de production.
- ❑ **Allemagne**, notamment chez Siemens
  - rationalisation de la gestion de la production
    - 1919-1922 : adoption des principes tayloriens
    - 1925-1928 : techniques de Ford (bandes transporteuses)
    - 1935-1939 : production de masse et mécanisation

# Réactions à Taylor et dissémination du système (3)

---

## ❑ URSS

Lenine pense pouvoir s'approprier Taylor, avec de subtiles modifications.

Exemple. Pour briser la séparation entre travail de planification et exécution, il redonne aux travailleurs la possibilité de déterminer le meilleur mode opératoire - par délégation !

→ Les ouvriers d'élite, les héros du travail chargés d'enseigner à leurs camarades la meilleure façon de travailler (**stackanovisme**).

# Critiques au taylorisme

---

- (1) **Impact socio-économique** : déqualification, chômage, accroissement du contrôle exercé sur les travailleurs, etc.
- (2) Vu la vision mécaniste du fonctionnement humain, **absence de connaissances physiologiques et psychologiques** du modèle taylorien.

## Cas du chronométrage et

### de la chasse aux temps dits "improductifs"

- o Qui dit que ces temps n'ont pas d'utilité ?
- o Sont-ils le moment d'une planification du travail ou d'une détente physique qui permet la récupération de la fatigue ?

# Critiques au taylorisme

## Portage des gueuses de fonte (Azler)



**Calcul de la dépense énergétique et les besoins  
alimentaires de l'ouvrier Schmidt :**

**5.515 Kcalories travail/10 heures !**

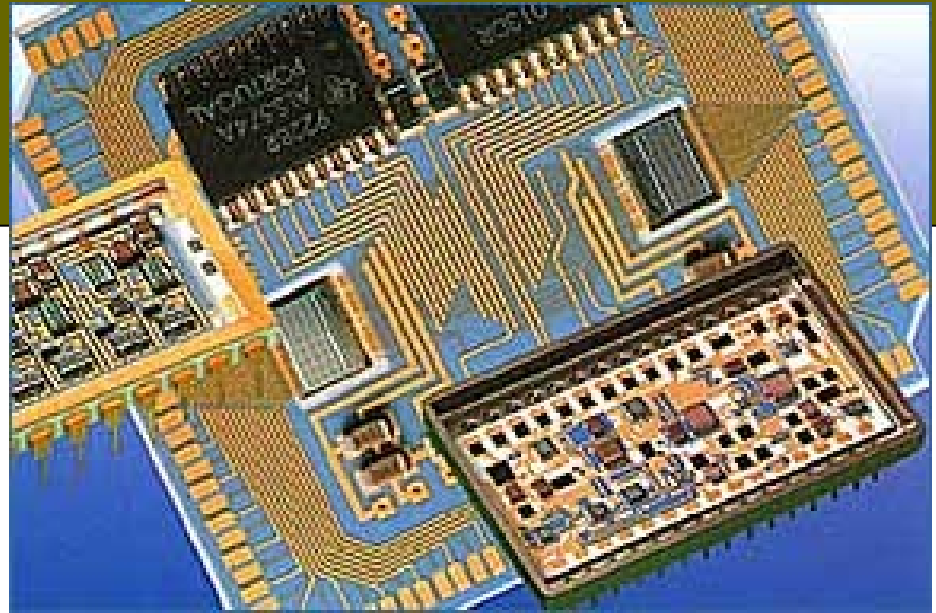
**→ Un travail de force, dont on sait qu'il est impossible de  
le soutenir de manière régulière sans provoquer  
l'effondrement physique.**

# Critiques au taylorisme

---

**Cas des gestes répétitifs légers  
e.g. assemblage dans la micro-électronique**

**→ Désordres neuro-musculaires :  
inflammations musculaires,  
tendinites,  
névrites, etc.**





# Le néotaylorisme

---

Dès 1970, on reparle du taylorisme avec l'automatisation croissante des entreprises, puis leur informatisation.

Pour être informatisé:

(1) **le travail est** analysé, **décomposé**, de façon à ce que se dégagent des procédures, des routines. Ces routines seront appliquées par l'ordinateur.

(2) **l'analyse du travail**, et la programmation **sont** en général **le fait d'informaticiens**, d'où clivage entre travail intellectuel et travail manuel.

Exception : l'entreprise intègre parfois les travailleurs au processus d'informatisation; ils participent à l'élicitation de leurs propres connaissances (extraction des connaissances).

# Le néotaylorisme (2)

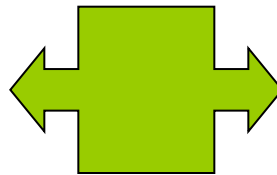
---

(3) **Parcellisation des tâches manuelles** qui subsistent, tâches souvent appauvries, et répétitives.

Exemple : l'encodage des chèques dans les banques (années 80).

(4) le **contrôle que l'ordinateur peut exercer sur l'individu** est infiniment plus fin, et plus minutieux que celui d'un contremaître :

- temps de travail effectif,
- actions,
- erreurs commises, etc.



toutes les interactions du travailleur avec l'ordinateur peuvent être mémorisées, et vérifiées.

Exemple : les 'call centers'

## 2. Le mouvement des relations humaines

---



Elton Mayo

# Le mouvement des relations humaines

---

La psychologie pénètre dans le monde du travail. Les entreprises vont utiliser le ressort psychologique pour que les travailleurs s'impliquent dans le travail.

Mais comment les motiver ?

→ Théories psychologiques sur les besoins de l'homme au travail qui serviront d'assise à une transformation des pratiques managériales.

Mais elles ne toucheront pas au coeur du système taylorien dont les principes resteront intacts, au moins jusqu'à la seconde guerre mondiale.

# Le mouvement des relations humaines : élaboration conceptuelle

---

Il existerait, chez l'homme des **besoins**.

La recherche de la satisfaction de ces besoins crée une tension, une motivation. Le travail peut concourir à cette satisfaction, par la mise en place d'une série de stimulants ajustés aux besoins.

## → **Modèle de l'homme au travail mécaniste**

Il y a des manques, et si le travail y pourvoit, automatiquement il sera exécuté de façon plus efficace.

# Problèmes liés au modèle de l'homme au travail mécaniste

---

**(1) Il suppose une parfaite congruence entre des besoins psychologiques et un objectif de rendement au travail.**

Des travailleurs satisfaits sont-ils,  
automatiquement, des travailleurs plus  
performants ? Pas nécessairement.

**(2) L'hypothèse de besoins psychologiques dont le statut serait très analogue à celui des besoins physiologiques est contestable.**

La compétitivité interindividuelle, que certaines entreprises favorisent comme un sous-produit du besoin d'accomplissement - est-ce là quelque chose de constitutif à l'homme, ou un objectif économique paré d'un habit psychologique ?

# Problèmes liés au modèle de l'homme au travail mécaniste (2)

---

## **(3) Le maintien de la motivation**

Si les besoins sont satisfaits par les stimulants proposés par l'entreprise, comment continuer à stimuler les travailleurs ?

Bien évidemment, si les besoins psychologiques sont analogues aux besoins physiologiques la situation est difficile!

Comment donner à boire à un âne qui n'a pas soif ?

→ 2 éléments permettront de sortir de cette difficulté :

- l'idée d'objectifs (variables, modulables)
- l'existence de rapports sociaux (logiques identitaires)

# Elton Mayo

## ou le mythe de la Western Electric (1927)

---

Ce que dit la légende...

Elton Mayo avait été appelé dans les ateliers de Hawthorne pour solutionner un problème de productivité.

Suspectant un problème d'éclairage, Mayo se livra à une petite expérience.

Il créa deux groupes d'ouvrières, un groupe contrôle, dont il ne s'occupa pas, et un groupe expérimental dans l'atelier duquel il varia les conditions de luminosité.





# Elton Mayo

## ou le mythe de la Western Electric

---

A chaque modification, la productivité du groupe expérimental restait supérieure à celle du groupe contrôle, y compris la condition 'placebo'.

Dans le groupe expérimental:

- un dialogue s'était installé avec les ouvrières;
- elles avaient été consultées et l'expérimentateur les avait traitées comme des êtres humains

Dans le groupe contrôle, l'organisation scientifique du travail avait maintenu la masse des travailleuses dans l'anonymat.

**= effet "Hawthorne"**

# Elton Mayo

## ou le mythe de la Western Electric

---

En réalité...

projet financé par le National Research Council visant à définir les relations entre l'éclairage ambiant et la productivité des travailleurs

→ La Western Electric se porta candidate

→ Plusieurs vagues d'expérimentations successives menées par C. Turner du MIT

### **(1) 'First relay assembly test room'**

- salaire au rendement avantageux
  - réduction de la durée journalière de travail
  - service de collations
- } 30% en +  
de  
productivité

# Elton Mayo

## ou le mythe de la Western Electric

---

### (2) sur le terrain, en situation 'naturelle'

→ **Objet** : octroi d'un salaire au rendement avantageux

→ La productivité moyenne s'accrut de 12,6 %, après suppression, la productivité chuta alors de 16,4 %.

### (3) sur le terrain, en situation 'naturelle'

→ **Objet** : durée de la journée de travail et collation

→ Pendant quelques mois, elle provoqua une amélioration de la productivité, jusqu'à 15,6 %, amélioration qui s'effrita ensuite.

### Conclusion des expérimentateurs :

→ pas de fondement que le travailleur est surtout motivé par l'intérêt économique.

→ les effets positifs enregistrés sont dus à une supervision bienveillante

# Elton Mayo

## ou le mythe de la Western Electric

---

### **Et le rôle réel d'Elton Mayo?**

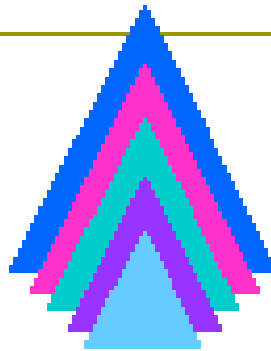
Australien d'origine, psychiatre, il n'intervint à Hawthorne qu'un an après le début de la première phase en 1928, et contribue probablement à la conception des expériences de la seconde et de la troisième vague.

Son influence se marque surtout dans la quatrième vague, celle qui consiste à interroger les travailleurs sur leur perception de la hiérarchie.

Idée que les revendications sont moins les conclusions logiques de certaines situations, que les symptômes de conflits internes - mais qui gagnent à pouvoir être exprimés librement -

→ c'est la voie à une psychologisation des relations dans l'entreprise

# MASLOW ou la pyramide des besoins



## **Besoin de réalisation de soi**

Développer ses connaissances, ses valeurs.  
Créer, résoudre des problèmes complexes.

## **Besoin d'estime de soi**

Sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur.  
Conserver son autonomie, son identité.

## **Besoin d'amour, d'appartenance**

Être aimé, écouté, compris. Estime des autres.  
Faire partie d'un groupe, avoir un statut

## **Besoin de protection et de sécurité**

Propriété et maîtrise sur les choses, emploi,  
se sentir en sécurité, faire confiance à.

## **Besoin de maintien de la vie**

Faim, soif, sexualité, évitement de la douleur.

Échelle  
de la hiérarchie  
des besoins  
**selon Maslow**  
dite *pyramide*  
de *Maslow*

# MASLOW ou la pyramide des besoins

---

## Critiques :


- (1) Chaque catégorie de besoins a une structure complexe  
→ elle est donc difficile à opérationnaliser.
- (2) On trouve, dans les situations naturelles, quantité de personnes qui essaient de poursuivre différents besoins simultanément.
- (3) Implicitement, Maslow crée une hiérarchie parmi les travailleurs suivant la catégorie de besoins à laquelle ils sont "arrivés".
  - vision stratifiée paradoxale dans un mouvement dont la pensée est humaniste

# Herzberg et les deux types de facteurs

---

Selon Herzberg (1966), l'homme éprouve deux types de besoins :

- une sorte d'instinct animal d'échapper à la douleur
- une aspiration humaine à grandir psychologiquement.



**Expérience initiale : analyse des circonstances professionnelles qui avaient sensiblement augmenté/diminué la satisfaction au travail chez 200 ingénieurs et comptables de Pittsburgh.**

→ La nature des circonstances diffère suivant qu'il s'agisse de satisfaction ou d'insatisfaction.

→ Si l'amélioration d'une source d'insatisfaction n'a qu'un effet transitoire, l'accroissement d'une source de satisfaction avait, elle, un effet durable.

# Herzberg et les deux types de facteurs

---

## Facteurs de mécontentement

= Éléments du milieu avec lesquels la personne est en relation

= Facteurs d'hygiène/ambiance

- matériels
- physiques
- liés à la politique de l'entreprise
- liés aux relations avec l'encadrement

## Facteurs de satisfaction

= Facteurs de motivation qui poussent l'individu à améliorer ses performances et son travail

= Facteurs valorisants

- les accomplissements
- la reconnaissance
- le contenu du travail
- la responsabilité
- l'avancement



# Factors Affecting Job Attributes as Reported in 12 Investigations\*

Factors characterizing 1,844 events on the job that led to extreme dissatisfaction

Factors characterizing 1,753 events on the job that led to extreme satisfaction



\* Adapted from Herzberg's Exhibit 1, page 90. Overall, the motivators accounted for 81% of the factors that lead to job satisfaction and 31% of the factors contributing to job dissatisfaction. The hygiene factors accounted for 19% of the factors leading to job satisfaction and 69% of the factors contributing to job dissatisfaction.

# Herzberg et les deux types de facteurs

---

Si l'idée d'un accomplissement de la personne dans son travail ne doit pas être rejetée, la manière dont cette actualisation peut prendre forme est contingente à certains facteurs comme l'expertise du travailleur ou du contrôle qu'il a de l'information.

→ Nécessité de replacer le débat de l'accomplissement, non en termes moraux, comme ne cesse de le faire Herzberg, mais en termes organisationnels.