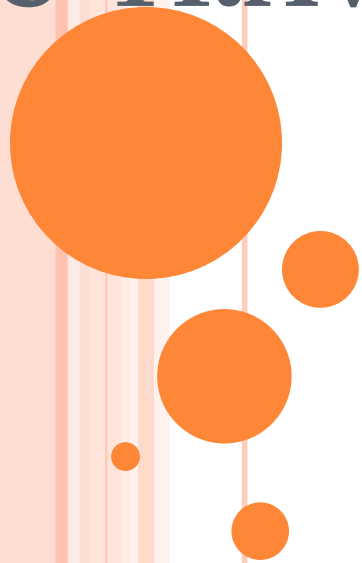


CHAPITRE UNE ORGANISATION DU TRAVAIL SOUPLE OU RIGIDE ?



SOMMAIRE

- **I. Qu'est-ce qu'une organisation rigide du travail ?**
- **II. Qu'est-ce qu'une organisation souple du travail ?**



○ I. Qu'est-ce qu'une organisation rigide du travail ?

● L'organisation scientifique du travail ou le taylorisme

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 diviser le travail, avec l'objectif d'augmenter la productivité des ressources humaines et donc l'efficacité de l'organisation.

La division du travail correspond à la répartition du travail entre des individus ou des groupes d'individus dans des activités complémentaires.

L'organisation scientifique du travail (OST), ou taylorisme, est une des premières organisations du travail fondée sur la division du travail. L'OST a été développée par un ingénieur américain, Frédéric Winslow Taylor (1856-1915). Il s'agit d'une démarche scientifique, puisque Taylor observe, mesure, puis conseille une méthode. La division du travail telle que la pense Taylor vise à confier chaque tâche élémentaire à l'ouvrier le plus apte à la réaliser. Cette division du travail aboutit à une fragmentation maximale des tâches (division horizontale) et à une séparation entre la conception et l'exécution (division verticale).



○ I. Qu'est-ce qu'une organisation rigide du travail ?

L'OST s'articule autour de trois principes :

Une division horizontale du travail	Le travail est décomposé en tâches élémentaires. Les ouvriers se spécialisent dans une tâche élémentaire afin d'automatiser et d'accélérer leurs gestes ; le rythme est imposé.
Une division verticale du travail	On observe une séparation complète de la conception technique du produit par les ingénieurs, et de son exécution par les ouvriers. À cela s'ajoute la surveillance des ouvriers (présence de chronométreurs et d'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.

La théorie de Taylor sera appliquée de son vivant et se développera dans différents secteurs comme le textile, l'acier, l'automobile... L'OST a permis de réaliser des gains de productivité et a contribué au développement de la production de masse.

○ I. Qu'est-ce qu'une organisation rigide du travail ?

• Le néotaylorisme ou le taylorisme d'aujourd'hui

Au milieu du XX^e siècle, le taylorisme est critiqué car :

- la division des tâches rend le travail monotone et sans intérêt ;
- la répétition d'une même tâche provoque des maladies du travail (troubles musculaires, etc.) ;
- la parcellisation du travail conduit à la démotivation de l'ouvrier, pouvant entraîner une baisse de la qualité du travail et une augmentation de l'absentéisme ;
- le taylorisme manque de flexibilité et ne permet pas de répondre à la demande de plus en plus diversifiée des consommateurs.

Le taylorisme est une organisation rigide du travail. Il va progressivement régresser mais ne va pas totalement disparaître. Aujourd'hui, il continue d'être appliqué dans certaines industries et s'est développé dans le secteur tertiaire (restauration rapide, banques, assurances, hôtellerie, centres d'appels...). 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.

○ II. Qu'est-ce qu'une organisation souple du travail ?

- **La nécessité d'une nouvelle organisation du travail**

Les évolutions de l'environnement économique et technologique (automatisation et informatisation de la production, intensité de la concurrence, variations de la demande en quantité et en variété, responsabilisation de l'homme) vont remettre en cause le modèle taylorien.

Le toyotisme, un mode de production qui implique une organisation souple du travail, va apparaître dans les années 1950 pour s'adapter aux exigences du marché.



○ II. Qu'est-ce qu'une organisation souple du travail ?

- Le toyotisme

Fondé au Japon par *l'ingénieur Taiichi Ohno* au sein des usines Toyota, *le modèle toyotisme* consiste à planifier la production en fonction de la demande avec une flexibilité maximale, en produisant juste-à-temps, avec le moins de stock possible grâce à un personnel beaucoup plus polyvalent. Le toyotisme prend en compte la flexibilité, la qualité et les délais.

Le toyotisme s'appuie sur une organisation souple du travail. Il s'intéresse à la dimension humaine du travail, négligée dans le taylorisme. En effet, le toyotisme augmente l'implication et l'autonomie des salariés et favorise le travail en équipe, avec le risque toutefois d'encourager la surcharge de tâches et de responsabilités pour le salarié.



○ II. 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.

Il s'agit de la capacité d'un salarié à réaliser différentes tâches. L'ouvrier n'est pas spécialisé, il peut utiliser plusieurs machines et peut 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 aussi pour le montage des voitures de luxe.



○ II. Qu'est-ce qu'une organisation souple du travail ?

- L'élargissement des tâches

La polyvalence peut être étendue de manière horizontale, ce qui se traduit par un élargissement des tâches.

L'élargissement des tâches consiste à augmenter le nombre de tâches différentes assurées par une personne sans lui confier davantage de responsabilités.



○ II. Qu'est-ce qu'une organisation souple du travail ?

- L'enrichissement des tâches

La polyvalence peut être étendue de manière verticale, ce qui se traduit par un enrichissement des tâches. Il s'agit d'attribuer au salarié des tâches plus qualifiées pour augmenter sa responsabilité, son autonomie et sa prise d'initiatives. Cela va permettre l'apprentissage et le développement de compétences sur des postes qualifiés.

Par exemple, le salarié va réaliser des tâches de maintenance, de contrôle des machines, il va également accueillir et former de nouveaux employés et soumettre des propositions d'améliorations dans l'organisation du travail.

