

FICHE DE SYNTHÈSE : CHAPITRE 31 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET CROISSANCE

1 – LES NOTIONS

- ✓ **Division technique du travail** = ça consiste à diviser en plusieurs opérations le travail pour améliorer la productivité.
- ✓ **Taylorisme** = organisation du travail élaborée par F.W. Taylor (1856-1915), fondée sur une double division du travail à laquelle on donne aussi le nom d'organisation scientifique du travail (OST).
- ✓ **Ouvrier spécialisé** = personne qui effectue une tâche simple et répétitive ne nécessitant pas de qualification professionnelle.
- ✓ **Salaire au rendement** = C'est lorsque le salarié est payé en fonction de la production réalisée. Il peut s'agir aussi bien du nombre de pièces montées dans une chaîne de montage par un ouvrier que du chiffre d'affaires réalisés par un commercial.
- ✓ **Productivité par tête du travail** = c'est le rapport de la valeur ajoutée produite à l'effectif des personnes employés à produire.
- ✓ **Productivité horaire** = c'est le rapport de la valeur ajoutée produite au nombre total d'heures de travail consacrée à cette production. Ce nombre d'heures est obtenu en multipliant le nombre d'emplois par la durée moyenne du travail d'une personne employée.
- ✓ **Effet d'apprentissage** = l'effet d'apprentissage est un élément d'explication de la croissance de la productivité du travail il signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâche l'actif va être plus rapide et expérimenté, en quelque sorte « apprendre en faisant ».
- ✓ **Réduction des temps morts** = Les ouvriers n'ont plus le temps de discuter car le travail à la chaîne les forcent à rester attentif aux tâches qu'ils doivent accomplir. Ils ont moins de temps de pause, ainsi ils ne se dispersent plus dans ce qu'ils font.
- ✓ **Fordisme** = organisation du travail dérivée du taylorisme et mise au point dans les années 1910 par le constructeur automobile américain H. Ford (1863-1947). Elle se distingue du taylorisme par la standardisation des pièces et des outils, l'instauration du travail à la chaîne et la pratique de salaires relativement élevés. Le fordisme désigne aussi un mode de régulation et de croissance caractérisé par une croissance économique forte, une faible concurrence entre les entreprises et une intervention importante des pouvoirs publics dans l'économie.
- ✓ **Turn-over** = mouvements de départs et d'entrées du personnel dans une entreprise ou une administration. Le taux de turn-over est le rapport du nombre de salariés partis durant une année donnée au nombre moyen de salariés durant la même année.
- ✓ **Standardisation des pièces** = Il s'agit d'une idée de Ford. Chaque véhicule étant doté des mêmes pièces exactement, celles-ci étaient interchangeables à volonté. De fait, plus aucun temps d'ajustement de la pièce sur le produit ne s'avérait nécessaire, ce qui accentua sensiblement les gains de productivité.
- ✓ **Concentration verticale** = L'entreprise décide d'acquiescer de grossir en acquiesçant d'autres entreprises travaillant en amont ou en aval de son activité. Ainsi un groupe pétrolier pourra s'intéresser à des activités liées autour du plastique (dérivé du pétrole). L'entreprise peut ainsi contrôler à terme toute la chaîne de production.
- ✓ **Coût salarial** = coût total de l'emploi du facteur travail. Il se compose du salaire net que perçoit le salarié et des cotisations sociales versées par l'employeur aux organismes sociaux.
- ✓ **Coût salarial unitaire** = ça désigne le coût d'un salarié rapporté à sa production. Un salaire élevé ne nuit pas nécessairement au coût salarial unitaire tant que la productivité est là.
- ✓ **Toyotisme** = organisation visant à impliquer davantage les salariés à enrichir le travail et reposant souvent sur les « 5 zéros » (Odélai, Odéfaut, Ostock, Opanne, Opapier)
- ✓ **Le juste à temps** = Méthode de production caractéristique du toyotisme et qui consiste à ne produire un bien qu'au moment où il est commandé par un client ou rendu nécessaire pour la fabrication d'un produit fini.
- ✓ **Autonomie** = (à partir d'automatisme et d'autonomie) De nos jours, la qualité l'emporte sur la quantité. Il faut donc être capable d'arrêter la chaîne lorsque l'on observe un défaut soit de façon automatique soit à l'initiative des travailleurs.
- ✓ **Cercle de qualité** = réunion de salariés volontaires ayant pour objet d'examiner les problèmes de qualité ou de productivité.
- ✓ **Élargissement des tâches** = L'élargissement des tâches vient d'abord du fait que les membres d'une équipe de travail semi-autonome assument, de façon occasionnelle, des tâches autres que celles qui sont liées à leur poste. L'élargissement des tâches découle également des responsabilités supplémentaires qui sont souvent confiées aux équipes de travail semi-autonomes. Ces responsabilités comprennent l'entretien préventif de l'équipement, les réparations mineures, les corrections aux irrégularités inévitables du processus de production, la sensibilisation du client à l'ensemble des produits offerts, la capacité de donner au client une vision intégrée de son dossier.
- ✓ **Enrichissement des tâches** = L'enrichissement des tâches provient de la plus grande autonomie octroyée aux équipes de travail semi-autonomes sur le plan de la gestion : répartition des tâches, allocation des heures supplémentaires, détermination des périodes de vacances annuelles, embauche d'un nouveau membre, résolution des problèmes soulevés par des clients internes ou externes, arbitrage des différends au sein de l'équipe. Traditionnellement, ces responsabilités étaient du ressort d'un contremaître ou d'un superviseur.

L'enrichissement de tâches permet aux employés d'assumer plus de responsabilités, d'être plus autonomes quand ils s'initient à de nouvelles tâches, de mieux participer et de profiter des nouvelles possibilités.

- ✓ **Groupe de travail semi-autonome** = C'est lorsqu'un groupe d'homme travail avec une surveillance d'un supérieur et qui impose de temps à autre le travail à faire.
- ✓ **Ouvrier polyvalent et poly-compétent** = Pour les ouvriers, la polyvalence se développe dans les ateliers qui sont organisés à l'antipode du " taylorisme " ou du travail à la chaîne. Les ouvriers ne sont pas alors spécialisés mais au contraire (très) qualifiés et peuvent alternativement utiliser plusieurs machines, travailler sur plusieurs postes. Plus les postes nécessitent des qualifications particulières et élevées, plus l'opérateur polyvalent devra évidemment acquérir plusieurs compétences assez distinctes, développer ce que l'on peut appeler un " portefeuille de compétences " et ainsi être " poly-compétent ".
- ✓ **Entreprise en Lego** = tout d'abord, la base des produits est identique afin de dégager un maximum d'économies d'échelle seule l'apparence va se diversifier, désormais les entreprises ne produisent plus elles même leurs biens, elles contrôlent un réseau de sous traitants avec qui elles passent des accords/contrats commerciaux qui fixent prix et délais de livraison.
- ✓ **Externalisation** = pratique des entreprises qui se recentrent sur leur activité principale et n'accomplissent plus elles-mêmes des tâches annexes qu'elles se confient à des entreprises tierces (sous-traitantes, prestataires de services ou intérimaires).
- ✓ **Sous-traitance** = consiste, pour une entreprise, à confier à une autre entreprise le soin de réaliser une partie déterminée du processus de production du bien ou du service produit par l'entreprise donneuse d'ordre. La sous-traitance repose habituellement sur un contrat, plus ou moins durable, spécifiant l'ensemble des normes auxquelles le sous-traitant doit se plier, ainsi que les quantités que le donneur d'ordre s'engage à acheter, les prix auxquels les transactions auront lieu et la durée pour laquelle le donneur d'ordre s'engage. Il prévoit aussi fréquemment des délais de préavis en cas de décision d'arrêt de la sous-traitance, ainsi que des indemnités compensatrices si ce préavis n'est pas respecté.

2 – LES INDICATEURS

- ✓ **Taux de turn-Over** = nombre de salariés partis durant une année donnée / nombre moyen de salariés durant la même année.
- ✓ **Coût salarial unitaire** = salaire horaire réel / productivité physique horaire
- ✓ **Productivité par tête** = quantité produite ou valeur ajoutée / nombre de travailleur
- ✓ **Productivité horaire** = quantité produite ou valeur ajoutée / quantité de travail

3 – LES FAITS

✓ A quelle époque et pour quelles raisons est apparu le Taylorisme ?

1. Cette méthode travail, qui tire son nom de l'ingénieur Frederick Winslow Taylor, est apparue vers 1880 au moment où arrivent de nombreux immigrés peu qualifiés.

Les principes du taylorisme sont les suivant :

- **La division verticale du travail** : séparation du travail de conception du travail d'exécution.
- **La division horizontale du travail** ou parcellisation des tâches.
- Cette parcellisation et le chronométrage vont aussi permettre de **payer les ouvriers au rendement**.

2. Les conséquences du taylorisme :

- Le taylorisme favorise la croissance : en autorisant des gains de productivité importants, en incitant par le biais du salaire les ouvriers à aller de plus en plus vite, ce mode d'organisation du travail transforme les conditions de la production, en particulier en justifiant une concentration accrue de travailleurs dans un même lieu.
- Le « one best way » de TAYLOR insiste particulièrement sur la production de masse.
- Le taylorisme n'est pas qu'économique, il a aussi des conséquences sociales importantes : il signe la fin de l'ouvrier de métier au profit de l'ouvrier de masse spécialisé qui accomplit des tâches abrutissantes.

✓ A quelle époque et pour quelles raisons est apparu le Fordisme ?

1. Cette méthode de travail tire son nom du fondateur de l'entreprise Ford, Henry Ford, est apparue en 1908 (Ford T).

Les principes du Fordisme sont les suivant :

- **La division du travail es taylorienne** : division verticale (séparation entre conception et réalisation) et division horizontale (parcellisation des tâches), et l'apparition de la ligne de montage (et donc tu travail à la chaîne)
- **La standardisation** des pièces permettant de produire en grandes séries à l'aide de pièces interchangeables.
- **L'augmentation du salaire des ouvriers** (5dollars/jour contre 2à3 auparavant), afin de stimuler la demande de biens et donc d'augmenter la consommation. Mais cette augmentation des salaires avait pour but principal de lutter contre le taux de roulement (démission des ouvriers) devenu de plus en plus élevé avec l'apparition du travail à la chaîne, qui rendait les conditions de vie des ouvriers encore plus difficiles qu'auparavant.

2. Les conséquences du Fordisme sont :

- En parcellisant le travail, il augmente directement la productivité, d'autant plus qu'il favorise le renforcement de la mécanisation (plus la tâche à effectuer est simple et courte, plus il est facile de la faire faire par une machine)
- En produisant en grande série, on cherche la réalisation d'économie d'échelle.
- En augmentant le pouvoir d'achat, cela crée une dynamique entre l'offre et la demande qui stimule la croissance : c'est ce que l'on appelle le cercle vertueux de la croissance fordiste.

✓ A quelle époque et pour quelles raisons est apparu le Toyotisme ?

1. Cette méthode de travail est inventée par l'ingénieur japonais Taichi Ohno et mise en avant par Toyota en 1912. Elle ne prend véritablement son essor qu'après la guerre au moment où le Japon essaye de se reconstruire et de bâtir une industrie compétitive.

Les principes du Toyotisme sont :

- Une restructuration du travail basé sur l'enrichissement et l'élargissement des tâches, ainsi que sur la rotation des postes ou la pratique de groupes semi-autonomes.
- Une recherche de flexibilité c'est-à-dire d'adaptation de la gestion de la main d'œuvre pour répondre aux évolutions rapides de la demande, en s'appuyant sur l'autonomie (autonomie et automatisation) et la polyvalence.
- Un développement de la participation du personnel via le management participatif, les groupes d'expression ou les cercles de qualité.

2. Les conséquences du Toyotisme sont :

- Une forte augmentation de l'intensité du travail qui élimine les temps morts et mobilise les travailleurs en permanence.
- Une amélioration de la qualité des produits et une plus grande diversité des modèles qui s'adaptent aux différents goûts des consommateurs.
- Une plus grande flexibilité des travailleurs (annualisation du temps de travail, temps partiel, travail temporaire) et de l'organisation (externalisation, sous-traitance) pour répondre aux variations de la demande.

4 – QUELS SONT LES LIENS ENTRE L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION ET LA CROISSANCE ?

Schéma 1. Division du travail et gains de productivité

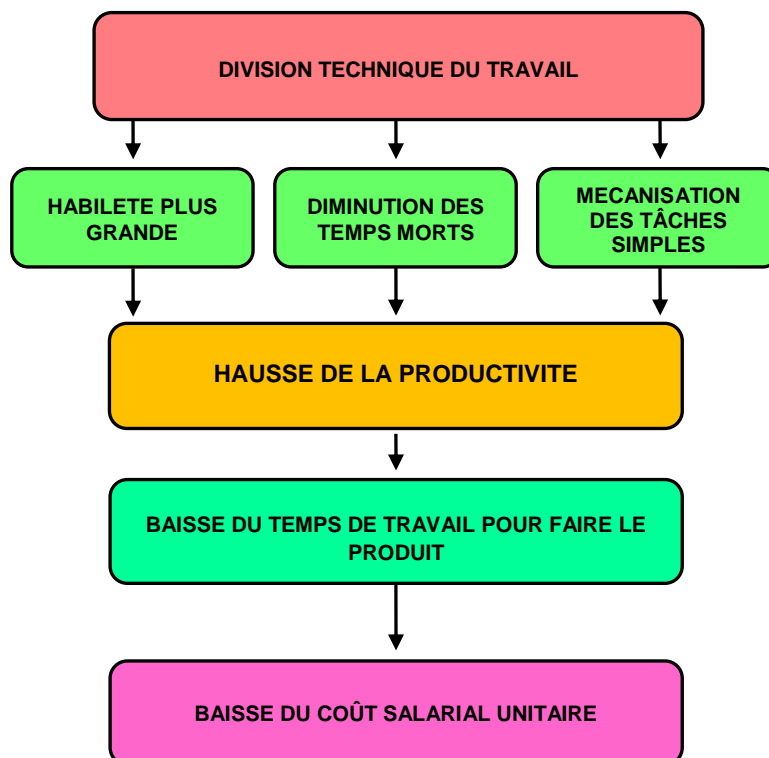


Schéma 2. Taylorisme et gains de productivité

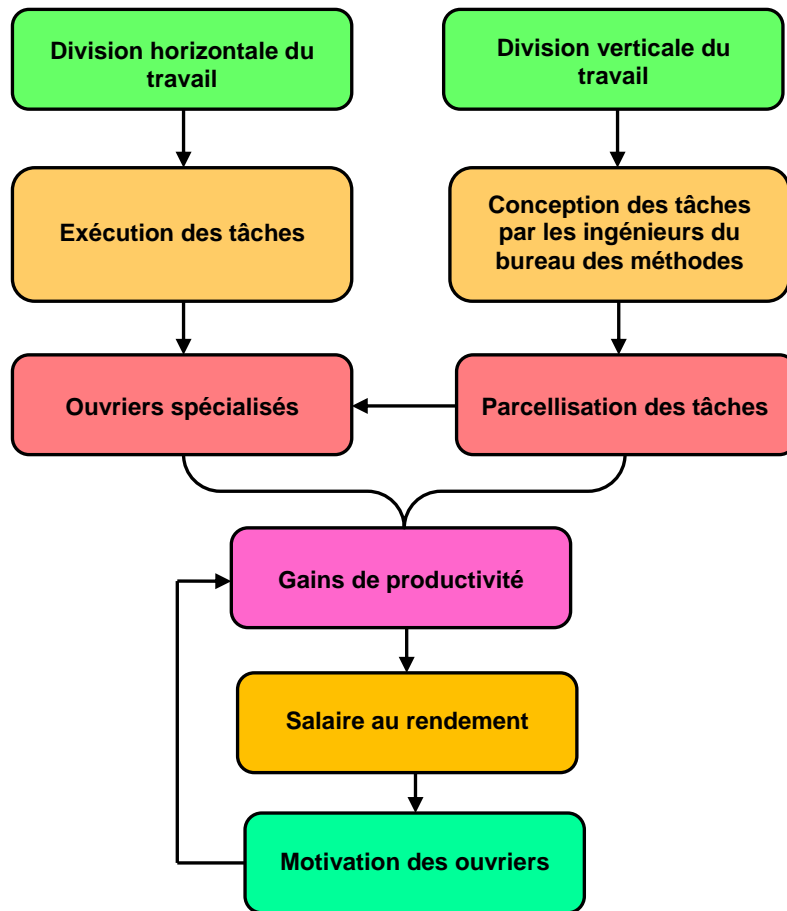


Schéma 3. Taylorisme Fordisme et croissance

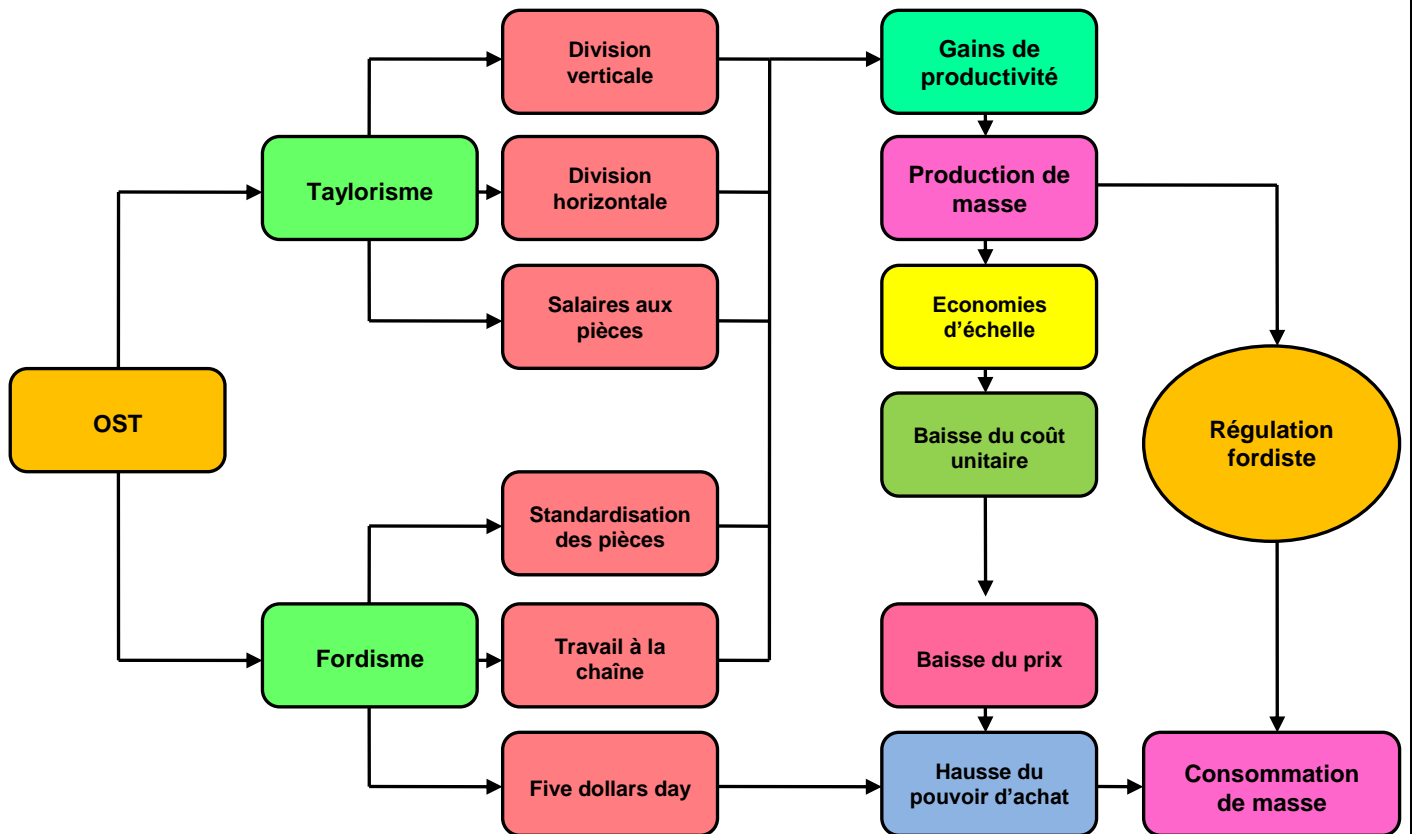
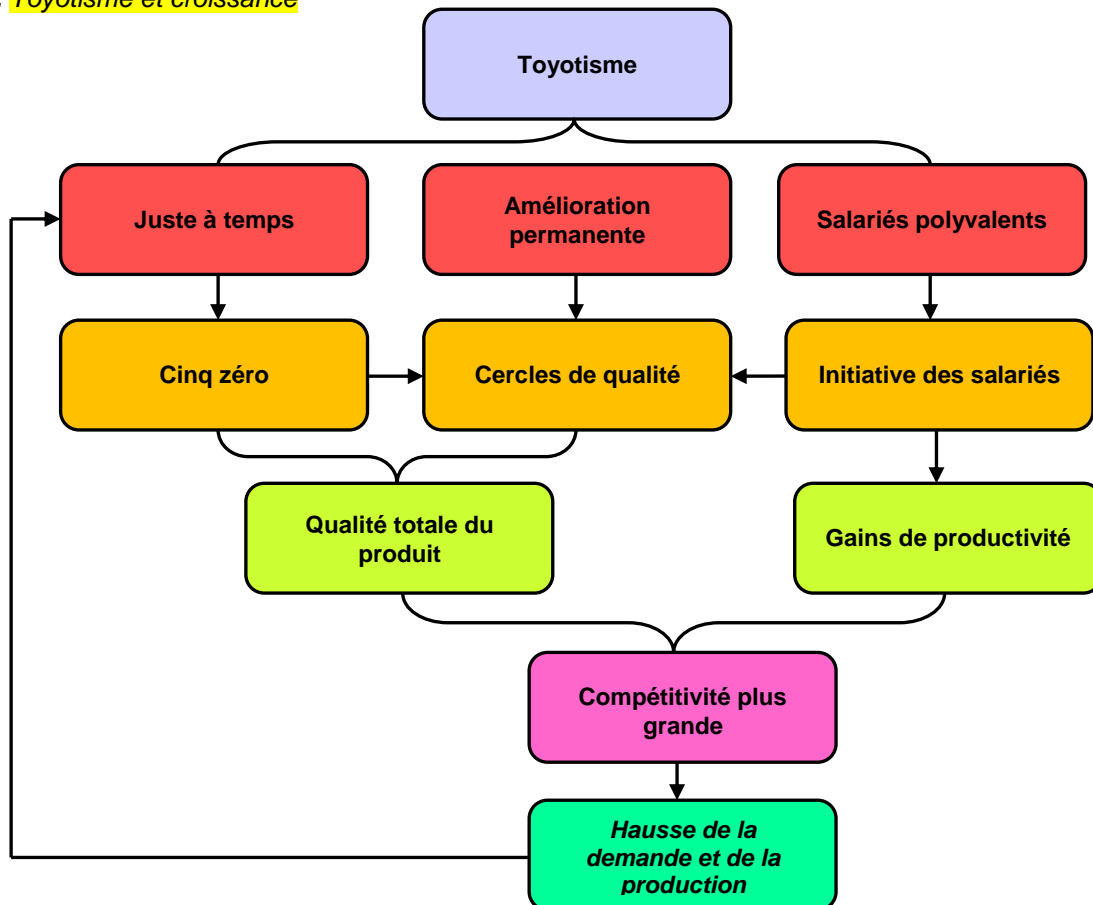


Schéma 4. Toyotisme et croissance



5 – QUELLES SONT LES LIMITES DE CES ORGANISATIONS ?

✓ Quelles sont les limites du Taylorisme ?

Les limites du Taylorisme sont l'abrutissement car les ouvriers n'ont plus réellement de qualification (déqualification) et font des tâches répétitives ce qui les « abrutit », l'aliénation qui vient du fait que l'ouvrier n'est pas décideur de sa production, qu'il obéit à des lois, celles de ses employeurs, ainsi qu'aux lois du marché. Il n'a aucun contrôle sur son activité. Il y a aussi la déqualification car le travail des ouvriers est déqualifié car ils n'effectuent plus que des tâches d'exécution permettant aux patrons de baisser les salaires.

✓ Quelles sont les limites du Fordisme ?

Les limites du Fordisme sont le turn-over car les ouvriers démissionnent devant la dureté de la tâche ce qui oblige Ford à faire de nouvelles embauches ; l'absentéisme qui oblige Ford à embaucher des remplaçants ; un produit de masse non personnalisable. Ce sont les consommateurs qui s'adaptent sur ce que l'entreprise offre et non l'inverse. Enfin, les convoyeurs qui, lorsqu'ils tombent en panne, peuvent entraîner l'arrêt total de la chaîne et donc de la production.

✓ Quelles sont les limites du Toyotisme ?

Les limites du Toyotisme : l'épuisement des salariés, la flexibilité de la main-d'œuvre, la sous-traitance.

6 – CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTES ORGANISATIONS

	Organisation taylorienne et fordienne	Organisation au plus juste ou « Lean production »	Organisation apprenante	Organisation de structure simple
Autonomie du salarié	Non	Oui	Oui	Oui
Qualification du salarié	Spécialisé	Qualifié	Qualifié	Non Qualifié
Type d'emploi	Stable	Flexible	Stable	Précaire