


L'organisation du travail



sommaire

- **introduction**
 - **Principes de l'OST**
 - **Les quatre grands principes (Taylor)**
 - **LA MISE EN PRATIQUE DU TAYLORISME DANS L'ORGANISATION FORDISTE DU TRAVAIL**
 - **La démarche de Henri Ford**
 - **La logique d'une organisation fordiste du travail**
- 

sommaire

- **Les mesures**
- **Remise en cause de l'OST**
- **Les limites de l'organisation scientifique du t**



Introduction

- Selon Frederick Taylor, la direction scientifique du travail est essentiellement un changement de l'état d'esprits des ouvriers comme des dirigeants. Elle réside dans le consensus entre les employés et les employeurs autour d'un objectif commun : augmenter la **valeur ajoutée** de l'entreprise. Pour Taylor, cela doit permettre de supprimer les conflits sociaux. Ceux-ci en effet sont dus à des désaccords sur la répartition des recettes de l'entreprise : les ouvriers veulent augmenter la part des salaires et les propriétaire la part des profits. Si la valeur ajoutée est suffisamment élevée, il devient « inutile de se quereller sur son mode exact de répartition ».[1] Pour parvenir à cet objectif, il faut rechercher scientifiquement les procédés de fabrication les plus efficaces

Principes de l'OST

Pour Taylor, l'amélioration de la productivité se fait en travaillant dans les directions suivantes :

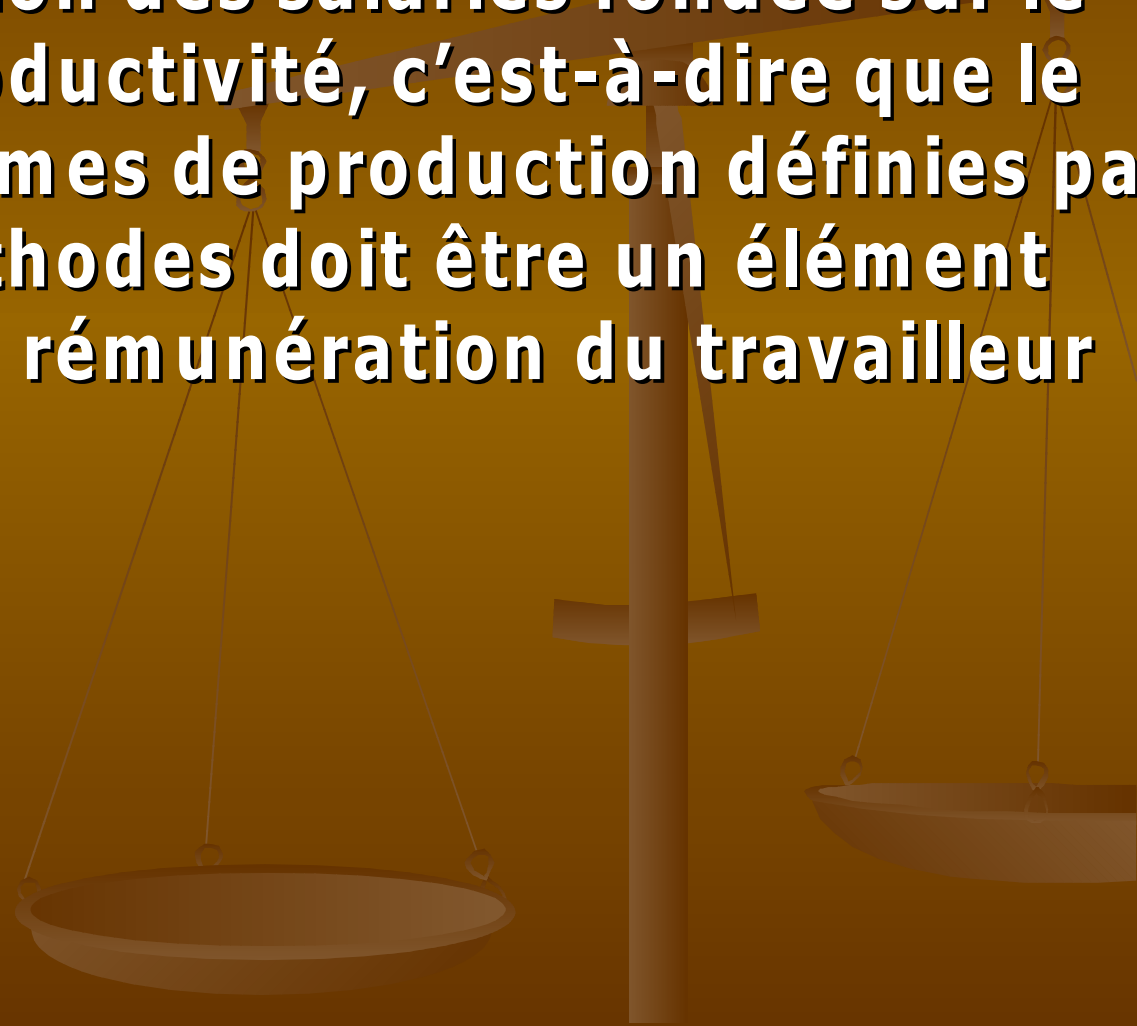
- **Une séparation au sein de la fonction de production entre les fonctions de conception et d'organisation du travail et la fonction opérationnelles proprement dite : en ce sens, le mode de production est organisé en amont par des services spécialisés qui ont pour mission d'organiser de manière scientifique le mode de production qui sera adopté par l'entreprise. En aval, il ne restera plus aux services opérationnels qu'à appliquer les recommandations faites par le bureau des méthodes (l'ouvrier devient alors un simple exécutant).**

Principes de l'OST

- **Une organisation du mode de production fondée sur un modèle répétitif de tâches élémentaires simples : le travail étant décomposé selon des tâches faciles et rapides à exécuter, l'ouvrier est limité dans son travail à la réalisation d'un nombre minimum de tâches spécialisées.**
- **Une organisation de la production fondée sur la succession des tâches élémentaires : d'un point de vue organisationnel, l'entreprise organise sa production dans l'espace de manière à faciliter l'exécution de ces tâches élémentaires (le poste de travail doit être ergonomique afin de faciliter le travail de l'ouvrier).**

Principes de l'OST

- Une rémunération des salariés fondée sur le critère de la productivité, c'est-à-dire que le respect des normes de production définies par le bureau des méthodes doit être un élément valorisant de la rémunération du travailleur



Les quatre grands principes

Frédéric Winslow Taylor a su résumer en quatre grands principes les fondements de l'organisation scientifique des entreprises :

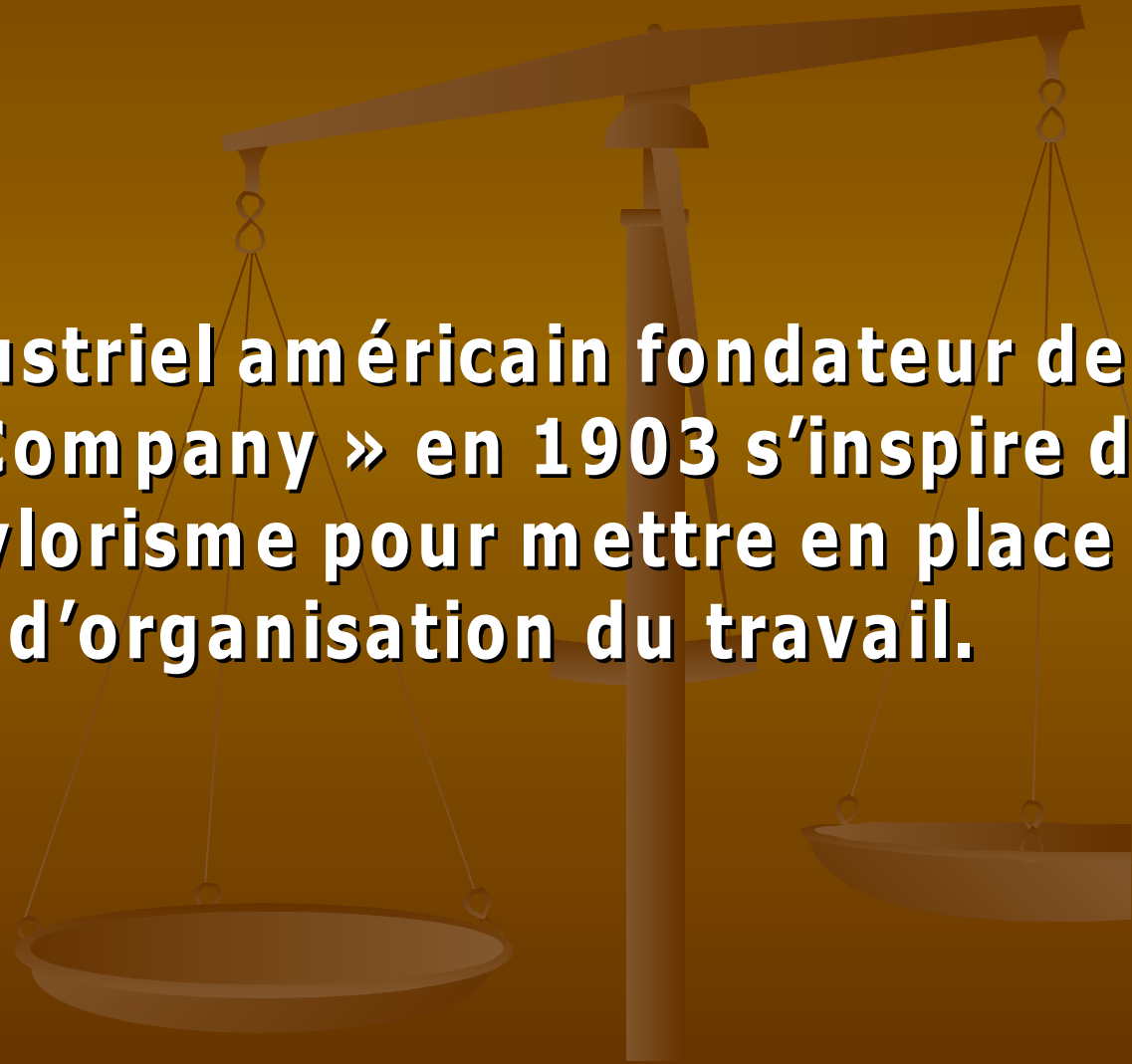
- La direction doit développer scientifiquement une nouvelle technique pour chaque aspect de la tâche d'un travailleur, pour remplacer la méthode empirique utilisée traditionnellement.
- Le processus de décision doit permettre à la direction de choisir, entraîner, instruire et développer chaque travailleur, lequel, par le passé, déterminait par lui-même la façon d'exécuter sa tâche et se formait de son mieux par ses propres moyens.
- La direction doit coopérer avec enthousiasme avec les travailleurs pour s'assurer que chaque tâche soit exécutée suivant les principes et les techniques qui ont été développés.

Les quatre grands principes

- **Une répartition équitable du travail et des responsabilités doit être établie entre la direction et les travailleurs. La direction doit prendre en charge les tâches pour lesquelles elle est mieux pourvue que les travailleurs, tandis qu'auparavant presque tout l'ouvrage et la plus grande part des responsabilités étaient assumées par les travailleurs stratégiques .**

LA MISE EN PRATIQUE DU TAYLORISME DANS L'ORGANISATION FORDISTE DU TRAVAIL

- **Henri Ford, industriel américain fondateur de « Ford Motors Company » en 1903 s'inspire de principes du taylorisme pour mettre en place nouvelle forme d'organisation du travail.**



La démarche de Henri Ford

- **Henri Ford crée une société de production de véhicules particulier au début du 20ème siècle et cherche à faire de l'automobile un produit de masse. Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d'organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s'agira dans ce cas de la fameuse « Ford T » qui sera vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927.**
- **Pour atteindre son objectif, Henri Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes :**
 - **Trouver un mode de production permettant une production de masse ;**
 - **Limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.**
- **S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production**

La logique d'une organisation fordiste du travail

Au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont :

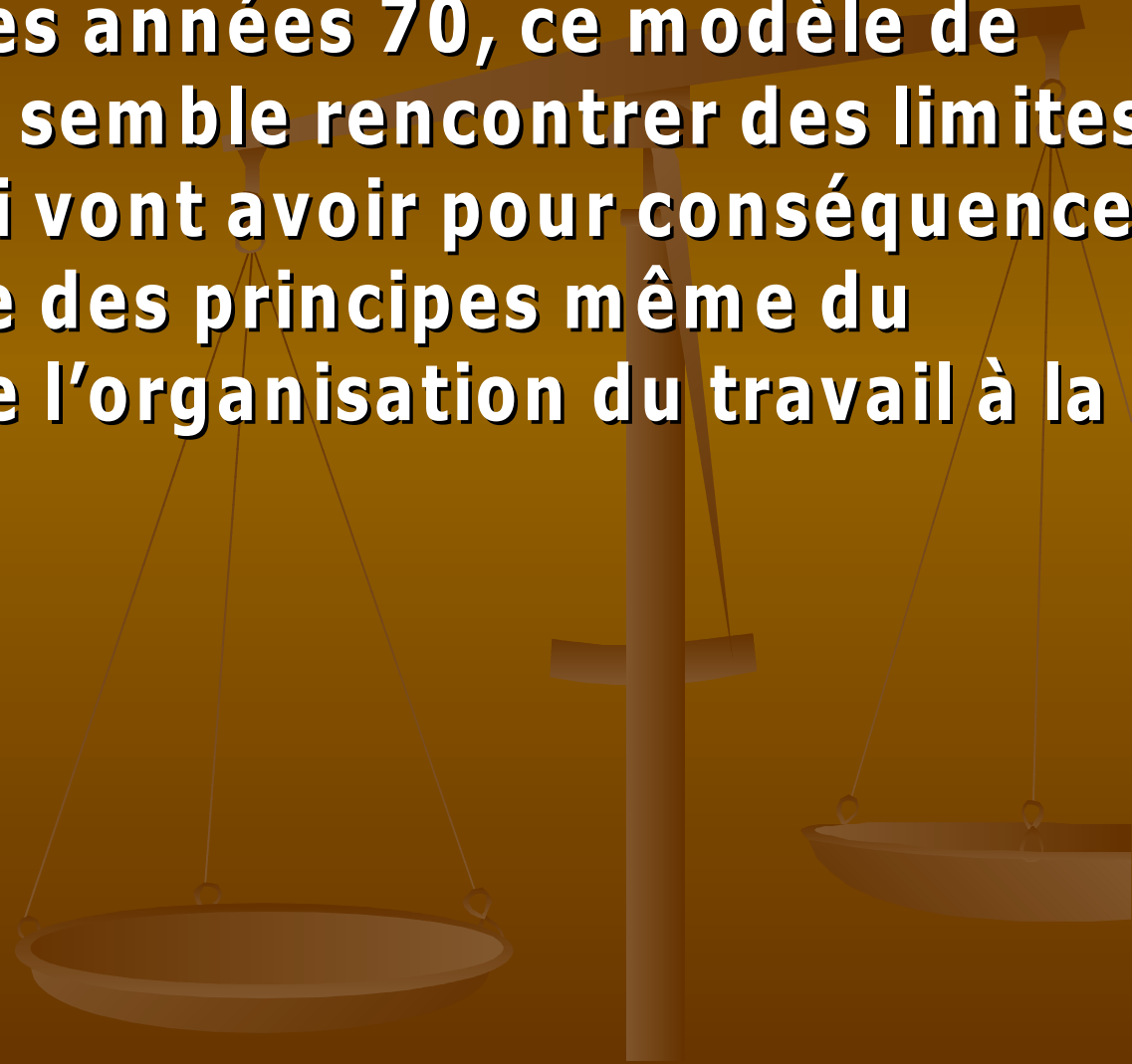
- **la standardisation du produit : la définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d'échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importante (la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir) .**
- **le travail à la chaîne : l'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre. Ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une chaîne de fabrication**

La logique d'une organisation fordiste du travail

- **Par ailleurs, ce mode de production se traduit par l'existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet :**
 - ✓ **d'améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire) .**
 - ✓ **de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse**
- **La généralisation des principes tayloristes et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivités très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une production et d'une consommation de masse. Ceci explique en partie la croissance économique des années d'après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».**

La logique d'une organisation fordiste du travail

- Mais, à partir des années 70, ce modèle de développement semble rencontrer des limites importantes qui vont avoir pour conséquence remise en cause des principes même du taylorisme et de l'organisation du travail à la chaîne.

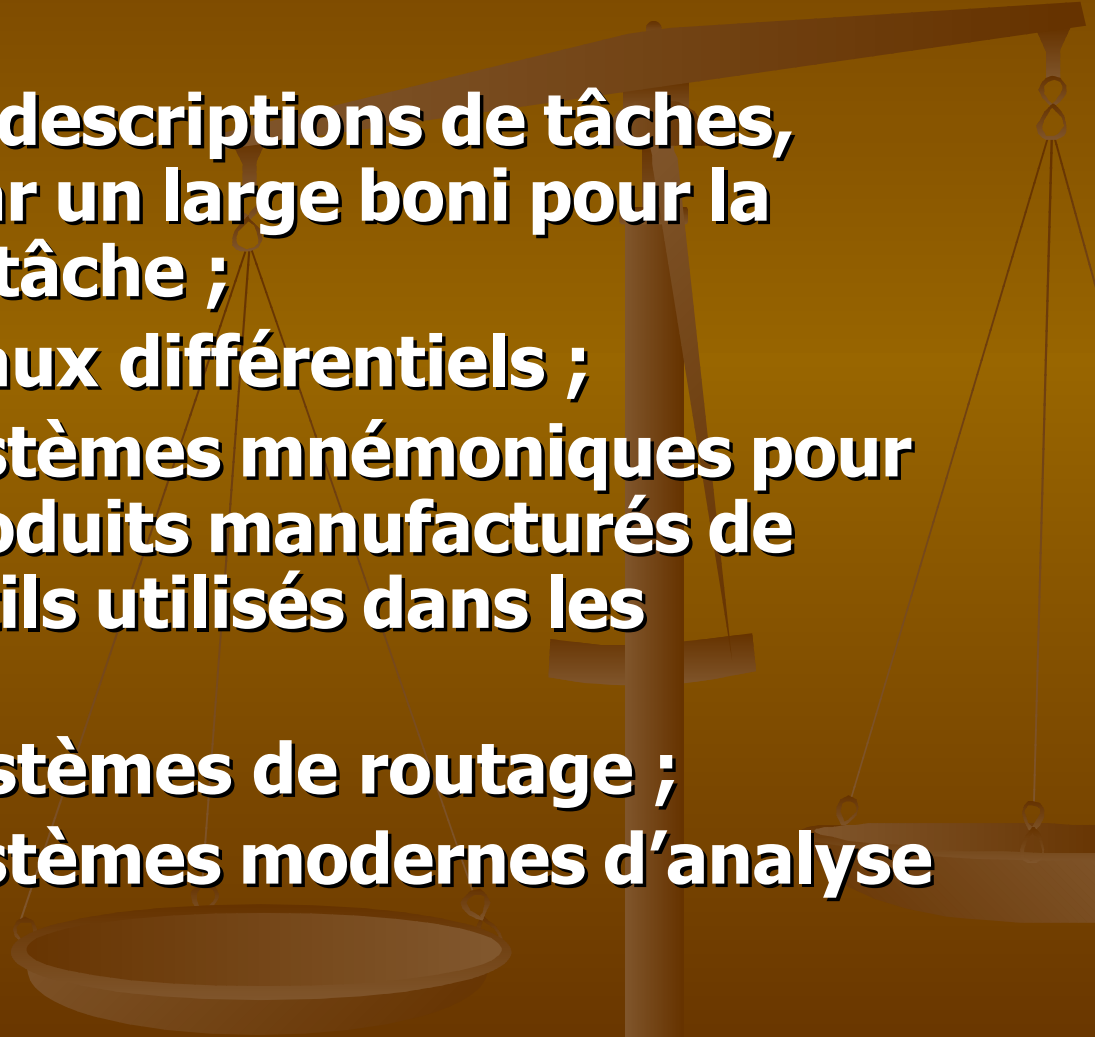


Les mesures



- l'étude du facteur temps, de même que les outils et les méthodes nécessaires ;
- la supervision fonctionnelle et répartie, et ses avantages sur le système traditionnel du contremaître unique ;
- la standardisation des outils et de leur contexte d'utilisation pour chaque corps de métiers, ainsi que les gestes et mouvements des travailleurs de chaque métier ;
- la création d'un département ou d'une salle de planification ;
- l'application du « principe d'exception » en gestion
- l'utilisation de règles mathématiques graduées et autres outils permettant d'économiser du temps

Les mesures

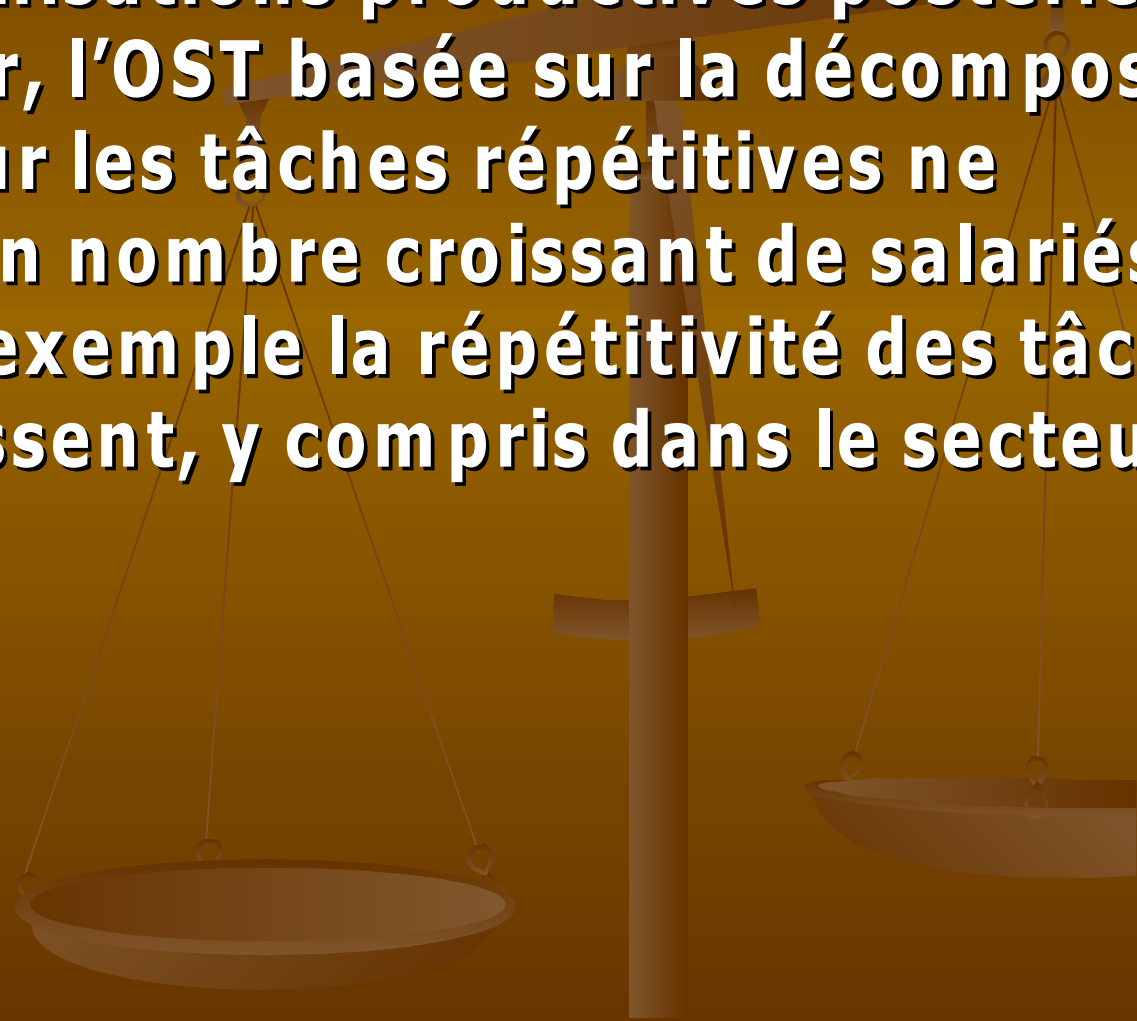
- la préparation de cartes d'instruction pour les travailleurs ;
 - la préparation de descriptions de tâches, accompagnées par un large boni pour la réussite de cette tâche ;
 - l'application de taux différentiels ;
 - l'utilisation de systèmes mnémoniques pour répertorier les produits manufacturés de même que les outils utilisés dans les industries ;
 - l'utilisation de systèmes de routage ;
 - l'utilisation de systèmes modernes d'analyse des coûts
- 

Remise en cause de l'OST

- **De Nouvelles Formes d'Organisation du Travail se développent du fait des changements dans la société qui mettent en relief les limites principales du taylorisme et du fordisme... Le fordisme, du fait de la standardisation des produits, ne répond pas toujours à une demande plus exigeante, qui exige des produits différenciés.**
- **Par ailleurs si la quantité produite est accrue par le fordisme, il n'en est pas forcément de même de la qualité. Taïchi (1912-1990) développe alors pour Toyota le "toyotisme" dont les objectifs résumés autour des 5 zéros vont tendre à une réduction des coûts et une meilleure réactivité à la demande.**

Remise en cause de l'OST

- Malgré les organisations productives postérieures à Ford ou Taylor, l'OST basée sur la décomposition des tâches et sur les tâches répétitives ne disparaît pas. Un nombre croissant de salariés dénoncent par exemple la répétitivité des tâches qu'ils accomplissent, y compris dans le secteur tertiaire



Les limites de l'organisation scientifique du travail

- **Limites sociales** : la motivation des salariés reposant sur le simple critère du salaire est remise en cause du fait de la parcellisation des tâches qui rend le travail peu gratifiant et démotivant. Le taux d'absentéisme augmente donc régulièrement au fur et à mesure que la recherche de nouveaux gains de productivité se traduit par une augmentation des cadences de production.

Limites technologiques : l'organisation du travail à la chaîne se traduit par une forte rigidité des processus productifs qui sont alors difficilement adaptables dans un contexte où la consommation de masse laisse la place à un désir de personnalisation de l'acte de consommation de la part des clients (consommation différenciée).

Les limites de l'organisation scientifique du travail

- **Limites économiques** : la productivité globale tend à plafonner suite d'une part à la baisse de motivation des personnels, à la qualité moyenne des biens économiques ainsi produits (les critères quantitatifs l'emportent sur les critères qualitatifs) et à la saturation des principaux marchés de consommation de masse

La crise des années 70 révèle les limites de ce modèle d'organisation de la production puisque les entreprises ne peuvent plus dans un contexte de fort ralentissement de la croissance économique fonder leur mode de production uniquement sur la recherche de gains de productivité.

bibliographie

- <http://geronim.free.fr>
- <http://esiag.cyberlibris.com/custom/academlibrary>

