

Problématique académique :

→ QUELLES MUTATIONS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI ?

Objectifs d'apprentissage

- 1. Savoir distinguer les notions de travail, activité, statut d'emploi (salarie, non-salarie), chômage ; comprendre que les évolutions des formes d'emploi rendent plus incertaines les frontières entre emploi, chômage et inactivité.*
- 2. Connaître les principaux descripteurs de la qualité des emplois (conditions de travail, niveau de salaire, sécurité économique, horizon de carrière, potentiel de formation, variété des tâches).*
- 3. Comprendre les principales caractéristiques des modèles d'organisation taylorien (division du travail horizontale et verticale, relation hiérarchique stricte) et post-taylorien (flexibilité, recomposition des tâches, management participatif) ;*
- 4. Comprendre les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes de l'organisation du travail sur les conditions de travail.*
- 5. Comprendre comment le numérique brouille les frontières du travail (télétravail, travail/hors travail), transforme les relations d'emploi et accroît les risques de polarisation des emplois.*
- 6. Comprendre que le travail est source d'intégration sociale et que certaines évolutions de l'emploi (précarisation, taux persistant de chômage élevé, polarisation de la qualité des emplois) peuvent affaiblir ce pouvoir intégrateur*

L'organisation du travail : évolution et effets.

(Source : Eduscol)

Adam Smith (1723-1790) est le premier économiste à avoir mis en évidence le lien entre division du travail et gains de productivité du travail, c'est-à-dire hausse de la productivité du travail. La division du travail est une décomposition du processus de production en un certain nombre de tâches partielles, qui s'accompagnent de spécialisation lorsque ces tâches partielles sont confiées à des personnes différentes. Il montre, à travers son célèbre exemple de la manufacture d'épingles, qu'en divisant la fabrication d'un produit en tâches bien distinctes, la productivité du travail des ouvriers augmente fortement et ce pour trois raisons :

- la spécialisation de l'ouvrier dans quelques tâches simples augmente son habileté.
- Cette spécialisation permet d'éliminer les temps morts lors du passage d'une tâche à une autre.
- Cette division et la simplification des tâches qui en découle favorisent l'utilisation de machines qui permettent d'économiser du travail.

L'organisation scientifique du travail (OST) mise au point par l'ingénieur américain Frederic Winslow Taylor (1856-1915) à la fin du XIXe siècle, par la suite approfondie et amendée par Henry Ford, s'est imposée comme la modalité exemplaire de l'organisation du travail des sociétés capitalistes industrielles avant de faire l'objet de critiques qui ont conduit à l'introduction d'organisations post-tayloriennes du travail. **Par organisation du travail, on entend ici l'ensemble des dispositifs et mesures de coordination des tâches liées à la production dont le but est d'améliorer ou de rationaliser le processus productif.**

1. Comprendre les principales caractéristiques des modèles d'organisation taylorien (division du travail horizontale et verticale, relation hiérarchique stricte) et post-taylorien (flexibilité, recomposition des tâches, management participatif)

1. Du modèle taylorien, théorisé par l'ingénieur F. W. Taylor...

Il renvoie à un ensemble de préceptes pour fonder une organisation scientifique du travail (**OST**), reposant sur la rationalisation du travail et la recherche de l'efficacité. On peut ainsi voir dans l'OST l'une des manifestations de la **rationalisation**, à l'époque moderne, des modes de gestion de la vie en société (M. Weber). Dans son ouvrage principal, La direction scientifique des entreprises (1911), **F. W. Taylor prend appui sur les travaux d'Adam Smith (1776)** et des expériences menées dans l'industrie des machines-outils (domaines où la production est fortement standardisée) pour énoncer le taylorisme comme doctrine sociale. Selon lui, l'approfondissement de la division du travail doit permettre des gains **d'efficacité productive**, mais aussi de réduire la part de la main-d'œuvre qualifiée – avant même la mécanisation - dans le processus de production.

L'énergie humaine doit être mobilisée de façon efficace, à l'instar des autres ressources nécessaires à la production. La décomposition du travail en gestes simples (**division horizontale du travail**), ou parcellisation des tâches, permet d'augmenter la productivité des travailleurs (qui répètent à grande vitesse des gestes élémentaires) et de la mesurer de façon précise (par le nombre de pièces produites ou de gestes réalisés). L'approfondissement de la division horizontale du travail par l'usage de la mécanisation donnera naissance à ce qu'il est convenu d'appeler « le travail à la chaîne » (innovation de H. Ford).

Le second pilier de l'OST réside dans la séparation du travail de conception et d'exécution (division verticale du travail). C'est le rôle des cadres ingénieurs et des « bureaux d'études et des méthodes » que de planifier efficacement la production afin de **déterminer la meilleure manière de produire**, en formalisant les savoir-faire acquis et développés par les ouvriers. Le respect des normes de production fait l'objet d'un contrôle systématique par les contremaîtres (**contrôle du temps**). La technologie du travail à la chaîne rigidifie d'autant plus le rapport au temps, le **rythme de travail étant donné par la machine** [Voir E. P. Thompson, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel* (2004, ed. La Fabrique), pour une analyse historique des transformations du rapport au temps induites par l'industrialisation.]
Confinés ainsi à un travail d'exécution parcellisé et appauvri, le

Principe d'adéquation entre les moyens et les fins visées. En économie on retrouve les moyens ...de production dont l'association a pour finalité la production....

... donc recherche d'efficience

Idée de rationalisation...

... et ses limites (« travail en miettes ») qu'il faudra

travail perd de son sens, renforçant l'aliénation des ouvriers [G. Friedmann, 1964]. L'appropriation par les contremaîtres du savoir ouvrier est à l'origine de leur perte de pouvoir dans l'entreprise. La codification des savoir-faire et l'explicitation des « savoirs tacites » des ouvriers permet de standardiser le processus de production – donc de le rendre reproductible – et de **quantifier l'effort** ouvrier. Ceux-ci, dépossédés de leurs qualifications, perdent toute possibilité d'expertise sur leur propre travail, étant soumis à des normes émanant des ingénieurs. L'OST désindividualise les ouvriers, les rend comparables, évaluables et interchangeable. La sociologie du travail a cependant insisté sur les décalages entre ce modèle théorique et la réalité organisationnelle au sein des entreprises. La mise en œuvre concrète de l'OST laisse des marges de manœuvre stratégiques aux ouvriers, car il existe toujours un décalage entre travail prescrit et travail réel. La formalisation du travail laisse de côté des « zones d'incertitude » pouvant être mises à profit par les ouvriers [M. Crozier et E. Friedberg, 1977]. Le travail ne se laisse jamais entièrement codifier : des pratiques informelles persistent et sont à l'origine d'un pouvoir relatif des ouvriers sur le rythme de production (tactiques de freinage) [D. Roy, 1996].

Par ailleurs, au sein de l'usine taylorienne, la « coopération » des ouvriers n'est pas fondée uniquement sur la contrainte hiérarchique. F. W. Taylor croit en effet en la possibilité de faire converger les intérêts du patronat et des ouvriers. La perte de maîtrise des ouvriers sur leur travail et le contrôle strict auquel ils sont soumis ne sont légitimes que si l'employeur fournit des incitations monétaires substantielles à l'effort (salaires à la pièce ou « salaire différentiel ») qui leur donne des perspectives de mobilité sociale. Henry Ford deviendra le symbole de ce contrat social fondé sur la possibilité des ouvriers d'accéder par leur travail à la consommation de masse avec ses voitures Ford T et les « 5 \$ a day » et une politique d'extension des droits sociaux et politiques des salariés (syndicalisme, négociations collectives, salaire minimum, etc.). Ce compromis entre travail et capital a été qualifié de « compromis fordiste » [R. Boyer 1981].

2. ...à son « dépassement ? Le post-taylorisme comme réponse à la crise du modèle tayloro-fordiste

2.1. Le modèle tayloro-fordiste connaît une crise de légitimité et d'efficacité au cours des années 1960...

L'organisation bureaucratique taylorienne se heurte d'abord à la **demande croissante d'autonomie** des travailleurs. Le

combattre dès lors qu'elles menacent la finalité : l'efficience ... ou qu'il existe une résistance des salariés

Bilan : Taylorisme = division verticale en amont (« one best way » + chronomètre contre la flânerie) soit un double contrôle hiérarchique + division horizontale (ouvrier spécialisé ou O.S. ≠ O.Q.) au cœur du processus productif + rémunération à la tâche (≠ temps) ... combiné au Fordisme : + standardisation de la production (en série, en masse) + convoyeur (chaîne → travail posté soit en poste fixe) + fidélisation de la main d'œuvre (salaire d'efficience avant l'heure !)

compromis fordiste, et la capacité à faire progresser les salaires, est d'autre part remis en cause par le **ralentissement des gains de productivité**. Dans le même temps, les besoins des entreprises évoluent. La **pression concurrentielle** s'intensifie du fait de l'internationalisation et du ralentissement de la croissance mondiale, induisant de **nouvelles contraintes financières sur** les entreprises. Les limites du taylorisme apparaissent alors :

- la **bureaucratie excessive limite la propension à l'innovation...**
- **... la standardisation diminue la réactivité aux évolutions de la demande**
- **...et le fort turnover augmente les coûts salariaux.**

2.2. Dans les années 1980 émergent ainsi de nouvelles stratégies managériales.

Visant à répondre à la fois à la demande d'autonomie et à favoriser la flexibilité au sein de l'entreprise et l'innovation, on assiste à une diversification des modèles productifs [R. Boyer et M. Freyssinet, 2000]. Dans les années 1990, de nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent, fondées sur la souplesse et l'adaptation continue au marché. En témoigne le modèle de la firme « J », conceptualisée par M. Aoki, [1990] reposant sur l'horizontalité, la coopération, l'organisation de l'entreprise sous forme de petites unités opérationnelles relativement autonomes et la valorisation de l'expérience cumulée des travailleurs.

Le modèle « toyotien » (en référence à l'entreprise automobile Toyota) est l'une de ses réalisations concrètes les plus emblématiques. L'organisation toyotiste (théorisée par l'ingénieur T. Ohno) est fondée sur une stratégie de **réduction permanente des coûts** et une adaptation de l'offre à chaque segment de marché. Il s'agit donc de **planifier et de prévoir la demande** afin de pouvoir l'anticiper. La mise en place d'un système de traçabilité (méthode kanban ou gestion par étiquettes et code barre) permet une production à **flux tendus** (« zéro stock » ou lean production) et la baisse du coût de stockage des matières premières. Le deuxième pilier du toyotisme est le kaizen (ou « amélioration continue ») renvoyant à la réduction permanente du coût de revient : les équipes sont enjointes à rechercher des innovations organisationnelles permettant de supprimer les temps morts et de réduire le besoin en main-d'œuvre. La coopération des ouvriers est obtenue en indexant leur rémunération sur les suppressions effectives de postes.

La fin du modèle de croissance autocentrée et du commerce interbranche avec la saturation des taux d'équipement des ménages (marché de renouvellement remplace celui d'équipement plus dynamique) → adaptation de l'offre (défi aux producteurs)

Bilan : Post-Taylorisme = juste à temps ou flux tendus contre les stocks signe de gaspillage des facteurs de production donc exige une flexibilité de l'offre donc de l'organisation productive + donc un management participatif afin de limiter les erreurs et favoriser les adaptations rapides à de

<p>Le modèle « hondien » (en référence cette fois à l'entreprise Honda) ajoute une politique ciblant un segment particulier du marché, des produits innovants et spécifiques, et une forte réactivité aux évolutions de la demande (pilotage à flux tendus). L'organisation doit tendre vers une flexibilité totale, avec la possibilité de reconvertir l'appareil productif à moindre coût pour produire des produits de gammes différentes. Il est donc nécessaire de recourir à un personnel plus qualifié capable d'adaptation. La relation salariale va donc valoriser l'expertise et l'initiative individuelle.</p>	<p><i>nouvelles contraintes + salariés ou équipes polyvalents (autonomes et responsables) + polyvalence du capital fixe (innovation technologique)</i></p>
---	--

2. Comprendre les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes de l'organisation du travail sur les conditions de travail.

<p>1. Des effets ambivalents sur les <u>conditions de travail</u>.</p> <p>1.1. <u>Sous l'effet du succès du « modèle japonais », les préceptes de ces nouvelles formes de management (lean management) se diffusent en Europe.</u></p> <p>Au cours des années 1980, les évolutions managériales dans les pays développés vont faire une place de choix aux thèmes du partenariat, de la coopération, de la participation et de la communication. Le travail doit être moins prescriptif et laisser davantage de place à l'autonomie des travailleurs, ce qui permet en même temps de réduire les coûts de coordination et d'encadrement. Le travail s'organise désormais par projet, ou par mission, menés par des équipes autonomes, ce qui doit laisser plus de place aux arrangements informels et à la possibilité d'innovations organisationnelles (horaires modulables, flexibilité interne). On parle alors d'empowerment des salariés, retrouvant des marges de contrôle sur leur activité. L'enrichissement des tâches et cette organisation réticulaire suppose une certaine <u>polyvalence</u> chez les salariés, qui doivent maîtriser des aspects différents de la production, afin de favoriser l'esprit d'initiative et la <u>communication</u> entre les différents services.</p> <p>Cette réorganisation du travail s'accompagne d'un discours managérial « ré-individualisant » les salariés et prenant davantage en compte leurs <u>potentialités individuelles</u> [P. Veltz et P. Zarifian 1993]. Leur expertise est valorisée au sein d'instances participatives (comme les cercles de qualité) et ils sont associés à la redéfinition des tâches (management participatif). L'éthique de la <u>responsabilité</u> enjoint les salariés à trouver des solutions aux problèmes se posant dans l'organisation, valorisant leur inventivité [F. de Coninck, 2004]. Le partage d'une culture d'entreprise doit permettre de</p>	<p>Soit : Quel impact sur la qualité d'un emploi ? cf. dossier 1 et les six caractères qui font la « qualité » d'un emploi.</p> <p><i>Idée de réseau : idée de solidarité organique.</i></p>
---	---

faciliter la collaboration et d'obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs poursuivis par la firme. De même, les stratégies d'intéressement aux performances de l'entreprise font converger les intérêts des différents membres de l'entreprise et réduisent les probabilités de conflits. Le discours managérial absorbe ainsi certaines critiques : la « ré-humanisation du travail » et la prise en compte des subjectivités des salariés doit permettre de faire du travail un moyen d'épanouissement personnel et de réalisation de soi.

2.2. Si l'organisation post-taylorienne donne davantage d'autonomie aux salariés, elle comporte toutefois son lot de contraintes.

Alors que le contrôle externe par la hiérarchie s'est atténué, la nouvelle importance donnée à l'autonomie a renforcé l'importance de l'autocontrôle des salariés, devenus seuls responsables de l'organisation de leur travail, donc seuls responsables de leurs échecs éventuels. Le développement de l'éthique de la responsabilité et la valorisation de l'initiative individuelle s'accompagnent dans le même temps d'une intensification du travail [M. Gollac, 2005] pour satisfaire aux exigences fortes de l'entreprise (adaptabilité, flexibilité, réactivité à la demande, polyvalence), enjoignant de fait les salariés à utiliser « la façon de travailler la plus rapide » [M. Gollac, 1998]. Le poids de l'incertitude repose désormais sur les salariés, chargés d'anticiper et d'apporter des réponses aux incidents de production, ce qui augmente leur charge mentale. L'intériorisation des contraintes de l'entreprise (culture d'entreprise) et de l'injonction au dépassement de soi par les salariés eux-mêmes constitue une **nouvelle forme d'aliénation** dont ils sont le principal moteur [V. de Gaulejac 2005]. De ce fait, l'organisation du travail en équipe et l'instauration de politiques de rémunération à la performance favorisent la surveillance mutuelle (contrôle par les pairs acquis aux objectifs de l'entreprise), plutôt que de favoriser la cohésion du groupe. L'autonomisation des salariés et l'individualisation des modes de gestion des carrières ont donc eu pour contrepartie un développement des risques psychosociaux [C. Dejours, 1998].

Déplacement de la responsabilité avec performance individualisée, pression du côté de la demande (client)

Remarque : ces aspects ambivalents (+ vs -) sont renforcés par les NTIC (Innovation et communication mais aussi contrôle, cadence...)

Conclusion :

L'idée selon laquelle l'organisation tayloriste du travail aurait laissé place à un modèle post-taylorien est souvent très structurante, mais il faut se méfier d'une vision naturaliste voire darwiniste concluant au remplacement d'un modèle d'organisation du travail par un autre supposé plus efficient. Certaines approches appellent à relativiser la portée du post-

taylorisme [D. Linhart, 1993] et insistent au contraire sur la permanence des logiques d'organisation taylorienne dans certains secteurs (textile, bâtiment, grande distribution, logistique) voire à leur extension dans le secteur des services (grande distribution, logistique, centres d'appel, restauration rapide, mais aussi santé, soins à la personne), aujourd'hui gagnés à la logique de rationalisation. On aurait plutôt assisté à une évolution du discours managérial, plutôt qu'à une réelle rupture dans l'organisation concrète du travail. La division verticale du travail est en grande partie maintenue, en dépit des contraintes de réactivité forte. L'essor d'organisations post-tayloriennes s'est par ailleurs accompagné d'une **dualisation croissante du marché du travail** [M. Piore et P. Doeringer, 1971] et d'un recours massif à l'externalisation et à la sous-traitance pour évacuer les contraintes de stock, les entreprises sous-traitantes conservant des formes d'organisation très hiérarchisées [T. Pardi, 2009].