

Chapitre1: Conceptions classiques et modernes de l'organisation du travail dans l'entreprise

1. L'approche classique des organisations : une vision mécaniste et scientifique de l'organisation du travail :

Au début du XXe siècle, avec l'industrialisation et la montée des grandes entreprises, les réflexions sur l'organisation se développent. Des industriels et ingénieurs comme Taylor et Fayol, en s'appuyant sur une observation empirique, proposent des principes pour rationaliser le fonctionnement des entreprises. Ces idées formalisent des concepts issus des économistes classiques comme Adam Smith (division du travail) et David Ricardo (spécialisation des tâches).

Leurs postulats :

- L'organisation repose sur un modèle idéal...
- ...dont l'efficacité s'appuie sur une parcellisation des tâches (« le travail en miettes » selon Friedmann)...
- ...qui doit être organisée, puisque l'individu au travail se limite aux tâches d'exécution et ne peut pas faire preuve d'initiative...
- ...et dont le fonctionnement sera régulé et coordonné par la hiérarchie



Frederick Winsor Taylor (1856-1915)

L'Organisation Scientifique du Travail OST

Ancien ingénieur, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail :

- ☞ **Une division verticale du travail** : distinguant les concepteurs et les exécutants.
- ☞ **Une division horizontale du travail** : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « one best way ».
- ☞ **Un travail contrôlé** : par la mise en place de contremaîtres.
- ☞ **Un salaire au rendement** : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.

A. Définition de l'OST

OST est l'acronyme d'.....

Il s'agit d'une méthode de gestion et d'organisation du Elle a été créée au cours de la seconde révolution industrielle par Frederick Winslow Taylor. L'organisation scientifique du travail repose sur une extrême du travail.

Également appelée, l'OST est une méthode d'organisation du travail de manière :

- Chaque tâche est afin de fixer un temps minimal pour la réaliser,
- Chaque tâche est pour supprimer les opérations inutiles et choisir la meilleure méthode.
- Chaque ouvrier est affecté à une bien précise selon ses compétences.

B. Les principes fondamentaux de l'OST

Taylor fait reposer l'OST sur trois principes fondamentaux : **La parcellisation des tâches, la spécialisation des salariés et la séparation des tâches**

☞ : chaque opération est découpée en tâches simples et rapides à réaliser, c'est la des tâches.

☞ : elle permet d'être efficace et rapide dans l'exécution de la tâche.

☞ de conception, d'exécution et de contrôle: c'est la des tâches.

L'exécutant n'a pas à réfléchir pour réaliser le travail.

C. L'objectif fondamental de l'OST : l'efficacité du travail

A partir de 1913, Henry Ford instaure dans son usine de Détroit une chaîne de production, qui lui permet de produire davantage avec les mêmes effectifs de salariés. Cette chaîne permet de faire circuler le produit et de diminuer les pertes de temps pour les ouvriers tout en accentuant la division du travail (spécialisation des ouvriers dans une tâche de production).

Dans son autobiographie, il retrace les résultats dans son atelier de montage des pistons :

Dans les usines Ford, pour la production d'une Ford T		
	<i>Avant la chaîne de production</i>	<i>Avec la chaîne de production</i>
Effectifs pour le montage de pistons	28	7
Nombre de pistons montés par jour	175	2600
Temps de montage des châssis de voiture	12 h 28 min	1 h 33 min
Temps de travail par jour	9 h	8 h
Salaire par jour	2,30 \$	5 \$
Prix d'une voiture	950 \$ (en 1909)	360 \$ (en 1916)
Nombre de voitures fabriquées par an	18 644 (en 1909)	785 432 (en 1916)

Source : d'après Henry Ford, *Ma vie, mon oeuvre*, Payot, 1925

Questions :

1. Montrez que la productivité a augmenté dans l'atelier. Expliquer

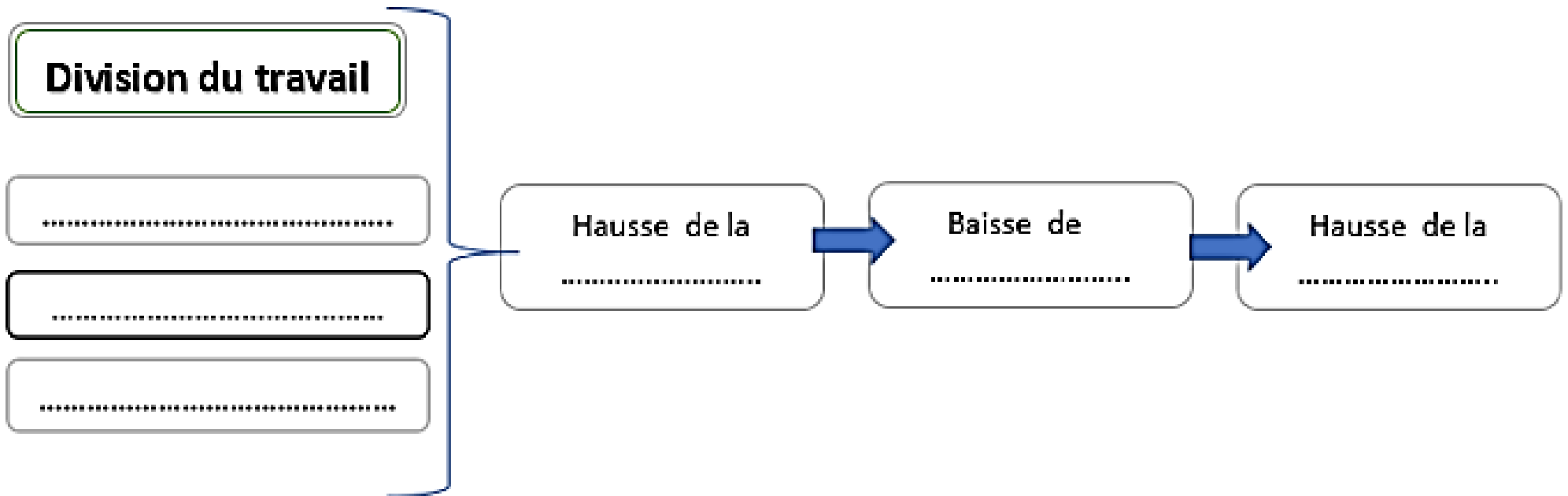
.....

.....

.....

.....

2. Préciser les apports du fordisme par rapport au taylorisme en utilisant les termes suivants : prix, la standardisation des pièces, productivité, travail à la chaîne, « Five dollar a day », compétitivité.



D. Les dysfonctionnements nés de l'OST

Activité : Critique de l'OST

Les premières réactions opposées au taylorisme viennent des syndicats. Ils dénoncent dès le début la méthode que reprend Henry Ford : le travail est rendu pénible et transforme les salariés en simples accessoires de la machine. Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, décrit dans ses recherches que les salariés sont plus efficaces lorsqu'ils se sentent valorisés et reconnus dans leur travail. L'efficacité d'une organisation se révèle liée au collectif de travail, à des facteurs psycho-sociologiques ou affectifs que dégage un groupe. En négligeant la dimension humaine, le taylorisme s'expose à des limites.

– **le taylorisme affaibli dans les années 60** : les ouvriers (les jeunes, notamment) acceptent de moins en moins la pénibilité du travail en usine, l'absence de reconnaissance sociale, et le manque de perspectives professionnelles. L'apparition de grèves, et l'augmentation de l'absentéisme et du turn-over reflètent le refus de l'OST. Les directions d'entreprises réalisent que l'application de ces méthodes peuvent être contre-productives et se mesurer en coûts : retouches, retour des produits ...

– **le taylorisme est rendu difficile dans les années 80** : les entreprises doivent à présent s'adapter à des marchés changeants, incertains et internationalisés. La qualité et la diversité des produits sont impératifs pour les entreprises qui veulent rester concurrentielles. Mais le taylorisme est un système rigide où les machines ont acquis une place centrale et où il est très coûteux de modifier une chaîne automatisée au gré des fluctuations des marchés.

Question

1. Complétez le texte ci-dessous

Dans les années 1960, la main d'œuvre utilisée dans le modèle fordiste est plus formée et moins docile que la génération précédente, ce qui engendre des, augmente et Cela ralentit, voire détruit, les gains de En parallèle, les consommateurs changent de comportement, ce qui contraint les entreprises à passer d'une production standardisée à une production différenciée. Le modèle fordiste devient moins performant et tend donc à devenir obsolète.

2. Dégagez les principales limites du taylorisme.

.....
.....