

La problématique de l'enrichissement et l'élargissement des tâches

Les expériences pelotes réalisées en vue de surmonter les rigidités antérieures n'ont pas la même portée. En effet,

- Certaines tentent de rompre la monotonie (uniformité des comportements), d'autres tentent d'agir sur le sentiment de satisfaction ou sur l'implication des travailleurs.
- Toutes interviennent sur le contenu des tâches en les recomposant selon trois formules : l'enrichissement, l'élargissement des tâches et les groupes semi-autonomes. La différence entre ces trois formules correspond aux types de divisions verticale et horizontale du travail. Ainsi, l'enrichissement vise la division verticale, l'élargissement vise la répartition horizontale et les groupes entendent combiner ces deux principes.

5-4-1- L'élargissement des tâches

Quelle est la problématique de cette forme ?

Selon la conception taylorienne du travail, il faut diviser l'opération (le travail) en un ensemble de tâches très simples et chaque ouvrier exécute une ou quelques-unes bien précises, ce qui entraîne une routine, un ennui, une lassitude (fatigue) tant protestée par les travailleurs que par les syndicats.

Ainsi, les responsables ont proposé l'idée d'élargir ces tâches : l'ouvrier qui exécute dans une chaîne une seule tâche peut exécuter dans la même chaîne deux à trois. Celui qui exécute trois peut en exécuter cinq. Ainsi, l'objectif principal est d'éliminer la routine. Cette technique intervient donc en réaction à la parcellarisation du travail entraînant désintérêt et passivité chez le travailleur. (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 50). Ces expériences ont été appliquées surtout en Suède dans les usines de Volvo.

5-4-2- L'enrichissement des tâches

Le point de départ ne change pas dans la problématique taylorienne car il y a toujours la division des tâches. L'idée d'enrichissement est inspirée de la théorie de Herzberg qui consiste à récompenser le travail en vue de le rendre plus intéressant et plus motivant « ainsi comment on peut ajouter aux anciennes tâches

exécutées d'autres tâches qui vont rendre le travail intéressant et qui donnent une certaine considération à l'ouvrier ». (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 51).

Dans les entreprises, l'ouvrier se trouve face à une machine et la relation entre eux (l'ouvrier et la machine) n'est pas dynamique, elle est (technique) et la machine domine le travailleur, car ce dernier ne connaît pas la machine (sa structure, sa mécanique, etc.).

Ainsi, la maintenance des machines est confiée au service de maintenance. Les responsables ont pensé confier la tâche de maintenance aux ouvriers eux-mêmes (aussi ils exécutent les tâches anciennes et s'occupent de la machine en cas de panne). Cela va rendre la relation plus dynamique car l'ouvrier va connaître la machine.

Sachant que la maintenance (comme fonction ajoutée) n'est pas dans la division du travail (elle n'est pas étudiée ni chronométrée). C'est une fonction de plus.

L'enrichissement des tâches consiste donc en le déplacement de la tâche de contrôle et le maintien de la machine de l'administration par l'ouvrier. Le contrôle de l'administration sur l'ouvrier diminue et gagne également une certaine indépendance. (DURAND, C, 1978, pp 95 - 96). L'enrichissement c'est donc donner plus de responsabilité avec les possibilités d'épanouissement. C'est également l'émergence des petits groupes de travail plus intégrés et attachés grâce aux échanges ou aux concertations entre ouvriers pour déterminer les responsabilités.

5-5- La rotation des postes

Ce n'est pas une nouvelle forme d'organisation car elle garde toujours le principe de division de travail (exécution, conception) et la nouvelle tâche que l'ouvrier va accomplir ressemble (conforme) à la première. Aussi, la polyvalence suppose l'adéquation entre les qualifications (celle de l'ouvrier et du nouveau poste).

C'est quoi le contenu de la rotation des postes ?

Il y a des postes de travail qui sont différents dans l'entreprise (A, B, C, D, E, etc.). Selon la conception taylorienne, l'ouvrier ne peut se déplacer entre ces postes. Cette forme (polyvalence) permet à l'ouvrier de se déplacer sans conditions, elle consiste donc à « interchanger les opérateurs sur différents postes de travail ». (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 50).

Ainsi, la polyvalence tend à :

- Eliminer la monotonie, casser la routine, stimuler les ouvriers et absorber la colère des ouvriers qui refusent le travail routinier.
- Réduire le taux d'absentéisme et la bonne utilisation de la main d'œuvre assure le remplacement des absents.

a- Conditions de la polyvalence

Les conditions d'accès à des postes similaires sont :

- Pas de grand écart entre les deux postes.
- Dans le cas des écarts, une des formations est nécessaire : recyclage, redistribution du travail ainsi que sa qualification.

b- Problèmes posés par la rotation des postes : DECOSTER Michel. (1993) résume les problèmes de la rotation des postes comme suit :

- La formation de la main d'œuvre : cela dépend de la formation initiale de l'ouvrier, mais cela concerne également la formation au sein de l'entreprise, car la polyvalence nécessite une politique de formation qui permettra d'aménager les conditions pour ces changements de postes (équilibrer les qualifications).
- Le problème de l'organisation du travail et la définition du poste : la rotation ne remet pas en cause la division, mais la conception taylorienne divise le poste alors que la rotation réunit les tâches d'un poste.
- Problème de rémunération (prime), car, dans cette nouvelle conception, il y a une liberté, pour certains ouvriers exécutants, de faire des travaux de conception.

c- Limites des rotations de postes

Comme l'a souligné C. DURAND (1978) dans les expériences effectuées par les entreprises (cosmétiques et pharmaceutiques), les rotations créent des difficultés si le travail est différent : changements de poste d'une chaîne de production à l'autre. C'est pour cela que certaines entreprises limitent la rotation, car certains postes contiennent des tâches très compliquées et rares sont les ouvriers qui peuvent les effectuer ou accomplir.

La résistance : pourquoi ?

Les changements sont rapides donc ils ne permettent pas d'assimiler le poste. Aussi, les changements de secteurs (mutation externe) sont considérés par les ouvriers comme une sanction, car les ouvriers s'identifient à leur milieu habituel, donc ils refusent des changements, et certains refusent même les changements vers d'autres chaînes. Finalement, ce n'est pas tout le monde qui aime la variété, donc les rotations sont mieux acceptées dans le même secteur.

5-6- Les groupes autonomes

Selon la problématique taylorienne, on attribue à l'individu une tâche dont il ignore les objectifs. Dans le cadre de la problématique des N.F.O.T, l'objectif des groupes autonomes consiste à attribuer les tâches et les objectifs non à l'individu mais au groupe. Ainsi, le groupe autonome veut dire enrichissement collectif (POTOCKI MALICET, D, 1997, p 52), autrement dit élargissement des tâches à des activités loin de l'ancienne problématique. La responsabilité et le pouvoir sont donc repartis d'une manière démocratique, ou sous forme des groupes d'individus, et s'organisent en fonction des postes de travail pour réaliser un objectif (nombre de pièces) et le groupe prend part à la distribution du travail. Ainsi, le groupe prend en charge toutes les opérations et des fois même la maintenance et le réglage des machines, ce qui va donner à l'ouvrier une vue d'ensemble sur le produit, car l'équipe autonome organise elle-même son planning de conditionnement, son horaire de travail et les permutations sur la ligne dans la journée.

a- Quelle est la réalité de ces groupes ? Selon une étude réalisée par BURBIGE, cité par (BORSSARD, M & SIMARD, M. (1990), et organisée par l'organisation internationale du travail et qui contient 400 groupes auprès de 32 pays, les conditions dont les groupes ont été constitués sont :

- La stabilité du groupe. Exemple : les membres doivent se connaître entre eux.
- Production : le produit est confié au groupe. Les données techniques doivent être connues et maîtrisées par les membres du groupe.
- Le lieu : ça peut être l'atelier, une chaîne, etc.
- La machine et l'équipement : le matériel nécessaire.
- L'objectif : doit être bien déterminé et clair pour le groupe (sans oublier le salaire).

- L'autonomie : il faut qu'elle soit réelle et l'activité d'un groupe ne doit pas dépendre de l'autre.
- Le nombre des membres du groupe : il faut limiter le nombre des individus qui vont exécuter les tâches.

b- Les résultats de l'enquête

L'enquête a soulevé beaucoup de points qui se résument en :

- Le changement essentiel en organisation et le déplacement de la méthode traditionnelle.
- Les motivations de l'entreprise, c'est-à-dire quelles sont ses ambitions de l'utilisation et la promotion de ces N.F.O.T ? Parmi ces motivations, il y a surtout les objectifs économiques. Ainsi, l'introduction des groupes nécessite des dépenses, ce qui mène l'entreprise à l'étude et l'évaluation des bénéfices tirés de ces nouvelles formes et de cette méthode traditionnelle.
- Un autre point soulevé par l'enquête concerne la satisfaction et la non satisfaction des ouvriers, car certains ne sont pas satisfaits de l'introduction de ces changements, ils n'aiment pas les modifications.
- Concept de déterminisme technologique : si le déterminisme technologique est fort, les N.F.O.T n'ont pas de place dans l'organisation et bien sûr la réponse est négative.
- L'organisation au sein du groupe est fondée selon le principe de la responsabilité collective : on ne peut désigner quelqu'un à la tête du groupe, ce qui a permis l'émergence d'une nouvelle méthode de travail au sein du groupe.
- L'étude a montré que les entreprises qui ont réussi les expériences des groupes sont celles qui ont généralisé les expériences sur l'ensemble de ces ouvriers.
- L'expérience a montré que la durée nécessaire pour introduire ces expériences est de deux années minimum. (BORSSARD, M & SIMARD, M, 1990).

c- Les points négatifs des groupes autonomes

- Problème de pouvoir au sein de l'entreprise : dans l'entreprise, il y a une lutte permanente du pouvoir. L'étude a montré que l'introduction des groupes et les autres N.F.O.T à causer une crise de pouvoir et le problème posé concerne la catégorie cadres moyens, qui sont les agents de maîtrise qui étaient responsables des autres ouvriers. La création des groupes a affaibli le degré (le pouvoir) de ses agents sur les ouvriers, car les groupes sont autonomes.
- Les membres d'un groupe autonome peuvent entrer en compétition ou en conflit et si c'est le cas un nouveau problème sera posé : la productivité, car la productivité d'un membre dépend d'un autre, un groupe dépend d'un autre. Un élément ou un groupe peut donc entraver la productivité d'un autre membre ou groupe, ce qui influence sur le rendement et la productivité de l'ensemble.
- La question syndicale : certains membres des syndicats font partie des groupes, ce qui les a poussés à poser leurs revendications classiques et défendre les droits des ouvriers à partir des groupes, alors que l'objectif des groupes n'est pas cela. Ceci suppose donc une nouvelle conception de la question syndicale au sein des groupes. (DE COSTER, M, 1999, p 287).

Il est à signaler que ces expériences étaient très bénéfiques pour les salariés, notamment ceux qui souffrent de la monotonie et de la parcellarisation des tâches, mais leurs coûts très élevés à pousser les responsables de beaucoup d'entreprises à les arrêter.

5-7- Les cercles de qualité

a- Origine historique et évolution

Les chercheurs affirment qu'en 1920 la Western Electric installe un nouveau type de centrale téléphonique. Il fut dans un premier temps impossible de le mettre en service tant la quantité étant grande. Un département de la qualité fut alors créé : on sépare la fonction qualité de la fabrication et aussi on a introduit la statistique comme moyen de maîtrise de la qualité.

En 1951, A.U. Feingenbaum a publié un ouvrage sur le contrôle de la qualité intitulé « Total quality control » et a été nommé directeur de toutes les unités de

production de général Electric dans le monde. Il a fait de nombreuses interventions au Japon (SEKIOU, L et autres, 1993, p 545) : l'idée vient des U.S.A et fût développée au Japon après la deuxième guerre mondiale. Le produit japonais a connu une régression sur les deux niveaux quantitatif et qualitatif.

La situation justifiait la réputation qu'avait le Japon avant la guerre, celle d'être le ferrailleur de l'industrie. Ses produits sont vendus à bas prix, pour rebâtir leur industrie, les japonais lancent alors un appel des spécialistes américains. Ainsi, la qualité apparaissait comme un enjeu économique majeur pour ce pays très dépendant de l'extérieur pour ses matières premières et contraint de ce fait à exporter pour équilibrer son économie.

Dès le début des années cinquante, l'association J.U.S.E (Japanese Union Of Scientists And Engeneers) a mené une réflexion approfondie sur le contrôle qualité dans l'organisation et a œuvré activement à sa promotion.

Ainsi, l'américain J.M. Juran introduit le concept de management of quality control. Il parle de la notion Total quality control system et cette expression désignait une approche exigeant la participation de tous à l'amélioration de la qualité des produits. De ce fait, des séminaires, des stages sont organisés pour le personnel des entreprises.

En 1961, K. Ishikawa de l'université de Tokyo, s'inspirant des théories de Maslow, Herzberg et Mac Gregor sur la direction participative, propose d'étendre le système à l'ensemble du personnel et suggère la création des cercles de contrôle de qualité. (SEKIOU, L et autres, 1993, p 546).

Mais à quels types de problèmes s'attaquent-t-ils ?

DECOSTER M affirme que le cercle de qualité n'aborde exclusivement que la qualité, tout au moins au sens strict de « qualité des produits fabriqués ». Les préoccupations de productivité, de régularité, de sécurité sont largement entrées dans les cercles qualités. Ainsi, les sujets abordés se répartissent de la manière suivante :

Réduction des couts de 45%, amélioration de la qualité 30%, amélioration de l'outillage 5%, sécurité 9% et divers 11%. (DE COSTER, M, 1999, p 270).

b- La problématique et la définition des C.Q

Son principe est différent des expériences précédentes qui se sont concentrées sur le niveau du travail direct. Ainsi, les C.Q se basent sur une relation flexible entre l'expérience et l'organisation du travail, ce qui veut dire qu'un groupe de travailleurs constitue un cercle pour discuter des problèmes liés au travail. L'organisation du travail ne change donc pas directement, on peut introduire un cercle sans grandes modifications de la méthode de travail et le cercle se réunit une heure par semaine, selon l'expérience, et son objectif est de discuter et de trouver des solutions aux problèmes posés.

Définition : le cercle de qualité peut être défini comme « un petit groupe permanent et homogène, composé de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Le groupe est animé par le plus proche responsable hiérarchique direct et qui agit en liaison avec un facilitateur. Le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser et résoudre les problèmes de son choix, concernant la qualité, la sécurité, la production, les conditions de travail, etc., et que les membres rencontrent dans leur propre activité. Ils élaborent une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du cercle contrôlent la validité de cette solution, la soumettent par décision aux responsables concernés et en suivant l'application et les résultats, ils sont appelés périodiquement à présenter leurs travaux à la direction ». (SEKIOU, L et autres, 1993, p 548). Cette définition nous permet ainsi de détecter les éléments de base d'un cercle de qualité :

c- Principes de base

- Le travail : il s'effectue en équipe de 05 à 10 personnes de manière à ce que chacun puisse s'exprimer largement à chaque réunion.
- Les membres : de la même manière qu'ils décident volontairement de participer à l'activité d'un cercle, tout membre peut choisir de se retirer.
- Les sujets : le volontariat va de pair (de même rang) avec le libre choix, par les membres, des sujets qu'ils étudient et dont ils contribuent à renforcer la motivation des acteurs.
- Les problèmes examinés : ils ne concernent pas seulement la qualité technique du produit, mais peuvent également comprendre la quantité produite, la qualité du processus technologique et humains, les coûts de production, etc.

- L'animation : c'est en principe le premier niveau hiérarchique de veilleur à la bonne intégration des cercles dans les objectifs de l'organisation.
- La méthode et les outils de résolution de problème : un cercle ne peut bien fonctionner que si l'animateur et les membres y sont très bien informés.

d- Objectifs des cercles de qualité : selon SEKIOU L et d'autres chercheurs (1993), les cercles de qualité visent à :

- Permettre l'épanouissement des individus

D'abord, les C.Q s'inscrivent dans les théories de motivation de Maslow, Herzberg, donc ils visent à améliorer la qualité de la vie au travail. Les C. Q doivent offrir aux membres volontaires la possibilité d'assumer des responsabilités, de participer activement aux décisions et de se distinguer au sein du groupe. Ils doivent permettre la pleine expression des capacités humaines et redonner au salarié sa place comme personne humaine.

Les C.Q visent à établir un climat de bonne marche, à favoriser les contacts et interactions entre les membres ainsi que l'initiative, la réflexion et la créativité. Il s'agit de permettre l'épanouissement des salariés dans l'organisation en améliorant les conditions de travail, les communications, les relations entre encadrements et participants.

- Améliorer les performances économiques

Les C.Q visent une meilleure qualité des produits en faisant la classe à tout ce qui conduit à du deuxième choix, du rebut, des retouches. Ils s'intéressent aussi à tous les vices de fonctionnement (manque de matières premières, d'outils, pannes de machine, etc.) qui perturbent le flux de production. Ils s'attaquent donc à tous les gâchis de matières d'outillage et d'énergie qui pèsent sur le prix de revente.

- Accompagner les évolutions techniques et technologiques

Ils visent à améliorer les méthodes de production et plus généralement l'accompagnement des évolutions technologiques. (SEKIOU, L et autres, 1993, pp 550 - 551).

e- Pourquoi les cercles de qualité ont réussi au Japon ?

Beaucoup de chercheurs ont expliqué cette réussite par les caractéristiques du peuple japonais et parlent d'un certain nombre de caractéristiques qui se résument en :

La spécificité du contexte culturel nippon (Japonais)

Le fonctionnement des C.Q et leurs succès sont conditionnés par l'importance du facteur culturel et de la formation.

- Ainsi, le concept formation a contribué à la promotion et à la réussite des C.Q au Japon. Les japonais croient toujours en la nécessité d'une formation, car les changements que l'environnement impose nécessitent toujours des formations continues. Les japonais considèrent également qu'une formation n'est jamais accomplie, ils leur font donc toujours d'autres et ils considèrent justement les C.Q comme une formation qui va leur offrir des connaissances nouvelles en bénéficiant des expériences et des conseils des autres membres.
- Le japonais se caractérise par son esprit groupal et de solidarité : l'individu a une liberté et une responsabilité limitées, car la vraie responsabilité revient au groupe. Les japonais ont été en effet élevés à étudier et à travailler ensemble. Cette caractéristique prédispose les travailleurs à travailler en équipe et à la réflexion collective qui caractérisent les cercles.
- Le japonais est connu également par son initiative au volontariat et au respect des autres, et surtout des anciens. Ces derniers jouent en effet un rôle de formateur et d'encadreur (parrainage) dans ces groupes. La hiérarchie s'efface donc provisoirement dans le cercle, mais le respect de l'ancien reste toujours. (DE COSTER, M, 1999, p 271).

f- Difficultés et limites des C.Q

On peut citer :

➤ Scepticisme (disposition au doute) des cadres

Bien que les cadres se sentent plus au moins dérangés, voire menacés par les cercles, il est vrai que ces derniers choisissent souvent des sujets liés à leur activité.

En effet, si les sujets traités par les cercles de qualité portent souvent et avant tout sur le contenu immédiat des tâches et sur les conditions de travail, ils s'élargissent très vite et mettent peu à peu en jeu les relations avec la hiérarchie et les rapports et les façons de travailler des services fonctionnels, tels que l'entretien, la comptabilité, les achats, etc. Il est fréquent qu'un cercle de qualité travaillant par exemple sur un produit défectueux s'interroge sur le procédé de fabrication, le mette en question et demande finalement des modifications. Le bon fonctionnement des cercles exige et légitime à la fois cette recherche de compléments d'informations et de mise en cause des habitudes. On voit alors chez les cadres intermédiaires ou moyens se développer la crainte d'être dépossédés de leurs informations, de leurs prérogatives et de leurs expertises. Les cadres craignent un affaiblissement de leur pouvoir décisionnel, les autres redoutent une diminution de leur pouvoir d'information. Ainsi, le cercle qui connaît ce genre de problèmes souffre d'un manque de coopération.

➤ Lassitude (fatigue) des animateurs et des membres

Au fil du temps, l'attitude des animateurs et des membres change : s'ils attachent au départ beaucoup d'importance à leurs travaux, ils modèrent ensuite leurs jugements et leur motivation s'affaiblie.

Les animateurs ressentent vivement l'hostilité de l'environnement, car il est difficile après avoir étudié un sujet d'en reprendre un deuxième puis un troisième et de maintenir l'implication des membres (charge du travail).

Il y a aussi le risque né de la longueur des délais, du temps excessif à leur gré qui s'écoule entre le moment où une proposition est retenue et le moment où elle est appliquée. Le contraste (opposition d'opinion) est né entre satisfaction de ceux dont les projets sont entrés au moins dans une première phase d'application et le découragement de ceux qui n'ont pas eu ce privilège. Cette désaffection des participants se double souvent de clivage entre membres et non membres. Ces derniers reprochent à leurs collègues de constituer une organisation dans l'organisation.

Il convient également de souligner que la participation au C.Q n'apporte pas toujours la rétribution espérée par les participants : lorsque les résultats des cercles n'entrent pas en compte dans les systèmes d'évaluation, de classification, de promotion, etc., les participants font part de leur déception.

➤ Péripéties de fonctionnement

Les difficultés rencontrées par les organisations et l'extension des C.Q à tous les secteurs font que les C.Q ne se font pas comme prévu. Exemple : certains membres ne respectent pas la périodicité des réunions (ils sont déclarés en sommeil), dans ce cas les animateurs ne suivent pas leur planification et reportent à plus tard leur réunion.

Certains cercles ont tendance avec le temps à prendre des problèmes plus complexes et plus difficiles, tels que des problèmes d'organisation touchant non seulement leur propre service mais aussi plusieurs autres. Les temps des résolutions du problème restent élevés et les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes. (SEKIOU, L et autres, 1993, pp 561 - 563).

g- Points positifs des C.Q

- Grâce aux expériences, des C.Q ont montré l'importance du facteur culturel dans la gestion et sa prise en considération est indispensable.
- L'efficacité : les cercles ont permis d'élever la productivité et la qualité.

1 Drucker Peter F et la direction par objectif

Peter F. Drucker est un autrichien qui a immigré aux États-Unis entre les deux guerres mondiales. C'est un journaliste, économiste et financier dans des banques. Néoclassique, il analyse les grandes évolutions à travers le management. En 1954, il publie *La pratique du Management* et fera du management la fonction sociale la plus importante de l'entreprise. Il critique l'analyse d'Alfred P. Sloan, théoricien néoclassique ayant promu la décentralisation. Selon Drucker, la décentralisation peut aboutir à des décisions provenant de plusieurs personnes en contradiction les unes avec les autres, pouvant provoquer ainsi un blocage en cas de désaccord, surtout s'ils sont en quête de pouvoir. Les tâches de la fonction management consiste à : fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, établir des normes de performance et former les gens. (KENNEDY, C, 2003 p 89).

Peter F. Drucker propose un nouveau modèle de management : la direction par objectif (DPO). Il s'agit d'une application de la théorie Y de MC Gregor. Le principe fondamental de la DPO consiste à décentraliser les objectifs de la direction générale et les concentrer au niveau des cadres dirigeants. Ces derniers ne vont plus réaliser des tâches (comme c'était le cas dans le passé) mais des objectifs. Ce modèle consiste en effet à fixer (unilatéralement ou de manière

négoziée) aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (semaine, mois, trimestre, semestre, année, etc.) Afin de motiver les salariés dans leur travail, le modèle s'accompagne généralement d'une incitation (des primes si l'objectif est atteint). L'introduction d'un système d'information de gestion pour pouvoir mesurer, en fonction des variables choisies, le degré de réalisation de l'objectif.

Enfin, la réussite de la démarche DPO dépendra des enjeux et de la capacité de la direction générale à mobiliser et motiver les directions concernées (AIM, R, 2006 p 56).