

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL



Organisation du travail

Plan du chapitre

⌘ Définition de l'organisation du travail

- ☑ Les composantes du marché du travail
- ☑ Les objectifs de la production

⌘ Démarche d'organisation du travail

- ☑ l'ancienne organisation du travail
- ☑ le taylorisme – fordisme
- ☑ le post-taylorisme
- ☑ le modèle japonais: le toyotisme
 - la qualité totale
 - le juste-à-temps

L'importance de l'organisation du travail



Heaven is where the
police are British, the chefs
Italian, the mechanics German,
the lovers French and it is
all organized by the Swiss.
Hell is where the police are
German, the chefs British,
the mechanics French, the
lovers Swiss, and it is all
organized by the Italians.

Pourquoi organiser le travail

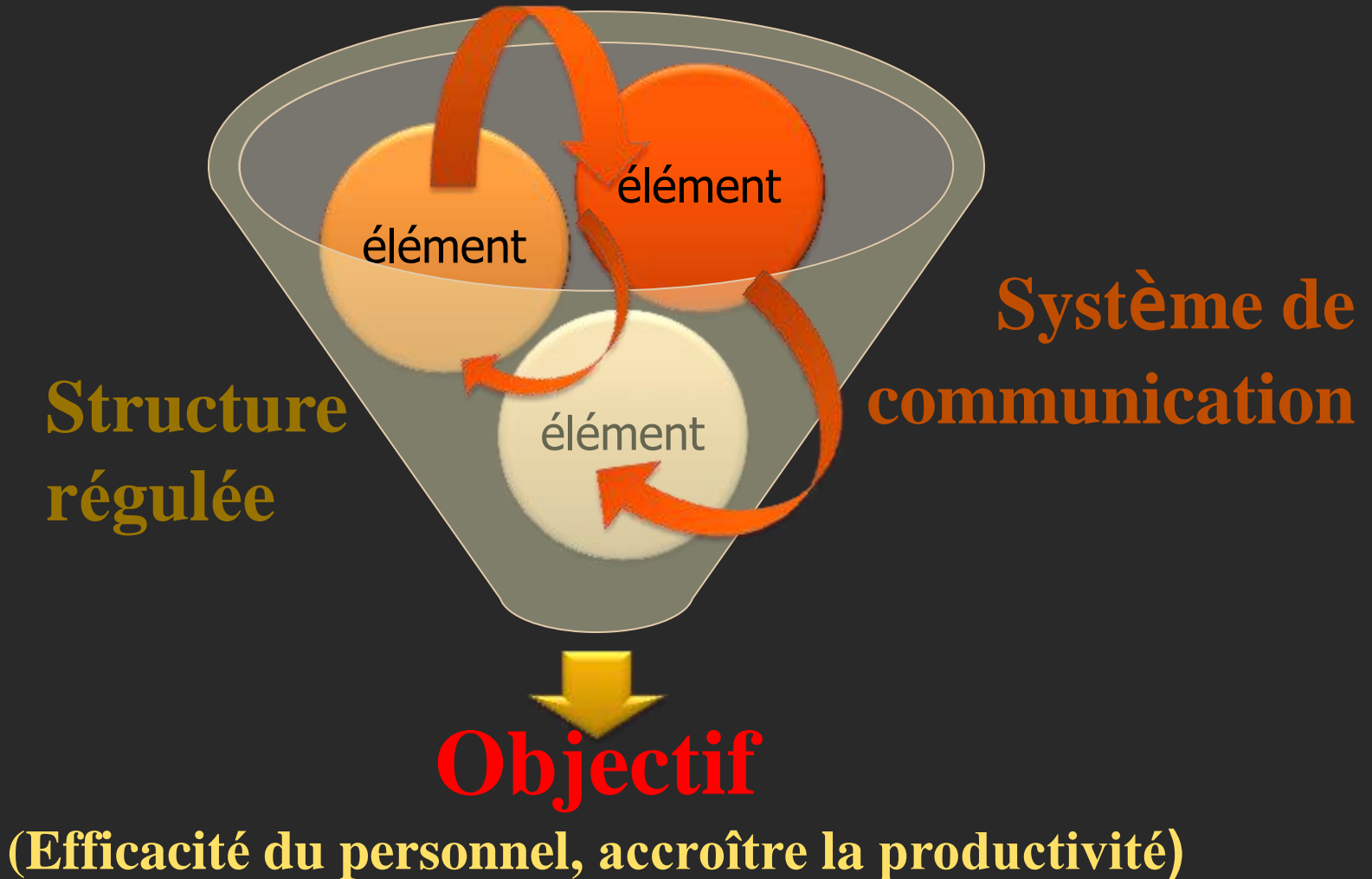
- ⌘ Générer des gains de productivité.
- ⌘ Assurer le contrôle de la production.
- ⌘ Avoir la bonne personne à la bonne place.



Définition de l'organisation du travail

⌘ C'est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Définition (suite)



Objectifs de la production

- ⌘ produire **le plus** possible (+ profits)
- ⌘ dans les **délais** les plus courts (+ vite)
- ⌘ avec le **moins d'efforts** (- efforts)
- ⌘ en tenant compte de **la qualité** (- défauts)

Démarche d'organisation du travail

Le sociologue Alain Touraine distingue 3 phases dans l'évolution de l'organisation du travail:

- ☒ l'ancienne organisation du travail
- ☒ le taylorisme – fordisme
- ☒ le post-taylorisme

Démarche d'organisation du travail (suite)

Phase 1

L'ancienne organisation du travail (au XIX^e siècle)

C'est une organisation traditionnelle ou professionnelle du travail:

- ⌘ Composée de l'artisanat et de petites entreprises
- ⌘ La machine est un outil
- ⌘ la compétence et le savoir faire de l'ouvrier sont essentiels
- ⌘ Le travail est organisé par un chef d'atelier qui est l'ouvrier le plus ancien, celui qui a le plus d'expérience
- ⌘ les rapports humains sont les plus importants (confiance, conscience professionnelle)

Démarche d'organisation du travail (suite)

Phase 2

Le taylorisme-fordisme (au XXe siècle)

1- Le taylorisme

Le taylorisme revient à un ingénieur américain, **Taylor (1856-1915)**

Il poursuit la pensée d'Adam Smith (division du travail)

Il crée l'**Organisation Scientifique du Travail (OST)**



Le taylorisme (suite)

- **l'Organisation Scientifique du Travail repose sur 3 principes:**
 - ☒ Division verticale du travail
 - ☒ Division horizontale du travail
 - ☒ Le salaire au rendement

Le taylorisme (suite)

- **Division verticale du travail**

C'est la séparation entre la conception et l'exécution

⌘ **La conception** concerne les bureaux des méthodes dont le rôle est de penser (cols blancs).

⌘ **L'exécution** concerne les ateliers dont le rôle est de fabriquer (cols bleus).

Le taylorisme (suite)

- **Division horizontale du travail**

Découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées: C'est la parcellisation des tâches:

- ☒ une tâche simple et répétitive
- ☒ en peu de temps
- ☒ la méthode la plus efficace: "the one best way" = la méthode scientifique qui consiste à mettre la bonne personne à la bonne place.

Le taylorisme (suite)

- **Le salaire au rendement**

⌘ L'appât du gain permet de stimuler l'activité et la productivité et d'obliger l'ouvrier spécialisé à suivre la cadence.



Démarche de l'organisation du travail (suite)

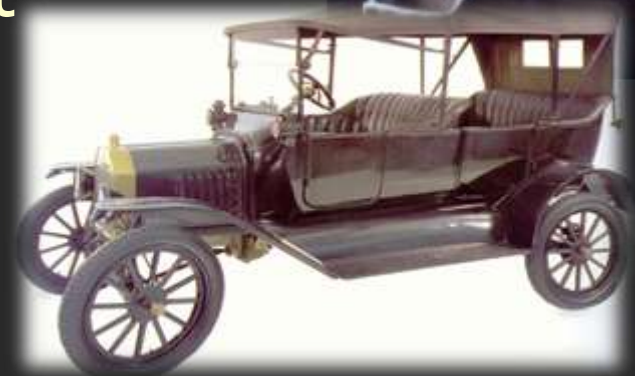
Phase 2

Le taylorisme-fordisme (au XXe siècle)

2- Le fordisme

complète l'œuvre de Taylor et introduit 3 innovations fondamentales:

- ⌘ Standardisation du produit
- ⌘ Chaine d'assemblage
- ⌘ Politique de hauts salaires



Le fordisme (suite)

- **La standardisation du produit (au plan économique)**
 - ⌘ Pour que la chaîne soit efficace, il faut produire des objets identiques, standardisés pour permettre la production de masse et les économies d'échelle.

Le fordisme (suite)

- **La chaîne d'assemblage**
(au plan technique)

⌘ Une fois le travail parcellisé, celui-ci peut être mécanisé:

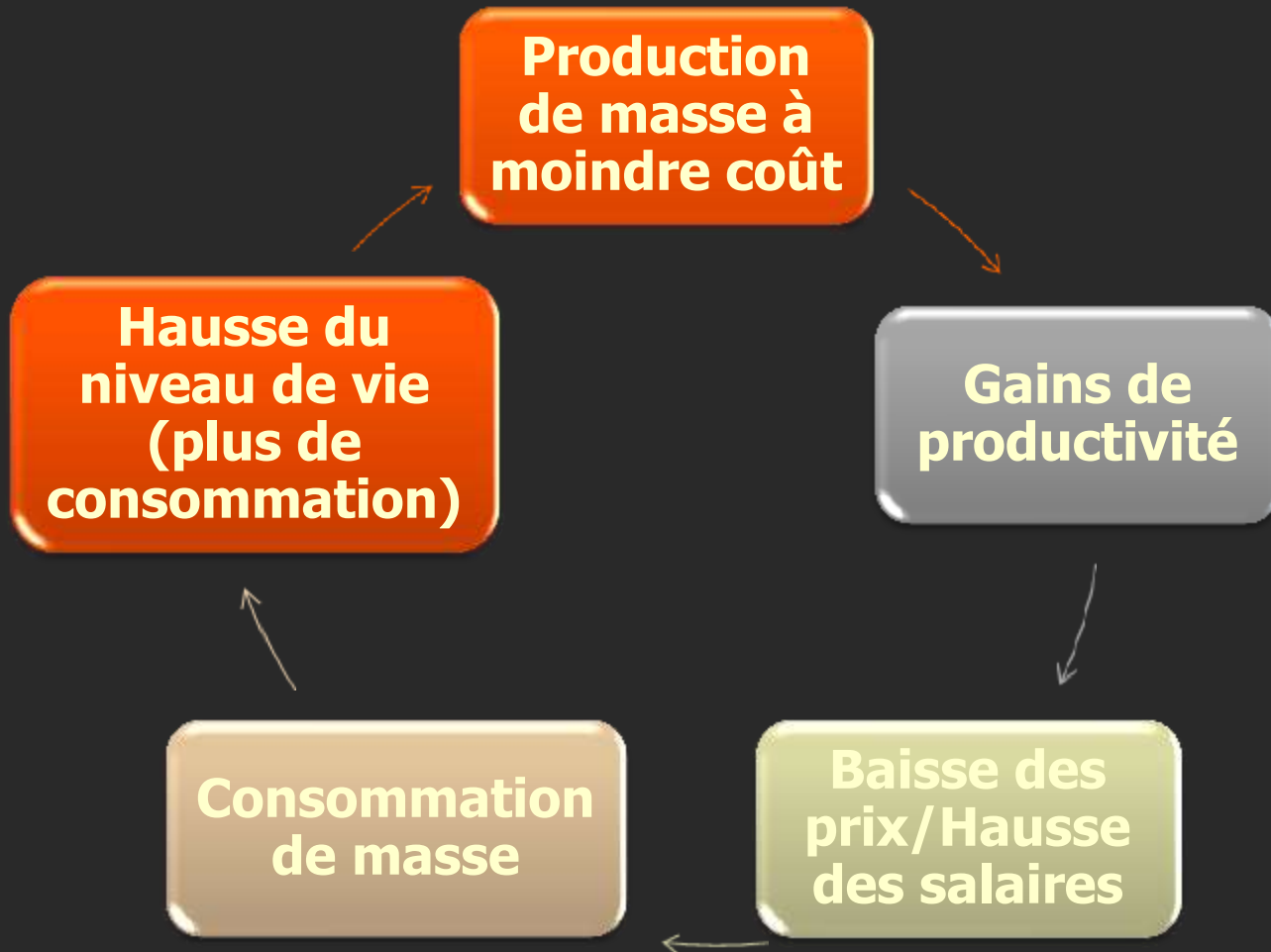
- ☒ L'ouvrier spécialisé ne bouge plus: l'objet vient à lui.

- ☒ C'est la machine qui donne le rythme au travailleur.

Le fordisme (suite)

- **Une politique de hauts salaires (au plan social)**
- ⌘ Hausse de la productivité → gains de productivité → plus de partages (meilleure répartition des excédents) → augmentation des salaires.

Cercle vertueux de la croissance: Spirale fordiste



Remise en cause du taylorisme – fordisme

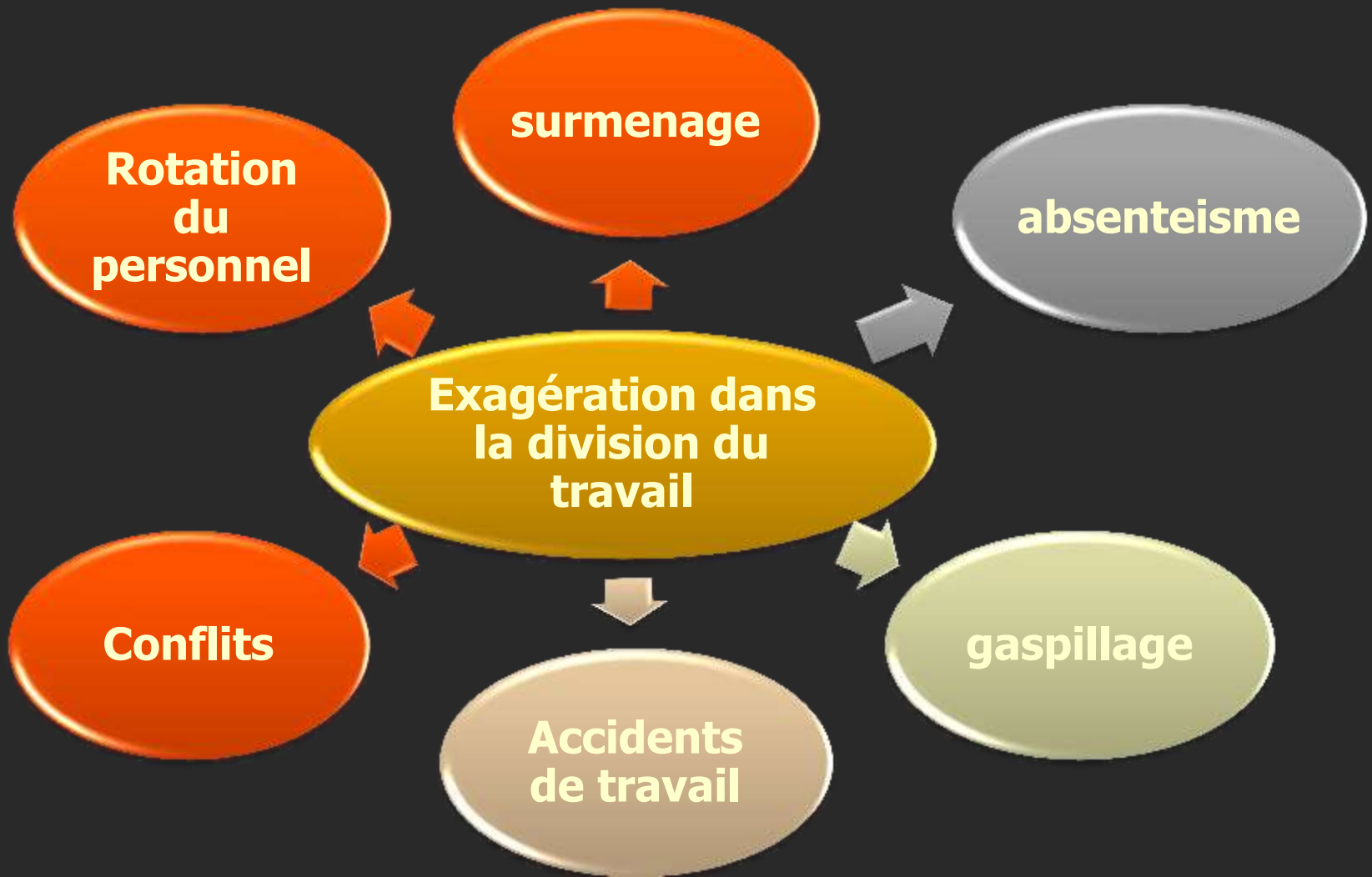


1 – La crise sociale des années 1960-1970

« L'homme, le grand ouvrier de Taylor, [est] traité par Ford comme un simple rouage". – G. Friedmann.

- ⌘ L'accélération engendre des pertes, et des malfaçons
- ⌘ Les conditions de travail se détériorent
- ⌘ La routine engendre surmenage et accidents de travail
- ⌘ L'absentéisme se développe
- ⌘ Le taux de rotation du personnel s'élève (démissionnement)
- ⌘ Les protestations et les conflits augmentent de la part des salariés qui souhaitent un enrichissement du contenu de leur travail.

La crise sociale (suite)



Remise en cause du taylorisme – fordisme



2 – La crise des années 1980-1990

Cette crise est due aux nouvelles contraintes du marché. C'est une crise d'efficacité.

- ⌘ **fin de la production de masse:** variété des produits.
- ⌘ **le taylorisme n'est plus adapté à l'arrivée de l'automatisation:** l'ouvrier doit être polyvalent
- ⌘ **les nouveaux modes de pensée:** dialogue, coopération, participation de tous, appel à l'intelligence des salariés.

Démarche d'organisation du travail (suite)

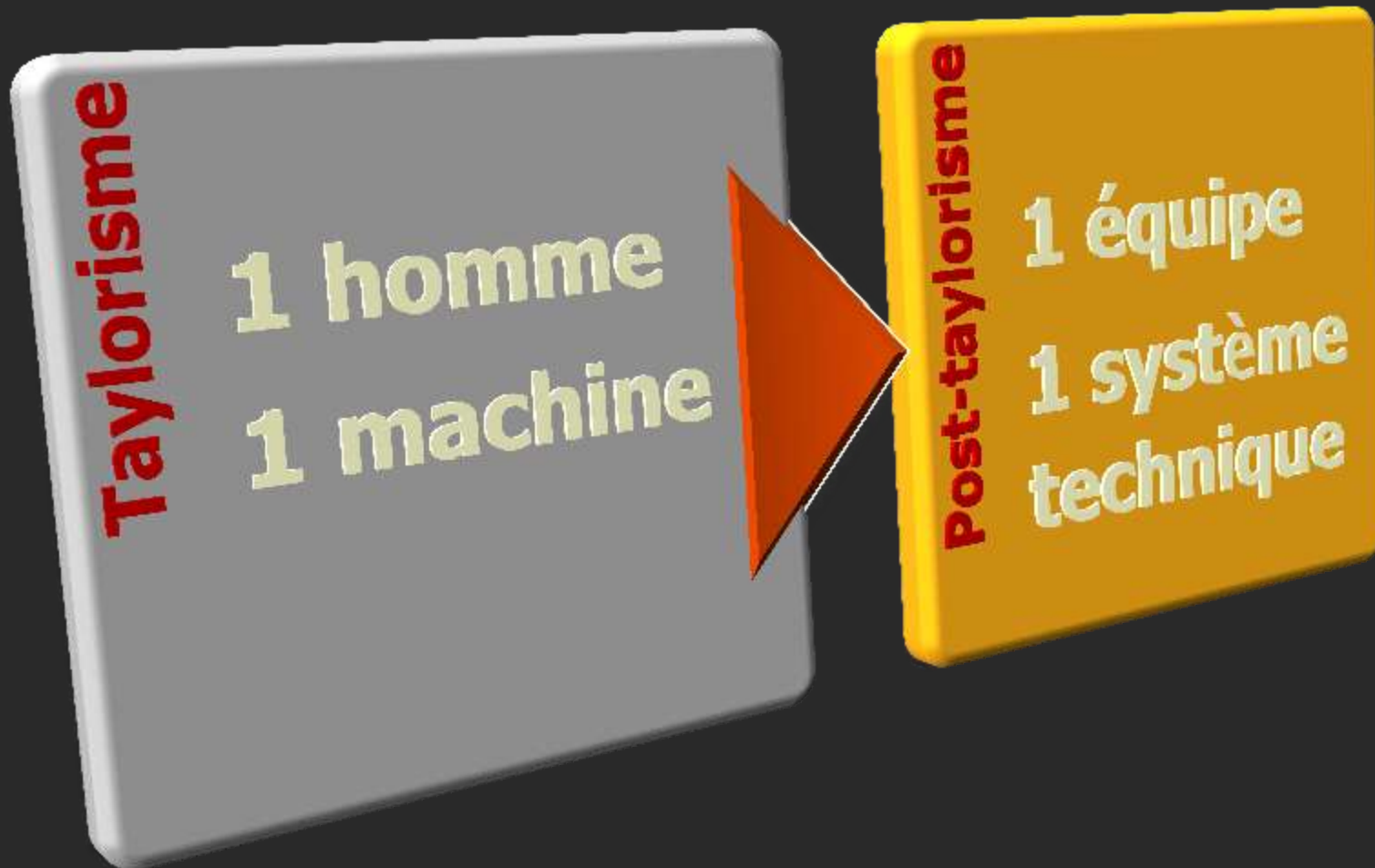
Phase 3

Le post-taylorisme

**Cette nouvelle stratégie est fondée
sur la qualité, les délais courts et la
compétitivité**

- ⌘ moins d'efforts physiques et moins de travail répétitif
- ⌘ plus de formation et plus de personnel qualifié
- ⌘ Importantes relations humaines (coopération, dialogue, autonomie...)

L'organisation du travail entre le taylorisme et le Post-taylorisme



les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

- ⌘ **Elargissement des tâches** (\neq division horizontale du travail)
 - ⊞ Ex: Des opérations sont regroupées et confiées à un même opérateur.
- ⌘ **Enrichissement des tâches** (\neq la division verticale du travail)
 - ⊞ Ex: L'opérateur se voit confier des tâches de contrôle.
- ⌘ **le travail en groupes semi-autonomes** Un ensemble de travailleurs, sans supérieur hiérarchique direct, se voit attribuer la responsabilité collective d'une production, une autonomie relative lui étant laissée pour se répartir les tâches.

Le modèle japonais

au Japon, on donne de l'importance au "nous", au groupe, alors que les Européens sont axés sur le "moi", l'individu.



C'est **Ohno Taichi** qui met en place les principes de l'organisation toyotiste qui est appliquée chez Toyota.

Le toyotisme



L'organisation du travail (OT)

- ⌘ L'entreprise est paternaliste
- ⌘ Le personnel peut être consulté
- ⌘ Toutes les décisions peuvent être prises à des niveaux différents (décentralisation).
- ⌘ L'employé bénéficie d'une certaine autonomie
- ⌘ Importance du dialogue et de la communication.
- ⌘ Loyauté envers les supérieurs et envers l'entreprise.

La logique de la qualité totale

Les 5 zéros

0 *défaut*

limiter au maximum les défauts de fabrication et le gaspillage des ressources

0 *panne*

efficacité optimale du processus productif par la mise en place d'un système de maintenance préventif

0 *délai*

système de production facilement reprogrammable et adaptable

0 *stock*

suppression du stock. La production répond à une demande réelle et n'est plus réalisée à partir d'une demande anticipée

0 *papier*

moins de procédures administratives complexes qui ralentissent le processus de décision

Limites du toyotisme

- ⌘ la pression temporelle qui pèse sur les salariés: il faut faire vite et respecter les délais pour être concurrentiel.
- ⌘ la charge mentale nécessite une vigilance accrue: état d'alerte, obligation de se concentrer sur des sources d'information différentes, stress.
 - ☒ **Karoshi:** mort subite par excès de travail.
 - ☒ 10.000 morts par an au Japon.

Caractéristique

Fordisme

Toyotisme

Principe d'organisation

Organisation scientifique du travail

Qualité totale

Principes de fonctionnement

Séparation des tâches
production en une succession de
tâches élémentaires

0 défaut - 0 délai - 0 stock -
0 panne - 0 papier

Mode de pilotage

Par l'amont (demande anticipée)

Par l'aval (demande réelle)

Circulation de l'information

Verticale (de haut en bas)

Verticale et horizontale (cercles de
qualité)

Organisation du travail

Spécialisation des travailleurs sur
un nombre de tâches élémentaires
Travail à la chaîne

Flexibilité des travailleurs
Elargissement et
approfondissement des tâches

Type de production

Standardisée et de masse

Différenciée et modulable selon la
demande

Mode de décision

Centralisé et rigide au niveau du
sommet hiérarchique

Décentralisé et coordonné au
niveau des fonctions
opérationnelles

Type de structure

Fonctionnelle (en départements)

Matricielle (selon les projets)

Flexibilité de la structure

Faible

Forte

Motivation du personnel

Salaire

Salaire et enrichissement du
travail

Révision



- ⌘ Organisation du travail
- ⌘ Le marché de travail
- ⌘ Division du travail
- ⌘ Taylorisme
- ⌘ Fordisme
- ⌘ Post-taylorisme
- ⌘ Toyotisme
- ⌘ Qualité totale
- ⌘ Les 5 zéros
- ⌘ 0 défaut
- ⌘ 0 délai
- ⌘ 0 stock
- ⌘ 0 panne
- ⌘ 0 papier
- ⌘ Le karoshi