

## **5- Les nouvelles formes d'organisation**

### **Préambule**

C'est quoi les N.F.O.T ? Pourquoi ces N.F.O.T ? Cette appellation a émergé aux USA sous le nom de Néo Taylorisme et Néofordisme. A la fin des années soixante et au début des années soixante dix, l'Europe connaît des débuts de crise. Ainsi, des mouvements de protestations paraissent dans certains pays : des manifestations, grèves et même des événements dramatiques (Mai 1968) pour réclamer un changement aux niveaux de l'organisation du travail dans les organisations. Pourquoi il y a eu ces mouvements ?

- Les changements technologiques (l'émergence de l'informatique) imposent de nouvelles formes d'organisation de travail plus libre.
- Le changement au niveau de la main élevée par rapport à celui de la classe ouvrière des années précédentes. Cette nouvelle classe remet les relations du travail dans les organisations et dans l'organisation technique (le chronomètre a ses limites). L'ensemble de ces problèmes constituent ainsi deux types de limites (critiques adressées à l'O.S.T) :

DURAND Claude. (1978) affirme dans son ouvrage "Le travail enchaîné" que le taylorisme a connu deux types de problèmes : d'abord, les limites techniques de la méthode tant considérée comme scientifique, puis, sur le plan social, le taylorisme a connu un échec du moment qu'il n'a pas répondu aux aspirations des classes ouvrières et d'autres catégories socioprofessionnelles.

### **5-1- Limites techniques de l'O.S.T Taylorisme**

La non scientificité de la méthode scientifique, selon l'enquête de Claude Durant : les ouvriers interrogés confirment que le chronométrage est une méthode imprécise car il (le chronométrage) ne prend pas la totalité des facteurs qui interviennent dans le travail, c'est-à-dire :

- Il ne peut maîtriser les aléas (risques) et les incidents.
- Il néglige la variabilité de l'habileté ouvrière (les capacités, aptitudes) et réduit l'expérience.

- Il contribue à transformer les gens en robots car il considère l'homme comme une machine, sans esprit ni traditions ni culture. Il néglige ainsi la qualité même au travail.
- Les spécialistes mettent en doute l'objectivité de la méthode (chronométrage), car tout exécutant peut effectuer un mouvement avec plus au moins de rapidité, de précision et avec un accord, plus au moins grand, la méthode type (on ne peut pas toujours mesurer le temps des tâches).

Les excès de la spécialisation : qui limite le contenu de travail (tâche très simple).

L'environnement relationnel de l'organisation : la définition des tâches n'exprime pas seulement un rapport entre la technologie et la production, elle fait intervenir des comportements humains et la structure sociale de l'entreprise.

Les comportements mettent en jeu des relations interpersonnelles et des attitudes.

La structure de l'entreprise : est un système d'autorité au niveau des relations interpersonnelles. Les études ont montré l'absence quasi-totale des relations et des expressions au sein de l'équipe travaillant à la chaîne. Ainsi, les relations entre ouvriers se résument à des relations très distantes et à de rares paroles : saluer les compagnons les plus proches dont on ignore les noms et prénoms, absence de rites d'accueil ou de départ, les paroles changées sont peu chargées de sens. Le travail n'a qu'une place réduite dans les discussions, les conversations se limitent à des finalités sur le temps, la tiercé, la vie familiale, etc. et aucun intérêt professionnel ne se manifeste ni pour les nouvelles machines, ni pour les causes des incidents de travail.

Les relations professionnelles se limitent à des échanges ponctuels espacés dans le temps : passe moi la clé, tu as encore des vis...

Les ouvriers s'informent rarement du planning de la journée et ne réagissent pas aux augmentations de cadence. Ainsi, l'auteur souligne la présence physique des ouvriers sans échanges et cette absence de contact s'explique par la mécanisation du temps totalement programmé, contraint sans pause et l'entraide (aide mutuelle) est impossible.

Sur une chaîne, les communications deviennent strictement codifiées et programmées, donc dépourvues de significations personnelles. Le contenu des messages échangés est limité à ce qui est professionnellement indispensable.

(DURAND, C, 1978, pp 58 - 68). Dans cette situation, le taylorisme s'appuie sur un système de sanction et un mode relations autoritaires.

## **5-2- Limites (l'échec) sociales du Taylorisme**

L'échec social de la méthode traditionnelle peut consister en l'augmentation des risques sociaux dans l'entreprise (les accidents de travail).

### ➤ Les raisons de la crise

Selon C Durand, le travail en chaîne considère que la pression sociale est reconnue comme l'un des facteurs principaux de la crise de l'organisation du travail. En France, les événements de mai 1968 et les grèves qui suivent : celles des banques 71, 72, 74, les grèves des O.S de Renault des années 1969 à 1972, etc. Ce sont surtout les catégories sociales non qualifiées, O.S, les femmes et travailleurs immigrés qui souffraient de l'intensification du travail et de sa déshumanisation.

Ainsi, l'impuissance des directions d'entreprise devant certaines grèves les incitait à tenter quelque chose pour transformer la condition ouvrière et les motivations au travail.

Le dysfonctionnement de l'organisation du travail des secteurs taylorisés n'entraîne pas toujours de grands conflits, il s'exprime par des formes quotidiennes et plus permanentes : absentéisme, mauvaise qualité du travail, problème de délais, qualité de service, turn-over (qui est le taux définissant la proportion du personnel démissionnaire dans l'entreprise sur une période d'un an). Ainsi, certaines entreprises ont recruté une main d'œuvre étrangère (Renault, Volvo, etc.), car pour les jeunes, l'accroissement du niveau de vie ne paraît plus un motif suffisant pour supporter un travail déshumanisé : « ils préfèrent un boulot intéressant même s'il est moins payé ».

La croissance générale du niveau d'instruction est donc un des facteurs de ce changement des attitudes, des aspirations et des attentes (l'ouvrier nouveau est beaucoup plus antiautoritaire, rebelle au manque de variété de travail, à l'absence d'autonomie et de responsabilité), car le niveau culturel des jeunes dépasse le niveau des fonctions proposées par l'industrie, ce qui conduit à un déséquilibre de l'emploi cumulant à la fois le chômage des jeunes et le recours aux travailleurs migrants prêts à tout accepter pour sortir de la misère.

Ce progrès intellectuel de toute une population conduit à la création à grande échelle de tout un potentiel de qualification sous-employé dans l'actuel système de travail. La perception de ces dysfonctions sociales et le courant psychologique des motivations au travail donnent leur fondement idéologique aux expériences d'enrichissement des tâches : celles-ci s'insèrent à la fois dans un phénomène de mode (l'exemple de Volvo à jouer sur Renault) et dans un contexte idéologique : elles naissent dans des entreprises dont le patron est un penseur social. (DURAND, C, 1978, pp 69- 80).

Aussi, L'O.S.T tend à enlever le savoir-faire et le transmettre à l'administration. Tous ces problèmes ont posé la problématique des nouvelles formes de l'organisation. Le Néo-Taylorisme est donc une adaptation au taylorisme et au fordisme dans certains pays industriels. Ainsi, la raison la plus avancée pour explorer l'introduction des N.F.O.T concerne le refus des employés et ouvriers d'accomplir des tâches sans intérêt. Ce refus s'est exprimé par l'absentéisme, le turn-over, la baisse de qualité. Les entreprises sont également confrontées à un marché compétitif et évolutif, ce qui nécessite un produit de qualité avec les anciennes méthodes d'organisation.

Les entreprises n'obtiendront plus le meilleur service ni un produit de qualité, car les ouvriers rejettent ce système en produisant un mauvais produit.

Ces méthodes deviennent donc un obstacle technique et pour obtenir une souplesse des outils de production, la rigidité doit être combattue par la décentralisation des décisions par les équipes autonomes.

Ainsi, il ne faut pas confondre ces NFOT avec les conditions de travail. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de préciser les frontières qui existent entre elles.

➤ La frontière entre conditions de travail et N.F.O.T

Les conditions de travail sont en premier lieu :

- Les conditions physiques ambiantes (bruits, poussière, chaleur, etc.).
- Ce sont les contraintes imposées par la machine ou le processus : postures (situation, cadence : rythme de travail et contraintes horaires, travail en équipes alternées).
- Ce sont également les conditions cognitives du travail : difficultés et stress dus à une mauvaise compréhension (intelligibilité) des signaux et des consignes. (DURAND, C, 1978).

Les nouvelles formes d'organisation du travail concernent la répartition des tâches et les responsabilités (élargissement des tâches, enrichissements des tâches, travail en équipes plus au moins autonomes) visent avant tout à rendre le travail plus intéressant et motivant, à donner plus d'autonomie et susciter plus d'initiatives.

- Les N.F.O.T sont présentées comme une nouvelle façon d'organiser le travail, en prenant le terme organiser dans le sens le plus actuel. Il s'agit donc une nouvelle manière de répartir les tâches et les fonctions et cette division se fera à deux niveaux :
  - Le premier est le plus évident : on divise le travail mais différemment : d'une manière moins parcellisante, moins obsessionnelle et plus intelligente.
  - Le deuxième c'est l'organisateur (responsable) qui décide en expert averti dans quelle mesure il est bon d'humaniser le travail. Il fait plus de subtilité, car la logique du système exige un certain degré de coopération volontaire de la part des exécutants (ce que Taylor lui-même avait préconisé : « on ne peut pas imposer une méthode, il faut convaincre ». (DURAND, Claude, 1978).

Les N.F.O.T sont donc une invention taylorienne qui se veut plus moderne.

### c-Principes généraux des N.F.O.T

On peut résumer les principes des nouvelles formes d'organisation du travail comme ils ont été expliqués par DURAND, Claude (1978) comme suit :

- 1- La participation des ouvriers, ou de leurs représentants, dans la prise de décision, au sein de l'entreprise, sur l'organisation du travail, contrairement à Taylor qui voit que l'ouvrier ne pense pas dans l'entreprise. La participation concerne donc les tâches (missions) et l'organisation tout en respectant les points suivants :
  - A/ la participation en la détermination de l'organisation par de la réalité vécue et de l'expérience.
  - B/ la participation des ouvriers dans toutes les formes de contrôle.

- C/ la participation dans le changement au sein de l'entreprise, ce qui à encourager l'initiative et la création.
- 2- La participation dans la répartition des richesses et les rentes : les ouvriers participent dans les projets d'investissement (l'élargissement des chaines de production), dans les réflexions sur les projets d'avenir et sur le sort des rentes de l'entreprise.