**Chapitre 11 : Une organisation du travail souple ou rigide ?**

Des associations aux entreprises en passant par les organisations publiques, toutes les organisations sont contraintes, dès leur création, de diviser le travail en tâches. En effet, la division du travail puis sa répartition au sein d'une organisation permettent d'améliorer la productivité et de rationaliser le processus productif, ce qui est indispensable dès que le travail devient complexe ou lorsqu'il faut produire de manière massive.

**I. Le taylorisme : une organisation rigide du travail**

**A/ La nécessaire division du travail**

Des associations aux entreprises en passant par les organisations publiques, toutes les organisations sont contraintes, dès leur création, de **diviser le travail en tâches**. En effet, la division du travail puis sa répartition au sein d'une organisation permettent d'améliorer la productivité et de **rationaliser le processus productif**, ce qui est **indispensable dès que le travail devient complexe ou lorsqu'il faut produire de manière massive**.

**1/ La notion de taylorisme**

Le taylorisme désigne l'organisation scientifique du travail (OST). Son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915), préconise une spécialisation des ouvriers dans une tâche. Les tâches ayant été préalablement formalisées de manière scientifique (cadences, gestes…). L'objectif est d'automatiser les gestes des ouvriers afin que les techniques de production permettent une augmentation de la productivité.  
Taylor va payer le salarié en fonction de son rendement et de sa productivité pour lui faire augmenter son rythme de travail.

**2/ La double division du travail**

L'un des principes du taylorisme est la division du travail. Elle s'appuie sur la décomposition du travail en tâches spécifiques. Cela permet d'employer du personnel peu qualifié qui va se spécialiser dans une tâche. La division du travail à deux dimensions :

* une **dimension verticale** : la distinction entre les tâches de conception, effectuées par les ingénieurs de manière scientifique et celles d'exécution, réalisées par les ouvriers. Concrètement, ceux qui exécutent ne sont pas ceux qui réfléchissent ;
* une **dimension horizontale** : la décomposition du processus de production en tâches simples et répétitives, confiées chacune à un travailleur non qualifié, afin d'automatiser et d'accélérer leurs gestes.

**3/ Du taylorisme au fordisme**

Henry Ford (1863-1947) est le fondateur du constructeur automobile américain Ford. Il donne son nom au fordisme, une méthode de production inspirée du taylorisme qui fera apparaître le travail à la chaîne. Ford va augmenter les salaires dans le but de motiver les salariés. Il souhaite que chaque salarié gagne assez pour pouvoir acheter le produit qu'il fabrique, soit une automobile de la marque Ford.

**4/ Les limites d'une organisation rigide du travail**

Le taylorisme puis le fordisme vont provoquer une **dégradation des conditions de travail**. Les gestes répétitifs et monotones, le travail à la chaîne, le stress du travail chronométré vont créer de l'insatisfaction chez les salariés. Les salaires, même s'ils sont plus importants qu'ailleurs, ne pourront pas compenser la démotivation, l'absentéisme et le turn-over des ouvriers. Enfin, le taylorisme et le fordisme ont reculé face aux mutations technologiques qui ont nécessité du personnel qualifié et plus exigeant quant à ses conditions de travail.  
Toutefois, même si elle est moins présente, l'organisation rigide du travail existe toujours dans certaines industries et dans le secteur des services (restauration rapide, centres d'appels…).

**II. Le toyotisme : une organisation souple du travail**

Le toyotisme est le mode de production qui a permis la mise place du « **juste à temps** ». Il a trois principales caractéristiques qui le distinguent d'une organisation rigide du travail.

**1/ La polyvalence des individus**

En réaction à l'organisation rigide du travail et à ses effets négatifs sur les ressources humaines, un ingénieur de Toyota, Taiichi Ohno (1912-1990), va promouvoir une organisation du travail avec un faible degré de formalisation et de spécialisation des tâches. Par conséquent, il va favoriser la **polyvalence**, l'**autonomie** et la **prise d'initiative** des salariés. Le salarié va être consulté et son travail sera reconnu, ce qui se révèle être une source de motivation qui avait disparu dans le taylorisme. Le toyotisme va favoriser le travail en équipe et la responsabilisation des individus (en cas d'anomalie, par exemple, le salarié peut arrêter lui-même la chaîne de montage pour résoudre le problème).

**2/ La flexibilité**

La flexibilité du toyotisme permet une plus grande souplesse du travail et répond au besoin exprimé par les consommateurs de produits moins standardisés. La volonté des clients d'acquérir des biens ou des services plus personnalisés va aussi entraîner la volonté de Toyota de travailler avec des stocks ultralimités. Toyota va produire à partir de la commande du client (en « juste-à-temps »). Ainsi, il pourra rapidement réagir aux changements de son marché et être plus compétitif face à la concurrence. Évidemment, cela nécessite des ouvriers polyvalents.

**3/ L'enrichissement des tâches**

Au contraire des tâches répétitives et spécialisées du taylorisme, le toyotisme attribue au salarié des tâches plus qualifiées et diversifiées et favorise l'autonomie et la prise d'initiatives. Le travail des ouvriers est enrichi en intégrant des tâches de contrôle, ils ne sont plus de simples exécutants aux gestes automatisés.

MANAGEMENT 1ière STMG