

# Les dangers de la normalisation en matière de responsabilité sociale des firmes ;

## Retour sur expérience : le cas des normes de qualité

### **Sonia EL HEIT**

Docteur en sciences économiques,  
ATER à l'Université de Versailles Saint-  
Quentin en Yvelines

### **Introduction**

Il est commun d'opposer dans les faits et dans le temps le modèle japonais (ou ohnisme) et le modèle américano-européen (ou taylorisme ou fordisme<sup>1</sup>). Il est vrai que ces deux modèles ne partagent pas un grand nombre de points communs : alors que le premier est soucieux de la qualité, le second s'oriente vers l'obtention de quantités démesurées. Cette opposition est telle que l'âge d'or du premier a signifié la mort du second, en tout cas le croyait-on.

Il apparaît que le modèle japonais présente des qualités que ne possède pas le modèle taylorien. Ces qualités sont apparues au grand jour dans un contexte historique particulier : celui des chocs pétroliers.

Les deux chocs pétroliers mettent fin à la période d'énergie bon marché consommée immodérément ; les industries liées au pétrole entrent en récession. En dépit d'une réduction dans leurs consommations, les pays importateurs voient le solde de leurs balances commerciales se dégrader de jour en jour.

Durant la même période, les entreprises japonaises font une entrée remarquée sur les marchés internationaux. D'abord « pays atelier », le Japon a été l'initiateur d'une nouvelle organisation du travail au service de la qualité : c'est le ohnisme ou toyotisme. Ce mode d'organisation de la production japonaise va mettre à jour les difficultés que connaissent les « bons élèves » du fordisme : manque de variété des produits, travailleurs aliénés, biens trop onéreux, ... De leur côté, les entreprises japonaises vont progressivement « grignoter » les parts de marché des firmes concurrentes. Résultat : le Japon accumule les excédents commerciaux.

Comment font-elles ? C'est la question que se posent bon nombre de dirigeants de firmes occidentales, notamment françaises. Les firmes japonaises ont un système productif organisé au plus juste, supervisé par des équipes autonomes et polyvalentes et orienté vers l'obtention de la qualité totale. Compte tenu de

1. Même si au cours de notre exposé, nous utilisons indifféremment taylorisme et fordisme comme s'ils étaient synonymes, il existe malgré tout une distinction entre les deux. Le fordisme est postérieur au taylorisme. Par ailleurs, « d'un côté le taylorisme prend un processus productif donné et tend à accroître l'efficacité du travailleur par la décomposition des tâches, l'analyse des temps et des mouvements, l'incitation d'un salaire différentiel directement lié à l'acte productif ; De l'autre, le système fordien suppose l'abandon du travail payé à la pièce et de l'incitation taylorienne et tend à changer le processus productif lui-même en le redéfinissant dans le cadre d'un processus général de mécanisation » [DOCKES P. [1993], pp.494].

son succès, les entreprises françaises décident d'imiter le modèle japonais, ceci étant d'autant plus urgent que l'ancien modèle était profondément rejeté par le milieu ouvrier. Ce ne sera en fait qu'une imitation très partielle qui n'a pour but que d'adapter le taylorisme à la production différenciée.

Cette imitation partielle peut-elle pénaliser les formes de coordination introduites ? Nous le pensons et pour le montrer, nous présenterons au cours de la première partie, les fondements du modèle japonais (1.). Puis, au cours de la seconde partie, nous présenterons brièvement les fondements du modèle taylorien (2.) avant de nous interroger sur les modalités d'adoption du toyotisme dans les entreprises françaises (3.). Ceci nous permettra enfin d'en tirer un certain nombre de recommandations relatives aux écueils que doit absolument éviter tout processus futur de normalisation.

## 1. Le modèle d'organisation japonais

Le modèle d'organisation japonais est, au moment de son apparition, tout à fait singulier, ce qui a poussé certains à le classer de « néo-taylorisme ». Il repose pourtant sur des principes simples (1.1.) qui présentent des avantages et des inconvénients (1.2.).

### 1.1. Les principes du modèle

Le modèle japonais se fonde sur deux principes de base que sont le juste-à-temps et l'autonomation. Ces deux notions reposent sur le principe kaisen ou principe d'amélioration continue tel qu'il fut introduit par SHEEWART durant les années 1930 puis repris et amélioré par DEMING et JURAN J.M. à la fin des années 1950 et au début des années 1960.

Alors que les deux principes de juste-à-temps et d'autonomation sont nées dans les usines Toyota sous l'impulsion de l'ingénieur OHNO T., le principe kaisen symbolise une philosophie affirmant que la vie (aussi bien familiale que professionnelle) mérite d'être améliorée constamment (MASAAKI I. [1995]). En fait, ces trois principes sont nécessaires car la finalité réside dans la maîtrise des coûts, seule source de succès. En effet, comme le remarque OHNO T. ([1990], pp. 21), « les entreprises ont besoin d'être conduites d'une manière globale, en utilisant à plein leurs ressources humaines, afin d'utiliser à plein leurs machines et leurs équipements bon escient, et de parvenir à une élimi-

nation totale des gaspillages ». Ainsi, le modèle japonais d'organisation va placer la gestion des ressources humaines au cœur de ses préoccupations puisque pour que le système fonctionne, il faut que chaque travailleur connaisse le rôle qui lui est assigné et qu'il ne s'en écarte pas. L'autonomation (1.1.1.) et le juste-à-temps (1.1.2.) vont requérir la participation active des salariés qui, en échange, vont se voir proposer un certain nombre d'institutions (1.1.3.) capables d'assurer leur bien-être au travail.

#### 1.1.1. Le juste-à-temps

Une production juste-à-temps suppose, selon OHNO T. ([1995], pp.17), « que chaque phase du processus reçoive les pièces qui lui sont nécessaires, dans la qualité voulue, en temps voulu, et dans les temps voulus ». En fait, le concept de juste-à-temps repose sur trois fondements ayant « l'ambition du projet d'amélioration permanente de la qualité (CARILLON J.P. [1987], pp.17).

Ces trois fondements permettent de définir ce qu'est le juste-à-temps :

- Le juste-à-temps<sup>2</sup> est un système global de partage des flux dans toute l'entreprise. En effet, le JAT est à la recherche d'une certaine efficacité dans la circulation de l'information (qui a des conséquences productives cumulatives) au sein de l'entreprise, voire entre les salariés de l'entreprise. Ainsi, le JAT – qui, poussé à son paroxysme, permet de réaliser l'objectif de « stock zéro » et donc de produire en flux tendus – « s'intéresse d'abord aux liaisons entre les 'boîtes noires' plus qu'à leur contenu. Et le premier souci est de simplifier les liaisons, donc d'essayer de supprimer ces boîtes noires ... » (CARILLON J.P. [1987], pp.25).
- Le JAT est une organisation opérationnelle adaptée à la gestion des changements du marché. Le JAT permet d'avoir, au sein de l'entreprise, une relation directe et en temps réel avec le marché, les clients potentiels ou réels. Il permet donc de mieux connaître les tendances qui se dessinent grâce au contrôle des variables de flux. Dans un tel contexte, la motivation du personnel est indispensable et ne peut donc s'obtenir que par un

2. Dorénavant JAT

3. Le « kanban » est un système provenant des supermarchés américains et a été implanté entre 1953 et 1956

échange : motivation contre responsabilité.

- Le JAT est un principe régulateur. Tout principe organisationnel a besoin de régulation, de contrôle sinon il peut dériver. Pour éviter cela, il faut lui adjoindre des fonctions d'audit, appelées aussi TOC ou « Total Quality Control ». Or, comme le souligne MASAAKI I. ([1995], pp.13-14), « en Occident, l'expression Contrôle de la Qualité (CQ) est associée la plupart du temps à l'inspection des produits finis [...] Au Japon, la Gestion Globale de qualité constitue un mouvement centré sur l'amélioration de la gestion à tous les niveaux [...] Les entreprises se sont servies de ce mode de gestion pour améliorer l'ensemble de leurs performances [...] Pour ce qui concerne la Gestion Globale de la qualité, les efforts des entreprises ont été principalement dirigés vers des domaines comme la formation, le développement des systèmes, le déploiement de la politique, la gestion transfonctionnelle et, plus récemment, le déploiement de la qualité ».

Le principe du JAT a plusieurs implications. D'une part, le principe du JAT implique une réorganisation des plans de production telle que l'information circule en sens inverse, d'aval vers l'amont, si bien que seule la ligne d'assemblage finale, celle qui est la plus en relation avec le marché fait l'objet d'un plan de production, les autres postes de travail ne produisant que ce que la ligne d'assemblage leur commande grâce au « kanban ». Ce dernier est nécessaire à la production JAT car il constitue l'instrument idéal du « stock zéro ». Selon OHNO T. ([1990], pp.46), le kanban est « une méthode de gestion ou de pilotage de la production, une façon de dire quand, quoi, combien faire, ou plutôt quoi, juste quand, juste combien ». Son avantage est qu'il permet de s'ajuster facilement aux variations de la production (expansion, récession).

D'autre part, l'introduction des principes JAT va devoir faire face à des barrières psychologiques fortes liées à l'inversion du sens de circulation de l'information. En effet, l'idée de planning de production doit disparaître. De ce fait, les travailleurs ne savent plus au jour le jour ce qu'ils doivent : leur travail consiste alors à répondre sans délai aux besoins des unités d'aval.

Enfin, le principe JAT implique de travailler en équipe. En effet, si un atelier en aval doit produire une certaine quantité d'articles et qu'il n'en a pas les capacités, le

travail va s'effectuer en équipe selon le principe d'entraide mutuelle. Néanmoins, la composition de l'équipe n'est pas fixée à l'avance, son usage dépend des besoins dans les divers ateliers. Ceci est possible dans la mesure où les salariés sont polyvalents, polyvalence introduite grâce au second principe qu'est l'autonomie.

### 1.1.2. L'autonomie

L'autonomie repose sur la construction d'équipements ayant la capacité de repérer les pièces défectueuses et d'arrêter la machine automatiquement. Sachant que le but ultime de toute organisation repose sur la maîtrise des coûts, il faut que les pièces produites soient de bonne qualité du premier coup. L'avantage de ce système est qu'il permet de ne pas attacher l'opérateur à sa machine, ce dernier ayant un rôle actif puisqu'il a le devoir de signaler toute anomalie pour éviter (autant que faire se peut) la mise au rebut de séries entières. La qualité, c'est l'affaire de tous.

De même, un tel système permet d'éliminer les gaspillages en réduisant les effectifs à leur strict minimum. Pour cela, l'idée consiste à implanter dans chaque atelier trois ou quatre machines à la charge d'un seul travailleur. De fait, il est demandé au travailleur de devenir polyvalent, polyvalence acquise grâce à la formation et la mise en pratique notamment lors de l'application du principe d'entraide mutuelle. Ainsi, le principe « un opérateur-plusieurs machines » permet à ce dernier de bénéficier d'une large palette de compétences favorisant la mobilité interne (MASAAKI I. [1995], pp.151).

D'autre part, l'autonomie permet de satisfaire au principe du « zéro stock » et cela, pour deux raisons : i) Grâce à l'étalement temporel de la production, l'afflux régulier de produits intermédiaires va permettre d'assurer une bonne qualité du premier coup ce qui permet de produire en toute sérénité et d'éviter les « loupés », ii) Plutôt que de produire x unités du même produit, l'idée est de produire en alternance le produit z puis le produit y et ceci, afin que les ateliers en amont ne soient pas pris d'une frénésie productive et ne se mettent à stocker. Ainsi, en répartissant la production dans le temps et en variété, celle-ci se trouve nivelée par le bas et permet de fournir le marché en petite quantité, réduisant ainsi les temps d'attente.

L'autonomie est un principe qui a plusieurs impli-

cations. D'une part, en confiant à un seul travailleur la charge de plusieurs machines, il devient nécessaire de mener une réflexion sur un meilleur agencement des ateliers au sein de la firme : plus les ateliers auront de fortes relations entre eux, plus il faudra les rapprocher afin de réduire les temps morts ou plutôt les temps de transfert. C'est ce que DOCKES P. ([1993], pp.518) nomme la « linéarisation en U ». Par ailleurs, l'autonomation requiert forcément une polyvalence des travailleurs et des installations. La polyvalence des équipements est nécessaire car, à mesure que la diversité va s'accroître, le système de production alternée impliquant des changements de réglage devient de plus en plus difficile et donc coûteux. En conséquence, il faut préférer les équipements à usage multiple car, « la flexibilité des hommes correspond à la flexibilité des machines nombreuses de relativement petites dimensions conçues de telle façon que le passage d'un type d'opération à l'autre puisse être réalisé rapidement » (DOCKES P. [1993], pp.518). La polyvalence des travailleurs est nécessaire dans la mesure où les équipes de travail étant organisées au plus juste, les variations temporaires de main-d'œuvre ne doivent en aucune manière perturber la production. Or, la polyvalence des travailleurs ne peut s'acquérir que par la formation, élément central de la gestion de la main-d'œuvre. Elle est d'autant plus importante qu'étant coûteuse, elle sert par la même occasion l'objectif d'emploi à vie. Il serait encore plus onéreux de faire varier le volume de main-d'œuvre en fonction des besoins. Il y a donc une volonté de fixer la main-d'œuvre dans l'entreprise.

Comme le souligne LAMOTTE B. ([1987], pp.30), l'autonomation et le JAT « fondent l'efficacité des facteurs de compétences et les savoir-faire des salariés [...] et associent la productivité des facteurs aux compétences, à l'expérience et au savoir-faire des opérateurs ». A présent, reste à savoir comment la firme japonaise va réussir à fixer cette main-d'œuvre dans l'entreprise. Quels sont les indicateurs garantissant à la firme qu'une fois la formation acquise, les travailleurs ne cherchent pas à « aller voir ailleurs » ?

### 1.1.3. La politique salariale

L'autonomation et le JAT possèdent des rôles complémentaires. Alors que le JAT permet de coordonner les agents afin d'éviter les productions excédentaires, l'autonomation permet d'éviter les loupés. L'introduction conjointe d'un flux continu et d'une pluridiscipli-

narité des travailleurs permet d'accroître la productivité. Ainsi, en l'absence de main-d'œuvre excédentaire, l'intensité du travail doit être très importante. En fait, afin de rendre celle-ci acceptable, l'idée repose sur la recherche d'un compromis social (DOCKES P. [1993]) s'exprimant par la création d'un puissant marché interne.

Ce marché interne s'articule autour de cinq axes :

- Un syndicat d'entreprise : le Japon ne connaît pas le syndicalisme tel que nous le connaissons en Europe : la voie corporatiste. Le syndicat d'entreprise est un syndicat maison au sein duquel les travailleurs sont représentés et collaborent entre eux. Il constitue un élément essentiel de l'entreprise dans la mesure où il n'y a pas d'affrontement entre direction et syndicat (ce qui ne signifie pas absence de revendications). Une collaboration étroite entre direction et syndicat permet de travailler mieux et plus efficacement. Une implication forte au sein du syndicat constitue aussi un facteur de promotion interne.
- L'emploi à vie : en fait le recrutement au sein d'une entreprise japonaise se fait rarement par voie externe, qu'il s'agisse d'ouvriers ou de cadres. Le recrutement, notamment à des niveaux supérieurs s'effectue de façon interne par promotion et de façon globale. Ceci a plusieurs implications : i) la vitesse de déroulement de la carrière est inégale et le point d'arrivée n'est pas fixé a priori, ii) ces formes de promotion à l'ancienneté n'ont de sens que si le temps de présence au sein de l'entreprise est un temps d'acquisition de connaissances, ce qui passe par la formation continue, iii) il faut que l'entreprise ait l'usage de ces qualifications croissantes (DOCKES P. [1993]).
- Les cercles de qualité : ce sont de « petits groupes de personnes, en général volontaires, travaillant dans un même secteur pour traiter des problèmes concrets de leur équipe » (LAMOTTE B. [1987], pp.20). Le cercle de qualité sert donc à trouver une méthode de résolution collective des problèmes. Ce système est en fait complémentaire de l'autonomation et du JAT (i.e « nous travaillons en équipe, nous résolvons les problèmes en équipe »). A côté de ces cercles de qualité, existe une autre institution (parallèle) qui s'appuie sur les « boîtes de suggestion » pratiquées dans les entreprises ja-

ponaises et qui présente un avantage majeur selon TOYODA E. (ancien Président de Toyota), cité par MASAOKI I. ([1995], pp.16) : « l'une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leur cerveau autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent un million et demi de suggestions par an et 95% d'entre elles sont mises en pratique. Dans l'atmosphère Toyota, le souci d'amélioration est presque tangible ». Tout ceci a pour vocation de valoriser le travail des individus.

- La rédaction de standards opératoires par les ouvriers : selon OHNO T. ([1990], pp.131), « s'agiter n'est pas nécessairement travailler : 'travailler', c'est ajouter effectivement de la valeur au produit. Une des tâches les plus importantes des contre-maîtres est d'obtenir que les mouvements des opérateurs ne soient pas dissipés en 'agitation' et se transforment, au contraire, en travail effectif ». Or, pour cela, il faut qu'il maîtrise les gestes techniques élémentaires, les standards opératoires définis comme une combinaison plus ou moins harmonieuse entre les machines, les hommes et les matériaux. Afin de parvenir à une maîtrise parfaite des standards, encore faut-il que ces derniers soient acceptés par et connus de tous. C'est pourquoi ces standards doivent être rédigés par les opérateurs eux-mêmes et non par les « méthodes » ou l'encadrement dont le rôle est de décrire les conditions de fonctionnement de l'entreprise. Pour des raisons de coût, la nécessité de rédiger des standards connus et reconnus de tous est d'autant plus importante que « la qualité doit devenir une contrainte dans l'acte de production lui-même et ce à tous les niveaux d'exigence non encore atteints. Le contrôle est alors fait au fil du procès de travail, on s'intéresse à la qualité du procédé, du processus, et on essaie autant de prévenir les défauts que les corriger là où on peut le faire le plus facilement, c'est-à-dire dès qu'ils apparaissent » (LAMOTTE B. [1987], pp.18).

## **1.2. Avantages et inconvénients supposés du modèle**

Le modèle japonais présente un puissant marché interne (faible turn over, formation continue, salaire à l'ancienneté, ...) mis en place en échange d'une flexi-

bilité technique des salariés. Ce modèle présente donc un certain nombre d'avantages (1.2.1.) lié à sa cohérence globale mais n'est pas épargné par les critiques (1.2.2.).

### **1.2.1. Avantages**

Le cœur du modèle d'organisation à la japonaise réside dans l'introduction d'une dimension humaine dans la production, ce qui en fait toute son efficacité. Cet aspect humain de la production, inexistant dans le taylorisme, va transformer la chaîne en un ensemble fort et homogène (OHNO T. [1990]).

Le salarié est dorénavant un agent responsable et autonome : il se voit confier la charge de plusieurs machines, il a le devoir de signaler toute anomalie, la rédaction des standards opératoires lui confère un rôle actif et réfléchi au sein de l'organisation, même si la rédaction de ces standards de comportement laisse supposer une perte de savoir tacite pour le travailleur. Néanmoins, il perd sans doute une partie de cette connaissance implicite mais une partie seulement dans la mesure où rien ne remplace le « tour de main ». Par ailleurs, le fait d'explicitier les routines a pour vocation de motiver, de valoriser les salariés – en particulier les ouvriers – en hissant leur savoir – pouvant être dévalorisés par les catégories supérieures – au rang de savoir codifiable. Enfin, un savoir pouvant en remplacer un autre, la gestion de la qualité permet aussi d'effectuer un apprentissage relationnel. C'est en tout cas ce que souligne NEUVILLE J.P. ([1996], pp.43) affirmant que « il se pourrait que la gestion de la qualité du produit développe chez lui (l'opérateur de la chaîne) des savoir-être relationnel qui ne sont en aucune manière formalisés. Autrement dit, ce que l'opérateur concède de son expertise et de ses savoir-faire informels à la qualité totale, il le compenserait par l'acquisition de savoir-être tout aussi informels à partir de la gestion cette fois-ci de la qualité du produit. Prendre position par rapport à la qualité d'une pièce sous-entend un travail d'analyse, d'argumentation, de communication et de négociation, qui peut apparaître lors des différents groupes de travail qui se manifeste principalement hors des structures institutionnelles, là où des espaces relationnels sont plus vases et les contraintes formelles les plus lâches ». Finalement, le mode d'organisation japonais fait apparaître l'entreprise comme un puissant outil intégrateur et un lieu social de cohérence au sein duquel tous les conflits potentiels et les inégalités sont nivelés.

Outre l'aspect humain de cette organisation, il faut noter que la dimension économique n'est pas non plus négligeable. En effet, l'introduction d'une dimension humaine avait pour objectif d'inciter (d'une façon ou d'une autre) les salariés à porter une attention croissante à la maîtrise des coûts. Selon OHNO T. ([1990], pp.49), « ce système est donc fondamentalement performant dans la diversification. Alors que le système classique de production de masse planifiée est relativement réfractaire au changement, le système Toyota se révèle, au contraire, très plastique. Il s'adapte bien aux conditions de diversification les plus difficiles. C'est parce qu'il a été conçu pour cela ». En fait, ses qualités inégalées de flexibilité et d'adaptation au changement sont liées au sens de circulation de l'information qui place le marché au cœur du système :

Organisation → Marché → Organisation.

Même lorsqu'un système s'avère être profondément novateur, il est rare qu'il fasse l'unanimité et cela, en dépit de l'enthousiasme ambiant.

### 1.2.2. Inconvénients

Les détracteurs du ohnisme avancent généralement deux arguments :

- L'excès de bureaucratie : la codification croissante des procédures et la clarification des règles de coordination peuvent faire penser au taylorisme. En effet, le taylorisme et les systèmes de gestion de la qualité partagent un point commun à savoir « fonder la coordination entre les salariés sur le respect des prescriptions formalisées » (SEGRESTIN D. [1996], pp.295). La ressemblance s'arrête ici puisque « les principes de l'OST<sup>4</sup> n'ont jamais été asservis à un quelconque préalable d'harmonie entre les objectifs des acteurs et les finalités de l'organisation, la prescription taylorienne étant même plus ou moins explicitement conçue pour rendre un tel préalable superfétatoire en même temps qu'elle récusait toute harmonie des sujets, ici au contraire inscrite dans la situation [...] La formalisation en question n'est pas sensée surplomber le collectif de travail : s'il est dans les faits comme dans la norme, la procédure sera l'émanation du collectif de travail et non des 'méthodes'. Elle évoluera aussi souvent que nécessaire, c'est-à-dire chaque fois qu'un col-

lectif de travail en quête de 'qualité' aura des raisons de la mettre en défaut ».

- Un contrôle étroit des comportements : en général, les systèmes de gestion de la qualité cherchent à rendre prédictibles les comportements en les focalisant vers un objectif unique qu'est l'obtention de la qualité. Cela pose un problème car cette tentative doit clarifier les règles de coordination dans l'organisation. Or, une question émerge : cela revient-il à limiter l'autonomie des travailleurs et à accroître la capacité de contrôle offerte aux dirigeants ? Cette question est centrale car elle est souvent avancée pour mettre en difficulté les partisans des systèmes de gestion de la qualité. En fait, l'espace d'autonomie du collectif de travail n'est aucunement menacé car le vrai débat ne porte pas sur un accroissement du contrôle mais sur la capacité des acteurs à trouver « des formes particulières d'apprentissage organisationnel dont le résultat à la fin du compte est les compétences individuelles et collectives en prise directe sur le process de l'entreprise et le souci de la performance » (SEGRESTIN D. [1996], pp.297).

C'est donc de montrer par trop excessif que d'avancer que le ohnisme ne serait qu'une variante du taylorisme. Le premier surpasse le second sur de nombreux points. Il s'est par ailleurs montré extrêmement performant et cela, en dépit des critiques qui lui sont adressées. Son succès a été tel qu'il a été implanté dans de nombreuses entreprises à travers le monde et en particulier en France.

## 2. Le taylorisme, le cas des entreprises françaises

La France a pendant longtemps été considérée comme l'un des meilleurs élèves du fordisme. Reste à savoir ce que recouvre exactement cette notion (2.1.) et quelles sont ses particularités par rapport au ohnisme (2.2.).

### 2.1. Le modèle initial, le taylorisme

Comme tout modèle de base, le modèle s'appuie sur des principes de base (2.1.1.) qui présentent à la fois des avantages et des inconvénients (2.1.2.).

4. OST: Organisation scientifique du Travail

### 2.1.1. Les principes de base

La logique taylorienne (ou fordienne) s'articule autour de trois axes : i) un axe technique et organisationnel, ii) un axe économique et iii) un axe social et politique.

#### ◆ *Axe technique et organisationnel*

Cet axe se fonde sur une fuite en avant dans la parcellisation des tâches, « une standardisation à outrance » (DOCKES P. [1993], pp.504). Cet axe recouvre :

- Une répétition des tâches : les tâches sont étudiées par le bureau des méthodes qui définit la façon la meilleure, d'exécuter son travail sans perte de temps, sans geste inutile et ce, afin d'accroître les productivités individuelles. Par ailleurs, les « méthodes » sont aussi chargées d'analyser la façon, la meilleure, de faire fonctionner une machine dans le but de priver l'opérateur de toute réflexion sur son travail. Ainsi, le taylorisme implique « une division sans faille entre ceux qui pensent et organisent le processus de production pour les individus qui l'exécutent, étant entendu que pour ce faire, les premiers aplanissent toutes les difficultés et les deuxièmes réalisent des opérations bien définies avec une intensité maximale » (LAMOTTE B. [1987], pp.19).
- La prescription des tâches : une fois définie « the one best way », celle-ci est figée sur le papier afin qu'elle soit connue de tous. Cette étape est d'autant plus importante que les situations conflictuelles sont nombreuses. Par conséquent, la nécessité d'éviter les conflits oblige à rédiger des contrats volumineux. Ceci apparaît paradoxal puisque les usines employaient essentiellement du personnel peu érudit.
- L'analyse des temps : une fois réalisée l'analyse des mouvements, ceux-ci vont être partagés en séquence de très courte durée (à peine quelques secondes) dans la mesure où ce n'est que par ce biais que la productivité peut s'accroître. Par ailleurs, l'opérateur de chaîne n'a pas d'autres choix que de suivre le rythme puisque la chaîne est programmée à l'avance et surtout puisqu'il est contrôlé très étroitement par une catégorie intermédiaire qu'est le contremaître. La finalité de ce système réside dans

l'exécution des tâches par les ouvriers les moins qualifiés qui, de façon croissante, deviennent des ouvriers spécialisés privés à jamais de toute compétence. Cette situation a été rendue possible grâce (ou à cause) des syndicats de métiers se montrant trop corporatistes.

#### ◆ *Axe économique*

Il repose sur la relation entre production et consommation de masse, relation permettant d'assurer un bouclage macroéconomique basé sur le principe de demande effective. En effet, la production de masse s'appuie sur l'emploi d'un grand nombre de travailleurs, même peu qualifiés affectés à l'exécution de tâches précises dans des temps prédéfinis afin d'accroître les gains de productivité. Une fois obtenus les gains de productivité et dans la perspective de trouver des débouchés à cette production de masse, un partage s'effectue entre profits et salaires permettant la consommation de masse.

#### ◆ *Axe social et politique*

Comme le souligne DOCKES P. ([1993], pp.504), « les salaires élevés ne sont jamais prérequis et, bien au contraire, la taylorisation est liée à la réduction des salaires à la pièce ». En revanche, à côté du salaire effectif, existe toute une panoplie d'avantages sociaux (sécurité sociale, ...) et en nature (crèches, infirmeries, cantines, coopératives, ...). Du côté politique, la diffusion planétaire du fordisme a joué en faveur d'une américanisation des habitudes de consommation et a assis la puissance des Etats-Unis.

### 2.1.2. Avantages et inconvénients

Si le fordisme s'est avéré d'une certaine efficacité dans la recherche des gains de productivité, il connut à partir des années 1970 de profondes remises en question.

En effet, le fordisme permet un contrôle étroit des coûts et des comportements dont l'efficacité repose sur le TMS<sup>5</sup>, l'analyse des temps et des mouvements. Par ailleurs, il est particulièrement adapté à la production de masse indifférenciée. Il va cependant buter sur ses propres limites dès la fin de la décennie 1960. Cet essoufflement va se manifester par un ralentissement des gains de productivité : les travailleurs commen-

5. TMS: Time and Motion Study

cent à rejeter le fordisme en bloc, le mécanisme de production de masse de biens indifférenciés étant un système trop dualiste source de nombreux conflits. Les travailleurs refusent d'être aliénés à leurs machines et supportent de moins en moins « les brimades, vexations et autres humiliations si fréquentes dans les grandes usines taylorisées des Trente Glorieuses » (DUVAL G. [1996], pp.34). Ceci a été rendu possible compte tenu d'un changement de la nature de la main-d'œuvre : « la main-d'œuvre actuelle n'est pas la main-d'œuvre d'il y a vingt ans en arrière, paysanne d'origine et peu instruite, elle a changé sans que les procès ne s'y adaptent » (LAMOTTE B. [1987], pp.20).

De plus, les chocs pétroliers, catalyseurs de la crise, ont signifié l'avènement de l'ère de croissance lente. Or, le système fordiste s'appuie essentiellement sur l'abaissement des coûts par l'accroissement de la productivité et donc des quantités produites. Les usines sont donc presque toutes potentiellement excédentaires en main-d'œuvre ce qui accroît considérablement les coûts en période de ralentissement de l'activité, d'où des pertes de compétitivité dont l'ampleur est d'autant plus importante dans un contexte de hausse du prix des matières premières.

Par ailleurs, c'est un mécanisme qui n'est pas adapté à la production différenciée et de qualité. Ce système, contrairement au modèle japonais, est peu relié au marché : le marché doit prendre ce qui lui est proposé. Or, le désir d'uniformisation n'est pas forcément un sentiment partagé par tout le monde si bien que les consommateurs s'en détournent, ce qui est d'autant plus facile qu'une philosophie alternative existe. Enfin, le fordisme – dont les fondements mêmes reposent sur la production de masse – génère de graves carences qualitatives. Ceci n'a aucune importance lorsque la demande est avant tout une demande d'équipement. Ce n'est, en revanche, plus le cas lorsque la demande adressée aux entreprises est une demande de renouvellement : les exigences de qualité et de différenciation se retrouvent décuplées.

## **2.2. Ohnisme et taylorisme : quelles différences ? Quels points communs ?**

Dans les faits, plus nombreux sont les points qui séparent le ohnisme du taylorisme.

### **2.2.1. Le ohnisme serait en fait du néo-taylorisme...**

Tant le ohnisme que le taylorisme s'appuient sur le TMS, ce qui amena un certain nombre d'auteurs à avancer que le ohnisme ne serait qu'une variante du taylorisme. « Suivant ces interprétations, l'argument essentiel consiste alors à invoquer en fait que dans les deux cas (organisations tayloriennes et ohniennes), les tâches effectuées par les opérateurs sont parcellisées, qu'elles s'exécutent à un rythme rapide avec des temps de cycle qui demeurent très courts » (CORIAT B. [1994], pp.9). Par ailleurs, ohnisme et taylorisme partagent un point commun qui est de « fonder la coordination entre les salariés sur le respect des prescriptions formalisées » (SEGRESTIN D. [1996], pp.295). Là s'arrête, en revanche, les similitudes.

### **2.2.2. ... en apparence seulement**

Même si le TMS apparaît commun aux modèles japonais et taylorien, il s'effectue dans le cas japonais sans bureau des méthodes. Par ailleurs, les standards opératoires sont rédigés par les opérateurs de chaîne eux-mêmes ce qui présente l'avantage d'une plus grande acceptabilité sociale. Enfin, l'unité de travail élémentaire est totalement différente : l'opérateur japonais doit effectuer un ensemble de tâches et non pas un acte parcellisé à l'excès le privant de toute réflexion par rapport à son travail.

En dépit du fait que ohnisme et taylorisme cherchent à coordonner les salariés entre eux, le mode de coordination va s'opérer sur des bases radicalement différentes. A la logique purement hiérarchique du modèle d'organisation taylorien, est substituée une logique hiérarchique plus aplatie prônant le travail en équipe et un contrôle collatéral (entre membres de l'équipe).

Fondamentalement, ohnisme et taylorisme vont différer sur deux concepts clé :

- Le JAT versus la production de masse programmée : dans le JAT, l'entreprise ne produit que ce dont elle a besoin, uniquement ce que le marché lui réclame en qualité et en quantité. Ceci nécessite « une complète révision organisationnelle » (CORIAT B. [1994], pp.14) dans la mesure où l'information doit circuler d'aval vers l'amont, d'où l'inutilité d'une logique strictement hiérarchique.
- « La linéarisation » versus « l'artillerie lourde » (CORIAT B. [1994], pp.14) : dans l'organisation

taylorienne, les machines constituent le cœur de l'activité puisque ce sont elles qui détiennent toutes les compétences dont n'ont pas besoin les opérateurs. Ceci permet alors la parcellisation des tâches. En revanche, dans l'organisation japonaise, c'est le travail ouvrier qui est au cœur de l'activité, les machines étant généralement de petite taille et à usage générique. Par ailleurs, l'agencement de ces machines permet de regrouper les tâches proches les unes des autres afin de réduire les temps morts. Cet agencement associé à l'autonomie permet à l'opérateur de chaîne de superviser plusieurs machines favorisant l'acquisition de compétences nouvelles.

Il apparaît clairement que le modèle japonais et le modèle taylorien diffèrent sur de nombreux points. Par ailleurs, le modèle japonais présentait une telle supériorité qu'à la fin des années 1970, il a connu une diffusion planétaire notamment en France, où il a été très largement adopté.

### **3. L'imitation du modèle japonais, le cas des entreprises françaises**

Le marché de l'automobile, le marché des produits alimentaires, ... laissent supposer que nous vivons à l'heure de la différenciation. Assistons-nous pour autant à une révolution ou à une simple évolution ? La question mérite d'être posée dans la mesure où il faut se méfier des apparences : le consommateur ne doit pas se laisser abuser par l'habillage du produit. Ainsi, une automobile – en dépit des options possibles, de marque X ou Y possède les mêmes boîtes de vitesse, les mêmes moteurs, ... Ceci est encore plus vrai concernant la micro-informatique où seulement trois ou quatre entreprises sont aptes à fournir le marché en microprocesseurs. La leçon à tirer est que « Taylor n'est pas mort, il est devenu plus intelligent » (DUVAL G. [1995], pp.56). Pourtant, « introduire la qualité dans une production de masse, c'est introduire une opposition dans un courant de pensée majoritaire (la quantité) » (NEUVILLE J.P. [1996], pp.43). Autrement dit, l'introduction d'une gestion par la qualité aurait du être incompatible avec la coexistence d'une production de masse. Or, ceci n'est qu'une chimère. Reste à présent à savoir quels sont les éléments purs qui ont été introduits et les autres. Nous le verrons d'abord d'un point de vue organisationnel (3.1.) puis d'un point de vue relationnel (3.2.).

#### **3.1. D'un point de vue organisationnel**

Le modèle d'organisation japonais place la gestion des ressources humaines au cœur de l'activité de la firme : pour cela, le travail est certes parcellisé mais connaît aussi une juste récompense en terme de salaire, de formation continue, de reconnaissance institutionnelle, ... Ces pratiques ont été totalement occultées lorsque les principes japonais d'organisation ont été étendus aux entreprises françaises : elles se sont traduites par un accroissement de la charge de travail (3.1.1.) et par un contrôle des travailleurs plus diffus mais tout aussi efficace (3.1.2.).

##### **3.1.1. Un accroissement de la charge de travail sans contrepartie salariale**

Il ne faudrait pas croire que les pratiques de contrôle de la qualité n'existaient pas au temps du fordisme. Le contrôle de qualité qui consistait en un dénombrement statistique (un taux de défauts inférieur à un certain niveau) était réalisé a posteriori par un service dont l'activité était dédiée à cette analyse. Cette approche avait l'inconvénient de déresponsabiliser les opérateurs de chaîne. Or, avec l'extension du ohnisme et l'introduction des principes de qualité totale et de « zéro défaut », le contrôle statistique est effectué désormais par l'opérateur lui-même a priori et ceci, pour deux raisons : i) d'une part, la formalisation des procédés part du principe que si la manière de faire est bonne alors le produit sera bon, ii) d'autre part, sachant que l'opérateur connaît le fonctionnement de sa machine, il est aussi capable (plus que quiconque) d'en analyser les dysfonctionnements et de les corriger.

Finalement, la poursuite du « zéro défaut » a été un puissant facteur de polyvalence des salariés sans que ceux-ci résistent. En effet, les ouvriers doivent à présent non seulement s'occuper de leurs tâches courantes, mais aussi de la maintenance des équipements et du contrôle qualité – ce que OHNO T. appelle « diriger avec les yeux » ([1990], pp.126) – parce que le client réclame un bien de qualité sans défaut. L'acquisition d'une polyvalence présente, certes, le moyen de développer les compétences de chacun. Encore faut-il que cela se traduise par une reconnaissance véritable en terme de salaires, ce qui n'est pas le cas. La mise en application des principes de qualité totale et de « zéro défaut » amène à un accroissement de la charge de travail qui incombe à chaque salarié mais il n'y a aucune contrepartie salariale.

Par ailleurs, la polyvalence des travailleurs a mis en évidence la nécessité d'une approche qui passe par la formation continue, notamment lorsqu'il s'agit d'informatisation. Or, ceci peut poser un problème, surtout lorsque les dirigeants font preuve de mauvaise volonté face à une main-d'œuvre peu qualifiée. Cette situation a été vécue par des ouvriers français travaillant dans une usine Ford (BELIS-BERGOUIGNAN M.C., BORDENAVE G. et LUNG Y. [1990]). Leur constat est triple :

- D'une part, l'informatisation avait révélé des besoins de formation « qu'il n'a pas été possible d'anticiper convenablement et de satisfaire instantanément » (pp.26),
- D'autre part, lorsqu'il y a eu formation, cela n'a pas abouti à une progression générale des compétences mais plutôt à une « recomposition nuancée [...] (qui) vise à assouplir les clivages fordien traditionnels plus qu'à les modifier radicalement » (pp.28),
- Enfin, et surtout, lorsqu'il y a eu formation continue, cela ne s'est pas traduit par une « reconnaissance institutionnelle de la requalification de la main-d'œuvre » (pp.26).

Il en résulte une profonde méfiance de la part des travailleurs vis-à-vis des fonctions dirigeantes et parfois, un désintéressement au travail. Cette situation est en totale opposition avec le modèle japonais. Dès lors, il est possible de s'interroger sur la durabilité de son acceptabilité.

### **3.1.2. Une disparition du contremaître mais pas un disparition du contrôle**

Le ohnisme, contrairement au taylorisme, ne constitue pas un modèle dans lequel le contrôle des opérateurs par d'autres salariés apparaît de façon évidente. Ceci ne signifie aucunement absence de contrôle. Comme le note DOCKES P. ([1993], pp.517-518), « si le fordisme suppose un grand nombre de salariés non directement productifs, contremaîtres et surveillants certes, mais aussi techniciens, ingénieurs et cadres, ces derniers surpayés car jouant en quelque sorte – au-delà de leur rôle technique – celui d'une classe intermédiaire sur laquelle la direction s'appuie dans une conjoncture sociale conflictuelle, le toyotisme – à nouveau au-delà des aspects techniques – peut réduire l'importance des couches sociales et les payer moins

grâce à la modération de cette conflictualité sociale et à la force d'un lien social direct de chaque salarié à l'entreprise personnalisé par son chef ».

En revanche, lorsque ce système va être implanté dans les entreprises françaises, grâce à des vagues de licenciements (les contremaîtres étaient extrêmement nombreux dans le modèle fordien), il ne va pas forcément avoir les effets escomptés. En effet, l'absence de contremaîtres aurait pu laisser supposer une plus grande autonomie de travail. Or, la robotisation et l'informatisation ont introduit des méthodes plus discrètes mais tout aussi efficaces qui permettent de savoir, par exemple, « le nombre de chômeurs rencontrés à l'ANPE, le nombre d'appels passés chaque heure dans une société de télémarketing » (DUVAL G. [1996], pp.33).

Comment cela a-t-il été rendu possible ? La copie française du modèle japonais a substitué le chronomètre par le délai qui rend possible le contrôle du rythme des opérateurs. Le délai, qui s'inscrit dans une politique de gestion de la qualité, n'est plus imposé par le chef mais par le client. Selon DUVAL G. ([1996], pp.34), « c'est le résultat des politiques de JAT et de flux tendus. Fini les stocks intermédiaires, les produits en magasin, les piles de dossier en attente de traitement : celui qui travaille trop lentement empêche le suivant dans la chaîne de fabrication ou de traitement de travailler, en dernier, empêche de satisfaire le client ». Finalement, les marges de liberté concédées au collectif de travail ont été étroitement banalisées par la direction affirmant, à cette occasion, ses prérogatives en matière d'organisation du travail. Donc, de ce fait, nous n'assistons pas « à une remise en cause fondamentale de la ligne descendante dans le processus de décision [...]. Les valeurs d'autonomie et d'incitations, alternatives au modèle fordien, très présentes dans le discours managérial, ne connaissent qu'une application de portée limitée dans l'atelier » (BELIS-BERGOUIGNAN M.C. et alii [1990]).

### **3.2. D'un point de vue relationnel**

L'aspect relationnel reste sans doute le domaine le plus ignoré par les entreprises occidentales dans l'introduction du modèle japonais. Pourtant, le monde de l'entreprise est bien fourni en relations qu'il s'agisse des relations direction/salariés (3.2.1.), des relations direction/syndicats (3.2.2.) ou des relations entre sala-

riés eux-mêmes (3.2.3.). Nous n'aborderons pas le cas des entreprises périphériques.

### 3.2.1. Les relations direction-salariés

Le modèle japonais se montre supérieur au modèle taylorien et cela, en deux points : i) d'une part la possibilité d'ascension sociale au sein des entreprises permet à des ouvriers d'occuper des fonctions d'encadrement, ii) d'autre part la rotation des postes – telle qu'elle est pratiquée au Japon mais aussi en Allemagne – concerne tous les salariés de l'entreprise quelles que soient leurs formations initiales et permet notamment de sensibiliser les futurs cadres au travail ouvrier, à ses difficultés, ... Ainsi, la distinction entre les opérateurs de chaîne et les cadres n'apparaît pas de façon clairement évidente ce qui permet une plus grande communication. En revanche, cette dernière n'existe pratiquement pas dans les entreprises françaises : « assimilant le lieu de travail à une jungle hostile, le cadre se retranche dans l'avant-poste fortifié et somptueusement aménagé que constitue son bureau et fuit tout ecommunication. Si elle existe, elle est à sens unique. Le cadre se sent protégé par les murs qu'il a édifiés entre les travailleurs et lui-même. Il fit souvent étalage de son statut et de son autorité à la face des travailleurs moins privilégiés » (MASAOKI I. [1995], pp.153). Conscients de ce problème, les dirigeants eurent l'idée de développer les cercles de qualité. Ce fut un échec complet dans la mesure ils importèrent le principe mais pas la philosophie, ce qui amena à un désintérêt de la part des salariés. En effet, les cercles de qualité ont vocation à favoriser la communication afin qu'elle devienne un réflexe tant au sein du cercle qu'au cours de l'exécution des tâches courantes. Or, la réalité est bien loin de tout cela (BELIS-BERGOUIGNAN M.C. et alii) :

- Les cercles de qualité s'appuient généralement sur une participation volontaire. Or, compte tenu de l'héritage historique impliquant des relations purement autoritaires, la participation va souvent être instaurée comme obligatoire : il y a donc une désensibilisation du personnel (cadres et ouvriers).
- Les salariés et notamment les ouvriers perçoivent les cercles de qualité avec méfiance et cela, pour deux raisons : i) d'une part « les participants n'ont pas trouvé suffisamment d'échos favorables à leur action auprès de la hiérarchie », ii) d'autre part « la position ambiguë de la direction (fait

que), tout en revendiquant pour elle-même les aspects opératoires de l'implication des salariés, refuse d'en accepter les retombées favorables au collectif de travail » (BELIS-BERGOUIGNAN M.C. et alii [1990], pp.31).

- L'implication des salariés constitue la condition nécessaire et suffisante pour assurer le bon fonctionnement du cercle. Or, alors que dans le modèle japonais, le cercle de qualité est un élément clé de l'ascension sociale et professionnelle au sein de l'entreprise, il ne l'est nullement dans les entreprises françaises. Par ailleurs, il est difficile voire même malsain de demander au personnel de s'impliquer dans un contexte d'externalisation croissante des activités de l'entreprise (et donc de licenciements) (GORGEU A. et MATHIEU R. [1998]).
- Enfin, le système de suggestions qui s'inscrit dans la logique du cercle de qualité présente l'avantage d'aboutir à un standard révisé, révisable et amélioré tant pour l'individu et son travail que pour l'équipe et donc l'entreprise. Pour que le mécanisme fonctionne, il faut que certaines conditions soient réunies : « l'encadrement doit s'efforcer d'aider les ouvriers à formuler des suggestions [...] L'encadrement doit mettre l'accent sur la formation des ouvriers » (MASAOKI I. [1995], pp.105) et surtout les suggestions doivent être étudiées. Or, aucune de ces conditions n'est réunie, ce qui aboutit à des situations telles que celles-ci : « un ouvrier désignant un groupes de blouses blanches qui organisent un conciliabule autour de sa machine : 'ils essayent de trouver ma solution ; Moi, je la connais mais je ne la leur dirai pas puisqu'ils n'ont pas daigné me demander mon avis' » (BARTOU M. cité par LAMOTTE B. [1987], pp.20).

Finalement le système établi reste fort peu coopératif, compte tenu d'une faiblesse dans la représentation syndicale.

### 3.2.2. Les relations direction-syndicats

Dans l'organisation taylorienne, les relations de la direction avec les syndicats ont toujours été conflictuelles, ce qui n'a pas toujours joué en faveur des syndicats et de leurs adhérents. En effet, « si nous jetons un regard impartial sur ce qu'ont fait les syndicats au nom

de la protection des droits de leurs adhérents, nous nous apercevons qu'en s'opposant de façon obstinée au changement, ils ne sont souvent parvenu qu'à priver ces derniers d'une chance de s'accomplir, de s'améliorer eux-mêmes [...], d'une chance de travailler mieux et plus efficacement sur une machine ou un processus amélioré » (MASAAKI I. [1995], pp.151).

L'introduction de la gestion de la qualité ne va pas améliorer les relations entre direction et syndicats. Toutefois, l'action syndicale a été moins virulente dans la mesure où l'introduction de la qualité a coïncidé avec le retour des thèses libérales anglo-saxonnes et avec la montée du chômage ayant marqué un changement d'attitudes des salariés vis-à-vis des syndicats impuissants à enrayer cette hausse. Par ailleurs, la gestion de la qualité a placé les syndicats dans une situation ambiguë : ils ne peuvent entrer dans une logique d'augmentation de la productivité et refuser les compétences reconnues aux salariés. Par conséquent, il est aisé de constater l'absence des syndicats dont les salariés se détournent. Finalement, l'absence de revendications a laissé une grande marge de liberté aux entreprises afin d'implanter leurs propres gestions de la qualité.

### 3.2.3. Les relations entre salariés

Ces relations constituent le point le plus ambigu de l'introduction dans les entreprises françaises. En effet, la direction prône le travail en équipe alors que celle-ci est peu autonome, la circulation de l'information au sein de l'entreprise est toujours verticale. Par ailleurs, il existe un paradoxe évident entre le travail en équipe et le développement de l'individualisation des salaires. Le travail en équipe devient la plus petite unité élémentaire d'analyse. De ce fait, les travailleurs ne sont plus responsables individuellement mais collectivement – afin de susciter la coopération –, la formation des salaires allant dans ce sens (les salariés sont jugés sur leur capacité à coopérer. Or, en développant l'individualisation des salaires tout en maintenant le travail par équipe, la tendance vers l'inefficience s'accroît : le salarié étant jugé sur son travail personnel, vont se créer des incohérences au sein de l'équipe de travail ne favorisant ainsi pas l'implication personnelle. L'idéal serait en fait une double grille d'appréciation : d'un côté, le salarié jugé par ses pairs, de l'autre le salarié jugé par la direction elle-même.

La direction prône la coopération à tous les niveaux : même entre les travailleurs. Or, que se passe-t-il dans le cas d'un nouvel arrivé ? Cette situation peut être problématique dans une entreprise occidentale. En effet, dans les entreprises japonaises, les jeunes recrues sont prises en charge par les superviseurs (cadres, ...) qui leur apprennent tous les tours de main, ... ce qui instaure une relation de confiance et de respect. Cet apprentissage est possible car la confiance règne aussi bien entre les travailleurs qu'envers la direction qui doit donner des garanties. « Du fait de l'emploi à vie, l'ouvrier japonais ne se sent pas menacé, même lorsque quelqu'un d'autre se 'pointe' pour une partie de sa tâche, car cela n'affecte ni son revenu ni la sécurité de son emploi. Pour la même raison, il accepte d'enseigner aux autres ouvriers les 'tours de main' que sa tâche lui a permis d'acquérir, ce transfert de connaissances effectué sans heurts d'une génération à l'autre » (MASAAKI I. [1995], pp.153). En revanche, dans les entreprises françaises, personne n'est jamais sûr de rien si bien que la crainte de perdre son emploi aboutit à des situations non coopératives ce qui suscite des coûts de transaction élevés et ne favorise pas l'amélioration continue. Finalement, « il y a quelque chose de déshumanisant dans la logique suivant laquelle la seule façon de garantir son emploi serait de refuser d'apprendre ce que l'on sait à d'autres » (MASAAKI I. [1995], pp.154).

Finalement, nous avons vu que l'imitation du modèle japonais était une imitation très partielle dans les entreprises françaises (et même quand celles-ci connaissent un développement international) (DURAND C. et Le GOFF J.L. [1996]). Celles-ci n'ont conservé que les principes centraux sans se préoccuper des aspects sociaux.

## Conclusion

L'imitation du modèle japonais dans les entreprises françaises n'a consisté qu'en une imitation très partielle. Les dimensions institutionnelles, notamment les aspects sociaux, n'ont pas été véritablement pris en compte ce qui condamne les formes de coordination introduites.

Les piliers du modèle japonais sont le JAT et l'autonomie, principes permettant une maîtrise étroite des coûts. Or, pour que le mécanisme fonctionne, la participation active des salariés est requise. En échange,

ces derniers se voient proposer un certain nombre d'avantages s'inscrivant dans une stratégie de durabilité et de coopération. De leurs côtés, les entreprises françaises, contraintes et forcées d'abandonner le taylorisme, optent pour l'alternative ohnienne. Mais il ne s'agit pas d'une révolution, plutôt d'une évolution. Les entreprises adoptent les principes du JAT, d'amélioration continue, de qualité totale, ... mais sans adhérer à la philosophie ; si bien que le collectif de travail va voir sa charge de travail s'accroître sans contrepartie salariale, ne va pas ou peu bénéficier d'opportunités de formation continue bloquant ainsi la possibilité d'évolution au sein de l'entreprise, ne va pas non plus être assuré d'une stabilité de son emploi, ... En dépit de l'absence de contestations de la part des salariés, la situation est fort peu coopérative.

Ceci oblige à considérer un certain nombre de recommandations en matière de normalisation :

- La normalisation se définirait comme la mise en application de standards communément acceptés et validés par les agents concernés (ISO 9000 et 14000 par exemple). La normalisation rend explicite ce qui est tacite, il faut porter une attention particulière à quantifier du qualitatif,
- Ceci n'est possible qu'avec la participation de tous les stakeholders dans le processus. Cela laisse la place à des formes diverses et variées de concertation, de procédures de délibérations, ...

## Bibliographie

BELIS-BERGOUIGNAN M.C., BORDENAVE G. Et LUNG Y. [1990], Ford est-il toujours 'fordiste' ?, Revue d'Economie industrielle, n°52, pp.23-38.

CARILLON J.P. [1987], Le juste-à-temps dans la gestion des flux industriels, Collection Hommes & Techniques, Les Editions d'Organisation ?

CORIAT B. [1994], Taylor, Ford, Ohno, Japan in extenso, n°31, mars-avril, pp.1-8.

DOCKES P. [1993], Les recettes fordistes et les marmittes de l'histoire (1907-1993), Revue économique, n°3, mai, pp.485-527.

DUVAL G. [1995], Quand Taylor en voit de toutes les couleurs, Alternatives économiques, n°130, septem-

bre-octobre, pp.56-58.

DUVAL G. [1996], Les habits neufs du taylorisme, Alternatives économiques, n°137, mai, pp.30-39.

GORGEU A. et MATHIEU R. [1998], L'industrie automobile française s'appuie sur l'intérim et la flexibilité, Problèmes économiques, n°2569, 20 mai, pp.30-32.

LAMOTTE B. [1987], La dynamique de la qualité, Revue d'Economie industrielle, n°42, 4ème trimestre, pp.16-30.

MASAAKI I. [1995], La clé de la compétitivité japonaise : KAIZEN, Editions Eyrolles.

OHNO T. [1990], L'esprit Toyota, Editions Masson.

SEGRESTIN D. [1996], 'L'assurance qualité fournisseur' de l'industrie automobile française, Revue d'Economie industrielle, n°75, 1er trimestre, pp.223-237.

