

L'organisation du travail dans l'entreprise:

N.B: Vous disposez de six documents.

DOCUMENT 1 (4 points)

TAYLOR ET L'O.S.T.

C'est ainsi que commença le système taylorien d'organisation scientifique du travail.

Il était impatient de démontrer le bien-fondé de sa théorie. Peu lui importait la peau de ceux qu'il sacrifiait à l'application des lois qu'il croyait inhérentes au progrès industriel.

« Quand vous commencez une expérience, dans n'importe quel ordre d'idée, remettez tout en question. Remettez en question l'existence même de ce que vous désirez appliquer. Remettez en question les faits les plus simples, les plus évidents, les plus universellement admis. Refaites la preuve de tout. » Des règles de conduite héritées des quakers américains (les capitaines de New Bedford étaient, en effet, les pires exploiters de la chasse à la baleine).

C'était sa gloire de pouvoir dire qu'il n'avait jamais demandé à un ouvrier plus que celui-ci ne pouvait donner.

Il imagina un marteau-pilon amélioré, il standardisa les outils et les équipements. Il remplit les ateliers d'étudiants armés de chronographes et de schémas qui tabulaient et standardisaient tout. Il y a deux façons de faire une chose : la bonne et la mauvaise. La bonne : rendement accru, coût de revient plus bas, salaire plus élevé, plus gros profit. C'est le Plan américain.

Il subdivisa la tâche du chef d'équipe en différentes fonctions : chef de vitesse, chef de groupe, chef d'étude, chef de roulement.

A ses yeux, les ouvriers spécialisés étaient trop récalcitrants. Il leur préférerait le simple manœuvre prêt à faire ce qu'on lui disait. Si c'était un ouvrier de première classe et qu'il fit un travail de première classe, Taylor était tout disposé à lui payer un salaire de première classe.

a. Étant jeune homme, Fred Taylor avait-il des prédispositions qui le destinaient à être ingénieur en chef ? Relevez du texte les passages qui peuvent argumenter votre jugement. 1pt

b. Est-ce que la dimension humaine préoccupe Taylor ? 1pt

c. Pourquoi la négation de ce qui était acquis paraît-elle indispensable dans le système de Taylor ? 1pt

d. Pourquoi Taylor standardise-t-il les outils et les équipements et remplit-il les ateliers d'étudiants armés de chronographes et de schémas ? 1pt

DOCUMENT 2 (3 points)

LE TAYLORISME REMIS EN CAUSE

« La crise du taylorisme est souvent décrite en termes de rejet socio-culturel du travail répétitif et ennuyeux, un rejet qui se manifeste par l'absentéisme, la rotation rapide du personnel ou *turn over* (c'est-à-dire la difficulté de stabiliser les individus sur leurs postes de travail), le sabotage, la mauvaise qualité des produits, la "flânerie". Cette crise du travail est réelle, et elle a un effet important sur la productivité en affectant l'intensité du travail (le nombre d'heures par jour de travail effectif, pauses et temps morts déduits) et, dans une moindre mesure son efficacité. [...] De fait le taylorisme est entré en crise de manière plus globale et plus profonde que cette interprétation socio-psychologique ne pourrait en rendre compte. De manière très schématique, dans la mise en œuvre combinée d'hommes et de machines pour produire, le taylorisme a fondamentalement joué pendant trente ans d'un seul facteur pour améliorer l'efficacité du travail (et non son intensité). D'un côté, « le degré zéro de la qualité du travail humain ». De l'autre, des machines de plus en plus perfectionnées où se condense l'essentiel du progrès technologique.

En effet, le taylorisme s'est volontairement interdit, dès le départ, d'intégrer les avancées techniques au processus de production sous la

forme principale du travail humain plus qualifié : plus qualifié au niveau individuel (par le caractère évolué des tâches confiées aux ouvriers) et au niveau collectif (par la maîtrise qu'une équipe de production bien soudée et efficacement organisée peut avoir de son travail et de son produit). [...] Il faut désormais jouer sur un autre clavier que le seul investissement matériel : celui de la qualité du travail. Celle-ci passe par la formation des salariés, l'organisation du collectif de travail, la mobilisation des réserves de savoir pratique du personnel, la conception d'équipements et d'ateliers ergonomiquement mieux adaptés. Un tel effort fonde une substitution inverse du mouvement classique : le travail peut économiser le capital [...] La gestion moderne vise donc à forger, au bureau et dans l'atelier, une nouvelle culture. La fonction idéologique de l'entreprise dans la société s'en trouve fortement renforcée : la productivité doit légiférer sur l'ensemble des rapports sociaux dans l'entreprise et en dehors d'elle, et au-delà, sur les rapports internationaux. »

Philippe Messine, *Liberté, égalité, modernité*, La Découverte, 1986.

a. Par quoi se manifeste la crise du taylorisme ? 1pt

b. Que signifie la phrase soulignée ? 1pt

c. Comment le taylorisme aurait-il pu intégrer les avancées techniques au processus de production ? 0,5pt

d. Qu'entend l'auteur du document par « qualité » du travail ? 0,1pt

DOCUMENT 3 (3 points)

LA NAISSANCE DE L'O.S.T.

Une fois directeur, il (Taylor) a continué à être obsédé par cette unique préoccupation de pousser toujours davantage la cadence des ouvriers. Evidemment, ceux-ci se défendaient. Il s'aperçut alors qu'il était gêné par deux obstacles : d'un côté il ignorait quel temps était indispensable pour réaliser chaque opération d'usinage et quels procédés étaient susceptibles de donner les meilleurs temps ; d'un autre côté, l'organisation de l'usine ne lui donnait pas le moyen de combattre efficacement la résistance passive des ouvriers. Il demanda alors à l'administrateur de l'entreprise l'autorisation d'installer un petit laboratoire pour faire des expériences sur les méthodes d'usinage. Ce fut l'origine d'un travail qui dura vingt-six ans, et surtout il a découvert, aidé d'une équipe d'ingénieurs, des formules mathématiques donnant les rapports les plus économiques entre la profondeur de la passe, l'avance et la vitesse des tours ; et pour l'application de ces formules dans les ateliers, il a établi des règles à calcul permettant de trouver ces rapports dans tous les cas particuliers qui pouvaient se présenter.

Ces découvertes étaient les plus importantes à ses yeux parce qu'elles avaient un retentissement immédiat sur l'organisation des usines. Elles étaient toutes inspirées par son désir d'augmenter la cadence des ouvriers et par sa mauvaise humeur devant leur résistance. Son grand souci était d'éviter toute perte de temps dans le travail. Cela montre tout de suite quel était l'esprit du système. Et pendant vingt-six ans il a travaillé dans cette unique préoccupation. Il a conçu et organisé progressivement le bureau des méthodes avec les fiches de fabrication, le bureau des temps pour l'établissement des temps qu'il fallait pour chaque opération, la division du travail entre les chefs techniques et un système particulier de travail aux pièces avec prime.

Simone WEIL, La condition ouvrière, 2^e éd. Collection « Idées » Gallimard éd.

- Quels sont les deux obstacles qui gênent Taylor dans sa volonté d'augmenter les cadences ? 1pt
- Quelles découvertes, faites par Taylor, lui permettent de rationaliser le travail ? 1pt
- Que pensez-vous de la réaction des travailleurs ? 1pt

DOCUMENT 4 (2pts)

LA NÉCESSITÉ DE LA FLEXIBILITÉ DE LA PRODUCTION

Orangina a l'habitude des réalisations industrielles de ce type avec son unité d'embouteillage de Fegersheim près de Strasbourg, mise en service il y a un an. « Dans cette unité, qui exporte 20 % de sa production, nous sommes capables de produire de pelles séries pouvant répondre aux exigences locales ». Les Italiens aiment les bouteilles rondes, les Suisses refusent les boîtes métal, les Suédois préfèrent l'aluminium, les Allemands boudent les plastiques.... Une vraie mosaïque car, pour pouvoir être vendu partout, il faut toute la gamme des conditionnements », explique le PDG.

- Pourquoi peut-on dire que la production de bouteilles doit être flexible ? 1pt
- Cette flexibilité est-elle possible avec une organisation toyloienne ? 1pt

DOCUMENT 5 (2 points)

LA MÉCANIQUE FORDISTE

La vision technique de Ford va gagner. Elle correspond à une stratégie industrielle où règne une production de masse, de produits peu différenciés et standardisés ; l'offre se présente sur des marchés caractérisés par une relative pénurie et les consommateurs achètent tous les véhicules disponibles. La Ford T offerte en 1910 est vendue 400 \$ contre le double pour les modèles concurrents. La spirale est lancée : prix attractif, demande forte, chaîne amortie sur des grandes séries.

la productivité accrue permet de servir la demande en dégageant un bénéfice suffisant. Ford standardise et intègre la plupart des activités, de la matière première au produit fini. Il achète des mines de fer, s'offre des plantations d'hévéa, tout bénéfice est bon à prendre, rien ne doit échapper au constructeur. La standardisation des pièces limite les stocks et permet sur tout le territoire de réparer les Ford T. Bref, le consommateur est rassuré.

« Chez Ford en quelques mois, la productivité par homme avait plus que quadruplé. En 1903, la Ford Motor Cie produit 1 708 voitures, ce qui représente 15 % du marché américain. En 1912, la production annuelle est passée à 168 220, en 1914 à 308 213 et en 1917 enfin à 730 000. Ford contrôle alors 50 % du marché américain. »

Lorenzi, Pastre, Tolédano, La Crise du XX^e siècle, Economica

- Essayez, en faisant une lecture approfondie du document, de schématiser cette mécanique fordiste. 0,5pt
1. Pourquoi Ford a-t-il opté pour une intégration de la plupart des activités ? 0,5pt
2. Quel nom prend ce phénomène d'intégration ? 0,5pt
- c. Résumez dans un tableau l'évolution de la production de la Ford Motor Cie et la part du marché américain correspondant. 0,5pt

DOCUMENT 6 (6 points)

LA RECHERCHE D'UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE DE PERSONNEL

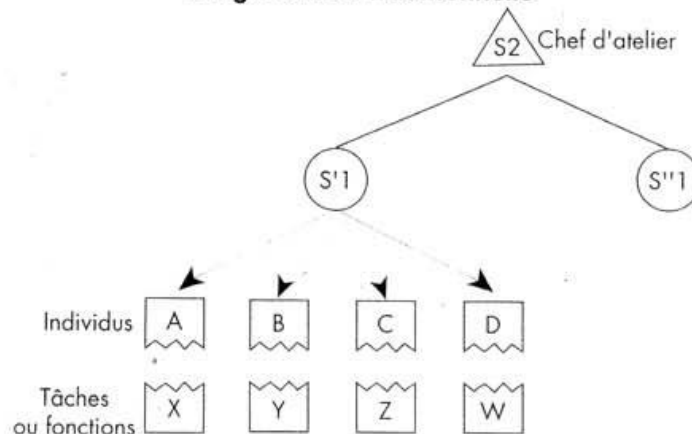
Le groupe de production intégrant souvent la rotation, l'élargissement et l'enrichissement est la formule le plus souvent introduite.

L'organisation traditionnelle utilise le module de base, reproduit au schéma 1, à tous les échelons hiérarchiques depuis l'atelier jusqu'à la direction

générale. Sa caractéristique essentielle est de centraliser les fonctions de coordination et de contrôle dans les mains du supérieur S'1. (...)

Toutes les communications officielles montantes ou descendantes doivent passer par lui.

Schéma 1
L'organisation traditionnelle



Dans le groupe de production, les trois premières fonctions sont assumées collectivement par A, B, C, D. Le contremaître S'1 (schéma 2) garde sa fonction de liaison. Déchargé des tâches quotidiennes de répartition individuelle du travail, de coordination inter-individuelle et de contrôle individuel, le supérieur S'1 peut développer ses compétences techniques et travailler avec un horizon de temps plus long. Il peut former ses collabo-

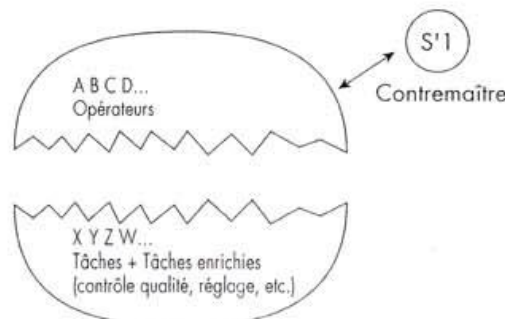
rateurs et les faire bénéficier de sa nouvelle expertise technique. Ce groupe est souvent appelé semi-autonome dans les articles et livres, car il n'est responsable collectivement que de certaines tâches :

- la répartition du travail et de ses fluctuations entre les individus,
- la coordination du travail entre les individus,
- le contrôle de la production globale du groupe.

La réalisation d'une plus grande autonomie impliquerait que le groupe ait :

- le contrôle de l'appartenance au groupe (recrutement, mutation...),
- la possibilité de fixer les objectifs de production à moyen terme,
- la possibilité de modifier les méthodes de travail, voire les machines.

Schéma 2
Le groupe de production



L'Encyclopédie de gestion. Article de M. Georges TREPO - Economica

- Quels sont les rôles de S'1 dans l'organisation traditionnelle ? 2,5
- Que devient le rôle de S'1 dans la nouvelle organisation ? 2,5
- Expliquez ce que sont la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. 2,5