

L'organisation du travail : quels modèles ?

Introduction :

Afin d'atteindre son objectif, qui consiste à maximiser son profit, une entreprise combine des facteurs de production : capital et travail. Le travail est organisé de façon à produire la plus grande quantité possible au coût le plus faible, cherchant ainsi à augmenter la productivité de l'entreprise.

C'est l'économiste [Adam Smith](#) (1723-1790) qui, le premier, propose une organisation du travail susceptible d'augmenter la productivité et donc de maximiser le profit de l'entreprise. Cette organisation repose sur un principe de base : la [division du travail](#). Elle permet en effet d'augmenter l'habileté des ouvrier·ère·s et d'effectuer les tâches plus rapidement.

Toutefois, dans cette organisation, l'ouvrier·ère reste encore maître·sse de son rythme de travail et maîtrise les savoir-faire. C'est avec le taylorisme puis le fordisme que les choses s'accélèrent : le travail est alors divisé en tâches élémentaires, il n'est plus nécessaire de posséder un savoir-faire spécifique et c'est désormais la machine qui dicte le rythme de travail. Après avoir connu le succès, ces deux modèles sont peu à peu remis en question à partir des années 1960 et laissent place à de nouveaux modes d'organisation.

Quelles sont alors les caractéristiques des nouvelles organisations du travail ?

Dans un premier temps, nous présenterons les principes de base du taylorisme et du fordisme et nous mettrons en évidence les facteurs qui ont amené à remettre en question ces modèles. Nous pourrions alors expliquer en quoi consiste l'organisation post-taylorienne du travail.

Dans un second temps, nous verrons en quoi le numérique a bouleversé les modes d'organisation du travail.

1 | Une organisation post-taylorienne



Taylor (1856-1915) est un ingénieur qui va remettre en question l'organisation traditionnelle du travail. Celle-ci repose alors sur le savoir-faire des ouvrier·ère·s qualifié·e·s qui sont responsables de l'organisation de leur temps de travail. Taylor met en évidence la perte de temps et la faible productivité du travail que génère cette organisation.



À retenir

Il propose alors une **organisation scientifique du travail (OST)** qu'on nomme aujourd'hui le taylorisme et qui repose sur trois principes :

- 1 l'optimisation des tâches ;
- 2 la parcellisation des tâches ;
- 3 la séparation des tâches.

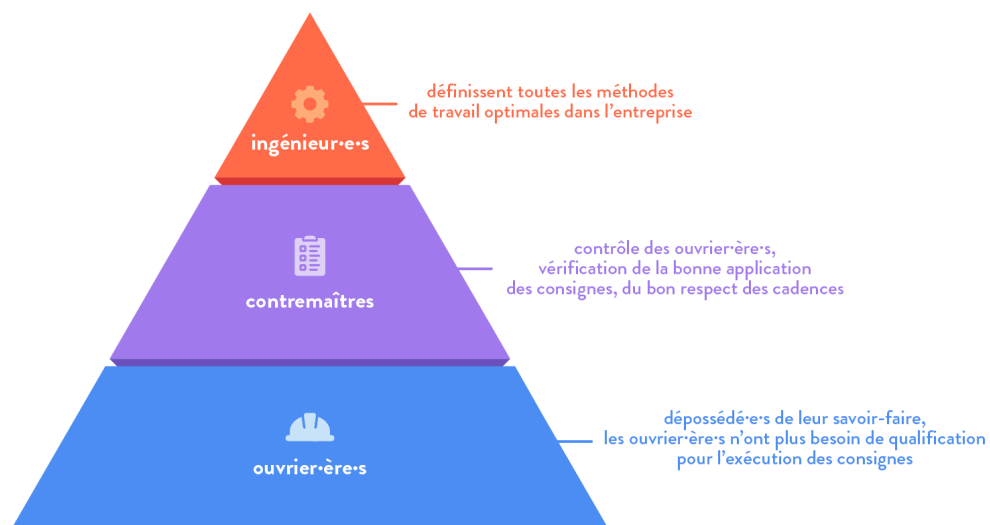
- 1 Le **One best way** consiste à trouver le meilleur découpage de la production en tâches simples. On parle d'optimisation des tâches.
- 2 De ce découpage de tâches découle la **division horizontale du travail** : chaque ouvrier·ère se voit attribuer une tâche unique qu'il·elle exécutera de façon répétitive durant son temps de travail. On parle de parcellisation des tâches.
- 3 La **division verticale du travail**, quant à elle, consiste à séparer le travail de conception (réalisé par les cadres) du travail d'exécution (effectué par les ouvrier·ère·s). Entre ces deux niveaux, un travail de vérification de la bonne

réalisation des tâches est effectué par les contremaîtres. On parle de la séparation des tâches.



La division « verticale » renvoie à la notion de **hiérarchie** sur laquelle repose le taylorisme.

Plus la division verticale est importante, plus l'entreprise est organisée de façon hiérarchique et moins les travailleur·se·s participent au fonctionnement et aux décisions de l'entreprise.

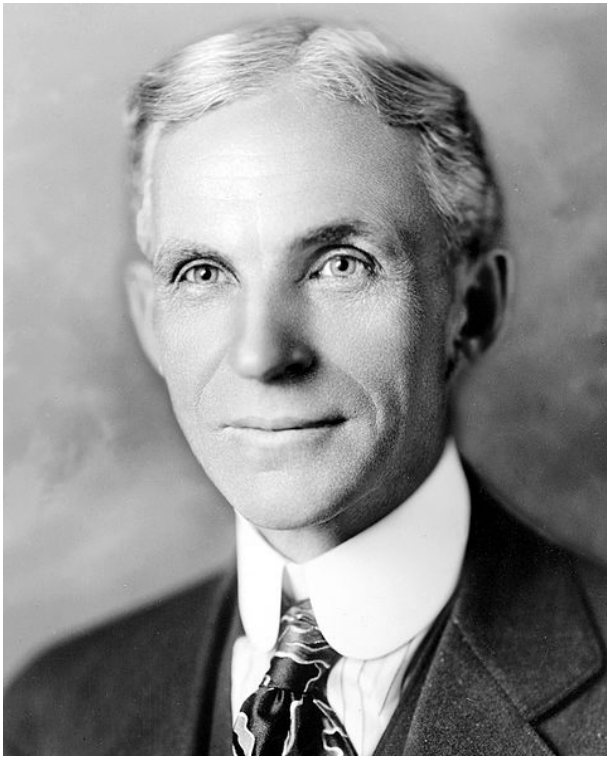


© SCHOOLMOUV

Dans ce modèle, les ouvrier·ère·s sont payé·e·s selon leur niveau de productivité, on parle de rémunération **au rendement**.



Cependant, si le taylorisme optimise le rendement, en contrepartie il rend le travail routinier et usant physiquement pour les ouvrier·ère·s. Les salaires sont faibles, les responsabilités inexistantes et les tâches peu valorisantes.



Henry Ford (1863-1947), fondateur de l'industrie automobile Ford, comprend quant à lui que le salaire peut être une source de motivation pour les ouvrier·ère·s. Ford reprend le modèle de Taylor : les tâches sont optimisées et parcellisées, mais il ajoute la **production à la chaîne**. C'est elle qui va désormais imposer le rythme de travail à l'ouvrier·ère.



Cela permet d'augmenter les gains de temps et d'accroître la production.

Les biens produits sont tous identiques : c'est la **standardisation de la production**.

La standardisation des produits et le travail à la chaîne permettent de réaliser des économies d'échelle : à mesure que la quantité produite augmente, le coût unitaire de production diminue.

La hausse des profits permet la hausse des salaires qui elle-même permet aux ouvrier·re·s d'acheter ces biens : la consommation augmente et génère une hausse du profit de l'entreprise. Cette dernière augmente alors sa production et les salaires des ouvrier·ère·s. Les ouvrier·ère·s vont à nouveau les dépenser dans ces biens standardisés. C'est un cercle vertueux.



Le succès du fordisme s'essouffle cependant à partir des années 1970. Tout d'abord, les ménages souhaitent consommer des biens plus différenciés. Puis, le développement du secteur tertiaire remet en question le mode d'organisation tayloriste et fordiste du travail : on ne souhaite pas seulement consommer en quantité mais aussi en qualité.

→ La main d'œuvre doit donc être qualifiée.

La croissance du commerce internationale vient accroître la concurrence économique : les produits vendus doivent répondre aux exigences de la demande. L'offre devient donc de plus en plus inadaptée à la demande, alors la croissance liée à la vente de ces produits diminue.

→ La standardisation atteint ainsi ses limites.

En parallèle de cette crise liée au changement et à la diversification de la demande, on distingue une crise humaine : les grèves se multiplient et le *turn-over* croissant de la main d'œuvre génère des difficultés d'organisation

pour les entreprises. Le salaire n'est donc pas, à priori, la seule source de motivation.

b. Une organisation post-taylorienne

Afin de répondre à ces deux crises (la crise de la demande et la crise humaine), le modèle tayloriste va s'enrichir, élargir les tâches des ouvrier·ère·s et mettre en place des équipes semi-autonomes. Mais cette réponse aux crises se révélera insuffisante.

C'est le modèle du toyotisme, mis en place par l'entreprise Toyota, qui va se révéler plus apte à répondre à ces crises.

Ces principes de fonctionnement reposent sur l'objectif « 5 zéro » :

- 0 stock ;
- 0 panne ;
- 0 papier ;
- 0 délai ;
- 0 défaut.



Le **toyotisme** est à l'origine de trois changements majeurs :

- 1 la production est faite « juste à temps » pour **produire des biens adaptés à la demande**, il n'y a pas de stock ;
- 2 les salarié·e·s sont **polyvalent·e·s**, il·elle·s réalisent des tâches différentes et ne sont donc plus cantonné·e·s à une seule et même tâche ;
- 3 les salarié·e·s **participent** à l'organisation de l'entreprise.

Le bien-être physique au travail est mieux pris en compte : les machines sont plus ergonomiques, c'est-à-dire, plus adaptées à la morphologie humaine, et rendent moins pénibles le travail des salarié·e·s. Ces dernier·ère·s sont aussi moins surveillé·e·s qu'au sein du modèle de Taylor.

→ On parle alors de formes d'organisation du travail post-tayloriennes.



Définition

Organisation post-taylorienne :

L'organisation post-taylorienne renvoie à des formes d'organisation du travail qui abandonnent les principes du taylorisme et du fordisme pour les suivants :

- l'enrichissement et l'élargissement des tâches ;
- la participation dans le processus de décisions.

→ On parle de **Nouvelles formes d'organisation du travail** (N.F.O.T.)

Les NFOT revêtent donc trois principes.

- 1 La **recomposition des tâches** : les tâches sont moins fragmentées, élargies et enrichies. Les salarié·e·s peuvent ainsi effectuer plusieurs tâches différentes. Il·Elle·s sont alors davantage responsabilisé·e·s, plus autonomes et moins surveillé·e·s.



Exemple

Les équipes de chantier vouées au travail d'exécution se voient déléguer des tâches qui sont traditionnellement dévolues au·à la chef·fe de chantier ; comme gérer les stocks de matériaux par exemple.

- 2 Davantage de **flexibilité** : il peut s'agir de flexibilité quantitative, la quantité de facteur travail est ajustée en fonction de la demande adressée à l'entreprise, ou de flexibilité qualitative qui renvoie à la nécessité d'avoir des salarié·e·s polyvalent·e·s.



Exemple

Une entreprise qui va voir son carnet de commandes augmenter, uniquement pour les deux mois qui viennent, va jouer sur la flexibilité

quantitative du travail. Elle va recourir à une forme atypique d'emploi comme le C.D.D. ou l'intérim pour faire face à cette hausse de la demande.

- 3 Un **management participatif** : le fonctionnement de l'entreprise est plus coopératif, les salariés prennent part aux décisions dans le fonctionnement de l'entreprise.



Des réunions sont organisées chaque fin d'année au sein de l'entreprise pour connaître les opinions de l'ensemble du personnel et pour éventuellement ajuster l'organisation de l'entreprise.

Ci-dessous, le tableau dresse un bilan de ces trois grands principes des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail :

	recomposition des tâches	flexibilité	management participatif
points positifs	<ul style="list-style-type: none">• + de sens au travail• confiance accrue entre employeur-se et salarié-e-s et entre les différents niveaux de hiérarchie	<ul style="list-style-type: none">• pour l'entreprise : faire face aux variations de la demande (flexibilité quantitative)• formation continue assurée pour les salarié-e-s (flexibilité qualitative)	<ul style="list-style-type: none">• renforcement des liens au sein de l'entreprise• prévention des conflits• amélioration de la productivité des travailleur-se-s
points négatifs		<ul style="list-style-type: none">• le recours aux formes atypiques d'emplois a pour conséquence la précarité et l'instabilité des revenus pour les salarié-e-s concerné-e-s• risque d'aggravation du chômage	<ul style="list-style-type: none">• risque d'une plus grande lenteur dans les processus de décision

© SCHOOLMOUV

En outre, l'avènement des technologies numériques est venu modifier non seulement les compétences recherchées par les entreprises (elles exigent des salarié-e-s sachant manipuler les outils numériques), mais aussi l'environnement et l'organisation du travail.

2 | Les conséquences des technologies numériques sur l'emploi

a. Une organisation du travail plus souple et collaborative

Les **technologies numériques** ont accéléré le développement de la **coopération** et de l'échange en favorisant la collaboration à distance.



La collaboration, en appui sur les nouvelles technologies (stockage des documents sur un *cloud* facilitant leur accès depuis n'importe quel poste, messagerie instantanée, logiciel d'appel en visio), a donc permis d'éclater les espaces de travail.

Cela signifie que le travail peut être réalisé en dehors de l'entreprise. Le·La salarié·e peut **télétravailler**. Très souvent, le télétravail renvoie à la situation où un salarié travaille de chez lui mais il peut aussi choisir de travailler dans un **espace de coworking**.



Les nouveaux espaces de travail, tels que proposés par les lieux de *coworking*, constituent des espaces plus conviviaux et plus ouverts, où les individus sont libres d'aller et venir.



Attention

Dans le langage courant, le télétravail est perçu comme une pratique propre aux salarié·e·s d'une entreprise plutôt qu'aux non-salarié·e·s. Néanmoins, un·e travailleur·se indépendant·e, c'est-à-dire un individu ayant le statut non-salarié, peut également faire le choix d'exercer sa profession d'indépendant·e à son domicile (en télétravail donc). De même, le *coworking* est un espace de travail privilégié aussi bien par les salarié·e·s que par les non-salarié·e·s.

En permettant le développement du travail à distance, les technologies numériques ont favorisé l'émergence de cadres de travail **moins soumis à la surveillance et au contrôle**.



À retenir

Ce recul de la surveillance et du contrôle laisse place à plus d'**autonomie** et vient stimuler la motivation des salarié·e·s.

- Or, un accroissement de la motivation des travailleur·se·s est bénéfique à la productivité du travail et donc à la croissance de l'entreprise.

Les nouvelles technologies ont également facilité la communication avec les différents niveaux hiérarchiques, grâce notamment aux messageries instantanées (cf. Slack), au sein même de l'entreprise et ainsi favorisé **une organisation du travail moins verticale**. Cette nouvelle organisation renforce la confiance et la proximité entre les acteur·rice·s de l'entreprise.



L'éclatement des espaces de travail (*coworking*, télétravail) et la collaboration accrue au sein et entre les différents niveaux hiérarchiques viennent **moduler le management**.

Même s'il consiste toujours à répondre aux objectifs de l'entreprise en tenant compte du personnel qui y travaille, le management consiste moins aujourd'hui à « manager » qu'à encadrer un projet, ou encore savoir animer une équipe.



On parle désormais du développement du **management participatif**.

En accordant plus de liberté aux salarié·e·s dans l'organisation de leur temps de travail, en favorisant leur prise de parole ou encore en leur permettant de télétravailler, il devient plus difficile de simplement commander et contrôler une équipe. Les conséquences de l'adoption des technologies numériques dans l'entreprise poussent celles-ci à trouver de nouvelles pistes pour susciter l'investissement du·de la salarié·e dans l'entreprise : la confiance, l'échange ou encore le bien-être au travail. De plus, nombreuses sont les entreprises qui ont compris qu'un·e salarié·e s'épanouissant sur son lieu de travail est aussi source d'innovation et de progrès pour l'entreprise.



Néanmoins, ces évolutions ne concernent pas, ou du moins pas de manière égale, tous les secteurs d'activités et toutes les catégories

socioprofessionnelles.

Toutes les PCS ne profitent pas de ces modes plus souples d'organisation du travail. En effet, pour toutes PCS confondues, seulement un·e employé·e sur deux possédait un ordinateur sur son lieu de travail en 2013 contre **90 %** des cadres. Ces modèles de travail ne sont donc pas adoptés à l'unanimité. Ce pourcentage illustre bien l'évolution à deux vitesses que favorisent l'adoption des outils numériques au sein des entreprises.

On parle de **polarisation des emplois** : d'un côté il y a ceux·celles qui bénéficient davantage de l'assouplissement des conditions de travail car il·elle·s exercent dans des secteurs d'activité où les ordinateurs et, plus largement le numérique, constituent des outils de travail indispensables, ou bien il·elle·s occupent des emplois élevés dans la hiérarchie (cf. cadres), et de l'autre côté ceux qui ne bénéficient peu ou pas de ces conditions de travail plus souples.

→ Les premiers peuvent alors davantage organiser leur temps de travail et donc leur temps hors-travail, tandis que les seconds restent soumis à un cadre de travail plus difficilement ajustable.



En outre, les conséquences positives de l'adoption des outils numériques au travail ne doivent pas occulter les revers de ces nouveaux modes d'organisation. Les salarié·e·s partagent en effet un même réseau numérique de travail et cela peut permettre, dans une certaine mesure, de **maintenir le contrôle des salarié·e·s**, voire de le renforcer.



Le suivi du travail au sein d'une entreprise peut désormais être informatisé. Un·e manager peut alors contrôler en temps réel la quantité et la qualité de travail fourni par le·la salarié·e, alors que ce contrôle était moins direct sans les outils numériques.

Le télétravail

C'est surtout le **télétravail** qui incarne aujourd'hui l'impact des technologies numériques dans l'organisation du travail.



Définition

Télétravail :

Le télétravail correspond à une activité professionnelle exercée, tout ou en partie, à distance grâce aux outils numériques.

Bien qu'il constitue un sujet de société très évoqué, le télétravail régulier est encore une pratique peu répandue : en 2017, **3 %** des salarié·e·s seulement télétravaillaient minimum un jour par semaine.



À retenir

Le télétravail n'est pas une évolution répartie de façon égale pour tou·te·s les salarié·e·s. Son adoption varie selon :

- les catégories socio-professionnelles ;
- les secteurs d'activité ;
- la situation familiale des salarié·e·s ;
- et selon le type d'espace.

- 1 Selon les catégories socioprofessionnelles : **61 %** des cadres télétravaillent régulièrement. Il s'agit de la catégorie socioprofessionnelle qui télétravaille le plus.
- 2 Selon les secteurs d'activités : les secteurs qui font le plus télétravailler leurs salarié·e·s sont surtout ceux de l'informatique et de la télécommunication. Il s'agit là de secteurs au sein desquels les salarié·e·s travaillent quasi exclusivement sur ordinateurs.
- 3 Selon la situation familiale des salarié·e·s : ceux ayant des enfants en bas-âge télétravaillent davantage que ceux n'ayant pas d'enfant ou ceux ayant des enfants plus âgés.

- 4 Selon le type d'espace : le télétravail est surtout adopté dans les aires urbaines et tout particulièrement en Île-de-France.



Ce sont les cadres qui sont avant tout concerné·e·s par ce nouveau mode d'organisation du travail.

Cependant, même pour eux, cette pratique reste occasionnelle et surtout informelle. Elle ne figure pas toujours sur leur contrat de travail et est alors seulement le résultat d'un accord oral avec l'employeur·se ou le·la supérieur·e. Ainsi, un cadre sur sept télétravaille quelques jours ou quelques demi-journées par mois.

Cependant, l'intégration dans le code du travail en 2017 de la pratique du télétravail atteste de la volonté de faire rentrer le télétravail dans les habitudes et illustre bien la place grandissante que cette pratique occupe dans les entreprises. De plus, les événements récents liés à l'épidémie de COVID-19 vont probablement amener à une adoption accélérée de cette organisation du travail.

Néanmoins, même si cette pratique apporte davantage de liberté aux salarié·e·s dans leur organisation de travail et qu'elle réduit les temps de transport, elle n'est pas sans risque.

- 1 Comme évoqué précédemment, cette pratique rentre dans ce que l'on appelle le travail à distance, l'outil numérique peut se révéler être un puissant outil de contrôle en temps réel. Ceci a de quoi remettre en cause le gain de liberté permis par le télétravail.
- 2 De même, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut être mis à mal. Le fait d'exercer sur un lieu exclusivement dédié au travail permet de rompre plus facilement avec sa vie professionnelle. En effet, l'outil numérique qui sert à la fois à des fins professionnelles mais aussi personnelles peut alors forcer la continuité entre ces deux mondes. Les horaires pratiqués peuvent être plus longs et plus atypiques, autrement dit, le·la salarié·e peut se retrouver à télétravailler très tard le soir et effectuer des journées plus chargées.

- 3 Le lieu de travail est aussi un espace de convivialité où les travailleur·se·s se côtoient et tissent des relations. De ce fait, le télétravail peut être un vecteur d'isolement.




Le numérique tend donc à brouiller les frontières entre le temps de travail et hors-travail. Le télétravail en est un exemple concret : les temps de travail sont moins bien définis.

Conclusion :

Le travail (qui a un coût) est un facteur de production qui entre dans le choix de combinaison productive de l'entreprise. Cette dernière vise, avec l'utilisation de ce facteur, à maximiser son profit. Dans le même temps, le travail est aussi un temps et un lieu d'activité rémunératrice et de réalisation de soi pour le·la salarié·e. C'est pourquoi, le mode d'organisation du travail est sujet à tant d'évolutions et de discussions. Alors que la logique du taylorisme puis celle du fordisme percevaient le travail seulement comme un facteur ajustable à la production, les nouveaux besoins des consommateur·rice·s et surtout la crise humaine ont amené les entreprises à envisager l'organisation du travail sous une autre forme. La recomposition des tâches, l'autonomie et le management participatif, critères des N.F.O.T. ou des organisations post-tayloriennes, illustrent bien ce besoin qu'a le·la travailleur·se de donner du sens à son travail.

Cependant, ces organisations post-tayloriennes n'ont pas impacté de manière égale tous les secteurs d'activité et tous les salarié·e·s si bien que l'on peut parler de risque de polarisation des emplois entre ceux·celles qui peuvent bénéficier de ces nouvelles formes d'emplois, génératrices de davantage de bien-être au travail, et ceux·celles qui n'en profitent pas. En effet, les cadres restent ceux qui télétravaillent le plus et profitent d'un cadre de travail plus souple. De même, de nombreux·ses scientifiques s'accordent à dire que le modèle taylorien n'a pas disparu et qu'il perdure dans différents secteurs d'activités, voire qu'il apparaît même dans des secteurs d'activités jusque-là épargnés. C'est le cas des équipier·ère·s dans la restauration rapide qui restent soumis·e·s à des cadences de travail élevées imposées parfois par l'outil



numérique et effectuent les mêmes tâches élémentaires durant leur temps de travail.