

DISSERTATION

Sujet = Les modifications récentes dans l'organisation du travail et de la production annoncent-elles La fin du taylorisme et du fordisme dans les pays développés à économie de marché ?

DOCUMENT 1 –

« Travail d'équipe » signifie en principe que les cadres et les ouvriers travaillent dans le respect mutuel. Ouvriers et cadres se garent sur le même parking, portent le même uniforme de travail, déjeunent à la même cantine. Avant de prendre des décisions majeures, les cadres sont censés consulter les travailleurs concernés. Ces derniers sont multispecialisés, ce qui permet davantage de flexibilité dans leur affectation. Ils changent régulièrement de tâches. Et puis, comme les Japonais de Tahara, ils ont le droit d'arrêter la chaîne de montage en cas de problème. « Cette participation motive un peu les ouvriers » reconnaît G.Nano. « Travail d'équipe ? Vous voulez dire management par le stress », s'exclame R.Fernandez. Il est le trésorier de la section syndicale. Le système Toyota « repose sur la peur », analyse-t-il ; peur d'être mal noté, peur de perdre son job, peur que l'usine ne ferme. « Construire des voitures de qualité est un but honorable, concède-t-il. Tout le monde est pour ». Mais, « quel que soit le nom que vous donnez au système de production, il y a toujours une ligne infranchissable entre la direction de l'entreprise et ouvriers ».[...]

Pour ce contestataire, c'est le toyotisme même qui est vicié : « Le juste à temps conduit à un rythme de travail tellement infernal qu'on n'a même pas le temps de se gratter le nez... » A l'usine Mazda-Ford de Flat Rock dans le Michigan, les ouvriers mécontents ont adopté un slogan : « ils ne nous licencient pas ; ils nous tuent d'abord ! » Et dans beaucoup d'usines japonaises aux États-Unis, les ouvriers américains désignent leur fastidieuse journée de boulot par un terme imagé : « 8 heures d'aérobic », une savante chorégraphie industrielle orchestrée à la seconde près. « Au bout de quelques années, les gars sont « brûlés » et l'usine s'en débarrasse. Depuis la réouverture, 800 ouvriers ont été renvoyés pour accidents ou mesures disciplinaires...ou bien sont partis dégoûtés ».

(Source : Dominique Nora, *L'Etreinte du samouraï*, Calmann Lévy, 1991)

DOCUMENT 2 – Organisation du travail selon le type d'innovation organisationnelle en 1992 (en % des établissements)

	Etablissement ayant introduit le « juste à temps »	Etablissement ayant introduit des « cercles de qualité »	Etablissement ayant supprimé un niveau hiérarchique	Total des établissements
Pratique de la rotation des postes	32,9	31,6	27,2	23,8
Description précise des tâches à faire	73,6	71,2	65,6	68,9
Contrôle permanent du travail	70,5	60,2	60,2	61,1
Contrôle des performances individuelles	47,1	49,6	51,5	42,8

(Source : DARES enquête Insee, *Données sociales* 1996)

Lecture : 60,2% des établissements, ayant supprimé un niveau hiérarchique, contrôle de façon permanente le travail de leurs salariés.

DOCUMENT 3 –

« [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 (coord.) (2002) paris, Bréal, p.45)

DOCUMENT 4 –

Pourcentage de salariés déclarant que leur rythme de travail est imposé par :

	1978	1984	1991	1998
Le déplacement automatique d'un produit	2,8	2,6	4,3	5,2
La cadence automatique d'une machine	5,9	4,4	4,1	4,8
Ma dépendance de collègues	12,8	11,2	23,2	26,4
Des normes et des délais à respecter	20,6	18,6	37,9	41,1
Une demande extérieure à respecter	33,5	39,3	46,3	54,1

(Sources : DARES, 2000)

DOCUMENT 5 –

« Dans un supermarché « tayloriste » des responsables de rayon assurent l'inventaire, collectent et transmettent l'information sur les quantités de biens consommés. Ils dirigent des magasiniers qui puisent dans des stocks importants pour l'approvisionnement des consoles. Les caissiers tapent les prix, contrôlés et surveillés par un encadrement.

Dans un supermarché « flexible », le juste à temps se développe. Les stocks sont réduits. Les surfaces de stockage libérées sont reconverties. L'ensemble des informations sur la consommation des clients nécessaires à la gestion des inventaires, au marketing, aux promotions et à la politique de prix est directement géré informatiquement à travers le scan des codes barres. Libérée de ce travail de collecte, la fonction des responsables de rayon peut être redéfinie. Ces derniers assurent de nouveaux services de conseil aux clients. Formés (notamment aux règles propres de l'entreprise) et polyvalents, ils constituent une équipe où chacun peut remplacer un collègue sur un rayon connexe. Ils garantissent le bon fonctionnement du juste à temps en remplissant directement des consoles vidées ou en risque de rupture.

Le scanner facilite et standardise le travail des caissiers. Le rythme de travail augmente. Ils bénéficient d'une apparente autonomie car les premiers niveaux hiérarchiques disparaissent. Leur travail est évalué informatiquement. »

(Source : Philippe Askenazy (2000), "le développement des pratiques "flexibles" de travail", in Nouvelle Economie, rapport du CAE, Paris, La Documentation Française, p. 128.)

DOCUMENT 6 –

1 – En caisse, les cadences sont définies par la demande des clients mais, en cuisine, la plupart des équipements, identiques partout chez « Mac Do », sont équipés de minuteurs et sonnent pour réclamer l'intervention de l'équipier de service. Les différentes opérations sont minutieusement définies dans des manuels de procédures, identiques elles aussi pour tous les restaurants. La production s'effectue en juste-à-temps, avec un tout petit « stock-tampon » à l'arrière des caisses pour pouvoir servir les clients sans attendre. L'alimentation de ce stock-tampon est une responsabilité éminente du *swing manager* responsable de la zone des caisses. Au fait, qui a dit que l'époque du travail taylorisé était terminée ?

(Source : Guillaume Duval, *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et Mc Donald's*, Syros 1998)

2 – Vider les poubelles, et les laver, les cendriers et les laver, faire les lits, la poussière, les boiseries derrière les voilages, l'abat-jour, la suspension, le radiateur, la penderie intérieure et extérieure, la gravure, les miroirs, vérifier le bon fonctionnement de l'éclairage...Pour exécuter ces 54 tâches, les femmes de chambre de la chaîne Campanile ne gagneront même pas le SMIC. Elles sont payées au nombre de chambres faites à l'heure. Pour un trois étoiles, la norme est de 3 chambres à l'heure ; pour un deux étoiles, 4 ou plus souvent 5.

(Source : L.Delwasse, *Le Monde*, 4 décembre 1991)

ORGANISATION DU TRAVAIL ET QUALIFICATION DE L'EMPLOI

Introduction :

Amorce = A la fin du XIXe siècle et au début du XXe, F.W.Taylor et H.Ford ont mis en place les principes de *l'organisation scientifique du travail* qui consistait à enlever aux ouvriers de métier leur savoir faire pour imposer un travail parcellisé ne nécessitant aucune qualification. Un siècle plus tard, les méthodes ont changé. Elles reposent sur des postes de travail automatisés, techniquement plus complexes, sur des travailleurs mieux formés et des relations sociales, qui font appel au sens de la responsabilité.

Problématique = En quoi ces nouvelles formes d'organisation du travail, dérivées du Toyotisme, sont-elles à l'opposé des méthodes tayloriennes et fordiennes ? Ont-elles contribué à rendre le travail plus intéressant, plus motivant et moins fatiguant ? Ont-elles améliorées les qualifications de 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.

1 – LE TOYOTISME SE PRESENTE COMME UN POST-TAYLORISME...

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 contestés 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, T. Ohno. Quels en étaient les principes ?

- *On ne produit que ce qui est commandé alors que dans le Fordisme l'offre s'impose 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 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 Kaizen) pour livrer des produits sans défauts en temps voulu (**Doc 3**).
- *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 (**Doc 1, 2, 5**).

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 s'oppose-t-il au taylorisme et au fordisme ?

B – QUI SEMBLE REMETTRE EN CAUSE LES PRINCIPES DU TAYLORISME ET DU FORDISME

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 des qualifications 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, 2, 5**).
- *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).* Un tiers des établissements, qui utilisent le juste à temps ou les cercles de qualité, confient plusieurs tâches aux ouvriers contre moins d'1/4 pour l'ensemble des établissements (**Doc 2**). La routine du travail parcellisé diminue.
- *D'autre part, 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 (**Doc 3**). De plus, 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.
- *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 (**Doc 1 et 2**).

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 – ALORS QU'IL N'EST, EN REALITE, QU'UN NEO-TAYLORISME...

A – LE TOYOTISME POURSUIT LES MÊMES OBJECTIFS QUE LE FORDISME ...

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

- *Le toyotisme cherche toujours à enlever le savoir des salariés pour améliorer rationnellement leur efficacité et diminuer les coûts de production.* 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 (**Doc 1, 2, 4, 5**).
- *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. Les 3/4 des établissements, qui ont adopté le Toyotisme, donnent des instructions sur les tâches à accomplir, contre les 2/3 des établissements en moyenne (**Doc 2**).
- *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. Ce sont dans les entreprises les plus innovantes que le contrôle est le plus développé : 70,5% des établissements qui ont adopté le "juste à temps" contrôle en permanence le travail contre 61% des établissements en moyenne (**Doc 2 et 5**).
- *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.

Phrase de transition = Les salariés ont le sentiment que leurs conditions de travail se dégrade mais le toyotisme a-t-il été adopté par toutes les entreprises ? Dans tous les secteurs ?

B – LE TOYOTISME N'A PAS MIS FIN AU TAYLORISME ...

Phrase introductive = Il ne faut pas oublier que c'est le secteur tertiaire qui a principalement créé des emplois depuis 20 ans. Cela a-t-il fait disparaître le taylorisme ?

- *D'une part, les tâches tayloriennes et fordienues n'ont pas totalement disparues dans l'industrie. Dans l'automobile, le travail à la chaîne existe toujours (Doc 1).* Certaines tâches ne nécessitent aucune aptitude particulière et n'ont pu être automatisées : l'alimentation des machines en début de chaîne, le transport et le chargement des produits en fin de chaîne, le nettoyage des ateliers,... De plus, peut-on parler de qualification lorsque l'ouvrier est chargé de surveiller une machine automatique et de savoir lire les indications données sur son écran de contrôle ? L'ouvrier polyvalent est souvent transformé en un "OS presse-bouton" (**Doc 5**).
- *D'autre part, les principes du taylorisme s'étendent au tertiaire.* La division horizontale (parcellaire) et la division verticale du travail (entre tâches de conception et tâches d'exécution) s'appliquent à eux tout autant qu'aux ouvriers : multiplication des tâches élémentaires dans la restauration rapide, tâches chronométrées et programmées dans les hôtels, caissières soumises au code barre dans les hypermarchés, tâches routinières des « call-center »...(Doc 5 et 6). L'automatisation et l'informatisation soumettent les employés aux cadences de la machine sans qu'il puissent valoriser leurs connaissances : dans les banques, au tri-postal automatisé...

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. De plus, les anciens modes d'organisation n'ont pas disparu puisque le travail à la chaîne s'étend.

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 ?

