

Dossier

Stratégie & Organisation

L'organisation moderne du travail



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711141

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

L'organisation moderne du travail

- . 4 modèles d'organisation du travail
 - . Le secteur des services
 - . La contrainte commerciale
 - . L'importance de l'apprentissage

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

4 modèles d'organisation du travail

Au départ, l'économiste Adam Smith (1723-1790) insiste sur l'idée que c'est de la répétition que naissent la perfection des gestes et leur économie. La notion d'apprentissage devient essentielle en matière de recherche de productivité. Pourtant très vite, une fois que l'organisation est mise en place dans l'usine, il n'y a plus vraiment apprentissage mais répétition des gestes et des habitudes. Des améliorations notables sont toutefois apportées au XX^e siècle faisant qu'il existe actuellement 4 principaux modèles dans l'organisation du travail en milieu industriel de nature à influencer directement la productivité. Le premier modèle repose sur la logique taylorienne ; le second sur la logique fordiste ; le troisième est une amélioration du précédent (néofordisme) ; le quatrième modèle repose sur la logique toyotiste. En France, le modèle industriel dominant se révèle plus proche du néofordisme que du toyotisme par l'importance du contrôle de la hiérarchie, la faiblesse de la formation continue, la relativement faible autonomie des salariés et surtout le caractère fréquemment répétitif du travail. L'organisation du travail dans les grandes industries françaises semble être en retard d'une méthode, malgré des gains réels de productivité, surtout face aux enjeux concurrentiels issus de la mondialisation.

1. LE MODÈLE TAYLORISTE

Il s'agit de la première forme d'organisation scientifique du travail développée par Frederick Taylor à la fin du XIX^e siècle. Ce modèle est fondé sur une double division du travail à la fois verticale (hiérarchie, conception/exécution) et horizontale (spécialisation) avec un rôle tout particulier dévolu au bureau des méthodes. Ce dernier a pour principale tâche de définir sur la base de l'expérimentation, la meilleure manière de réaliser chaque opération. De fait, les tâches sont alors décomposées et simplifiées de manière à éliminer le maximum de temps morts en vue d'obtenir une exécution parfaite. Avec le Taylorisme, la division des tâches aboutit à la répartition du travail comme à la spécialisation des opérateurs, des entreprises, voire des activités dominantes de chaque pays. Le pilotage de la production est ici totalement géré en amont ne laissant que très peu d'initiative à l'opérateur. D'une manière plus large, il est possible de dire que le fonctionnement rationnel classique de nombreuses entreprises sous forme d'ateliers, de services et autres départements distincts, est encore largement influencé par le modèle Tayloriste.

2. LE MODÈLE FORDISTE

En 1913, le modèle tayloriste prend un tournant avec l'arrivée d'un nouveau principe d'organisation à la chaîne rationalisé par Henry Ford, dont l'usine principale est installée à Dearborne dans le Michigan. Ce dernier perfectionne le «système» en instaurant la chaîne de montage au sein de sa production automobile. L'objectif est de faire en sorte que le déplacement de la chaîne soumet directement l'opérateur au rythme de la machine et supprime ainsi des manipulations fatigantes. Le recours généralisé au convoyeur mécanisé consiste à déplacer le produit devant les opérateurs en déterminant ainsi leur rythme du travail. En quelque sorte, l'ouvrier spécialisé devient lui-même un complément de la machine. Les théoriciens de la régulation utilisent le terme «fordisme» pour désigner en réalité un mode de régulation associant production de masse, gains de productivité par la division du travail et consommation de masse par la stabilisation de la demande. En effet, alors que la production est totalement pilotée en amont, l'entreprise conçoit des produits de masse puis essaye de les vendre sans vraiment s'intéresser aux attentes précises du consommateur. En termes économiques, le modèle fordiste repose sur le schéma suivant : spécialisation = gains de productivité = croissance = élargissement des marchés = croissance auto-entretenu.

3. LE MODÈLE NÉOFORDISTE

A partir des années 60, des difficultés apparaissent dans l'usage industriel du modèle fordiste. A cette époque, une crise du travail s'installe à cause de l'accélération des cadences et l'utilisation d'une main d'œuvre plus jeune, moins docile mais aussi mieux formée qui ne trouve plus de sens dans l'accomplissement de son travail. Il existe alors un absentéisme massif alors que les départs volontaires désorganisent la production induisant une qualité de travail relativement médiocre et la survenue de nombreux conflits syndicaux. Le second gros problème rencontré révèle l'inadéquation de la production de masse aux changements d'attentes du marché. Un troisième problème sous-jacent concerne la montée des coûts d'organisation liée au contrôle du travail et au gigantisme des unités de production. Pour apporter une réponse industrielle à ce constat, de grandes entreprises telles Volvo tentent d'enrichir les tâches en

les confiant à des équipes semi-autonomes. Ce renouveau permet d'enrichir et d'apaiser le climat social en production même s'il ne procure pas vraiment de nouvelles sources de gains de productivité et ne solutionne absolument pas les autres problèmes productivistes rencontrés par le modèle fordiste.

4. LE MODÈLE TOYOTISTE

La véritable alternative au modèle fordiste est inventée au Japon par Taiichi Ohno, président de Toyota, dans les années 50-70. Les 2 grands principes innovants mis en place dans le toyotisme concernent :

- . L'amélioration continue des processus (kaisen) par les ingénieurs de production et les opérateurs eux-mêmes.
- . Le pilotage de la production par l'aval, faisant ainsi que ce sont les commandes des acheteurs qui régulent le système de production éliminant ainsi les stocks, apportant une plus grande souplesse et favorisant le flux tendu (Kanban ou juste-à-temps).

En fait, le toyotisme élargit les principes de polyvalence et d'autonomie des opérateurs dans un cadre de plus grande efficacité productive, tout en favorisant des tâches plus riches et plus valorisantes pour chaque opérateur. Si le toyotisme traduit une véritable avancée industrielle, il induit parallèlement des effets collatéraux sous forme de contraintes « tertiaires » par le fait que l'entreprise doit dorénavant réagir rapidement face aux sollicitations de la clientèle. La contrainte du délai (livraison, réponse, qualité de la prestation, suivi de services...) est rendue beaucoup plus vive générant une forte source de pressions et de tensions pour les salariés. L'intensification du travail qui en résulte déplace ainsi la contrainte industrielle initiale vécue par les ouvriers vers la « contrainte commerciale » subie par les employés et les cadres. Ces derniers, directement exposés vers l'extérieur, n'ont aucune possibilité de revendication sachant qu'il leur est impossible de dire « non » à un client.

Le secteur des services

Si le pilotage par l'aval au sein de la production offre d'évidents avantages d'efficacité et de productivité, ce n'est pas forcément le cas au niveau des services qui absorbent aujourd'hui la grande majorité des emplois. Dans un certain sens, les services échappent à la rationalisation taylorienne du travail. L'interaction directe avec le public devient même une source permanente de stress (rythme de travail, horaires, problèmes frontaux avec les clients, insécurité psychique et physique...) en raison directe qu'« un service est produit en même temps qu'il est consommé » ne laissant ainsi aucune marge de protection. L'accélération des temps de réponses et les risques qui en découlent (erreur, faute professionnelle, impact sur le résultat des ventes, indicateurs de performance...) transfèrent aux salariés hors production une charge mentale croissante. Loin d'apporter un « One best way » la norme actuelle est devenue, au contraire, celle de la débrouille où chacun doit remplir comme il l'entend les objectifs qui lui sont fixés mais avec des moyens limités.

La contrainte commerciale

Dans la plupart des entreprises non industrielles c'est donc un autre modèle dit de « contrainte commerciale » qui s'applique, largement amplifié par l'arrivée des nouvelles techniques de l'information et la communication. Cette contrainte se traduit notamment par :

- . Des dispositifs de traçabilité permettant au client de savoir à tout moment où en est sa commande et qui la traite ;
- . Le recours permanent à la téléphonie fixe et mobile qui met tout le monde en direct avec l'extérieur ;
- . L'informatisation qui autorise à chaque instant des contrôles de performance.

In fine, cette intensification des conditions de travail fait que la répétition initiale et sans surprise des modèles industriels est remplacée par l'irruption permanente de problèmes à résoudre, la nécessité constante d'improviser et tout cela, à la fréquence des interruptions dans le travail. De nombreuses études montrent que les conditions de travail issues de la contrainte commerciale génèrent 2 types de stress à charge de travail égale :

- . Le stress négatif résultant de la contradiction entre une forte demande psychologique (exigences et pressions imposées) dans le travail et une faible latitude décisionnelle avec en plus la présence d'un contrôle régulier (cas de l'employé).
- . Le stress positif qui se caractérise par une autonomie professionnelle élevée et une capacité à prendre des décisions ayant pour effet d'engendrer un travail dynamique propice à la réalisation de soi (cas du manager).

L'importance de l'apprentissage

Toutefois, outre le stress généré, l'affrontement quotidien avec une variété de problèmes et de situations professionnelles tend à produire une dynamique de progrès et une hausse «compétentielle». C'est l'avis de Kenneth Arrow, Prix Nobel, qui considère que la confrontation régulière avec des problèmes multiples renforce la compétence. Il souligne notamment le fait que lorsque le processus de production (intellectuel ou industriel) implique des actions complexes entre les individus, des échanges d'informations répétés ou encore la découverte de situations variées et changeantes, l'apprentissage devient alors permanent voire prédominant dans l'obtention de gains de productivité. Selon lui, l'apprentissage individuel et collectif par la diversité des pratiques favorise directement l'accroissement des connaissances et la finesse du savoir-faire dans toute activité productive.

Ce phénomène se traduit notamment par :

- . Une augmentation de la compétence des opérateurs confrontés à des situations nouvelles de travail ;
- . L'amélioration concrète de la compétence individuelle grâce à l'autonomie relative des opérateurs et la diversité de leurs tâches à accomplir dans un cadre de stabilité des équipes ;
- . La sollicitation et le renforcement des capacités d'observation et d'innovation des opérateurs lorsque ceux-ci participent à des cercles de qualité ou utilisent les boîtes à idées en vue de proposer des innovations ;
- . Une amélioration sensible de la maîtrise du processus de production grâce aux essais et aux erreurs acceptées.

Selon cet économiste, les gains de productivité acquis par l'expérience sont à l'origine de petites innovations qui, combinées ensemble, peuvent avoir un impact fort sur la compétence individuelle et collective. Même si les innovations qui en découlent sont souvent qualifiées d'incrémentales (secondaires ou petites) par rapport aux innovations majeures nées de la R&D, elles produisent une réponse profonde à la crise du travail issue du fordisme et néofordisme.