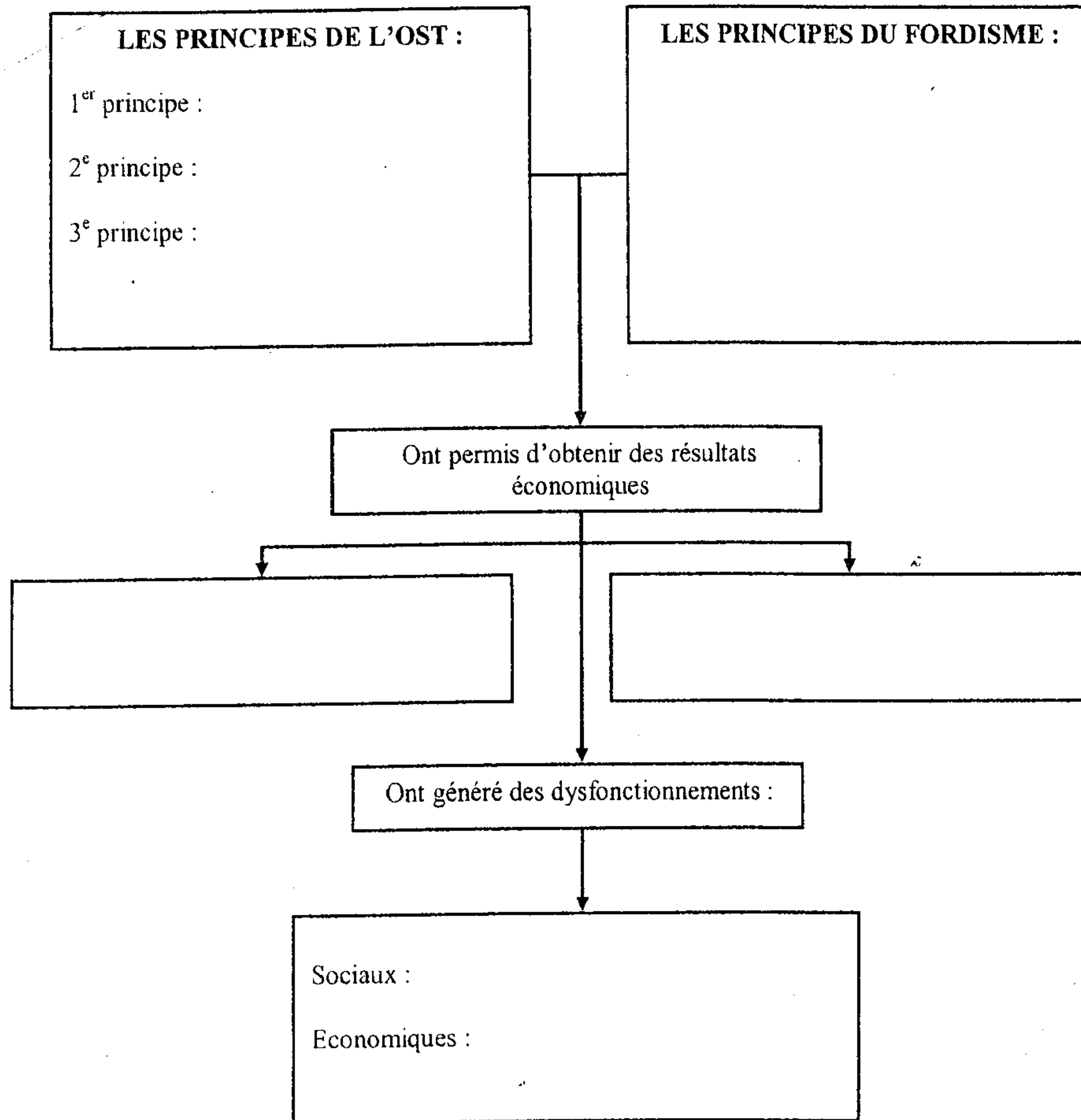


**EXERCICE 1**



**TAF:**

**1/ recopier et compléter le schéma ci-dessus 3PTS**

**2/ expliquer les principes de L'OST 3PTS**

**3/ comment est organisé le travail, selon les conceptions modernes, pour mieux lutter contre : 4PTS**

L'ennui et l'absentéisme

La mauvaise qualité des produits

## EXERCICE 2

### **UNE ILLUSTRATION DU «NÉO-TAYLORISME» CHEZ PIZZA HUT**

L'histoire de Pizza Hut a commencé en 1958 quand deux étudiants de Wichita (Kansas), Frank et Dan Carney, eurent l'idée d'ouvrir un kiosque à pizza. Leurs efforts furent couronnés par la naissance du premier restaurant Pizza Hut, à l'origine de ce qui allait devenir la plus grande entreprise de restauration de pizzas dans le monde.

Aujourd'hui, Pizza Hut, Inc. est une division de Tricon Global Restaurants, Inc., l'enseigne ne comptant pas moins de 7 200 restaurants aux USA et 3 000 points de vente dans 86 pays. Les deux tiers des restaurants sont franchisés.

Depuis l'année 2000, la stratégie de l'enseigne est marquée par une volonté de forte homogénéisation internationale tant du point de vue des services que des produits. Les conséquences d'une telle politique sont **la standardisation des produits et des services** par la rédaction d'un manuel de procédures concernant la fabrication et la livraison des pizzas. Le Gold Standard est le standard international qui définit la qualité d'un produit et la marge de déviation autorisée. Couleur, coupe, degré de cuisson, goût, texture y sont consignés.

En fait, Pizza Hut représente une adaptation du modèle taylorien industriel au secteur de la restauration. Cependant, la standardisation des produits et services de Pizza Hut revêt une forme particulière. Ainsi, pour assurer la cohérence des produits de base entrant dans la composition des pizzas, les commandes sont centralisées par continent (Europe, Asie, Moyen-Orient, Pacifique). De même, les employés doivent «connaître sur le bout des doigts» le manuel de procédure correspondant à leur domaine de compétence. Par ce biais, ils se spécialisent dans la façon de faire de l'enseigne et ne peuvent ensuite faire reconnaître ce

savoir-faire chez les concurrents. Il existe ainsi un double degré de dépendance «employés/enseigne».

Le recrutement du personnel ne se fait pas au hasard. Le siège américain de Pizza Hut dispose d'un logiciel d'aide au recrutement (sur le point d'être exporté) qui confronte la personnalité du candidat à l'esprit et aux exigences de l'entreprise. Au niveau de la production, les dirigeants de Pizza Hut accordent une certaine marge de manœuvre au niveau local, ce qui permet des adaptations, notamment pour tenir compte des différences culturelles entre les pays. Cette marge de manœuvre est cependant ténue. À côté du noyau dur non négociable « l'aspect du restaurant, le menu, les standards d'opérations, la satisfaction des clients », il existe un volant de liberté du franchisé, qui peut ainsi fixer lui-même ses prix ou encore modifier une recette. Tous les trimestres, un superviseur effectue un audit de contrôle des procédures (hospitalité, qualité, sécurité et propreté).. La gestion de la production et des services reste indéniablement du domaine du taylorisme, la gestion des dirigeants locaux relève plus de l'école managériale. La motivation ne provient pas uniquement de la rémunération comme dans le modèle taylorien. Les managers sont motivés par la reconnaissance, un voyage en Floride et une cérémonie de remise de récompenses par le comité de direction de Tricon concrétisent cette reconnaissance.

. Le travail y est pénible, les conditions de travail, optimales du point de vue organisationnel, ne le sont pas du point de vue humain (cela concerne tant les conditions matérielles de travail que l'organisation des horaires des salariés). Le principe sous jacent du « one best way » réduit considérablement les initiatives locales. Ainsi, les meilleures pratiques sont élaborées (ou validées) par le siège mondial, qui décide de ce qui est le mieux pour l'ensemble des filiales. On retrouve bien, chez Pizza Hut, une répartition taylorienne des tâches de conception et d'exécution. Cette rigidité représente un facteur de démotivation pour les salariés non cadres qui sont conduits à exiger des rémunérations plus importantes.

L'enjeu pour l'organisation est aujourd'hui d'assouplir ce mode de coordination en accordant plus de latitude au niveau local tout en conservant une certaine cohérence au niveau mondial. La diminution du nombre de volumes de la « bible des standards » pourrait en être la première étape.

[www.educnet.education.fr](http://www.educnet.education.fr)

### Questions

1. Dans quelle mesure peut-on dire que l'organisation du travail chez PIZZA HUTT est de type taylorien ?
2. Quelles sont les principales difficultés auxquelles se heurtent la mise en application d'une organisation scientifique du travail dans le secteur des services ?
3. Peut-on parler aujourd'hui de la mort du taylorisme ?justifier votre réponse