

## *Chapitre 2: Conception classique et moderne*

### **I- La conception classique :**

#### **1-La conception classique selon TALOR :**

F.TAYLOR (1856-1915) a été à l'origine de l'étude scientifique des méthodes de travail. Plusieurs chercheurs ont approfondi par la suite ses travaux.

L'OST (Organisation Scientifique du Travail) est un mode d'organisation du travail qui consiste en une division extrême du travail dans le but d'élever la productivité des salariés.

#### 1.1-Les cinq principes de l'OST :

1. **La spécialisation** : chaque exécutant ou salarié réalise toujours les mêmes tâches ;
2. **La parcellisation** : le processus de production est décomposé en une multitude de tâches impliquant des gestes simples à accomplir ;
3. **L'individualisation** : les relations entre employés sont presque inexistantes. Il est possible de récompenser individuellement les ouvriers par un salaire à la pièce et des primes pour tout dépassement des normes de production ;
4. **Le temps imposé** : le temps pour accomplir une tâche est calculé à l'avance et sert de norme
5. **La séparation du travail de conception, d'exécution et de contrôle**. Ces actions sont réalisées par des personnes différentes.

#### 1.2- Les méthodes de l'OST :

- **L'étude des mouvements des salariés** (observation et analyse du travail) , permet de détailler toutes les opérations liées à une tâche pour les simplifier : élimination des gestes inutiles, rationalisation de l'ordre d'exécution des opérations.
- **Mesure du temps** : le temps nécessaire à l'exécution de chaque opération doit être déterminé au chronométrage ou par utilisation de tables de temps préétabli.

#### 1.3- L'objectif fondamental de l'OST :

L'objectif fondamental de l'OST est une meilleure efficacité du travail, à travers :

- ✓ L'augmentation de la productivité et donc de la création des richesses ;
- ✓ Meilleure gestion du temps afin de réduire les coûts de production

### 1.4-Les dysfonctionnements nés de l'OST.:

Le taylorisme a permis le développement de la production en grande série. Il a favorisé la constitution de grands groupes industriels.

Toutefois, l'OST a créé des conditions de travail de plus en plus mal acceptées par les employés :

- **Monotonie du travail :** La répétitivité des tâches et leur parcellisation sont source de démotivation et de monotonie.
- **Mauvaise qualité des produits :** les travailleurs étant souvent rémunérés à la pièce, ne sont préoccupés que par la quantité à produire. Les taux de rebuts sont donc importants.
- **Absentéisme élevé et turn-over important :** Les cadences, les rythmes imposés pour exécuter les tâches, la séparation de la préparation et de l'exécution du travail, ont entraîné une augmentation de l'absentéisme et du turn-over (rotation du personnel).
- **Les accidents de travail :** Augmentation de la fréquence et/ou de la gravité des accidents de travail
- **Conflits fréquents entre exécutants et encadrants**
- **La dégradation du climat social :** les conflits sociaux se multiplient, entraînant des arrêts de production.

### **2-L'organisation du travail selon FORD : principales caractéristiques du fordisme :**

Henry FORD, propriétaire d'une des premières entreprises d'automobile, a mis en œuvre dans ses usines une nouvelle forme d'organisation du travail qui porte son nom (fordisme). Ses caractéristiques sont :

#### 2.1-La division du travail :

Le système d'acheminement (transport, convoyage) automatique des matière première (à travers les chaînes de montage) , ainsi que la division du travail ont permis :

- La baisse de la durée de montage d'un produit ;
- La standardisation des produits (tous les produits sont identiques).

#### 2.2- Production en grande série :

La standardisation des produits ainsi que la réduction du temps de production ont permis la fabrication en grande série.

#### 2.3- La politique des hauts salaires :

FORD a décidé d'augmenter les salaires de ses ouvriers afin de :

- Stabiliser une main d'œuvre qui fuyait les mauvaises conditions de travail,
- Augmenter la demande de ses produits : ses ouvriers pouvant devenir ses propres clients.

## II- Conceptions modernes :

### 2.1-Formes offrant plus d'autonomie aux salariés :

Au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, plusieurs modes d'organisation du travail ont été expérimentés pour éviter les conséquences néfastes de l'OST.

Il s'agissait de répondre à la question : Comment s'organiser pour mieux lutter contre :

- L'ennui et l'absentéisme ?
- La mauvaise qualité des produits

a- **La rotation des postes** : Les travailleurs changent de poste au cours de la journée afin de réduire la monotonie du travail. Cette rotation permet aussi de faire connaître aux travailleurs l'ensemble des tâches, donc de les rendre polyvalents en améliorant leur qualification.

b- **L'élargissement des tâches** : il s'agit de regrouper plusieurs tâches élémentaires pour former un tout. Donc, à chaque salarié, on confie un ensemble plus complet de tâches. La répétitivité diminue car le temps du cycle s'allonge (cycle d'une demi-heure au lieu de trois minutes par exemple).

c- **L'enrichissement des tâches** : Il s'agit d'introduire des activités plus attractives, plus qualifiées (contrôle, petit entretien, montage et réglage des machines...), de façon à élever le niveau de responsabilités du salarié en même temps que sa motivation.

d- **Les groupes semi-autonomes** : on confie la réalisation d'un ensemble de tâches à un groupe de travailleurs qui s'organisent eux-mêmes pour atteindre l'objectif de production défini avec la hiérarchie. Le groupe répartit les tâches entre ses membres, organise ses approvisionnements et effectue le contrôle de son travail.

e- **La direction par objectifs** : La direction ne donne plus des tâches à son personnel, mais des objectifs à atteindre, pour motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel.

### 2.2- Formes réorganisant le temps du travail du salarié :

L'aménagement du temps du travail est l'une des voies qui doit permettre une meilleure efficacité du travail :

- **Le temps partiel** : la durée effective du travail est inférieure à la durée légale. Cela peut permettre au salarié de trouver plus de temps à sa vie privée.
- **Les horaires flexibles** : Les salariés peuvent choisir, dans certaines limites, les heures de début et de fin de travail.
- **La réduction du temps de travail** : il s'agit de la diminution de la durée légale du travail (par exemple moins de 44 heures par semaines au Maroc).