

# La division du travail

## ECONOMIE ET DROIT

### Inconvénients et dysfonctionnement de la division du travail

**Critique de l'OST (organisation scientifique du travail)** : les premières réactions hostiles au taylorisme viennent des syndicats. Ils dénoncent dès le début la méthode que reprend Henry Ford : le travail est rendu abrutissant et transforme les salariés en simples accessoires de la machine.

Les **salariés** sont plus **efficaces** lorsqu'ils se sentent **valorisés** et **reconnus** dans leur travail. L'efficacité d'une organisation se révèle liée au collectif de travail, à des facteurs affectifs que dégage un groupe. En négligeant la dimension humaine, le taylorisme s'expose à des limites.

- ➔ **Taylorisme affaibli dans les années 60**: les ouvriers (les jeunes, notamment) acceptent de moins en moins la pénibilité du travail en usine, l'absence de reconnaissance sociale, et le manque de perspectives professionnelles. L'apparition de grèves, et l'augmentation de l'absentéisme et du turn-over reflètent le refus de l'OST. Les directions d'entreprises réalisent que l'application de ces méthodes peuvent être contre-productives et se mesurer en coûts : retouches, retour des produits ... Au début des années 70, on essaie d'améliorer les conditions de travail : rotation des tâches, enrichissement du travail, etc, mais ce "néo-taylorisme" ne modifie pas fondamentalement le rapport au travail.
- ➔ **Taylorisme est rendu difficile dans les années 80** : les entreprises doivent à présent s'adapter à des marchés changeants, incertains et internationalisés. La qualité et la diversité des produits sont impératives pour les entreprises qui veulent rester concurrentielles. Mais le taylorisme est un système rigide où les machines ont acquis une place centrale et où il est très coûteux de modifier une chaîne automatisée au gré des fluctuations des marchés.

### Adaptation du Taylorisme suite à ces dysfonctionnements

Le taylorisme doit donc s'adapter à l'évolution du marché, devenu compétitif, concurrentiel et mondialisé.

- **rotation des postes** : l'ouvrier occupe différents postes à la suite pour éviter la routine et avoir une vision d'ensemble du processus de production.
- **élargissement des tâches** : les tâches sont moins fragmentées, moins pénibles, et moins répétitives.
- **enrichissement des tâches** : le travail s'étend à d'autres tâches comme le réglage et l'entretien des machines. L'ouvrier est responsabilisé.
- **les groupes semi-autonomes** : quelques ouvriers s'organisent librement afin d'atteindre l'objectif de production fixé par la direction.

– **les cercles de qualité** : des groupes volontaires se forment pour améliorer le processus de production et la qualité des produits.

Ces nouvelles techniques devaient permettre d'éliminer les défauts des organisations induites par le taylorisme :

- Problèmes physiques liés à la répétition des mêmes gestes,
- Démotivation et aliénation, le taylorisme ne laissant aucune place à la reconnaissance de l'individu, à ses capacités créatives et à son apport personnel à l'organisation

Alors que le Taylorisme avait été en son temps une avancée dans les méthodes de production et apparaît désormais en décalage avec son temps.

Né aux Etats-Unis, le Taylorisme va évoluer profondément dans le Japon des années soixante, avec la mise en place de systèmes qualitatifs, dont le double effet sera de :

- Continuer à améliorer la qualité de la production, et par là la productivité. Il y a toujours, comme dans le taylorisme, « une seule bonne méthode », simplement celle-ci doit inclure un objectif de qualité maximale.
- Réintroduire et valoriser la réflexion et le savoir-faire de l'ouvrier : à travers les cercles de qualité, dont le premier se tiendra en 1962, dans la Compagnie Japonaise des Câbles et Télécommunications, le savoir-faire et l'expérience de l'ouvrier sont utilisés dans le processus continu d'amélioration.

Cette modification est essentielle : au lieu d'être un processus extrêmement hiérarchisé, qui impose une méthode à l'ouvrier, le cercle de qualité remplace l'organisation pyramidale par un flux continu, qui permet de « renvoyer » aux bureaux d'études les constatations faites sur la chaîne de production et les améliorations proposées.



Le constructeur automobile japonais Toyota poussera au maximum les principes du taylorisme revisité, et exportera même ses méthodes chez Amazon.

De plus, les ouvriers participant à ces cercles s'attachent aussi à résoudre les problèmes de liés aux problèmes humains : c'est le « [Kaizen](#) », le processus d'amélioration continue basé sur la participation de tous les ouvriers. Avec le Kaizen, les opportunités de valorisation ne sont plus limitées aux participants des cercles de qualité, mais ouvertes à tous les employés. Cette organisation japonaise de la production est l'héritière directe du taylorisme.

La clé du succès industriel du Japon sera donc une adaptation culturelle des principes de base du taylorisme, permettant son acceptation.

## Le Taylorisme dans les organisations modernes

Le taylorisme a évolué, et « survécu » à toutes les évolutions de l'organisation du travail parce qu'il répond à des besoins précis : arriver à la meilleure qualité et à la productivité la plus élevée. Le Japon, on l'a vu, a su trouver les réponses aux problèmes apparus avec le Taylorisme.

On peut regarder le cas de trois entreprises, très différentes, qui appliquent ces principes.

### Amazon et l'organisation de la chaîne logistique

Une des deux grandes forces d'Amazon est sa capacité logistique. L'entreprise, qui envoie des millions de colis chaque jour, est connue pour ses immenses entrepôts où les employés, très souvent des intérimaires, sont guidés à chaque instant, n'ayant aucune initiative ni dans l'organisation de leur tournée, ni dans celle du colisage. Les cadences de production sont exigeantes, et la pression sur les résultats est très élevée.

Cette situation est acceptable aux Etats-Unis, où, paradoxalement, il existe un très gros volant de main d'œuvre peu qualifiée et mal payée. C'est le pays des « petits boulots », des contrats à la journée et du cumul des emplois à temps partiel.

Arrivée en Europe, Amazon a dû remettre en cause des méthodes de travail à la chaîne : confrontée à une culture différente, l'entreprise a dû adapter son style de production, à la fois au niveau quantitatif, en diminuant les exigences de production, et au niveau qualitatif. Les principes d'organisation restent les mêmes, mais, comme au Japon, la mise en œuvre se localise (Amazon a d'ailleurs embauché des experts japonais du Kaizen, issus de Toyota).

Loin de la situation de plein emploi des années soixante, la situation économique actuelle a fragilisé les salariés ; en particulier les jeunes ont des difficultés à sortir de l'emploi précaire.

Si on considère cette pyramide des besoins de Maslow, le curseur est aujourd'hui redescendu : les besoins de valorisation et d'épanouissement passent au second plan derrière le besoin de sécurité, tant que celui-ci n'est pas rempli. Il y a un moins de possibilités d'emploi comme lors des années soixante.

Parallèlement, les effets négatifs d'un taylorisme poussé à l'extrême ont été assouplis : l'introduction des démarches de qualité, la mise en place de formations, la reconnaissance du « Meilleur Employé du Mois », autant de leviers qui permettent de ré-humaniser un environnement de travail.

Avec ces améliorations, une organisation tayloriste répond encore, de façon efficace aux besoins des grosses entreprises employant une main d'œuvre importante, peu qualifiée, souvent instable et fréquemment renouvelée.