

LE OHNISME ET LE NEOMANAGEMENT

Farida AIT-KACI-AZZOU

Maître de conférence

Département de sociologie

Université d'Alger 2

Résumé:

Le Ohnisme¹ est un modèle d'organisation japonais, il est le dernier né des courants rationalisateurs. Il a donné naissance à l'usine du futur: l'entreprise flexible, communicante et intégrée. Ce type d'entreprise est caractérisée par une structure allégée qui mise sur la qualité, organise le travail en équipe, crée un environnement de travail marqué par l'implication des salariés aux objectifs globaux de l'entreprise, leur responsabilisation et l'exigence éthique face aux clients.

Il nous a fourni le système juste à temps ou zéro stock et le modèle de la qualité totale ou zéro défaut dont nous étudierons ultérieurement la portée. Il est inévitablement confronté aux systèmes de production qui l'ont précédé, à savoir le taylorisme et le fordisme. Il s'avère utile de rappeler que la technocratie primitive de Taylor et de Ford et le courant des relations humaines se rapportent à une entreprise capitaliste à son étape productiviste et accumulation du capital.

Aujourd'hui, que nous sommes dans une société de production et de consommation de masse, le problème de la rareté des produits ne se pose plus pour les sociétés occidentales. En effet, une nouvelle ère marquée de fortes incertitudes s'ouvre, dans laquelle le développement de l'entreprise et même sa survie dépend de nouveaux paramètres.

Le présent article rend compte des nouveaux principes, introduits par le ohnisme dans le monde du travail et de leurs effets.

Mots-clefs:

qualité totale; juste à temps; automatisation entreprise horizontale; dé- spécialisation.

¹ Le Ohnisme est aussi dénommé toyotisme ou système Toyota. L'idée du juste à temps émane du président fondateur de Toyota. Elle est conceptualisée par Ohno T, et mise en pratique dans les entreprises Toyota.

Introduction

Le Ohnisme est considéré comme un ensemble d'innovations organisationnelles dont l'importance est comparable à ce que furent en leur temps les innovations organisationnelles apportées par le taylorisme et le fordisme.

Ce système est né pour l'essentiel dans les années 1950, mais il ne fût appliqué que quelques années plus tard. Le transfert du modèle d'organisation japonais, vers les pays de l'Europe de l'ouest, s'est amorcé, durant la décennie quatre-vingt, lorsque les entreprises et firmes européennes prirent conscience de leur retard en matière d'organisation, et qu'elles furent évincées, sur le marché international et parfois sur leurs propres marchés par les firmes japonaises.

Oh no T, le concepteur de la nouvelle méthode, analyse l'héritage occidental, le renverse, et part du marché pour garantir l'adaptabilité de l'entreprise au changement.

C'est ainsi, qu'il opposera la diversification et la différenciation des produits, à la standardisation et à la production de masse préconisées par Ford. Si le système fordien de production de masse est généralement considéré comme réfractaire au changement², le Ohnisme se révèle au contraire très plastique. Il est conçu pour s'adapter aux conditions de différenciation les plus difficiles.

Il prend donc à contre-pied l'un des fondements du fordisme en pensant non la grande série mais la petite série, non la standardisation et l'uniformité du produit mais sa variété. Ainsi la logistique du fordisme devenue rigide, sera supplantée par la logistique ohnienne plus flexible.

L'entreprise japonaise pour survivre au milieu de multiples changements, tente de repenser la rationalité de son organisation, mais explore telle d'autres formes de rationalité que celles qui ont présidé à la rationalité occidentale ?

² L'organisation fordiste est compatible avec la dynamique macro-économique de l'après-guerre. En effet une croissance forte et régulière, un quasi plein emploi, combinés à une bonne prévisibilité des normes de consommation, le rendait efficace. Cependant la crise a mis à nu les limites du fordisme.

Le ohnisme va-t-il définir un nouveau système productif optimal comparable à celui de la One Best Way taylorienne ?

L'organisation japonaise va-t-elle s'imposer comme l'alternative à l'organisation fordienne ?

Quel est ce nouveau paradigme et représente-il une rupture par rapport au modèle Taylora-fordien ?

Telles sont les questions autour desquelles s'articulera le présent article.

1. La conceptualisation du Ohnisme

Le Ohnisme en tant que pensée nouvelle en organisation énonce ses propres principes, protocoles et concepts. Les principes fondateurs et ordonnateurs du ohnisme sont: l'auto-activation d'un côté et la méthode juste à temps de l'autre. Oh no T, élabore le concept d'autonotation, qui deviendra le principe ordonnateur de la production. L'autonotation est un néologisme forgé à partir de la contraction de deux mots: autonomie et automation. L'idée étant de doter d'une certaine autonomie les machines automatiques afin d'introduire un mécanisme d'auto-arrêt en cas de fonctionnement défectueux (Coriat, B. 1999).

Ce dispositif auparavant implanté dans la conception des machines textiles, Ohno T, l'étendra à l'ensemble des lignes de production automobiles, et bouleversera les dispositifs organisationnels ayant trait à l'exécution du travail. Ceux-ci seront alors désignés comme des procédures d'auto-activation. Il s'agit de l'application du concept d'autonotation à des situations de travail et d'opérations qui ne mobilisent pas obligatoirement des machines automatiques.

L'autonotation et l'auto-activation répondent au souci d'éviter les rebuts et les défauts. Ce souci sera construit au cœur même des dispositifs organisationnels et c'est là qu'intervient le modèle de la qualité totale et du zéro défaut.

Dans l'industrie textile, l'un des effets de l'autonotation était de permettre à un seul ouvrier de travailler sur une quarantaine de machine à tisser à la fois. Ohno T, tentera d'appliquer le principe à l'industrie automobile.

1.1 Le juste à temps ou la méthode Kan-ban

Le président fondateur de Toyota, formule cette idée suite à ses enquêtes sur les méthodes américaines, l'idéal serait de produire juste ce qui est nécessaire et de le faire juste à temps.

Ce qui était juste une idée, Oh no T, la concrétisera en important le système des supermarchés américains, il reliera et adaptera ce système, au sein des processus de fabrication eux-mêmes, via la méthode kan-ban.

Le principe appliqué par Ohno T, fût le suivant, le travailleur du poste de travail aval s'alimente en pièces au poste de travail Amont quand il en a besoin. Dés lors, le lancement de la fabrication au poste Amont ne se fait que pour réalimenter le magasin en pièces (produits) vendues. Ainsi est né le principe du kan-ban qui en matière de gestion de production constitue l'innovation organisationnelle majeure de la deuxième moitié du siècle.

Le kan-ban se résume à ces innovations organisationnelles de base :

- Il se présente avant tout comme une révolution dans les techniques d'ordonnancement et d'optimisation du lancement des fabrications. Par rapport à la logique fordienne, il consiste en une inversion des règles traditionnelles. Au lieu que la mise en fabrication se fasse en chaîne de l'amont vers l'Aval, elle se fait de l'Aval vers l'Amont. En partant des commandes adressées à l'usine et des produits déjà vendus. Ainsi se trouve inversée l'ancienne vision fordiste qui consistait à produire en quantité suffisante pour ensuite vendre, avec Ohno, on produit des marchandises déjà vendues, ce qui atteste de son évidente connaissance du marché.

- La seconde innovation réside dans la réalisation du principe zéro stock. La clé de la méthode consiste à établir parallèlement au déroulement des flux réels de la production (qui vont des postes amont, chaque poste aval émettant une instruction destinée au poste Amont, qui lui est immédiatement antérieur). Cette instruction consiste en la commande du nombre et de la spécification exacte des pièces nécessaires au poste amont pour exécuter sa propre commande. Depuis l'aval, la série des commandes, de poste à poste, remonte vers l'amont, de telle manière qu'à un moment donné, il n'y

a en production dans le département considéré que la quantité de pièces exactement nécessaire.

Ainsi, l'innovation concerne tout le système de circulation des informations. Celui-ci est constitué de boîtes, sur lesquelles sont apposées des affiches, sur ces dernières appelées Kan-ban en japonais, sont inscrites les commandes que s'adressent entre eux les différents postes de fabrication, il y'a ainsi des boîtes kan-ban vides qui circulent dans le sens Aval- Amont et qui contiennent des instructions pour des commandes de pièces, et des boîtes Kan-ban chargées de pièces fabriquées qui circulent dans le sens habituel Amont-aval et qui correspondent aux livraisons de pièces demandées. L'objectif d'une production juste à temps est un niveau de stock nul, pour une qualité absolue. Un tel système signifie donc que les matériaux doivent arriver au moment exact de leur utilisation.

Il ne s'agit pas de transférer les stocks chez le fournisseur, ce qui n'améliorerait en rien le coût total de production, mais de synchroniser la fabrication du fournisseur avec celle de son client.

C'est en cela que le système juste à temps implique une réorganisation de l'achat, né au cœur du système de fabrication, le système juste à temps s'étend au client. L'innovation, nous le constatons, est purement organisationnelle et conceptuelle, rien de technologique n'intervient ici.

Ainsi, par la méthode Kan-ban se réalise le stock zéro, qui représente une découverte fondamentale. Celle-ci, lui permet de corriger les dysfonctionnements engendrés par les surcoûts. Mais Ohno T, ne s'arrêtera pas à cette découverte : derrière le stock dira-t-il il y a le sureffectif.

Et, il est clair à ce propos .Le système de production Toyota est un système qui permet de remonter les sureffectifs à la surface. Ainsi la chasse au stock est parallèlement menée à la chasse au sureffectif.

En filigrane se dessine ainsi, ce qui fût surnommée l'usine minimum qui dans l'esprit de Ohno T, est avant tout, l'usine à effectif minimum.

Si la cible de Taylor à été le savoir ouvrier décomposé en une multitude de modes opératoires pour en extraire le one best way,

partir du stock, pour déceler le sureffectif, est l'angle d'attaque découvert de son côté par Ohno T.

En réassociant au sein de l'atelier des tâches d'exécution, de programmation ou de contrôle qualité, autrefois systématiquement séparées par le taylorisme, le kan-ban contribue à réinstaurer au sein de l'atelier, une fonction générale de fabrication, dont la caractéristique centrale est qu'elle ré-agrège des tâches qui selon les recommandations tayloriennes étaient soigneusement et systématiquement séparées. Ce sont à la fois la division fonctionnelle du travail (entre département dans l'entreprise) et la division du travail au sein de l'atelier, qui sont repensées et différemment dessinées.

L'analyse des raisons expliquant le succès des entreprises japonaises sur les marchés occidentaux a abouti à la découverte de nouveaux concepts de management tels que la qualité totale, les cercles de qualité, l'analyse de la valeur, la production flexible et la production juste à temps.

Un autre concept, complémentaire du juste à temps, est celui de la linéarisation de la production.

Il s'agit d'un dispositif pratique de re-spatialisation de la production.³

Cette re-spatialisation et l'implantation des postes qui l'accompagnent, permettent de constants dépassements des frontières. C'est elle qui matérialise le principe Ohnien du temps partagé, qui lui permet de construire la productivité sur la flexibilité des tâches. L'organisation linéarisée, matérialise une forme de division du travail en tâches dont le trait central est qu'elles sont partageables, désignées par Ohno comme les standards d'opérations. Selon Ohno, il était impensable de délimiter par un 38^e parallèle, les zones de travail de chaque ouvrier.

Tout faire pour empêcher que l'ouvrier se sente tenu de demeurer à son poste. On est loin des recommandations tayloriennes et fordienues qui consistent en la fixation des travailleurs à leur poste et celui du temps alloué et du temps imposé. Ceux-ci seront remis en cause par Ohno.

³ Ohno rejette les organisations dites en cage d'oiseaux, en îlots séparés et en ligne et recommande les organisations en U.

Après avoir expliqué les motifs du succès de la production juste à temps, revenons au principe de dé-spécialisation.

1.2 Dé-spécialisation et polyvalence ouvrière

Ohno centrera ses principes d'autonomation et d'auto-activation sur ceux de la linéarisation de la production et d'une conception de l'organisation du travail autour des postes polyvalents. L'effet de ces innovations successives sera de conduire vers des modes de division du travail nettement distincts des recommandations classiques issues du taylorisme et du fordisme, dans la mesure où l'auto-activation va consister à réintroduire la gestion de la qualité dans les actes élémentaires d'exécution des opérations.

Il s'agit finalement d'une voie japonaise d'organisation du travail, dont la caractéristique fondamentale provient non plus de la destruction des savoirs ouvriers complexes et de leur décomposition en micro-gestes mais de la dé-spécialisation des professionnels pour les transformer non en ouvriers parcellaires mais en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents.

Pour aller à l'essentiel, cette dé-spécialisation concerne au moins trois domaines dans lesquels se manifeste une triple réagrégation :

- La voie japonaise procède par polyvalence et pluri-spécialisation à l'opposé de la voie américaine qui elle, procède par hyper spécialisation.
- La deuxième est constituée par la réintroduction dans les fonctions des opérateurs, des tâches ou fonctions de diagnostic, dépannage et maintenance.

La troisième direction qui symbolise cette voie japonaise centrée sur la dé-spécialisation et la ré-agrégation, consiste en la réintroduction des tâches de contrôle qualité au sein des postes de fabrication.

Ainsi la pluri-spécialité des opérateurs rend possible la prise en charge de la gestion de la qualité et certaines dimensions de la programmation.

De même, l'exécution des tâches variées, fabrication, dépannage, contrôle qualité, programmation, alimente et enrichit en permanence la polyvalence et les savoir faire des opérateurs.

Dans ce système, où demande et production sont synchrones, la qualité des produits dépend crucialement de la qualification et du degré de motivation des salariés, qui sont autant de caractéristiques inscrites au sein des nouveaux principes. Un processus d'acquisitions des connaissances et d'effets d'apprentissage dynamique, est donc construit au cœur l'organisation. Il y'a bien un effet formateur de l'organisation du travail japonaise⁴

1.3 L'entreprise trans-fonctionnelle

Ohno, comme nous venons de l'indiquer remet en cause la vision taylorienne et fordienne de fixation des travailleurs à leur poste.

Il dénonce ses frontières établies pour chaque poste de travail, mais en étendant sa critique à l'entreprise dans son ensemble, en préconisant la suppression des frontières non plus seulement entre postes de travail, mais entre les fonctions, il donnera naissance à l'entreprise trans-fonctionnelle.

Il remet en cause la classique division Fayolienne du travail et modifie dans son principe même l'organisation de l'entreprise.

Ohno soutient que la rigidité de la séparation entre fonctions ne peut être maintenue si on veut appliquer la méthode juste à temps, la séparation fonctionnelle, devient un obstacle majeur à la compétitivité et à la valorisation du capital.

Selon ohno, l'exécution du travail en temps partagé ne doit pas se limiter aux seuls ateliers, mais doit se déployer dans l'ensemble de l'entreprise. De même précise-t-il que les déterminations qui ont conduit à instaurer une nouvelle organisation du travail centrée sur la linéarisation et les standards flexibles, conduisent inévitablement vers une remise en cause de la division fonctionnelle et Fayolienne du travail.

Finalement succède à l'usine fayolienne et qui s'oppose à elle presque trait pour trait une figure largement renouvelée de l'entreprise : l'usine Ohnienne, laquelle par constitution même se présente avant tout comme une usine trans-fonctionnelle. A son tour, elle mobilise des protocoles, des procédures qui lui sont

⁴ Le japon dispose d'un système éducatif performant, parallèlement de puissantes institutions organisent la formation et la requalification de la main d'œuvre..

propres. Une architecture de la firme horizontale s'est ainsi constituée et forge ses modes propres de coordination des tâches et des fonctions.

Parmi toutes les innovations organisationnelles qui ont accompagné le Ohnisme, figure une autre série que non n'avons pas citées entre autre « l'andan » ou la direction par les yeux, le « poka yoké » dispositif d'aide à l'amélioration de la qualité, les 5S⁵, les cercles qualité⁶, le kaisen, en japonais, une organisation en quête de perfectionnement continu⁷.

Ainsi ohno a élaboré une trajectoire de savoir faire ainsi qu'une conceptualisation différenciée de la théorie de l'organisation comparée à celles conçues par Taylor, Ford ou Fayol.

Et c'est toute cette série de basculements conceptuels qui est appelée le Ohnisme.

1.4 Les relations sociales au sein de la firme japonaise

Les changements introduits par le Ohnisme sont indissociables du système de relations industrielles qui prévaut dans la firme japonaise. En effet celui-ci repose sur la triade :

- Emploi à vie⁸
- Salaire à l'ancienneté
- Syndicalisme d'entreprise
- La combinaison des emplois à vie et des salaires à l'ancienneté va constituer la modalité de long terme sur laquelle vont reposer les innovations organisationnelles.

⁵ SEIRI (Ranger, Supprimer l'inutile), SEITON (Ordre arrangement, Situer les choses), SEISO (Nettoyage, scintiller), SEIKETSU (Propre, net, Standardiser), SHITSUKE (Education, Suivi).

⁶ Les cercles qualité s'attachent à la mobilisation intellectuelle des savoirs collectifs des travailleurs, dans le cadre d'une procédure, qui aide à la production des idées. Ils obtinrent un tel succès au japon, qu'ils inspirèrent les américains et les européens, qui les implantèrent dans leurs entreprises au début des années quatre-vingt.

⁷ La recherche fondamentale et appliquée est à l'origine d'un renouvellement permanent des produits et des processus selon un rythme beaucoup plus accéléré que sous le fordisme.

⁸ Les emplois à vie se présentent en réalité sous la forme de contrats à durée indéterminée.

Affrontant une pénurie en main d'œuvre qualifiée (qui résulta de l'après-guerre), la politique des entreprises tendaient à développer des techniques de fixation de la main-d'œuvre. L'engagement à la sécurité de l'emploi obtenue par cette spécificité japonaise qu'est l'emploi à vie, fut l'une d'entre elle, comme le sera au demeurant la pratique développée à la même période du salaire à l'ancienneté⁹ incitant les travailleurs à cumuler un nombre d'années de présence suffisamment important pour bénéficier de hauts salaires.

Le salaire est constitué d'une partie fixe qui prend en compte le poste de travail, la qualification initiale du travailleur et l'ancienneté, celle-ci tient, dans l'ensemble du mécanisme de fixation des salaires, une place centrale, ce qui fait que ce système japonais est qualifié de système de salaire à l'ancienneté.

En ce qui concerne la partie variable du salaire, le rôle clé revient au système du shunto. Il s'agit en fait d'une procédure sociale d'actualisation du salaire. L'objectif essentiel du shunto cependant consiste toujours dans la concertation, la lutte et la négociation pour la fixation du taux d'augmentation annuel des salaires.

En fait autour du shunto se noue un ensemble de négociations complexes à un seul tour ou les syndicats du patronat après une large concertation fournissent une réponse unique et définitive.

Un fait étonnant et inexistant dans les pratiques patronales européennes, il est arrivé que les employeurs décident d'un taux d'augmentation, annuel des salaires supérieurs à celui qui avait été demandé par les syndicats.

Il faut relever cependant, que cette pratique n'est employée que dans le but de discréditer les syndicats, et d'attirer l'adhésion et l'implication des travailleurs aux objectifs de l'entreprise.

Un autre fait tout aussi remarquable, est à situer dans les pratiques syndicales japonaises et qui n'ont rien à envier à la spécificité des pratiques de déstabilisation patronales. Ainsi, des grèves se sont déroulées, non pas en s'appuyant sur le concept classique

⁹ Le recrutement se fait surtout par la voie interne, assurant ainsi la promotion des ouvriers et des cadres. Ces formes de promotion à l'ancienne s'appuient sur une double exigence : un nombre d'années de présence élevé, combiné à la formation continue, mettant par conséquent à la disposition de l'entreprise des qualifications croissantes.

d'interruption du travail, mais bien au contraire, sur l'accélération des cadences, afin d'augmenter la production.

L'objectif recherché réside dans le fait d'entraver et de bloquer le système du juste à temps.

Cette grève spécifiquement japonaise, produira une rupture des stocks en cassant la synchronisation fournisseurs-client et production-approvisionnement, ce qui aboutira finalement à l'arrêt de l'usine. La politique d'ordonnancement de l'usine ayant été perturbée.

Il s'agit en fait d'une stratégie syndicale et d'une nouvelle forme de lutte qui coexiste avec le juste à temps.

L'introduction du juste à temps comme nous l'avons mentionné, et de toutes les innovations organisationnelles au sein de l'entreprise japonaise sont coextensives et contemporaines des mutations subies par les syndicats. Il s'agit d'un syndicalisme intégré et coopératif, intégrant dans ses revendications les contraintes de rentabilité que la direction s'est donnée. Le rapport salarial japonais est fondé sur la loyauté à l'entreprise et repose sur la fin du syndicalisme revendicatif de masse, qui est exclu du jeu social.

Conclusion :

Selon certaines interprétations du ohnisme, au-delà des changements technico-organisationnels, certains paramètres hérités du taylorisme et de la production de masse continuent à dominer aujourd'hui. Le ohnisme est alors tantôt qualifié de néotaylorisme, et tantôt de variante du fordisme.

Ainsi, le mouvement de dé-spécialisation des ouvriers professionnels pour les transformer en opérateurs polyvalents est considéré par les uns comme un processus d'enrichissement des tâches requérant la formation continue et la qualification des ouvriers, il est vu par d'autres, comme une attaque à leur métier et du pouvoir de négociation qu'il autorisait. D'autre part, cette dé-spécialisation et ré-agrégation sont assimilées à un processus de rationalisation et d'intensification du travail. Ohno, lui-même reconnaît que grâce à celles-ci, l'entreprise produit plus et mieux avec une fraction

décroissante des effectifs. Le taux d'occupation des outils et des hommes dit-il s'est trouvé maximisé sans augmenter les effectifs.

Par ailleurs, la particularité du ohnisme ou du post-fordisme est qu'il a élargi la notion de management en l'étendant même aux ouvriers, faisant de ces derniers des travailleurs autonomes et responsables. Les japonais ont donc fait appel à un potentiel de réflexion peu ou non exploité. Ils exploitent ce gisement dans une logique anti-taylorienne et anti-fordienne. D'où la tendance actuelle à aborder les problèmes de la gestion à partir du système de participation ou de la gestion démocratique. Cependant les managers eux-mêmes reconnaissent ouvertement que la participation créatrice et inventive des ouvriers est sollicitée afin d'assurer une meilleure productivité du travail.

En outre le management participatif mis en place par le Toyotisme requiert une mobilisation mentale permanente des opérateurs.

La qualité totale, les changements fréquents de modèles dus à la différenciation et diversification des produits, les rotations de poste qui résultent de la polyvalence, le kaisen ou l'amélioration continue, la total productive maintenance, occupent en permanence l'esprit. Cette forte implication individuelle ou groupale des individus et cette intellectualisation obligée du travail d'exécution est la condition de la qualité et de la productivité accrue. Ainsi, la recherche de la qualité et la brièveté des délais de production en réponse à la demande¹⁰ ne sont pas sans conséquence sur le rythme de travail et sa répartition dans le temps. Les remarquables performances économiques, réalisées dans un contexte d'intensification de la concurrence internationale, sont acquises à travers une astreinte forte mise en avant par ohno lui même¹¹, les syndicats japonais et les experts de relations de travail.

Mais, il est important d'insister sur la non équivalence des nouveaux principes par rapport aux anciens : méthodes de gestion, formes

¹⁰ Dans le Toyotisme ce n'est pas l'offre qui décide mais la demande.

¹¹ D'une part, relate ohno, se demandais à plusieurs ouvriers presque tous spécialisés, de devenir polyvalents, d'autre part, l'expérience avait mis en lumière différents problèmes techniques... parfois les dispositifs étaient si nombreux que les ouvriers éprouvaient des difficultés à maîtriser leur fonctionnement.

d'organisation et types de relations sociales sont souvent aux antipodes du fordisme.

Ceci s'observe dans les difficultés qu'éprouvent les entreprises euro-américaines à s'insérer dans ce nouveau modèle et nous révèle qu'aucun principe de continuité ne régit la transition d'un modèle à un autre.

Ces modèles poursuivent des objectifs différents et dans certains cas opposés, par exemple en matière de qualité des produits et de qualification de la main d'œuvre, en second lieu, dans un contexte de fortes incertitudes, quand les grandes firmes fordiennes réagissent par le désinvestissement industriel, les délocalisations, les licenciements et la recherche de concessions salariales, les entreprises Toyotiennes privilégient les dépenses de recherche et de développement, le renouvellement des équipements obsolètes, la formation de la main d'œuvre et la mobilité interne et organisée. A termes, les trajectoires de firmes engagées dans le même secteur sont différentes, contractions de parts de marché pour les premiers, essor pour les autres.

Malgré les critiques dont le toyotisme a été l'objet, nombre d'auteurs analysent de façon apologétique le modèle d'organisation japonais en affirmant la suprématie de ce dernier par rapport au modèle Taylora-fordien.

Le signe de cette suprématie réside dans les éléments que nous avons déjà cités et dans le mouvement international de diffusion des méthodes japonaises, devenant ainsi le nouveau patrimoine commun de l'industrie et des services dans le monde entier.

Références bibliographiques

- Boltanski Luc., Chiappelo Eve, "le nouvel esprit du capitalisme", Gallimard, Paris, 1999
- Boyer Roger, Durand Jean Pierre, "l'après-fordisme", Editions Syros, Paris, 1993.
- Coriat Benjamin, "l'atelier et le robot", Bourgois, Paris, 1990
- Coriat Benjamin, "penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise", Christian Bourgois Editeur, Paris, 1991
- Crozier Michel, "l'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel", Inter Editions, Paris, 1989.
- Durand Jean Pierre, "vers un nouveau modèle productif", Editions Syros, Paris, 1993.
- Gorz André, "Métamorphoses du travail. Quête du sens, critique de la raison économique", Galilée, Paris, 1988.
- Gvichiani Germain, "organisation et gestion", Editions du progrès, Moscou, 1974.
- Kern H, Schumann M, "la fin de la division du travail", Editions de la MSH, Paris, 1989.
- Landier Henri, "Vers l'entreprise intelligente", Calmann-Lévy, Paris, 1991.
- Le Dias Corn Yves, "le japon miracle ou mirage", Editions Ellipses, Paris, 2003.
- Le Goff Jean Pierre, "le mythe de l'entreprise", la découverte, Paris, 1992.
- Lorino Philippe, "l'économie et le manager", la découverte, Paris, 1988.
- Ohno Taiichi, "l'esprit Toyota", Masson, Paris, 1989.
- Orgogoso Isabelle, "Le paradoxe de la qualité", les Editions des organisations, Paris, 1987.
- Robbins Stephen, David Decenza, Philippe Babinet, "management, l'essentiel des concepts et des pratiques", Pearson Education, France, 2004.
- Usurier Jean Claude, "Management international", Presses Universitaires de France, Paris, 1987.