

## 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.

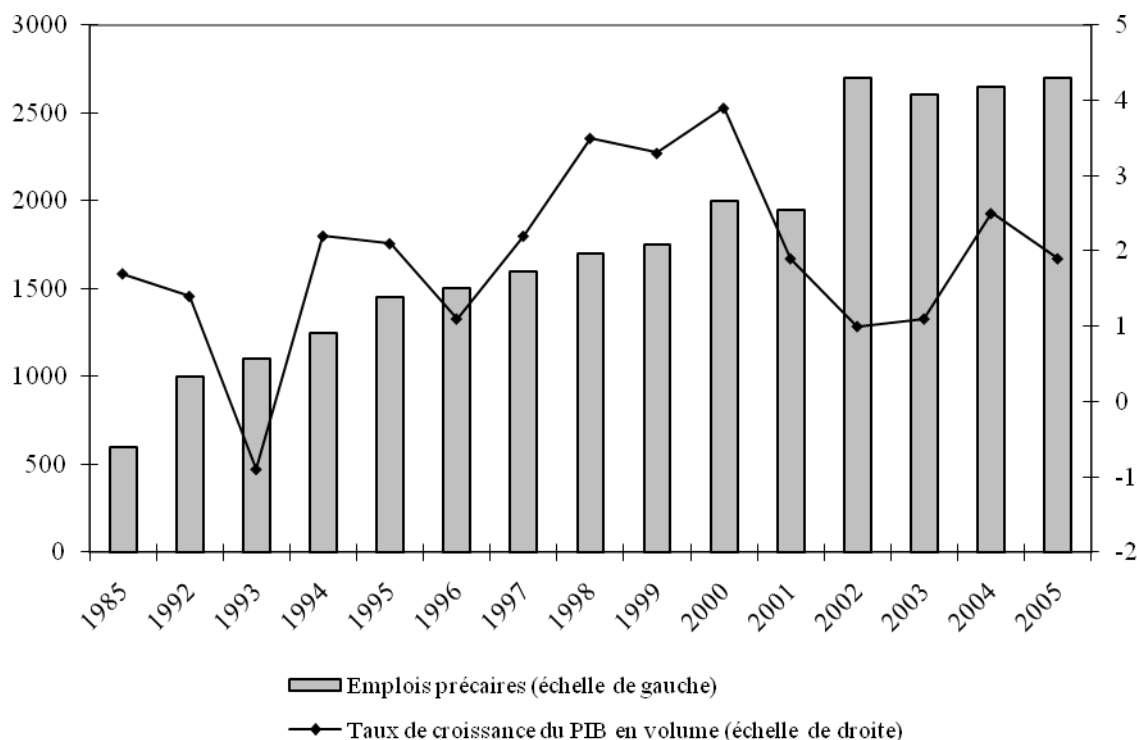
**Sujet = Dans quelle mesure les organisations du travail contribuent-elles à la croissance économique ?**

### DOCUMENT 1 – PIB et productivité par tête (Taux de variation annuel moyen en %)

	Croissance du PIB			Gains de productivité par tête		
	1913-50	1950-73	1973-08	1913-50	1950-73	1973-08
- Etats-Unis	2,9	3,9	2,8	1,5	2,1	1,5
- Japon	2,2	9,3	2,7	1,4	7,3	2,5
- France	1,3	5,0	2,4	1,3	4,6	1,8
- Royaume-Uni	1,2	3,0	2,2	0,5	1,2	1,9

(Sources : Angus Maddison, *L'économie mondiale 1820-1992*, Ocde actualisé 2009)

### 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 –

Le « five dollars days » constitue pour Ford la garantie même du développement de l'accumulation : « notre propre réussite dépend en partie de ce que nous payons. Si nous répandons beaucoup d'argent, cet argent est dépensé. Il enrichit les négociants, les détaillants, les fabricants et les travailleurs de tous ordres, et cette prospérité se traduit par un accroissement de la demande pour nos automobiles ». [...] L'intuition de Ford semble s'être matérialisée avec une rapidité extrême. C'est ce que montre une enquête effectuée en 1929 à la demande de la Ford Motor Company. Selon les résultats de cette enquête, au moment même où éclatait la crise, sur 100 familles ouvrières de Détroit, 47 possédaient déjà une automobile, 98 un fer électrique, 76 une machine à coudre, 51 une machine à laver, 49 un phonographe, 36 une radio, 21 un aspirateur. Ce qui constitue, pour l'époque, un taux d'équipement des ménages plus que satisfaisant.

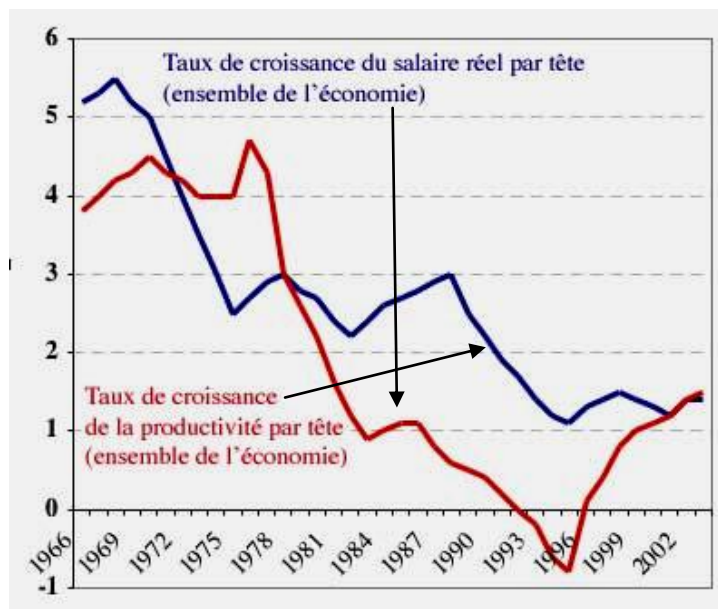
(Source : Jean Hervé Lorenzi, Olivier Pastré, Jacques Tolledano, *La crise du XXe siècle*, Economica 1980, pp 114-115)

#### DOCUMENT 5 –

Il n'est pas exagéré de parler de crise de l'organisation fordienne, puisque la totalité de ses composantes s'avère, dans les années quatre-vingts, jouer un rôle défavorable à la compétitivité. Il n'est pas inintéressant de noter que dans le même secteur, les firmes qui ont perdu des parts de marché avaient en général une organisation fordienne ; *a contrario* celles qui ont fait progresser leur position anticipent sur les nouveaux principes de gestion en voie d'émergence. [...] Ce qui était une force devient une faiblesse... [...] Pousser la division du travail dans l'atelier conduit, au-delà d'un certain seuil, à des résultats contre-productifs : les tâches deviennent tellement répétitives que l'absentéisme et la rotation de la main-d'œuvre témoignent indirectement des insatisfactions des salariés ; le développement de la hiérarchie intermédiaire hypothèque, voire annule les gains de productivité réalisés dans l'atelier alors que la hiérarchie intermédiaire s'accroît [...] ; plus encore, une démarcation stricte des tâches bloque leur redéfinition en réponse aux innovations organisationnelles permises par l'électronisation.

(Source : Robert Boyer, Jean-Pierre Durand, *L'Après-fordisme*, Syros 1993)

#### DOCUMENT 6 – Evolution du salaire réel et des gains de productivité en France (en %)



Source : Perspectives de l'OCDE différentes années jusqu'en 2004

# ORGANISATION DU TRAVAIL ET CROISSANCE

## Introduction :

- ✓ *Amorce* = Comment produire davantage de biens et de services en moins de temps ? Très tôt les hommes se sont penchés sur la question. Adam Smith, dans son exemple sur la manufacture d'épingles, montre les bienfaits de la division technique du travail à la fin du XVIIIe siècle. A la fin du XIXe siècle et au début du XXe, Taylor et Ford vont organiser le travail de façon scientifique. Au milieu du XXe, le toyotisme va essayer de dépasser les limites du taylorisme et du fordisme.
- ✓ *Problématique* = Comment cette OST peut-elle augmenter la quantité produite par un homme en une heure ? Comment inciter les hommes à être plus efficaces dans leur travail ? Qu'en résulte-t-il pour la hausse de la production à long terme ? Cette recherche de gains de productivité dans le travail est-elle extensible à l'infini ? Quels sont les effets pervers de ce type d'organisation pour la croissance économique ?
- ✓ *Annonce du plan* = Nous montrerons, dans une première partie, que l'organisation scientifique du travail et les nouvelles formes d'organisation ont été à l'origine d'une plus grande efficacité des systèmes productifs, puis, dans une seconde partie, qu'elles n'ont pas su empêcher l'affaiblissement progressif de la croissance.

## 1 – L'organisation du travail a favorisé la croissance économique

### A – Le taylorisme et le fordisme ont permis d'égaliser production et consommation de masse

*Phrase introductive* = Comment obtenir des travailleurs une hausse de la quantité de produits ou de la valeur produite dans un temps donné ?

Tout d'abord, Adam Smith a mis en avant à la fin du XVIIIème siècle le rôle de la division du travail dans la croissance : la division du travail a plusieurs effets positifs sur les gains de productivité et sur la croissance de la production :

- ✓ *La spécialisation des tâches élimine les temps morts*. En n'accomplissant qu'une seule tâche, le travailleur ne perd pas de temps à changer d'outils et à passer d'une activité à une autre.
- *La parcellisation des tâches accroît le rythme du travail*. A force de faire toujours les mêmes gestes, l'ouvrier devient plus habile. Il met moins de temps pour accomplir le même geste et produit plus de biens dans le même temps (*effet d'apprentissage*).
- *La simplification des tâches permet de les mécaniser*. Une machine peut accomplir un geste simple. Dans ce cas, le travailleur est obligé de suivre le rythme de la machine qui est, en général plus rapide.

Ensuite, ce principe de la division du travail a été repris par Frédéric Taylor (OST) et Henry Ford (travail à la chaîne) qui vont systématiser la recherche de gains de productivité.

- ✓ *Taylor va approfondir la division du travail entre distinguant tâche de conception et tâches d'exécution*. Les bureaux des méthodes, en simplifiant les tâches grâce à une étude scientifique du poste du travail, vont pouvoir imposer la « bonne méthode » (« *the one best way* ») qui augmente la productivité tout en diminuant la fatigue des ouvriers.
- ✓ *Ford met en place son convoyeur ce qui évite aux salariés de se déplacer et qui les soumet à ses cadences*. De plus, il standardise les pièces (Ford T de couleur noire), ce qui permet de les produire en masse, de dégager des économies d'échelle, d'abaisser les coûts unitaires de production et les prix afin d'accroître la demande et la production. En effet, le coût fixe des équipements va être divisé par un plus grand nombre de produits et les coûts d'approvisionnement vont bénéficier de rabais de la part des fournisseurs.
- ✓ *Enfin, Taylor et Ford lient l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires aux gains de productivité*. En instaurant le 5\$ par jour, Ford permet à ses travailleurs d'accéder à la consommation de masse (la moitié des ouvriers de Ford possède une voiture en 1929) ce qui lui fournit des débouchés à ses produits et lui garantit des profits suffisants pour investir dans de nouvelles unités de production (Doc 4 et 6).

Cette organisation scientifique du travail a fait ses preuves pendant les 30 Glorieuses (période de régulation fordiste) : la hausse de la productivité apparente du travail en France a été de 4,6% par an en moyenne de 1950 à 1973 (soit 3,3 points de plus que la période précédente) entraînant une hausse du PIB réel de 5,0% par an en moyenne (soit 3,7 points de plus que la période précédente). Il en est de même dans les autres pays développés (Doc 1).

### B – Le Toyotisme a adapté l'organisation du travail à une croissance plus irrégulière.

*Phrase introductive* = La demande a changé au début des années 1970 : elle est devenue plus cyclique et plus diversifiée. Ainsi, la croissance de la production française oscille entre - 1 et 4% par an entre 1985 et 2006 (Doc 2). Les produits standardisés ne sont donc plus adaptés à ce type de demande. Pour pallier aux insuffisances des modèles « traditionnels » d'organisation du travail Taïchi Ohno va mettre en place le Toyotisme basé sur plusieurs principes :

- ✓ *Tout d'abord, la production va se faire de l'aval vers l'amont (inverse des organisations traditionnelles) pour répondre au mieux aux besoins des consommateurs (besoin de différence...)*. Le nombre et le type des véhicules à sortir de l'usine sont dictés par la demande des consommateurs. Toute l'information part donc de la fin du processus, de l'aval, et est matérialisée par des étiquettes (*kanban*) qui informent chaque poste de travail sur les quantités à produire et qui rythment la production. Le *kanban* remonte la chaîne de poste en poste, chacun commandant à celui qui les lui fournit les pièces qu'il doit assembler. Cette méthode du "juste à temps" ou des flux tendus permet de s'adapter aux variations de la croissance et d'éviter les stocks inutiles.
- ✓ *Ensuite, Ohno prend le pari d'arrêter la production plutôt que de produire des pièces insatisfaisantes*. C'est l'*autonomation*, qui répond à un impératif du juste-à-temps: obtenir la qualité voulue du premier coup. Il préfère ralentir la chaîne qu'occuper des ouvriers à l'activité parasite de réparer des pièces. Au moindre dysfonctionnement, la machine s'arrête automatiquement. Pour que ce système soit efficace, chaque ouvrier doit être capable de régler les incidents et de réparer les pannes les plus fréquentes. L'ouvrier de Toyota n'est pas l'ouvrier spécialisé fordien.

- ✓ Enfin, le Toyotisme fait appel à l'intelligence et à la flexibilité de la main d'œuvre. Par l'introduction de la polyvalence, il rompt avec la multiplicité des niveaux hiérarchiques de l'OST, ce qui permet de gagner du temps et évite aussi les productions défectueuses (Doc 3). En organisant des *cercles de qualité*, Toyota bénéficie des capacités d'innovation de ses ouvriers.

*Conclusion partielle* = L'avantage de cette dernière organisation du travail est qu'elle reprend les effets bénéfiques de la division du travail et ajoute un degré de flexibilité qui permet d'accroître la compétitivité des entreprises (prix et hors-prix), leurs débouchés (intérieurs et extérieurs), une hausse des volumes de vente... et in fine croissance. Mais comment expliquer le ralentissement de la croissance observé à partir des années 1970 (elle chute de moitié en France, par exemple) (Doc 1) ?

## 2 – L'organisation du travail n'a pas su enrayer le ralentissement de la croissance économique.

### A – Le taylorisme et le fordisme ont épuisé leurs effets bénéfiques

*Phrase introductive* = A partir des années 1970, la productivité augmente rarement au dessus de 2% par an (Doc 1). Quel est le rôle de l'organisation du travail dans cet affaiblissement des gains de productivité ?

- ✓ *Les effets du taylorisme et du fordisme se sont épuisés à la fin des années 60.* D'une part, les salariés n'ont pu aller plus loin dans l'élimination des temps morts. Les tâches spécialisées étaient si répétitives qu'elles devenaient épuisantes et qu'une hausse du rythme de la chaîne se traduisait par des défauts de fabrication et par des révoltes qui augmentaient le coût de fabrication (Doc 5).
- ✓ *D'autre part, les jeunes ouvriers, mieux éduqués, ont refusé les tâches abrutissantes qu'on leur proposait* (la révolte des « OS » en 1968). L'OST a eu le mérite de pouvoir intégrer dans l'industrie une main d'œuvre peu qualifiée et à moindre coût. Pourtant, dès les années 1930, l'Ecole des relations humaines (Elton Mayo) a mis en lumière le fait que, quand des groupes se sentent valorisés car on s'occupe d'eux, la productivité individuelle de ses membres augmente (Doc 3). En conséquence, les ouvriers découragés par l'OST ont multiplié l'absentéisme et les démissions (turn-over) qui ont fortement augmenté les coûts salariaux (remplaçants, formation des nouveaux...). Le fordisme avait atteint, à la fin des années 1960, la zone des rendements décroissants (Doc 5).
- ✓ *Enfin, le pilotage de la production de l'amont vers l'aval est devenu inapproprié à partir du moment où la demande devient instable et plus exigeante.* Les produits homogènes réalisés en masse ne conviennent plus aux consommateurs ce qui entraînent d'importants stocks d'inventés lorsque la demande fléchit où lorsque le produit n'est pas adapté.

Le modèle fordiste est devenu alors contreproductif : hausse des coûts de production, perte de compétitivité-prix ou hors prix, perte part de marché et ralentissement de la croissance économique. Cet effet se fait d'autant plus sentir, que la concurrence des NPI apparaît ; or ces pays sont spécialisés dans la production de produits manufacturés (comme la France et les Etats-Unis...) mais avec des coûts moindres liés à une main d'œuvre bon marché. Les consommateurs se tournent alors vers les marchés extérieurs. L'adoption des méthodes toyotistes a-t-elle pu contrecarrer cette tendance ?

### B – Le Toyotisme n'empêche pas la baisse des gains de productivité

*Phrase introductive* = A partir des années 1970, les entreprises flexibilisent leur organisation, les travailleurs et leurs outils de production pour s'adapter aux variations de la demande et pour affronter la concurrence internationale ?

- ✓ *La flexibilité du capital apparaît grâce à l'évolution des techniques de production* : les machines outils à commandes numériques, l'informatique... Toutefois, cela suppose une main d'œuvre qualifiée, polyvalente, qui effectue à la fois des tâches de fabrication, d'entretien et de contrôle ce qui provoque un stress permanent qui trouve rapidement ses limites.
- ✓ *La flexibilité du travail prend différentes formes* : *quantitative externe* (Doc 2 : croissance des CDD dont le nombre est multiplié par 5 entre 1985 et 2005), *qualitatives* (problème pour les non qualifiés et pour les personnes peu efficaces), *interne* (Doc 3 et 4 : hausse des rythmes de travail, et éventuellement dégradation des conditions de travail). On assiste, dès lors, à une montée des emplois atypiques (emplois à temps partiels et emplois précaires dont la fin du contrat est stipulée à la signature du contrat comme par ex les CDD, l'intérim..).
- ✓ *La flexibilité salariale consiste à faire varier les salaires en fonction des variations de l'activité* : désindexation vis-à-vis des gains de productivité, vis-à-vis de l'inflation, individualisation. En France, on peut observer un ralentissement du pouvoir d'achat des salariés (+ 4% par an dans les années 1970, + 1% à partir des années 1980) et un décrochage vis-à-vis des gains de productivité qui augmentent plus vite (Doc 6).

La flexibilité n'est donc pas favorable à la croissance. D'une part, la précarité de l'emploi créé un sentiment d'insécurité chez les ménages, ce qui les pousse à épargner. D'autre part, le ralentissement de la hausse du pouvoir d'achat est "ressenti" comme une baisse ce qui n'incite pas les salariés à accélérer leur consommation. La croissance économique s'est alors ralentie selon un schéma keynésien d'insuffisance de la demande effective. Enfin, la flexibilité de l'emploi décourage les travailleurs et les rend moins productifs que ceux qui bénéficient de conditions d'emplois plus stables (Doc 3). On entre alors dans un cercle vicieux, faible croissance de la demande, faible croissance de l'investissement.... Le PIB réel de la France ne croît que seulement de 2,4% par an en moyenne de 1973 à 2008 (Doc 1).

### Conclusion :

- ✓ *Rappel de la démonstration* = le taylorisme, le fordisme puis le toyotisme ont su dégager des gains de productivité qui diminuent, cependant, au cours du temps. Ces gains ont été à l'origine d'une croissance intensive tant que leur partage a été équilibré ce qui a permis la création d'emplois typiques. Ce modèle du compromis fordiste a été remis en cause par le capitalisme financier qui débouche sur une croissance cyclique et déséquilibrée fondée sur la précarisation l'endettement des ménages.
- ✓ *Ouverture* = La croissance de la production et de l'emploi reposant sur les gains de productivité est-elle encore compatible avec un développement humain durable ?

