

EC3

**Sujet : À l'aide de vos connaissances et du dossier documentaire, vous montrerez que l'évolution des formes d'organisation du travail a des effets positifs et négatifs sur les conditions de travail.**

2024 Asie J2

Cerner le sujet

Notions et Mécanismes

**l'évolution des formes d'organisation du travail a des effets positifs et négatifs sur les conditions de travail**

Rappels des OA

- Comprendre les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes de l'organisation du travail sur les conditions de travail.
- Connaître les principaux descripteurs de la qualité des emplois (conditions de travail, niveau de salaire, sécurité économique, horizon de carrière, potentiel de formation, variété des tâches)
- Comprendre les principales caractéristiques des modèles d'organisation taylorien (division du travail horizontale et verticale, relation hiérarchique stricte) et post-taylorien (flexibilité, recomposition des tâches, management participatif)

Définitions des Notions

**l'évolution des formes d'organisation du travail :**

Modèles taylorien (Taylorisme et Fordisme) puis post-taylorien (Toyotisme) intégrant des formes de division du travail et des styles de management dans le but de faire des gains de productivité. L'évolution vers des modèles post tayloriens a été notamment motivée par le mal-être d'un travail déshumanisé.

**les conditions de travail :**

Un des descripteurs de la qualité de l'emploi (aux côtés de la sécurité économique, de l'horizon de carrière etc....), les conditions de travail intègrent tous les effets sur la santé physique et mentale des salariés.

Le mécanisme :

**Les effets positifs et négatifs** des nouveaux modèles d'organisation du travail sur la santé physique et mentale pour le bien-être au travail.

**VISIOBAC**  
**Les annales guidées**

Mobilisation des connaissances :

Modèles Post tayloriens TOYOTISME	Effets positifs	Effets négatifs
La division du travail	Recomposition du travail par Elargissement et Enrichissement des tâches (DOC 1)	Le travail répétitif taylorien n'a pas disparu (DOC 2) Les frontières floues vie privée-vie pro (y compris NTIC télétravail)
Le management	Le management participatif Responsabilité, initiative, formation, cercle de qualité, DPO et DPPO (DOC 3)	Le stress (trop de responsabilités, surcharge)... burn out (DOC 2 et DOC3) Pbs liés à la Flexibilité

Exploitation documentaire :

Doc 1	Le travail en miettes : les méfaits de la parcellisation des tâches sur la productivité (malfaçons, absentéisme) et le turn over – car crée des frustrations et de la routine
Doc 2	Les souffrances physiques et mentales sont importantes dans l' UE en 2021 et en FR encore plus. Par ex : Le taylorisme persiste puisque 66 % des salariés fr font des gestes répétitifs, ¼ portent des charges lourdes Et malgré la mise en œuvre des modèles post-tayloriens qui sont censés prendre en compte le bien-être des salariés ¼ vivent des situations perturbantes sur le plan émotionnel
Doc 3	Peu d'autonomie du fait de la croissance du reporting – très loin des entreprises apprenantes qui permettent aux salariés du nord de l'Europe de s'épanouir en déployant leurs compétences : dppo et autonomie

## Plan

### *Intro*

La quête des gains de productivité, vocation des modèles d'organisation du travail.

OST puis le Fordisme ont permis des gains importants jusqu'à ce qu'ils soient remis en cause du fait des souffrances physiques et mentales des salariés.

Nécessité d'intégrer le bien-être des travailleurs et donc de faire évoluer les formes d'organisation du travail.

Ainsi le Toyotisme a intégré ces priorités dans la division horizontale du travail (répartition des tâches) et verticale (hiérarchie, management).

Nous allons voir dans une première partie les effets positifs d'une telle évolution mais nous verrons ensuite que des effets négatifs sont tout de même présents.

A1 L'évolution des formes de travail a des effets positifs sur les conditions de travail.

1E1 La recomposition du travail réduit la pénibilité des tâches répétitives

1I1 DOC 1

1E2 : Le management participatif

1I2 DOC 3 (Europe du Nord)

Mdp TOUTEFOIS

A2 L'évolution des formes de travail n'a pas totalement supprimé les effets négatifs sur les conditions de travail.

2E1 : Le taylorisme n'a pas totalement disparu

2I1 DOC 2

2E2 Les charges mentales sont différentes mais demeurent néfastes

2I2 DOC 2 et DOC 3 reporting

2I3 Les frontières floues avec la vie privée télétravail

2E3 Et quand l'entreprise est en difficulté, les conditions de travail sont lourdement affectées et les belles idées du management volent en éclats (affaires des suicides chez FT et BdF)

### *Conclusion*

Certes des progrès mais les sociétés françaises peinent à donner de l'autonomie à leurs salariés. La centralisation des décisions et le contrôle restent des priorités du management.

Réponse rédigée

Les entreprises poursuivent un but lucratif dans un environnement concurrentiel ; c'est donc pour réaliser des gains de productivité qu'elles élaborent des modèles d'organisation du travail.

Taylor a créé le premier modèle, l'Organisation Scientifique du Travail (OST) adapté aux techniques de productions industrielles et Ford l'a déployé en introduisant le travail à la chaîne. Les rendements de la production de masse ont connu une croissance fulgurante mais, à l'image des *Temps modernes* de Charlie Chaplin, la souffrance au travail des ouvriers a révélé les effets négatifs, contre-productifs, de ces formes d'organisation du travail. C'est ainsi que le Toyotisme a fait évoluer les modèles d'organisation du travail en intégrant le bien-être des salariés comme facteur de productivité.

Les formes post-tayloriennes d'organisation du travail ont alors pris en considération le bien-être physique et mental dans la division horizontale du travail (la répartition des tâches) et dans sa division verticale (relations hiérarchiques et styles de management).

Nous allons voir dans une première partie les effets positifs d'une telle évolution sur les conditions de travail mais nous verrons ensuite que des effets négatifs sont tout de même présents.

L'évolution des formes d'organisation du travail a des effets positifs sur les conditions de travail.

En premier lieu, il a fallu procéder à la recombinaison des tâches par l'enrichissement et l'élargissement des tâches (travailler dans divers ateliers, développer la polyvalence).

En effet, la division du travail avait conduit à une parcellisation extrême des tâches. L'ouvrier s'était vu confier des tâches routinières qui lui ont ôté le goût du travail bien fait et le cœur à l'ouvrage.

Dans le document 1, P. Deubel fait référence à l'ouvrage de G. Friedmann de 1956 *Le travail en miettes* qui avait analysé ce processus et ses effets contre-productifs : frustration des travailleurs, accroissement de l'abstention et des démissions, malheurs.

En second lieu, il a fallu introduire un management participatif.

Les relations hiérarchiques strictes avaient retiré toute initiative aux salariés en faisant des cols bleus (les ouvriers) les exécutants de la pensée des cols blancs (les ingénieurs). Dans les années 80 le Toyotisme a implanté des cercles de qualité en invitant les ouvriers à trouver des voies de progrès dans leur organisation quotidienne du travail. Les initiatives ont été valorisées et la participation aux prises de décisions s'est développée.

Le document 3 fait état, dans les entreprises du nord de l'Europe, du succès de ce type de management la DPPO (Direction Participative par Objectifs). Les « organisations apprenantes » valorisent l'autonomie des salariés et permettent plus de bien-être au travail.

Toutefois, l'évolution des formes d'organisation du travail n'a pas totalement supprimé les effets négatifs sur les conditions de travail.

Plusieurs points en attestent.

Le taylorisme n'a pas totalement disparu et la division horizontale du travail reste souvent trop importante.

Une étude d'Eurofound de 2023, présentée dans le document 2, mesure que 66 % des salariés français font des gestes répétitifs, et qu'un quart des salariés portent des charges lourdes.

Le management participatif aurait dû réduire le mal-être psychologique des salariés mais là encore nous observons des contre-performances.

En effet, l'élargissement des tâches, l'autonomie et la flexibilité se sont souvent transformés en surcharge de travail et stress pouvant conduire au burn-out des salariés.

Le document 3 dresse une critique cinglante des défauts du management français. L'autonomie tant vantée aurait muté en reporting permanent, accablant le salarié de contrôles et de lourdeurs administratives.

L'évolution des formes d'organisation du travail a été impactée par la révolution numérique et si le télétravail a pu être considéré comme une amélioration des conditions de travail, il s'avère souvent que les frontières avec le temps de vie privée sont devenues floues ajoutant là aussi du stress aux salariés.

Quand la pression concurrentielle s'intensifie, il semble que les belles idées du management participatif volent en éclats avec des cas extrêmes vus chez France Telecom et la Banque de France où le mal-être au travail a conduit au suicide de plusieurs salariés.

Les entreprises obéissent toujours aux mêmes lois des gains de productivité et de l'innovation pour être compétitives. Elles doivent être rationnelles pour limiter les coûts et diviser le travail. Mais elles ont aussi à se soucier du bien-être physique et mental de leurs salariés.

Pourtant les sociétés françaises peinent à donner de l'autonomie. La centralisation des décisions et le contrôle dominant souvent le management. La nouvelle génération (génération Z) qui arrive sur le marché du travail semble bousculer cette culture ancestrale.