Quelles mutations du travail et de l'emploi ?

Plan de travail – OA3

Objectif d'apprentissage n°3

Comprendre les principales caractéristiques des modèles d'organisation taylorien (division du travail horizontale et verticale, relation hiérarchique stricte) et post-taylorien (flexibilité, recomposition des tâches, management participatif) ; comprendre les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes de l'organisation du travail sur les conditions de travail.

PARTIE 1 : A LA DECOUVERTE DU MODELE TAYLORIEN D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Activité 1 : Du modèle traditionnel d'organisation du travail au modèle taylorien

Document 1

https://dai.ly/k15isFadrdaTLawXy0y

Document 2

https://dai.ly/k7JBipbZzQuQprwXAzB

Document 3 : l'organisation scientifique du travail

Le taylorisme doit son nom à l'ingénieur américain F. W. Taylor (1856-1915) qui a mis au point une méthode d'organisation du travail dite scientifique. Taylor en présente les principes dans un ouvrage paru en 1911 intitulé "La Direction scientifique des entreprises". Il y fait la critique de l'organisation traditionnelle du travail qui repose sur les métiers, plus précisément sur le savoir-faire d'ouvriers qualifiés, autonomes, responsables de leur temps et de la conduite de leur activité. Il propose de lui substituer une nouvelle organisation fondée sur une division technique du travail, c'est-à-dire organisée par postes.
L'objectif de l'organisation scientifique du travail (OST) est d'améliorer la productivité à travers un meilleur contrôle de l'activité des ouvriers. Taylor souhaite lutter contre la "flânerie" dans les ateliers et trouver la meilleure façon de produire (the one best way). Après un travail d'observation et d'analyse du travail ouvrier (gestes, rythmes, cadences, etc.), il préconise d'adopter deux principes :

- une division horizontale du travail, c'est-à-dire une parcellisation maximale des tâches entre les différents postes de travail, où chaque ouvrier effectue quelques gestes élémentaires délimités et répétitifs ;
- une division verticale du travail, c'est-à-dire une séparation stricte entre le travail de conception et le travail d'exécution. Un bureau des méthodes dirigé par des experts en organisation est chargé de la préparation scientifique du travail.

La standardisation du travail des ouvriers (outils, machines, gestes, délais, etc.) s'accompagne également d'une surveillance (chronométrage) qui permet d'instaurer un salaire directement lié au rendement (salaire aux pièces).

Source : https://www.vie-publique.fr/fiches/270751-quest-ce-que-le-taylorisme

En savoir plus https://ses.webclass.fr/notions/taylorisme/

Question 1 : Quelles sont les caractéristiques du travail industriel au XIXème siècle avant que soit mise en place l'organisation taylorienne ? (Document 1)

_____

_____

_____

_____

_____

Question 2 : Quel est l'objectif de F. Taylor ? (Documents 2 et 3)

_____

_____

_____

Question 3 : Comment Taylor propose-t-il de rationaliser le travail ? (Documents 2 et 3)

_____

_____

_____

_____

Question 4 : Quel est l'objectif de Ford ? (Documents 2)

_____

_____

_____

Question 5 : Quels sont les apports de Ford au taylorisme ? (Document 2)

_____

_____

_____

Question 6 : Pourquoi avec le fordisme n'est-il plus nécessaire de chronométrer les ouvriers ? (Document 2)

_____

_____

_____

Question 7 : Relevez les trois principes du fordisme appliqués par les autres constructeurs (Document 2)

_____

_____

_____

_____

Question 8 : Quelles sont les conséquences négatives du modèle d'organisation taylorien pour les ouvriers ? (Document 2)

_____

_____

_____

_____

_____

Activité 2 : « Les temps modernes », une satire du modèle taylorien

Document 5 : Extrait du film « Les temps modernes » de C. Chaplin

https://vimeo.com/402603994

Question 1 : Compléter le tableau suivant en plaçant une croix dans les bonnes cases.

Dans l'usine, on observe	Vrai	Faux	Relève du modèle taylorien
Une parcellisation des tâches (division horizontale)			
L'ouvrier exécute les directives de la hiérarchie (division verticale)			
L'ouvrier est autonome et prend des initiatives			
Le travail à la chaîne			
La production en série de biens standardisés			
Un travail ouvrier répétitif			
Un travail ouvrier polyvalent			
Des ouvriers qualifiés possédant un savoir-faire			
Des ouvriers spécialisés et peu qualifiés			
Un travail ouvrier enrichissant			
Un travail ouvrier aliénant			

Question 2 : Relevez deux passages du film qui illustrent le caractère strict de la relation hiérarchique dans le modèle taylorien.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 3 : En quoi peut-on dire que ce film est une satire du modèle taylorien d'organisation du travail ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Activité 3 : Tableau de synthèse

A partir des réponses aux questions précédentes, complétez le tableau de synthèse ci-dessous.

	Modèle taylorien d'organisation du travail
Caractéristiques des tâches réalisées par les ouvriers (division horizontale)	
Niveau de qualification des ouvriers	
Degré d'autonomie des ouvriers (division verticale)	
Cadences de travail	
Conditions de travail	

Activité 4 : Je vérifie que j'ai compris le modèle taylorien

1) La division verticale du travail consiste à :
- □ Décomposer la production en tâches élémentaires
- □ Séparer le travail de conception du travail d'exécution
- □ Rechercher le geste le plus efficace pour chaque ouvrier

2) La division horizontale du travail consiste à :
- □ Décomposer la production en tâches élémentaires
- □ Séparer le travail de conception du travail d'exécution
- □ Rechercher le geste le plus efficace pour chaque ouvrier

3) Dans le modèle taylorien les ouvriers sont spécialisés, ce qui signifie :
- □ qu'ils sont qualifiés et possèdent un réel savoir-faire
- □ qu'ils disposent d'autonomie dans leur travail
- □ qu'ils sont spécialisés dans une tâche élémentaire

4) Parmi les effets négatifs suivants, quels sont ceux que l'on peut attribuer au modèle taylorien ?
- □ Une forte rotation de la main d'œuvre
- □ La nécessité pour les ouvriers de s'adapter à des tâches variées
- □ La sensation chez les ouvriers d'être des travailleurs "mécaniques"

PARTIE 2 : A LA DECOUVERTE DU MODELE POST-TALYLORIEN D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Activité 5 : Le toyotisme

Document 6 : Les principes du toyotisme

Les nouvelles pratiques de travail mises en place dans les années 70 par l'entreprise japonaise Toyota ont modifié les modes de production des entreprises. Elles ont marqué une rupture par rapport au mode de production de type fordiste, à tel point que les formes d'organisation du travail qui les utilisent sont appelées toyotisme par les économistes. Elles se caractérisent tout d'abord par une production « au plus juste », sans gaspillage (« lean production », littéralement production maigre) où seul est produit ce qui répond à une demande précise. La procédure emblématique de cette forme d'organisation est la production en juste-à-temps (ou à flux-tendu), qui consiste à produire en fonction de la demande du client et dans des délais très courts, dans le souci de minimiser les stocks ou les effectifs utilisés.

Elles encouragent ensuite la définition de bonnes pratiques de travail et mettent l'accent sur leur amélioration continue. Elles ont en cela inspiré les normes de certification qualité comme les normes ISO 9001.
Enfin, elles impliquent plus les salariés dans la production, veillent à différencier leur travail et à mieux les concerner. Elles marquent en cela une rupture avec les modes de production de type tayloriste ou fordiste, dans lesquels les salariés sont cantonnés à l'exécution continuelle des mêmes gestes. Les entreprises américaines, puis européennes, se sont inspirées de ces nouvelles formes d'organisation du travail et ont commencé à en adopter certaines dans les années 80 et 90. Elles se sont rapidement diffusées en France à la fin des années 90 […]. Leur adoption rapide provient sans doute de leur effet bénéfique, à court ou moyen terme, sur le profit de l'entreprise (soit en réduisant le coût de production, soit en augmentant le prix de vente, soit en accroissant la productivité). […]

Les nouvelles formes d'organisation du travail appelées toyotisme par les économistes s'inspirent de celles mises en place dans les années 70 dans le cadre du système de production de Toyota (TPS, « Toyota Production System ») par l'ingénieur Taiichi Ohno. Ce système est schématiquement structuré autour de quatre méthodes principales :

1. La production en juste-à-temps : elle vise à ajuster exactement le flux des pièces avec le rythme du montage de sorte à éliminer les stocks (coûteux en stockage et risquant d'être invendus) et le gaspillage (« muda » en japonais).

2. Les équipes autonomes de travail : les salariés sont répartis en équipes de travail d'une dizaine de personnes, collectivement responsables de la production. Ils bénéficient d'une autonomie dans la répartition des tâches au sein de l'équipe.

3. Le principe de qualité du processus de production (« jidoka ») : il vise à minimiser les erreurs de fabrication, notamment en accordant plus d'autonomie aux opérateurs eux-mêmes, qui participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution (ils disposent par exemple de la faculté de stopper les machines s'ils constatent une anomalie qu'ils peuvent réparer). L'objectif est de maintenir une qualité optimale des produits tout au long du cycle de production.

4. Le principe d'amélioration continue (« kaizen ») : il s'appuie en amont sur le découpage du travail en chacune des tâches élémentaires qui le composent, l'analyse de ces tâches et le choix de la manière optimale de l'effectuer. Il incite ensuite chaque salarié (de l'opérateur à l'ingénieur) à proposer des améliorations graduelles du processus de production et des tâches qu'il réalise au cours de son travail. Ces modifications graduelles et marginales s'opposent à une réorganisation complète du travail au sein de l'entreprise.

Source : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/DE165_Changements_organisationnels_0410.pdf

Question 1 : Compléter le tableau.

Les 4 principes du Toyotisme				
En quoi cela consiste-t-il ? Evitez de paraphraser le document et expliquez comment vous comprenez le principe				
A quelle caractéristique du modèle taylorien cela s'oppose-t-il ?				

Question 2 : En quoi peut-on dire que le travail est plus flexible (voir lexique) avec le toyotisme qu'avec le modèle taylorien ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 3 : Pourquoi peut-on dire que le toyotisme est plus efficace pour l'entreprise que le modèle taylorien ? Appuyez-vous sur deux exemples précis pour répondre à la question.

_____

_____

_____

_____

_____

Question 4 : A quel principe du toyotisme le management participatif (voir lexique) correspond-il ?

_____

_____

Question 5 : En comparaison du modèle taylorien, quels sont les effets positifs du toyotisme sur les conditions de travail des ouvriers ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Activité 6 : Le Lean Management, une organisation du travail inspirée du toyotisme

Document 7 : Extrait du JT de France 2 sur le Lean Management

https://youtu.be/biYLDjXUmn0

Question 1 : Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont exactes ?
□ Avec le *lean management* les salariés sont statiques, ce sont les pièces qui se déplacent
□ Le *lean management* repose sur la chasse permanente au gaspillage
□ Le *lean management* repose sur la participation des salariés à l'élaboration des tâches
□ Le *lean management* a pour objectif une augmentation de la productivité

Question 2 : Quel passage de la vidéo illustre le mieux le « Kaizen » du toyotisme ?

_____

_____

Question 3 : Pourquoi le *lean management* permet-il d'améliorer la productivité du travail ?

_____

_____

_____

_____

Question 4 : Quelles sont les limites du *lean management* pour les salariés ?

_____

_____

_____

_____

Activité 7 : les effets négatifs du modèle post-taylorien

Document 8 : Les effets du « Lean » sur les conditions de travail des ouvriers

Outre l'éventuel impact sur les cadences, le *lean* modifie de façon substantielle les conditions de travail. Pour évacuer les sources de gaspillage, le *lean* prévoit d'éviter les déplacements inutiles en réaménageant les surfaces. Traduction sur le terrain, selon Bruno Lemerle [délégué syndical chez PSA] : « *Avec un poste de travail réduit en taille, je ne peux pas longer la chaîne pour rattraper un retard sur la voiture précédente, pas plus que je ne peux prendre d'avance sur la voiture suivante si j'ai été plus rapide que prévu. En plus d'être stressant, c'est absurde.* » Le *lean* va aussi régler la distance séparant la chaîne et les pièces, sachant qu'il convient de la réduire. Ainsi, dans un même laps de temps, l'ouvrier, n'ayant plus à effectuer d'allers-retours, peut réaliser un plus grand nombre d'opérations. « *Les temps de déplacements étaient utiles, car c'étaient des moments où les muscle nos bras étaient au repos* », critique encore Bruno Lemerle. Dommage collatéral de cette plus grande productivité, les troubles musculo-squelettiques, issus de la répétition trop fréquente d'un geste et bien connus des médecins du travail, se multiplient. Les partisans du lean s'en défendent, expliquant que la méthode comporte également une réflexion poussée sur l'amélioration des gestes, destinée à lutter contre cette maladie du travail.

Au-delà des méfaits des cadences accélérées et des espaces exigus, le principal méfait du lean est le principe du *Kaizen*, le souci d'amélioration permanente. « *Cette quête obsessionnelle de la perfection peut entraîner des burn-out,* explique Margaret Moreau [médecin du travail]. *L'ouvrier donne tout ce qu'il peut pour se caler sur un standard. Et l'année d'après, on lui demande davantage, alors que ses moyens physiques, eux, baissent. L'excellence jamais atteinte et toujours exigée génère un sentiment d'impuissance, qui est lui-même générateur de dépression*. » « *La pression ne provient pas forcément des normes prescriptives*, nuance Antoine Valeyre [chercheur à la Dares]. *Elle peut émaner aussi de la responsabilisation extrême du salarié. Elle ne vient plus du supérieur hiérarchique, mais du client et des pairs.* » Tandis que le client doit être livré à temps, de nouvelles normes sont définies entre collègues.

Source : Héloïse Bolle, La vérité sur... les dérives du toyotisme, Challenge.fr, 8 avril 2010.

Question 1 : Pourquoi avec le modèle post-taylorien le travail peut-il être physiquement plus difficile qu'avec le modèle taylorien ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 3 : En quoi peut-on dire que le modèle post-taylorien a des conséquences psychologiques négatives sur les ouvriers ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Activité 8 : Je synthétise

Remplissez le tableau avec les mots suivants : *flexibilité, autonomie des ouvriers, ouvriers spécialisés, parcellisation des tâches, management participatif, lean management, ouvriers polyvalents, juste-à-temps, cadences élevées, recherche de la qualité, chasse au gaspillage, travail à la chaîne, recomposition des tâches, relation hiérarchique stricte, responsabilisation des ouvriers.*
Remarque : certains mots peuvent apparaître dans les deux colonnes.

Modèle TAYLORIEN	Modèle POST-TAYLORIEN

Activité 9 : Je vérifie que j'ai compris le modèle post-taylorien

Les cas suivants relèvent-ils du modèle taylorien ou post-taylorien ?

Cas 1 : Pour préparer un hamburger, les salariés des restaurants Mc Donald's doivent réaliser un ensemble de tâches définies dans un temps limité.

Cas 2 : Chez Lidl les salariés sont tous polyvalents et doivent savoir d'adapter en permanence selon les besoins (aller en caisse, alimenter les rayons, réceptionner les marchandises, nettoyer…).

Cas 3 : Dans une entreprise de production d'équipements pour l'automobile, les équipes se réunissent une fois par mois pour améliorer l'organisation du travail. Les salariés sont incités à proposer des améliorations et sont récompensés par des primes.

PARTIE 3 : LE MODELE TAYLORIEN EST-IL DEPASSE ?

Activité 10 : Un néo-taylorisme dans les services

Centre logistique d'Amazon	Caisse de supermarché	Entreprise de restauration rapide

Question 1 : Montrez que la division horizontale du travail est toujours présente dans les activités présentées.

_____

_____

_____

_____

_____

Question 2 : Montrez que la division verticale du travail est toujours présente dans les activités présentées.

_____

_____

_____

_____

_____

Question 3 : Cherchez un autre exemple d'activité pour illustrer le taylorisme dans les services.

_____

_____

_____

_____

Activité 11 : Zoom sur le métier de préparateur de commandes

Document 9 : Extrait du magazine Cash Investigation sur le travail chez Lidl

https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/video-cash-investigation-travail-vis-ma-vie-de-manutentionnaire-chez-lidl_2381539.html

Question 1 : Relevez les différents éléments qui permettent de dire que le métier de préparateur de commandes relève d'une organisation taylorienne du travail.

_____

_____

_____

_____

Question 2 : Décrivez les effets de ce type d'organisation du travail sur les conditions de travail.

_____

_____

_____

_____

Activité 12 : Quelle autonomie pour les salariés aujourd'hui ?

Document 10

Les conditions de travail des salariés en 2016 (en %)

	Cadres	Professions intermé-diaires	Employés administra-tifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non-qualifiés	Ensemble
Avoir au moins trois contraintes de rythmes	23.9	35.1	30.3	29.2	54.4	49.1	35.2
Avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé	32.9	41.2	43.7	27.8	37.2	27.4	35.2
Ne pas pouvoir quitter son travail des yeux	27.1	41.5	33.5	42.9	65.8	51.6	43.0
Ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir	81.3	71.4	64.4	58.2	56.0	51.6	65.6
Régler soi-même les incidents	82.1	73.8	61.2	63.4	62.0	50.1	61.9
Apprendre de nouvelles choses	93.9	89.1	83.3	71.9	68.9	53.8	79.7

Source : Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?, Dares Analyses, décembre 2017.

Question 1 : Parmi les propositions de lecture suivantes, lesquelles sont exactes ?
□ 23.9% des salariés ayant au moins trois contraintes de travail sont des cadres en 2016.
□ 65.8% des ouvriers qualifiés ne peuvent pas quitter leur travail des yeux en 2016.
□ Il y a 38.7% d'ouvriers qualifiés de plus que de cadres qui ne peuvent pas quitter leur travail des yeux en 2016.
□ Les ouvriers qualifiés ou non-qualifiés peuvent moins que la moyenne des salariés " ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir".

Question 2 : Quels sont les critères qui évoquent :
- des contraintes pour les salariés :

_____
_____
_____

- l'autonomie des salariés :

_____
_____
_____

Question 3 : Comparez l'autonomie des cadres et des ouvriers en vous appuyant sur quelques données.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Question 4 : Quels sont les salariés les plus soumis aux contraintes du modèle taylorien ? Justifiez à l'aide de données.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Activité 13 : Je vérifie que j'ai compris

Vrai ou faux ?

□ La parcellisation du travail a quasiment disparu aujourd'hui.
□ Le mode d'organisation taylorien est uniquement présent dans le secteur secondaire.
□ Les cadres ont moins de contraintes de travail et davantage d'autonomie que l'ensemble des salariés.
□ Le taylorisme concerne surtout les salariés les moins qualifiés aujourd'hui.

Activité 14 : Tâche finale - je m'entraîne pour le grand oral

1) Répartissez-vous les 4 questions suivantes au sein du groupe :

a) Quelles sont les caractéristiques du modèle d'organisation taylorien (taylorisme et fordisme) ?
b) Quelles sont les caractéristiques du modèle d'organisation post-taylorien ?
c) L'évolution des formes d'organisation du travail : le modèle taylorien a-t-il disparu ?
d) Quelles sont les conséquences de l'évolution des formes d'organisation du travail sur les conditions de travail (effets positifs et négatifs) ?

2) Préparez un oral de 3 à 5 minutes qui apporte une réponse à la question. L'oral doit mobiliser les notions du programme et être suffisamment explicite pour vos camarades, qui n'auront pas forcément étudié ce thème.

4) Entraînez-vous à passer à l'oral devant vos camarades au sein du groupe et bénéficiez de leur retour pour vous améliorer. Ceux-ci évalueront la qualité de votre oral à l'aide d'une grille critériée.

5) Passez à l'oral devant la classe debout avec des notes limitées : vous aurez droit à une carte mentale qui ne contient pas plus de 30 mots.

ANNEXES

Lexique : les notions importantes

Taylorisme (ou organisation scientifique du travail) : organisation du travail inventée par Taylor au XIXe siècle, qui repose sur une division horizontale et verticale du travail, et qui vise à rationaliser les tâches pour améliorer leur efficacité.

Fordisme : organisation du travail mis en place par Henry Ford au début du XXe siècle, qui s'appuie sur les principes définis par Taylor et ajoute le travail à la chaîne, la standardisation des pièces et la production de masse.

Post-taylorisme : ensemble d'organisations du travail appelées parfois « toyotisme » dans le sens où elles s'inspirent du système de production de Toyota, et qui ont en commun un certain nombre de principes comme la chasse au gaspillage, la flexibilité du travail, la recomposition des tâches et l'implication des salariés.

Management participatif : Méthode de management que l'on retrouve dans les organisations post-tayloristes et qui consiste à impliquer les salariés dans la prise de décision.

Flexibilité du travail : principe qui consiste à adapter quantitativement et qualitativement la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise. Elle repose sur la variation des effectifs, la modulation des horaires de travail ou encore sur la capacité des salariés à s'adapter à différentes postes de travail (polyvalence).

Recomposition des tâches : principe quoi consiste à enrichir les tâches des ouvriers en leur confiant des tâches plus variées et leur octroyant certaines responsabilités (comme le contrôle de la qualité par exemple). Avec la recomposition des tâches les ouvriers sont plus polyvalents.

Pour en savoir plus

Un article qui constitue une bonne synthèse : Arnaud Parienty, *L'organisation du travail a-t-elle vraiment changé ?,* Alternatives économiques, Hors-série Pratique n°070, novembre 2014.