

Chapitre 7

COMMENT ASSURER UN FONCTIONNEMENT COHERENT DES ORGANISATIONS ?

- L'activité de production de biens et de services nécessite une organisation du travail. Cette organisation consiste à définir des **règles de fonctionnement** et à **répartir le travail** entre des individus ou groupes d'individus, dans des activités complémentaires avec l'objectif d'augmenter la **productivité** des ressources humaines et **l'efficacité** de l'organisation.
- Les organisations réalisent donc des **choix stratégiques** qui vont privilégier une **organisation du travail plus ou moins rigide, ou plus ou moins souple.**

Qu'est-ce qu'une organisation RIGIDE du travail ?

- premier modèle d'organisation du travail : l'OST

Quoi ?	OST⁽¹⁾ (Organisation Scientifique du Travail) ou Taylorisme
Qui ?	Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
Où ? Quand ?	Aux États-Unis d'Amérique en 1911 L'auteur publie ses recommandations dans son ouvrage « Shop management »
Comment ?	<p>Trois grands principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Division horizontale du travail : fragmentation maximale du travail en tâches élémentaires afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. Spécialisation des ouvriers : même opération répétée inlassablement, durée standard à respecter ; • Division verticale du travail : séparation des tâches de conception (ingénieurs, au « Bureau des Méthodes »), d'exécution (OS : Ouvrier Spécialisé) et de contrôle (chronométrateurs, agents de maîtrise) ; • un salaire au rendement : le salaire des ouvriers varie en fonction de leur productivité, ce qui les incite à augmenter la cadence.
Pourquoi ?	Pour proposer, pour chaque tâche, la méthode la plus rapide et la plus efficace ("The one best way")

(1) L'auteur s'est appuyé sur une **démarche scientifique** : il a observé des ouvriers en usine, chronométré leur travail, traqué les gestes et les déplacements inutiles.

Remarque :

C'est **Henri Ford** qui, en **1913**, **appliqua les principes du taylorisme** au *travail à la chaîne* (Fordisme) afin de fabriquer des **produits standards** : la **Ford T** (« Mes clients peuvent choisir n'importe quelle couleur, pourvu qu'elle soit noire »).

L'OST a permis des **gains de productivité** et a contribué au développement de la *production de masse* dans différents secteurs comme l'automobile, le textile, l'acier...

Qu'est-ce qu'une organisation RIGIDE du travail ?

- Le néotaylorisme ou le taylorisme d'aujourd'hui

Au milieu du XX^{ème} siècle, le taylorisme est critiqué pour différentes raisons :

- Surmenage dû à un contrôle permanent ;
- Démotivation, due à un travail répétitif, monotone et sans intérêt ;
- Maladies du travail (tendinites, problèmes musculaires...) dues à la **répétition d'une même tâche** ;
- Manque de flexibilité : le taylorisme ne permet pas de répondre à la demande de plus en plus diversifiée des consommateurs.

Les effets déshumanisants du taylorisme se sont traduits par des **grèves** (dès 1920 aux États-Unis, vers 1950 en Europe), de l'**absentéisme**, une forte **rotation du personnel** (turnover), un accroissement des **accidents du travail** et une baisse de la qualité.

Le **taylorisme** est une **organisation rigide du travail**. Il va progressivement régresser mais ne va pas totalement disparaître. Aujourd'hui (néotaylorisme), il continue d'être appliqué dans certaines industries et s'est développé dans le secteur tertiaire (centres d'appels, restauration rapide, banques, assurances, hôtellerie...). **Le rythme intense de travail n'est plus imposé par la chaîne de production mais par le client avec lequel le salarié est en contact.**

Qu'est-ce qu'une organisation SOUPLE du travail ?

De multiples évolutions vont également remettre en cause le modèle taylorien :

- Automatisation et informatisation de la production ;
- Intensification de la concurrence ;
- Désir de produits personnalisés et instabilité de la demande ;
- Évolution du niveau culturel et de qualification des salariés qui aspirent à **travailler de façon plus intelligente et plus autonome.**

Le **toyotisme** (ou **Ohnisme**), qui s'appuie sur une organisation souple du travail et qui s'intéresse à la dimension humaine négligée dans le taylorisme, va apparaître pour s'adapter aux exigences du marché :

Quoi ?	Le "juste-à-temps", modèle qui trouve son origine dans les usines Toyota
Qui ?	L'ingénieur Taïchi Ohno
Où ? Quand ?	Au Japon dans les années 1950. Développement en Amérique et en Europe vers 1970
Comment ? (Différents principes)	<ul style="list-style-type: none"> • L'idée est de <i>produire sans stock</i> et de <i>ne déclencher la production que lorsque la commande est passée</i>. Le "JAT" (ou production en flux tendu) repose sur la technique du kanban : chaque lot de produits intermédiaires est identifié au moyen d'une étiquette (référence de la pièce, capacité du conteneur, coordonnées des postes aval et amont...), placée dans une pochette plastifiée collée sur le conteneur. Lorsqu'un service a besoin d'un lot pour déclencher une production, l'étiquette (qui constitue un ordre de fabrication) est détachée et renvoyée au service amont ; • Les cercles de qualité : ces réunions permettent à tous les salariés (dont le but est d'obtenir la <i>qualité totale</i> *) d'essayer d'améliorer, par leurs propositions, la qualité de la production ; • Le travail en équipe : il a pour objectif d'améliorer continuellement les performances et la polyvalence est la règle.
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pour plus de flexibilité et pour faire face aux contraintes de coûts, de qualité et de délais ; • Pour améliorer l'efficacité de la production en valorisant le facteur humain et en le motivant par la rémunération et la responsabilisation

* L'excellence, c'est la recherche des 5 (7) zéros (zéro délai, stock, papier, défaut, panne (mépris, accident)).

La qualité totale vise à empêcher que des produits défectueux sortent de l'organisation.

Qu'est-ce qu'une organisation SOUPLE du travail ?

- Les caractéristiques d'une organisation souple du travail
 - **La flexibilité est la capacité de l'organisation du travail à adapter la production et l'emploi pour répondre rapidement aux fluctuations de la demande.**
 - Une organisation souple ou flexible du travail repose sur la polyvalence des salariés : l'ouvrier n'est pas spécialisé, il peut réaliser différentes tâches, utiliser plusieurs machines et travailler sur plusieurs postes.
 - Par exemple, dans l'usine Volvo en Suède, les salariés participent à toutes les étapes de fabrication d'un véhicule ; ce système fonctionne pour le montage des voitures de luxe.

Les différentes formes de flexibilité du travail

- **La flexibilité quantitative externe** consiste à faire évoluer le nombre de salariés de l'entreprise en fonction des besoins. Elle utilise les licenciements mais aussi les nouvelles formes d'emploi dont l'intérim, le CDD, le temps partiel... [...] ;
- **L'externalisation** amène à confier à d'autres entreprises ou à des personnes indépendantes une part variable de l'activité. En fait, il s'agit de remplacer un contrat de travail par un contrat commercial, ce qui revient à transférer à une société les risques liés aux incertitudes et aux fluctuations de la production. Diverses formes sont connues : sous-traitance externe ou sur le site, recours à des travailleurs indépendants... [...] ;
- **La flexibilité fonctionnelle** s'emploie à changer les affectations des travailleurs sur les postes de travail et repose donc sur leur polyvalence. Plus les salariés sont compétents, plus il est facile de leur demander d'occuper des fonctions différentes ;
- **La flexibilité salariale**, enfin, consiste à adapter le coût du travail et, par voie de conséquence, le salaire. Une forte présence syndicale limite cette possibilité.

La recomposition des tâches

<i>Forme d'organisation</i>	<i>Principe</i>	<i>Avantages</i>	<i>Limites</i>
A) L'élargissement des tâches (extension ou polyvalence horizontale)	Des tâches d'exécution auparavant séparées, sont regroupées et confiées à un seul salarié	Le salarié a une vue d'ensemble d'un travail et cela lui évite la répétitivité des gestes et donc la monotonie	Pas d'accroissement du degré de responsabilité et de l'autonomie et donc aucune amélioration de la motivation
B) L'enrichissement des tâches (polyvalence verticale)	Attribution des tâches plus qualifiées permettant un développement des compétences (tâches de conception et de contrôle associées aux travaux d'exécution). (Ex : maintenance, accueil et formation de nouveaux salariés, propositions d'améliorations sans l'organisation du travail...)	Plus d'autonomie, de responsabilité et de prise d'initiative. Le travail redevient source de motivation et de satisfaction ⇒ baisse de l'absentéisme, amélioration du rendement et de la qualité	Le personnel doit être bien formé, polyvalent, compétent et doit accepter des responsabilités