

## DISSERTATION

Il est demandé au candidat :

1. de répondre à la question posée explicitement ou implicitement dans le sujet ;
2. de construire une argumentation à partir d'une problématique qu'il devra élaborer ;
3. de mobiliser des connaissances et des informations pertinentes pour traiter le sujet, notamment celles figurant dans le dossier ;
4. de rédiger en utilisant un vocabulaire économique et social spécifique et approprié à la question, en organisant le développement sous la forme d'un plan cohérent qui ménage l'équilibre des parties.

Il sera tenu compte, dans la notation, de la clarté de l'expression et du soin apporté à la présentation.

**Sujet = En quoi, les nouvelles formes d'organisation de la production ont-elles modifié les conditions d'emploi du salariat ?**

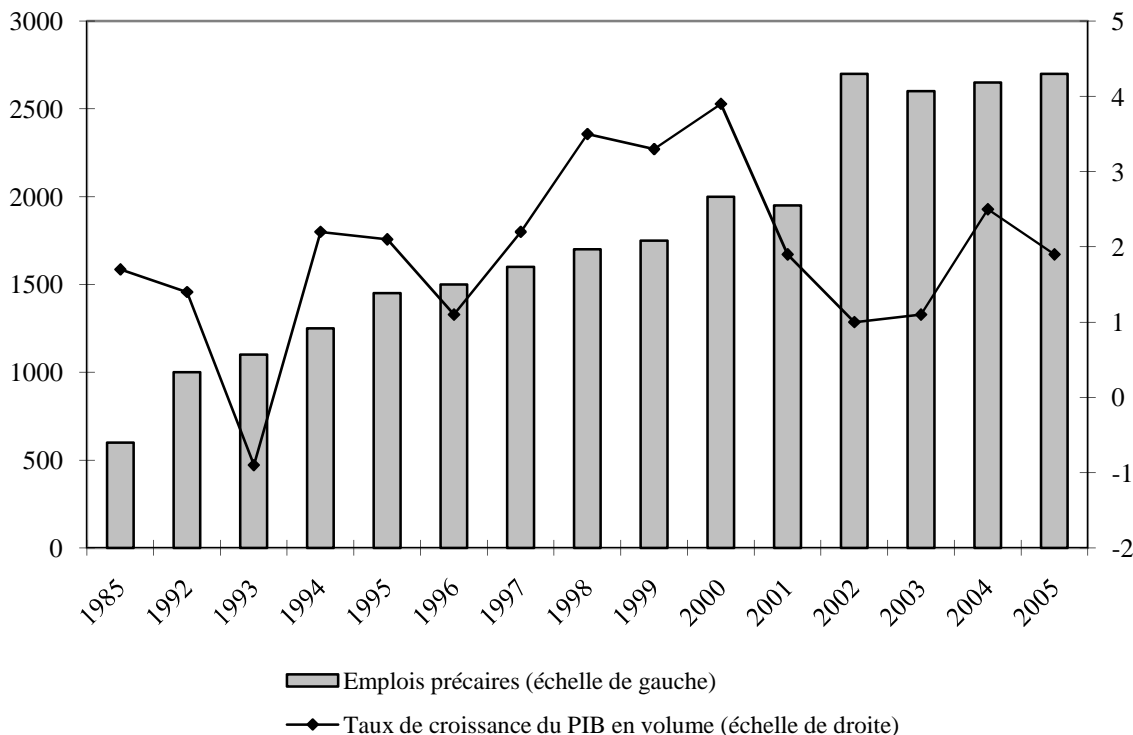
### DOCUMENT 1 –

« [Chez Renault], le grand changement par rapport à l'entreprise taylorienne réside dans l'inversement du rapport numérique entre les catégories de salariés. En 1980, Renault comptait 4 000 cadres, 22 000 techniciens, 65 000 ouvriers. Aujourd'hui, l'entreprise dénombre 9 000 cadres, le nombre des techniciens est resté stable mais les ouvriers ne sont plus que 18 000.

L'évolution de la consommation a obligé Renault à organiser sa production de façon plus flexible et réactive que ne l'était le système taylorien. Les clients exigent aujourd'hui une diversité dans les produits et des délais de livraison rapides. On est loin de la Ford T noire que certains acheteurs étaient prêts à attendre plusieurs mois. Même un produit simple comme la Twingo est disponible dans plusieurs couleurs et de nombreux accessoires permettent de la personnaliser. L'entreprise doit s'adapter aux demandes du consommateur. Pour y parvenir, elle exige de ses collaborateurs une plus grande capacité d'adaptation et d'initiative. »

(Source : M. de Virville ( DRH du groupe Renault ), in *Le petit économiste illustré*, Laurence Bagot (2002) Paris, Bréal, p.45)

### DOCUMENT 2 – Emplois précaires\* (en milliers) et croissance du PIB en France (en %)



Source : INSEE, *Enquêtes emploi*

\* **Emplois précaires** = Intérim + Contrats à Durée Déterminée + Contrats aidés et stages

### DOCUMENT 3 –

Les deux supermarchés que nous allons prendre en exemple ont à peu près la même taille, le même environnement concurrentiel, le même type de clientèle, les mêmes produits et les mêmes types de variation d'activité. Ils doivent donc flexibiliser leur organisation dans les mêmes conditions et y parviennent l'un et l'autre, mais de manière très différente.

Dans le premier, [...]: une majorité d'employés à temps partiel (54%) souvent sur des contrats hebdomadaires courts (20 à 25 heures par semaine), avec un volume important mais variable d'heures complémentaires, des horaires largement imprévisibles pour les caissières ( dont certaines sont sollicitées par téléphone chez elles lorsqu'il y a du monde ), des heures travaillées et non payées, l'absence de jour de repos fixe, aucune formation ni concertation, un usage généreux de contrats de qualification [...]. "C'est vraiment bien ça, ce sont des jeunes qui en veulent, on les a pendant 2 ans, ils sont comme vous l'avez demandé".

Dans le second supermarché, [...] : "Je veux un personnel stable, impliqué dans son travail et cela passe par des emplois à temps plein sauf lorsqu'un salarié à temps plein préfère vraiment le temps partiel". Pour fidéliser le personnel, la direction a mis en place un système de rémunération, de promotions et de primes plus favorable que les dispositions de la convention collective nationale. S'y ajoute un intéressement aux résultats (qui sont bons) représentant actuellement 2 mois de salaire par personne. Les horaires sont négociés en tenant largement compte des contraintes familiales...Point essentiel : une polyvalence ou mobilité entre rayons, et entre caisses et rayons, est prévue pour gérer les contraintes extérieures de flexibilité.

Le second magasin a un "ratio de frais de personnel" de 5,75% de son chiffre d'affaires alors que celui du premier est de 8,5%. Ce dernier voit son chiffre d'affaires décliner lentement d'une année sur l'autre. Le second voit au contraire ses ventes progresser et réalise une meilleure marge brute.

(Source : C.Baret, J.Gadrey, C.GaHouj, *Flexibilité à court terme et flexibilité durable*, Revue Personnel-ANDCP, juillet 1998)

### DOCUMENT 4 – Proportion de salariés qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par\* (en France, en %)

	1984	1991	1998	2005
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	6,0	8,0	9,0	10,0
La dépendance vis-à-vis des collègues	11,2	23,2	26,7	27,0
Un contrôle hiérarchique permanent	17,4	22,9	29,1	30,3
Des normes ou des délais à respecter en une heure au plus	5,2	16,2	23,2	25,8
Des normes ou des délais à respecter en une journée au plus**	18,5	37,8	42,9	53,1
L'usage de l'informatique	28,0	34,0	51,0	59,0
Une demande extérieure exigeant une réponse immédiate	28,3	45,8	54,0	53,0

\* Plusieurs réponses possibles

\*\* Y compris des normes ou délais en une heure au plus

Source : *Enquêtes conditions de travail*, DARES, 2008

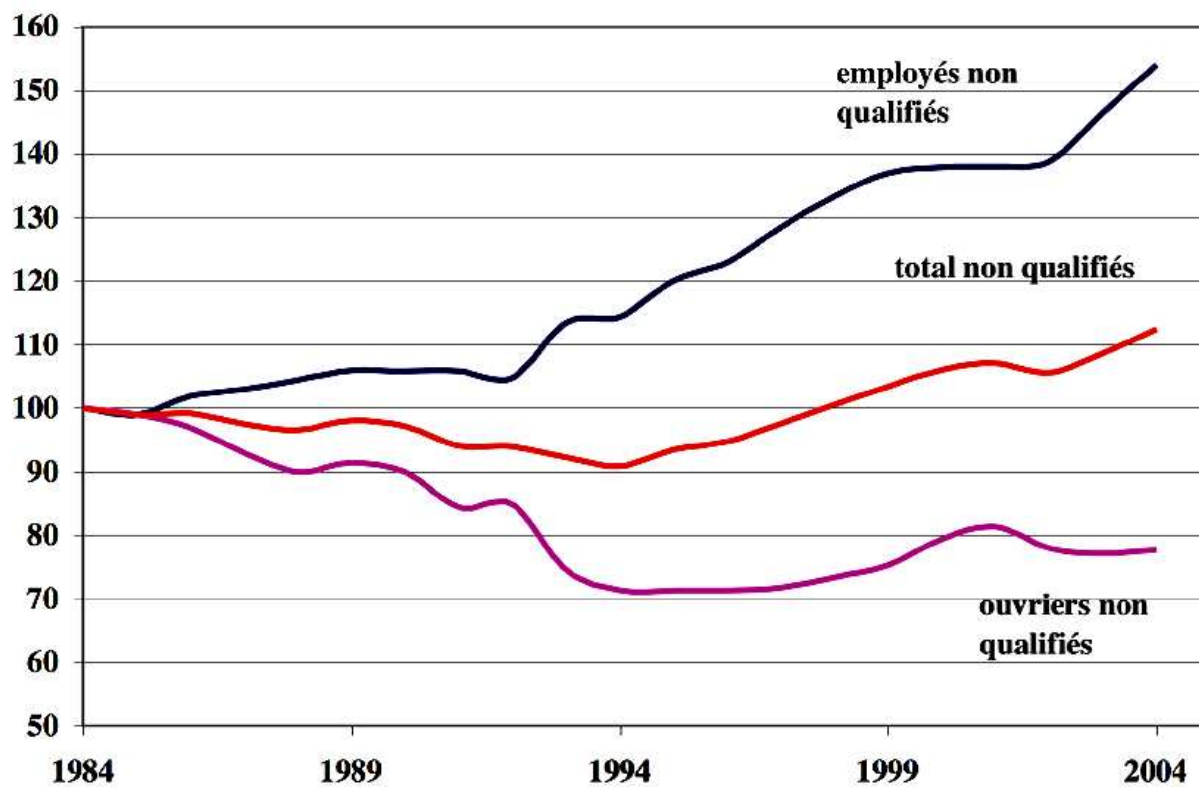
### DOCUMENT 5 – L'émergence du modèle de la compétence

La qualification ayant constitué une des clés de voûte du « compromis fordiste », il était tentant de lui substituer la compétence comme base d'un nouveau mode de gestion de la main d'œuvre. Cinq éléments se combinent pour former ce modèle : de nouvelles normes de recrutement privilégient le « niveau de diplôme » au détriment de tout autre critère, provoquant souvent des déclassements à l'embauche et accentuant les difficultés d'insertion des « bas niveaux » ; une valorisation de la mobilité et du suivi individualisé de carrière entraîne de nouvelles pratiques d'entretiens annuels et de « bilans de compétence » ; de nouveaux critères d'évaluation mettent en avant ces « compétences de troisième dimension » qui ne sont ni des habiletés manuelles, ni des connaissances techniques mais des qualités personnelles et relationnelles : responsabilité, autonomie, travail en équipe... ; l'incitation à la formation continue constitue une pièce maîtresse de ce « nouveau dispositif de mobilisation » qu'est la formation, souvent présentée comme innovante ; la mise en cause des anciens systèmes de classification et la multiplication des formules d'individualisation des salaires, d'accords d'entreprises liant la carrière à la performance et à la formation.

(Source : C. Dubar, *Sociologie de travail face à la qualification et la compétence*, Sociologie du travail, 1996)

DOCUMENT 6 –

Evolution de l'emploi non qualifié en France : 1984-2004 (base 100 en 1984)



source : Enquêtes Emploi

# ORGANISATION DE LA PRODUCTION ET CONDITION SALARIALE

## Introduction :

*Amorce* = A la fin du XIXe siècle et au début du XXe, F.W.Taylor et Henry Ford ont mis en place les principes de *l'organisation scientifique du travail* qui, offraient, en contrepartie d'un travail parcellisé, un emploi typique, une progression régulière des salaires réels et un accès à des produits standardisés. Un siècle plus tard, les méthodes ont changé. Elles reposent sur une adaptation de la production à une demande variable et diversifiée et sur une flexibilité des travailleurs.

*Problématique* = En quoi ces nouvelles formes d'organisation du travail, dérivées du Toyotisme, ont-elles modifiées les conditions d'emploi et de vie des salariés ? Ont-elles améliorées le statut des salariés ? Ont-elles contribuées à rendre le travail plus intéressant, plus motivant et moins fatiguant ? Ont-elles améliorées les qualifications des travailleurs ?

*Annonce du plan* = Après avoir montré que les nouvelles formes d'organisation du travail sont souvent présentées comme des améliorations par rapport à l'OST traditionnelle, nous développerons l'idée qu'elles sont loin d'avoir éliminé les contraintes liées à l'organisation du travail et qu'elles ont plutôt favorisé l'emploi précaire.

## 1 – LE TOYOTISME SE PRESENTE COMME UN PROGRES POUR LES SALARIES

### A – UN NOUVEAU TYPE D'ORGANISATION DE LA PRODUCTION ...

*Phrase introductive* = A la fin des années 60, le Taylorisme et le Fordisme, qui parcellisaient à outrance les tâches, sont violemment contestées par des jeunes ouvriers de mieux en mieux formés. Dans le même temps, au Japon, de nouvelles formes d'organisation, qui se voulaient être l'antithèse du fordisme, se mettaient en place sous l'impulsion d'un ingénieur de Toyota, Taïchi Ohno. Quels en étaient les principes ?

- *On ne produit que ce qui est commandé alors que dans le Fordisme l'offre s'imposait à la demande.* La compétitivité d'une firme ne se juge plus à sa capacité à imposer ses produits mais à sa capacité à s'adapter à une demande fluctuante et diversifiée. Le consommateur doit pouvoir choisir la voiture qu'il désire et non celle qu'on lui propose. Le Toyotisme va donc mettre en place un système d'information d'aval en amont (le *Kanban*) et un système de contrôle critique de l'organisation (le *Kaïzen*) pour livrer des produits sans défauts en temps voulu (**Doc 1**).
- *Les temps morts ne sont pas seulement dus au changement de tâches des ouvriers mais aussi, et surtout, aux délais d'attente des fournitures et des produits.* Il faut donc mettre en place le « juste à temps » qui consiste à acheter exactement la quantité de pièces dont on a besoin et à les faire livrer par les fournisseurs au moment où on en a besoin afin d'obtenir le zéro stock. Ceci s'applique aussi aux grandes surfaces commerciales (**Doc 3**).
- *Une partie de la production peut donc être externalisée.* Le contrat commercial signé avec des sous-traitants va donc remplacer le contrat de travail. L'entreprise intégrée verticalement disparaît pour laisser la place à une « construction en Lego ».

*Phrase de transition* = En quoi ce bouleversement dans les méthodes de production peut-il rendre le travail plus enrichissant et moins fatiguant pour le travailleur ? En quoi peuvent-elles améliorer la condition salariale ?

### B – QUI SEMBLE AMELIORER LA CONDITION SALARIALE

*Phrase introductive* = Le Toyotisme semble avoir de nombreux effets positifs pour les conditions de travail des salariés. La fin des OS est annoncée. La nouvelle organisation devrait provoquer une hausse de la qualification des salariés.

- *Les ouvriers ne doivent pas se contenter d'être des exécutants. Ils doivent disposer d'une certaine autonomie pour participer à l'amélioration de l'organisation.* Ils ont le droit de stopper la ligne quand ils ont un problème dans leur travail pour ne pas livrer de pièces défectueuses au poste suivant. Ils doivent accepter la « polyvalence des tâches » en ajoutant à leurs tâches productives des tâches d'entretien et de contrôle. Ils doivent faire des suggestions à l'amélioration de la production et de l'organisation dans le cadre des « cercles de qualité » (**Doc 1 et 3**).
- *En conséquence, les tâches s'élargissent (recomposition des tâches parcellisées en une seule) et s'enrichissent (tâches de maintenance qui s'ajoutent aux tâches de fabrication).* La routine du travail parcellisé diminue. *La polyvalence augmente la qualification des travailleurs.* Pour contrôler les machines automatiques, les ouvriers doivent disposer d'un certain bagage technique et l'organisation implique le recrutement massif de cadres. Les cadres chez Renault représentaient moins de 10% de la main-d'œuvre dans les années 60 et la moitié de nos jours. De même, le nombre d'ouvriers non qualifiés a diminué de 20% entre 1984 et 2004 (**Doc 1 et 6**).
- *Au-delà de la qualification, c'est une compétence qui est demandée pour réaliser cette « flexibilité fonctionnelle ».* En essayant de faire des suggestions, les salariés s'accoutument à réfléchir sur leur travail et à résoudre un problème qu'ils se sont posés et à élargir leur savoir-faire. En ayant plus de responsabilités et d'initiative, les salariés ont le sentiment de faire un travail utile et d'avoir une meilleure connaissance du processus productif. Ils sont plus réactifs et plus proches de la clientèle (**Doc 5**).

- *Enfin, la plus grande autonomie des travailleurs renforce les relations humaines et la participation au sein de l'entreprise.* Les relations sont moins hiérarchiques puisque les ouvriers participent à l'organisation du travail au sein des groupes de travail semi-autonome ou au sein des « cercles de qualité ». Les relations humaines sont plus coopératives et moins autoritaires. Les travailleurs sont intéressés à l'amélioration des bénéfices par des primes, des bons, de l'intéressement... (**Doc 3**).

*Conclusion partielle* = Ainsi, le Toyotisme fait appel aux capacités de réflexion des ouvriers et inverse la logique fordiste. Le toyotisme semble être un « post-taylorisme ».

## **2 – MAIS IL PEUT SE TRADUIRE PAR UN EFFRITEMENT DE LA CONDITION SALARIALE**

### **A – LE STATUT DES SALAIRES S'EST EN PARTIE PRECARISE**

*Phrase introductive* = L'adaptation aux variations de la demande, le recours à la sous-traitance, à la polyvalence des travailleurs, n'ont-elles que des effets bénéfiques pour le statut des salariés et pour leurs conditions de travail ?

- *L'adaptation aux variations de la demande implique le recours à l'emploi précaire.* En effet, lorsqu'un pic de production surgit, il faut pouvoir disposer d'une main-d'œuvre supplémentaire sur une courte période ou avoir recours à la flexibilité des heures de travail. De même, une production en « flux tendus » ne supporte pas des absences. Il faut donc pouvoir recruter des salariés en CDD ou des intérimaires, dont le nombre a été multiplié par 5 entre 1985 et 2005 en France, ou recourir aux temps partiels pour s'ajuster au plus près des désirs de la clientèle dans les supermarchés (**Doc 2, 3**). A la *flexibilité fonctionnelle* s'est donc ajoutée une *flexibilité quantitative externe* et une *flexibilité quantitative interne*.
- *L'introduction des machines automatiques flexibles peut se traduire par une baisse des qualifications.* Le code barre, les caisses automatiques, les logiciels des ordinateurs provoquent une diminution du savoir faire des salariés. Ainsi, on constate, dans le tertiaire en France, une hausse de 50% des emplois non qualifiés entre 1984 et 2004 ce qui a fait progresser de 10% l'emploi total non qualifié (**Doc 6**). La hausse des qualifications dans certains secteurs peut donc cacher une hausse des emplois non qualifiés.
- *L'évaluation de la compétence des salariés est aussi une façon d'accroître les inégalités de salaires.* En évaluant individuellement non seulement le *savoir* et le *savoir faire* des salariés mais aussi le *savoir être* des salariés, on introduit des hiérarchies subjectives qui vont se traduire par des variations différentielles des salaires et une plus grande inégalité (**Doc 5**). A cela s'est ajouté une désindexation des salaires sur les gains de productivité et sur l'inflation passée qui a provoqué un ralentissement et une plus grande variabilité du pouvoir d'achat des salaires (les primes, les bonus disparaissent en cas de récession).

*Conclusion partielle* = la nouvelle gestion flexible des salariés a donc entraîné une « segmentation du marché du travail » entre les salariés que l'on veut garder pour leur compétence (les « insiders ») et ceux que l'on ne mobilise qu'à l'occasion (les « outsiders »). Qu'en est-il de leurs conditions de travail ?

### **B – ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL SE SONT DEGRADEES**

*Phrase introductive* = Le Toyotisme peut être considéré comme un prolongement des méthodes tayloriennes et fordiennes, un « néo-fordisme » et non un « post-taylorisme ».

- *Le « juste à temps » impose une flexibilité et une rapidité de réaction* qui se traduisent par une « gestion par le stress » peu propice à la réflexion. Les exigences des clients ont remplacé celles des contremaîtres. Des études ont montré que les contraintes de temps (respect des délais, respect du client...) avaient augmenté pour les salariés depuis vingt ans : 28% des salariés étaient soumis à une contrainte extérieure en 1984, 53% en 2005 (**Doc 4**).
- *La division verticale du travail n'a pas disparu avec le toyotisme.* La polyvalence et le travail semi-autonome ne signifient pas la fin de la hiérarchie et des cadences. Les salariés n'ont acquis une certaine autonomie dans leur travail que dans la mesure où ils respectent les normes productives imposées à la hiérarchie, qui conditionnent leur salaire. La pression du groupe de travail a remplacé l'autoritarisme du petit chef : 30% des salariés sont soumis à la hiérarchie en 2005 contre 17% en 1984 et 27% sont soumis à la pression des collègues (**Doc 4**).
- *La polyvalence se traduit par une tension permanente pour l'ouvrier qui doit à la fois produire, contrôler la qualité du produit et surveiller la machine.* La charge de travail n'est plus physique, elle est mentale. Cette contrainte est aggravée par le fait que les nouvelles techniques audiovisuelle et informatique permettent un contrôle permanent des faits et gestes du salarié. Cela concerne maintenant la moitié des salariés (**Doc 4**).
- *Enfin, la mobilisation plus grande des équipements et l'adaptation aux variations de la demande se traduisent par une plus grande flexibilité de la durée du travail.* Extension du travail posté ou en équipe (3 x 8), développement du travail de nuit, remis en cause du Dimanche chômé et des jours fériés, amplitude variable de la journée de travail dans le cadre de l'annualisation du travail...augmentent la fatigue des salariés. D'où une remontée des accidents du travail.

### **Conclusion :**

*Rappel de la démonstration* = Les nouvelles formes d'organisation ont été souvent présentées comme des remises en cause des modes d'organisation tayloriens alors qu'elles se situent dans son prolongement. Elles ne

cherchent pas améliorer les conditions de travail et d'embauche des salariés mais à diminuer les coûts en puisant dans la matière grise des salariés et en les mobilisant davantage. Même si les qualifications augmentent les conditions des salariés se dégradent.

*Ouverture* = L'organisation du travail n'a pas que des répercussions sur les conditions de travail et d'emploi. Elle s'attaque aussi aux conditions de vie. Comment avoir une vie de couple ou une vie de famille lorsque l'entreprise peut vous mobiliser de jour et de nuit selon son bon vouloir ? La montée des divorces n'est-elle pas, en partie, le fruit de ce type d'organisation ?