

II-L 'évolution de l'organisation du travail et ses conséquences

A. Du taylorisme au post-taylorisme : quelles évolutions dans l'organisation du travail ?

1°) *L'organisation scientifique du travail : le taylorisme et le fordisme*

★ Le taylorisme, une organisation scientifique du travail

📄 Document 4 :



<https://www.youtube.com/watch?v=RFERYZ77wus>

Questions :

Q1 : Quelles sont les principes du Taylorisme ?



C'est l'ingénieur Frederick Taylor (1856-1915), qui le premier va proposer une réflexion théorique sur la manière d'organiser le travail afin de le rendre le plus productif possible. C'est l'Organisation scientifique du travail ou Taylorisme qui va marquer au début du XXème siècle le monde de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui encore.

L'organisation scientifique du travail (OST) consiste à rationaliser le travail dans l'entreprise sur la base d'observations scientifiques pour le rendre plus efficace.

A partir de ses observations, Taylor définit trois grands principes d'organisation qui vont se propager dans les industries au cours de la première moitié du XXème siècle :

→ **Division verticale du travail** : on sépare le travail de conception du travail d'exécution.

- Le bureau des méthodes (les ingénieurs) détermine les façons de produire et les gestes, divisent le travail, attribuent à chaque tâche un temps de réalisation. C'est le « chronométrage » des tâches. Il définit la meilleure manière de réaliser une opération « *The one best way* ».

- Les ouvriers n'ont plus à penser (ce qui prendrait du temps), ils n'ont plus qu'à produire en respectant les consignes données par le Bureau des méthodes. Le travail de l'ouvrier devient alors élémentaire, déqualifié car il ne fait qu'exécuter les tâches.

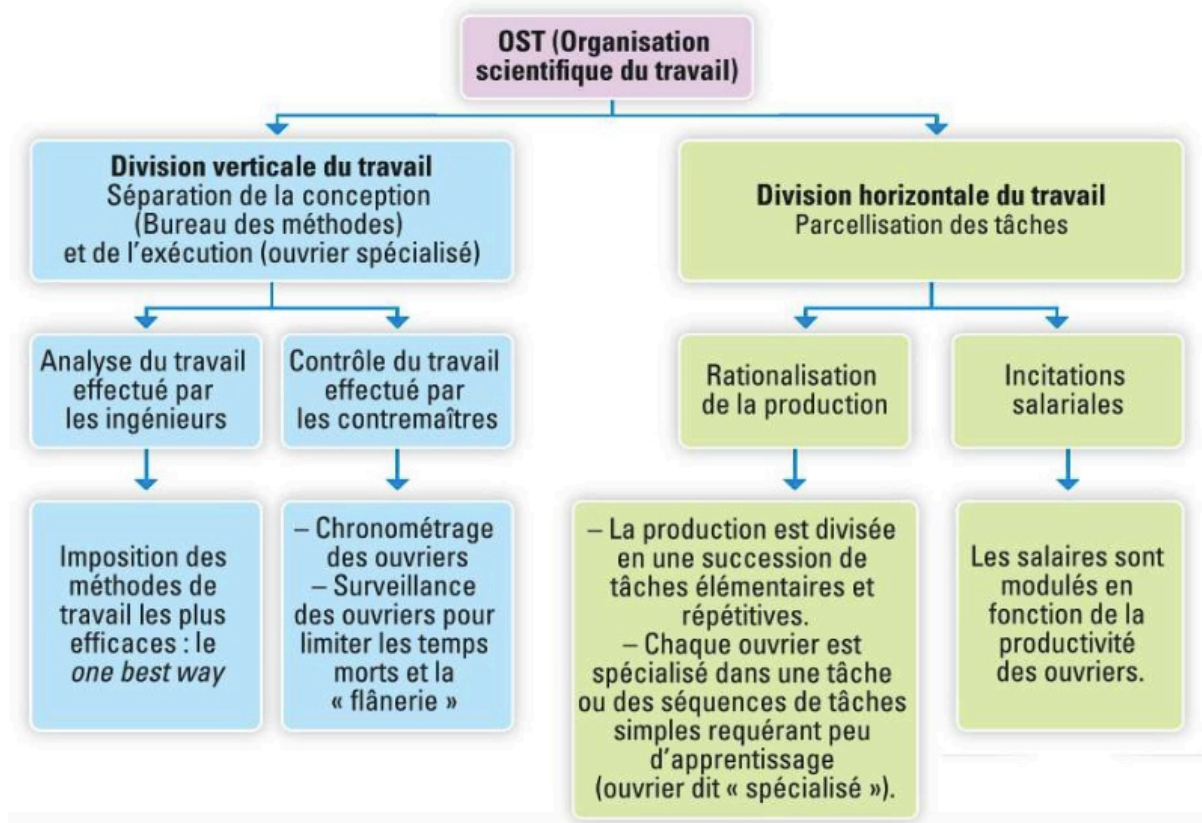
→ **Division horizontale du travail** : La production effectuée par les ouvriers est divisée, c'est la parcellisation des tâches

- L'analyse par les ingénieurs du processus de fabrication permet de décomposer la production en tâches simples (division du travail en tâches simples et répétitives) permettant d'éviter toute perte de temps.

- tout ce qui lui est nécessaire (outils, petites pièces, matières premières) pour produire à portée de main. Le but est d'éviter les déplacements des ouvriers, la « flânerie » et les temps morts.

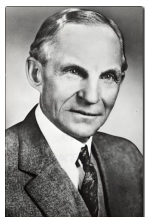
→ **Le salaire à la pièce, au rendement**

La parcellisation et le chronométrage vont aussi permettre de payer les ouvriers au rendement : le salaire sera directement lié au nombre de pièces fabriquées. C'est un salaire incitatif qui permet d'accroître la productivité des ouvriers.



★ Du taylorisme au fordisme

📄 Document 4 :



<https://www.youtube.com/watch?v=YXQfABp9a3E>

Henry Ford (1863-1947) met en œuvre à partir de 1913 dans son usine de Détroit, une nouvelle méthode d'organisation du travail qui reprend les principes de l'OST en les approfondissant.

Q2 : Qu'apporte Ford à l'organisation scientifique du travail ?

Il va compléter le taylorisme par l'ajout de trois principes :

- **La chaîne de montage** : Henry Ford introduit un convoyeur (tapis roulant) : le travail est posté et ce sont les pièces qui défilent devant eux pour éviter les déplacements des ouvriers et imposer les cadences.
- **La standardisation de la production** : La production de véhicules est strictement identiques, même modèle à l'instar de la Ford T noire, ce qui marque le début de la production de masse.
- **La hausse des salaires** : En 1914, Ford double le salaire en vigueur dans l'automobile en le fixant à 5 dollars par jour (c'est le fameux « *Five dollars a day* ») ce qui attire les meilleurs ouvriers, les fidélise et les motive.

🔧 **Exercice 5** : Associez les 8 caractéristiques aux 6 principes du tayloro-fordisme

Caractéristiques

Principes du tayloro-fordisme

Mise en place de contremaîtres pour la surveillance du travail des exécutants	•	• Division horizontale du travail
Production de séries de biens identiques	•	• Division verticale du travail
Salaire en fonction des pièces produites	•	• Salaire au rendement
Effets d'apprentissage (hausse de productivité) liés à la répétition des tâches	•	• Chaîne de montage
Five dollar days	•	• Standardisation des produits
Les produits défilent devant l'ouvrier (tapis roulant)	•	• Hausse des salaires
Création d'un bureau d'étude pour définir les opérations de production	•	
Chronométrage des tâches	•	

Cours polycopié

★ **Un modèle remis en cause à la fin des années 1960**

 Chaplin Les temps modernes



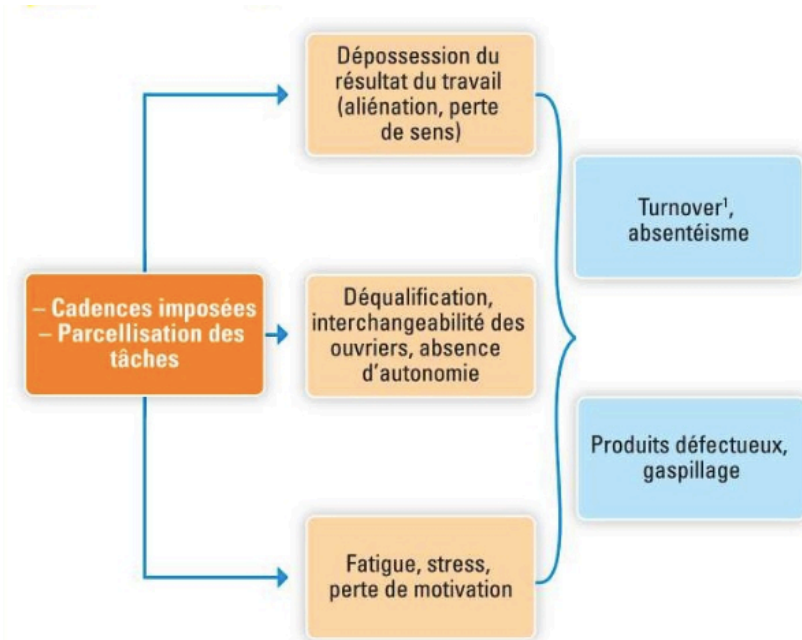
- **Une crise sociale**

Dès la fin des années 1960, les travailleurs se révoltent contre les conditions de travail très difficiles (dénonciation du « travail en miettes », des « cadences infernales »). La pénibilité et le manque d'intérêt du travail se heurtent aux attentes de générations plus instruites que celles d'avant la guerre, et qui aspirent à maîtriser leur activité. Les conflits du travail (ex : Mai 68) et des attitudes anti-productives sont de plus en plus nombreux : malfaçons, turn-over, gaspillages, absentéisme etc.

- **Une crise d'efficacité**

De plus, le ralentissement de la croissance à partir du milieu des années 1970 et les transformations de la demande rendent le modèle fordiste inadapté aux nouvelles conditions économiques. En effet, pendant les Trente Glorieuses, les ménages s'équipent en voiture, TV, réfrigérateur : cela tire la consommation de masse. Lorsque la quasi-totalité des ménages est équipée, la demande devient saturée. Par ailleurs, l'augmentation de la concurrence mondiale et l'émergence d'une demande plus exigeante et plus diversifiée remettent en question la production de masse standardisée.

Au final, le modèle tayloro-fordiste connaît une crise sociale et d'efficacité. Les entreprises sont poussées à réagir. Elles cherchent à introduire de nouvelles méthodes de production, inspirées des méthodes de production japonaises, qui semblent alors d'une remarquable efficacité.



1. Rotation des effectifs à la suite de démissions ou de licenciements de salariés

2°) L'organisation post-taylorienne du travail : flexibilité, recomposition des tâches et management participatif

Depuis les années 70 des modèles post-taylorien se sont développés (NFOT= nouvelles formes d'organisation du travail) fondés sur 3 principes :

- la flexibilité du travail
- l'autonomie et la responsabilité des salariés (management participatif)
- la recomposition des tâches

Les nouvelles formes d'organisation du travail appelées toyotisme par les économistes s'inspirent de celles mises en place dans les années 70 dans le cadre du système de production de Toyota (TPS, « Toyota Production System ») par l'ingénieur Taiichi Ohno.

Document 5 :

Les nouvelles pratiques de travail mises en place dans les années 70 par l'entreprise japonaise Toyota ont modifié les modes de production des entreprises. Elles ont marqué une rupture par rapport au mode de production de type fordiste, à tel point que les formes d'organisation du travail qui les utilisent sont appelées toyotisme par les économistes.

Elles se caractérisent tout d'abord par une production « au plus juste », sans gaspillage (« lean production », littéralement production maigre) où seul est produit ce qui répond à une demande précise. La procédure emblématique de cette forme d'organisation est la production en juste-à-temps (ou à flux-tendu), qui consiste à produire en fonction de la demande du client et dans des délais très courts, dans le souci de minimiser les stocks ou les effectifs utilisés. Elles encouragent ensuite la définition de bonnes pratiques de travail et mettent l'accent sur leur amélioration continue. Elles ont en cela inspiré les normes de certification qualité comme les normes ISO 9001. Enfin, elles impliquent plus les salariés dans la production, veillent à différencier leur travail et à mieux les concerner. Elles marquent en cela une rupture avec les modes de production de type tayloriste ou fordiste, dans lesquels les salariés sont cantonnés à l'exécution continue des mêmes gestes.

Les nouvelles formes d'organisation du travail appelées toyotisme par les économistes s'inspirent de celles mises en place dans les années 70 dans le cadre du système de production de Toyota (TPS, « Toyota Production System ») par l'ingénieur Taiichi Ohno. Ce système est schématiquement structuré autour de quatre méthodes principales :

- **La production en juste-à-temps** : elle vise à ajuster exactement le flux des pièces avec le rythme du montage de sorte à éliminer les stocks (coûteux en stockage et risquant d'être invendus) et le gaspillage (« muda » en japonais).
- **Les équipes autonomes de travail** : les salariés sont répartis en équipes de travail d'une dizaine de personnes, collectivement responsables de la production. Ils bénéficient d'une autonomie dans la répartition des tâches au sein de l'équipe.
- **Le principe de qualité du processus de production** (« jidoka ») : il vise à minimiser les erreurs de fabrication, notamment en accordant plus d'autonomie aux opérateurs eux-mêmes, qui participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution (ils disposent par exemple de la faculté de stopper les machines s'ils constatent une anomalie qu'ils peuvent réparer). L'objectif est de maintenir une qualité optimale des produits tout au long du cycle de production.
- **Le principe d'amélioration continue** (« kaizen ») : il s'appuie en amont sur le découpage du travail en chacune des tâches élémentaires qui le composent, l'analyse de ces tâches et le choix de la manière optimale de l'effectuer. Il incite ensuite chaque salarié (de l'opérateur à l'ingénieur) à proposer des améliorations graduelles du processus de production et des tâches qu'il réalise au cours de son travail.

Document d'études n°165 - Dares - 2011 - Les changements d'organisation du travail dans les entreprises : Conséquences sur les accidents du travail des salariés.

Questions :

Q1 : Qu'est-ce que la production en « juste-à-temps » ? Quel en est l'avantage pour une entreprise ?

Le « Juste à temps » ou la gestion à flux tendus consiste produire en fonction de la demande du client et dans des délais très courts. Par exemple, au Japon, des fiches de commande journalière s'appellent « les kanbans ». L'entreprise cherche à éviter de constituer des stocks (de pièces ou de produits finis) et réduire les délais : il faut produire « à la commande », donc être très réactif pour satisfaire le consommateur, d'autant qu'il n'y a pas de stock constitué. Cette logique du « juste-à-temps » suppose donc une grande réactivité de l'entreprise qui utilise généralement **la flexibilité** c'est-à-dire qu'elle adapte la production et l'emploi aux évolutions de la demande. Elles ont donc recours à **la flexibilité du travail** : variation de la durée individuelle du travail ou des effectifs

Cette production en « juste-à-temps » est avantageuse pour l'entreprise car elle permet d'éliminer les stocks (coûteux en stockage et risquant d'être invendus) et de limiter les effectifs employés.

Q2 : Comparez le toyotisme et le taylorisme en termes de division horizontale du travail (parcellisation des tâches).

La parcellisation des tâches entraînée par l'application du taylorisme a été à l'origine de beaucoup de souffrance au travail, les salariés étant condamnés à exécuter perpétuellement les mêmes gestes.

Le toyotisme cherche à pallier ce problème en impliquant davantage les salariés dans la production et en cherchant à différencier leur travail : **C'est la recomposition des tâches.**

Les salariés sont répartis en équipes autonomes de travail d'une dizaine de personnes, collectivement responsables de la production, et bénéficient d'une autonomie dans la répartition des tâches au sein de l'équipe. Le salarié devient polyvalent ce qui se traduit par : **une rotation des tâches** (l'ouvrier change de poste de travail pour éviter la répétition des tâches), **un élargissement des tâches** (le salarié fait plusieurs opérations au lieu d'une) et **un enrichissement des tâches** (production, préparation, de programmation, d'entretien et de contrôle).

Q3 : Comparez le toyotisme et le taylorisme en termes de division verticale du travail (hiérarchie).

Avec le toyotisme, la hiérarchie ne disparaît pas mais on va donner plus d'autonomie aux équipes de travail, on va chercher à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes, à les intégrer dans la vie quotidienne de l'entreprise mais aussi à la prise de décision. C'est ce qu'on appelle le **management participatif**. Ainsi chez Toyota, le **kaizen** (principe d'amélioration continue) « incite chaque salarié (de l'opérateur à l'ingénieur) à proposer des améliorations du processus de production et des tâches qu'il réalise au cours de son travail. » **Des cercles qualité** sont mis en place, c'est-à-dire des équipes réduites en nombre de personnes destinées à échanger pour améliorer régulièrement le processus productif.

Le principe de qualité du processus de production vise quant à lui à minimiser les erreurs de fabrication, notamment en accordant plus d'autonomie aux salariés eux-mêmes, qui participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution (ils disposent par exemple de la faculté de stopper les machines s'ils constatent une anomalie qu'ils peuvent réparer).



https://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/entreprise-le-management-participatif-une-solution-pour-apaiser-les-tensions_1346619.html

Questions :

Q1 : Comment se traduit le management participatif au sein de l'entreprise Böllhoff ?

Les salariés, quels que soient leurs statuts ou leurs fonctions, sont conviés à des réunions quotidiennes dans le but de discuter des performances de l'entreprise et de proposer d'éventuels changements d'organisation productive.

Autres exemples : Les cercles de qualité comme chez Toyota , les unités élémentaires de travail (UET) chez Renault où des groupes de 8 à 12 salariés se voient confier des responsabilités opérationnelles.

Q2 : Pour quelles raisons a-t-il été adopté ?

L'entreprise Böllhoff s'est tournée vers le management participatif pour répondre aux conflits présents entre les ouvriers et les cadres dirigeants. Le management participatif permet d'assouplir la hiérarchie stricte de la division verticale de travail

Q3 : En quoi est-il également profitable à l'entreprise ?

Si le management participatif semble profitable aux salariés, il l'est également pour l'entreprise. D'abord, il permet d'intégrer le savoir-faire et l'expérience des travailleurs, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité. De plus, il stimule l'innovation et le progrès technique dans la mesure où chacun est invité à partager son expérience et ses idées. Les salariés sont plus impliqués dans le travail.

 **Exercice 6 :** Reproduisez et complétez le tableau suivant pour résumer les caractéristiques du toyotisme

	Définition	Exemples
Flexibilité	Adapter la production et l'emploi aux évolutions de la demande.	Production en «juste-à-temps» qui élimine les stocks et les gaspillages nécessite une flexibilité du travail (heures supplémentaires, recours aux CDD, à l'interim...)
Recomposition des tâches	Implication plus importante des salariés ainsi qu'un élargissement et un enrichissement et des tâches exécutées par les travailleurs.	Salariés répartis en équipes autonomes de travail d'une dizaine de personnes, collectivement responsables de la production, et bénéficient d'une autonomie dans la répartition des tâches au sein de l'équipe. Aux tâches de production s'ajoutent des tâches de programmation, d'entretien, de surveillance des machines, de réparation etc.
Management participatif	Méthode de gestion des ressources humaines qui vise à consulter, faire participer au débat, au processus de décision et à la résolution de problèmes l'ensemble des travailleurs.	Des cercles qualité sont mis en place, c'est-à-dire des équipes réduites en nombre de personnes destinées à échanger pour améliorer régulièrement le processus productif.

Remarque : L'organisation tayloro-fordiste n'a pas disparu

Les principes du taylorisme et du fordisme sont encore présents, en particulier dans le secteur tertiaire. Par exemple, l'organisation du travail chez Amazon reprend les principes de division horizontale du travail (spécialisation), de division verticale du travail (contrôle par la hiérarchie des temps et des mouvements), mais aussi de rémunération au rendement (primes de productivité). Idem dans les chaînes de restaurant par exemple.

🔧 Exercice 7:

Reliez chaque exemple au modèle d'organisation du travail qui convient.

- | | | |
|------------------------------------|---|-------------------|
| 1. juste-à-temps/flux tendus | • | |
| 2. division horizontale du travail | • | |
| 3. bureau des méthodes | • | |
| 4. recomposition des tâches | • | • taylorisme |
| 5. parcellisation des tâches | • | |
| 6. relation hiérarchique stricte | • | |
| 7. polyvalence | • | • post-taylorisme |
| 8. division verticale du travail | • | |
| 9. management participatif | • | |
| 10. standardisation | • | |

✍ **Entrainement EC1** : En quoi le modèle d'organisation post-taylorien se distingue-t-il du modèle d'organisation taylorien ?

Éléments de réponse :

Les années 1960 font apparaître les limites des organisations tayloriennes: faible réactivité aux fluctuations, manque de variété et faible qualité des produits, souffrance physique et psychologique des ouvriers au travail. Émergent alors de nouveaux modèles d'organisation, qui remettent en cause deux aspects du taylorisme: la production en masse de produits identiques et l'idée de ne pas faire confiance aux salariés. Le toyotisme, qui voit le jour au Japon, inspire notamment un grand nombre d'entreprises industrielles. Il se distingue du taylorisme essentiellement par trois caractéristiques:

- la flexibilité, avec une production en «juste-à-temps» qui élimine les stocks : c'est la production qui s'adapte à la demande alors que le modèle tayloro-fordiste c'est l'inverse la demande s'adapte à la production. Cette nouvelle façon de produire nécessite le recours à la flexibilité du travail
- la recomposition des tâches, avec une implication plus importante des salariés et élargissement et un enrichissement des tâches accomplies C'est une rupture avec la parcellisation des tâches du modèle taylorien dans lequel les salariés sont cantonnés à l'exécution continue des mêmes gestes (division verticale du travail)
- le management participatif, les salariés étant invités à prendre des initiatives, à prendre part à l'amélioration continue de la production, à diagnostiquer et résoudre les problèmes. Ce management participatif rompt avec l'organisation strictement hiérarchisée du modèle taylorien où le travail de conception et d'exécution sont séparés et les ouvriers contrôlés.

3°) L'évolution des formes d'organisation du travail a des effets ambivalents sur les conditions de travail

L'évolution des formes d'organisation du travail (passage du mode taylorien à post-taylorien) a eu des effets positifs et négatifs sur **les conditions de travail**, qui regroupent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens de travail, rémunération...), organisationnels (organisation du temps et rythme de travail, variété des tâches, autonomie...) et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, satisfaction et difficultés au travail).

★ Des effets positifs

Document 5 :

Q4 : Quelles pourraient être les effets positifs de cette forme d'organisation pour les salariés ?

Les NFOT ont des effets positifs sur les conditions de travail :

- Les modèles post-tayloriens diminuent **les risques physiques et la dureté des conditions physiques** : Le rythme du travail n'est plus donné par la machine, la recomposition des tâches permet de varier la posture physique, moins de travail à la chaîne...

- le salarié est **polyvalent** (rotation des postes, enrichissement et élargissement des tâches) et **plus autonome**. La polyvalence permet de diminuer la répétitivité et donc l'ennui, voire la pénibilité du travail.

- Par le management participatif, les organisations post-tayloriennes sollicitent **l'implication**, la participation des salariés, pour trouver des solutions aux problèmes de production et améliorer les méthodes.

Les NFOT permettent donc salariés d'obtenir plus d'autonomie, d'être moins surveillés, donc de se sentir en confiance et plus écoutés

⇒ Au final, il y a une **meilleure reconnaissance au travail**.

★ Des effets négatifs

Document 5 :

Q4 : Les effets négatifs ?

Les conditions de travail peuvent aussi être dégradées avec les NFOT :

- La flexibilité peut entraîner la précarité (ex : CDD) et entraîne une certaine **pression des délais**. En effet, la production « juste à temps » (à flux tendus), exigent plus que jamais **des cadences rapides** de production. Il faut rapidement s'adapter à la demande : **le rythme de travail augmente**.

- L'enrichissement et l'élargissement des tâches favorisent l'autonomie mais augmentent aussi la charge de travail. Ce dernier **s'intensifie**. Les salariés semblent ressentir **une pression plus forte** ils sont de plus en plus obligés de respecter des normes contraignantes, d'être de plus en plus dans l'urgence et dans la dépendance du travail des autres.

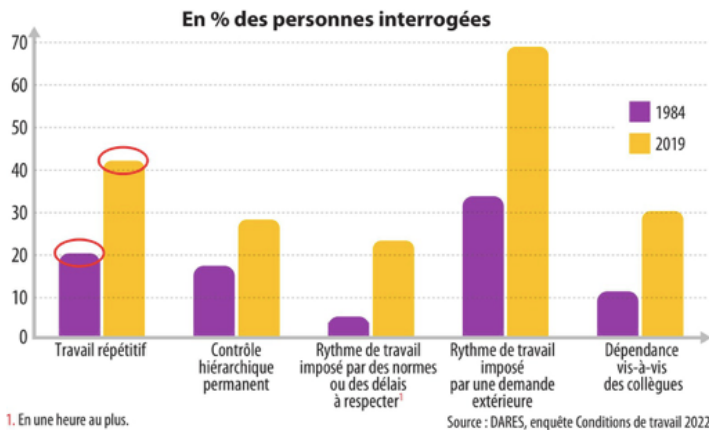
- Le management participatif valorise l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs, mais les entreprises **font peser davantage de contraintes** sur les salariés car ils sont responsables de leurs réussites et de leurs échecs.

- Les travailleurs sont exposés à **des risques psychosociaux** (anxiété, dépression, stress, burn-out) et malgré les promesses des organisations post-tayloriennes du travail, la **souffrance physique** n'a pas disparu. Une proportion significative de salariés doit porter des charges lourdes, effectuer des gestes répétitifs, ce qui génère des troubles musculosquelettiques (ex : lombalgies, cervicalgies, le syndrome du canal carpien au poignet). Par exemple, en 2021, 51% des ouvrières souffrent de TMS au dos, 45% des ouvriers.

Part de chaque catégorie de travailleurs qui souffre de troubles musculo-squelettiques (TMS), en %, selon la PCS et le sexe				
Données 2021, en %	TMS du dos		TMS du membre supérieur	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Agriculteurs exploitants	55	43	46	39
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	48	46	31	33
Cadres et professions intellectuelles supérieures	43	38	22	23
Professions intermédiaires	48	41	27	26
Employés	50	38	35	26
Ouvriers	51	45	39	31

Le toyotisme maintient certains principes du taylorisme comme le travail à la chaîne et le chronométrage. Le modèle taylorien n'a pas disparu des industries traditionnelles malgré la robotisation et il s'est même étendu aux services comme la restauration rapide ou les centres d'appels (divisions horizontale et verticale, contrôle hiérarchique largement informatisé)

Document 7 : L'évolution des conditions de travail



Questions :

Q1 : Rédigez une phrase présentant la signification précise de chacune des données entourées

En France, en 1984, environ 20 % des travailleurs salariés déclaraient subir un travail répétitif, alors que 42 % étaient dans cette situation en 2019.

Q2 : Calculez l'évolution du travail répétitif parmi les salariés, et faites une phrase avec le résultat.

$42 - 20 = 22$ points de %. En France, entre 1984 et 2019, la proportion de salariés déclarant subir un travail répétitif a augmenté de 22 points de %.

OU $42/20 \approx 2$. En France, entre 1984 et 2019, la proportion de salariés déclarant subir un travail répétitif a doublé.

Q3 : Quel effet du « juste-à-temps » est visible ici ?

Le « juste-à-temps » a imposé une accélération des cadences et des contraintes de rythme : la proportion de personnes dont le rythme de travail est imposé par une demande extérieure a été multipliée par deux, et la proportion de personnes dont le rythme de travail est imposé par des normes ou des délais à respecter a été multipliée par quatre.

Q4 : L'évolution de l'organisation du travail a-t-elle amélioré les conditions de travail ?

Il ne semble pas que l'évolution de l'organisation du travail ait amélioré les conditions de travail.

- D'une part, entre 1984 et 2019, les contraintes liées au modèle d'organisation du travail taylorien se sont renforcées, que ce soit le travail répétitif (doublement de la part des salariés concernés) ou le contrôle hiérarchique permanent (quasi doublement).
- D'autre part, entre 1984 et 2019, des contraintes liées au modèle d'organisation post-taylorien se sont renforcées, notamment le fait d'avoir un rythme de travail imposé par une demande extérieure (doublement) et la dépendance vis-à-vis des collègues (triplement).
- Enfin, la proportion de travailleurs déclarant que leur rythme de travail est imposé par des normes et délais à respecter est passée entre 1984 et 2019 d'environ 5 % à environ 23 %, soit une multiplication par 4,5 environ, ce qui est significatif d'un renforcement de l'intensité du travail, objectif commun aux modèles d'organisation taylorien et post-taylorien.

☞ **Synthèse : Résumez dans un tableau les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes d'organisation du travail sur les conditions de travail**

Effets positifs des NFOT sur les conditions de travail	Effets négatifs des NFOT sur les conditions de travail
- En développant la polyvalence et en donnant plus d'autonomie aux travailleurs, les modèles post-taylorfordistes permettent <u>d'avantage la reconnaissance au travail</u> : intérêt et sens des activités récompensées obtenues, - Le management participatif donne du <u>pouvoir aux salariés, des responsabilités</u> et diminue la pression hiérarchique. - Les modèles post-taylorfordistes <u>diminuent les risques physiques</u> et la dureté des conditions physiques	- Les modèles post-taylorfordistes peuvent <u>accroître le rythme de travail</u> : la flexibilité augmente la pression temporelle notamment en raison des délais à respecter. Les cadences sont élevées. - La recomposition des tâches et le management participatif augmentent les <u>charges de travail</u> donc l'intensité du travail. - Les exigences fortes en termes de flexibilité, d'adaptabilité et de polyvalence ainsi que la responsabilisation accrue des salariés ont fortement augmenté <u>les risques psychosociaux</u> - <u>La souffrance physique n'a pas disparu</u> (ex : TMS)

☞ A retenir :

- Au début du XXème siècle, s'impose un modèle **taylorien** d'organisation du travail : division verticale et horizontale du travail, salaire à la pièce/rendement.
- **Le fordisme** y ajoute le travail à la chaîne et la standardisation des produits.
- Depuis les années 1970, des **modèles post-tayloriens** se sont développés fondés sur la flexibilité du travail, le management participatif et la recomposition des tâches. Ex : le toyotisme.
- Les changements d'organisation du travail ont des **effets positifs** : accroissement de l'autonomie, travail moins répétitif, tâches élargies et enrichies.
- Mais ces changements ont aussi **des effets négatifs** : rythme de travail élevé, l'intensité du travail s'est accrue, responsabilités plus lourdes pour les salariés et développement de risques psychosociaux...

B. Les effets du développement du numérique sur le travail et l'emploi

1°) *Le numérique brouille les frontières du travail*

Le numérique (=digital en anglais), correspondant à l'ensemble des technologies de l'information et de la communication (TIC), modifie en profondeur le travail. En particulier le numérique peut brouiller les frontières entre travail et hors-travail.

★ Le numérique brouille les frontières entre travail et hors-travail

La frontière entre le travail et le hors travail devient plus floue lorsque les TIC utilisées dans le cadre professionnel sont les mêmes que celles que l'on utilise dans les interactions non-professionnelles. La téléphonie, les courriels et réseaux sociaux qui permettent d'être contacté à tout moment sont indistinctement des supports de communication professionnelle et non professionnelles. Par exemple un téléphone professionnel porté en permanence, les réseaux sociaux qui mélangent identités professionnelles et personnelles.

Autre exemple : le travail des influenceurs est une activité hors travail qui devient du travail parce que son succès a été à l'origine d'une rémunération. L'influenceur est alors amené à des publications en permanence.

★ Vie professionnelle-vie privée : les enjeux du télétravail

Le numérique peut aussi brouiller les frontières entre travail et hors travail en permettant aux salariés de télétravailler

Document 8 :

1 Pour faire face à l'augmentation de leur charge de travail, la solution trouvée par certains cadres est d'étendre l'amplitude de leurs heures d'activité en travaillant en dehors de l'entreprise, à domicile ou dans les transports. [...] Dans tous les cas, les entreprises mettent les outils et les accès à disposition. Si certains cadres s'inquiètent de cet envahissement du travail dans leur vie, d'autres voient dans ces pratiques une souplesse qui leur facilite la vie, les soulage et parfois les rassure. [...] « J'ai obtenu d'accéder au télétravail [...] ça permet de ne pas rentrer à des heures impossibles, d'avoir de la souplesse quoi, donc pour ça j'apprécie ». [...] « Maintenant on se balade tous avec notre smartphone, Iphone, Android payés par la boîte, on consulte nos e-mails tout le temps, le soir, le week-end et en vacances. [...] Moi-même en vacances toutes les 2 heures je traite, c'est obligatoire » [un autre cadre interrogé].

Apec, « L'évolution de l'organisation du travail des cadres : facteurs et impacts », *Les études de l'emploi cadre*, n° 3, 2014.

2 Par rapport à ceux qui ne télétravaillent pas, les salariés qui télétravaillent sont...

- 2 fois plus nombreux à se sentir seuls ou isolés dans leur entreprise (36 % contre 19 %)
- 1,5 fois plus nombreux à se sentir souvent stressés (47 % contre 33 %)
- 3 fois plus nombreux à craindre souvent d'être licenciés (24 % contre 8 %)

Enquête Parisworkplace-Ifop, *Les salariés jugent leurs bureaux*, 2019.



▲ Dessin de Deligne.

Questions :

Q1 : En quoi consiste-le télétravail ?

Q2 : Quels sont les avantages du télétravail ?

Q3 : Quels sont les inconvénients du télétravail pour les salariés ?

Questions :

Q1 : En quoi consiste-le télétravail ?

Télétravail = forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui pourrait être exécuté dans les locaux de l'entreprise est effectué par un salarié hors de ces locaux en utilisant des outils informatiques et de communication. La crise sanitaire a favorisé son extension : 27 % des salariés le pratiquaient en France en janvier 2021 contre 4 % en 2019 .

Aujourd'hui environ 22 % des salariés en télétravail au moins une fois par mois en 2024

Le télétravail questionne l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle puisqu'il consiste en leur imbrication spatiale et temporelle :

- Le temps hors-travail et les horaires de travail ne sont plus délimités de façon stricte
- Le domicile personnel devient le lieu d'exercice professionnel

Q2 : Quels sont les avantages du télétravail ?

Le télétravail offre des avantages aux salariés car il permet une plus grande flexibilité des horaires et la gestion des tâches autonomes. Il réduit le temps et la fatigue des déplacements entre le domicile et l'entreprise. Il permet une gestion personnelle plus souple de l'emploi du temps quotidien du fait de l'absence de perte de temps dans les transports. Il permet donc de concilier plus facilement sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

Il présente également des avantages pour l'employeur car il accroît principalement la flexibilité du travail, réduit l'absentéisme et diffuse l'utilisation des outils numériques.

Q3 : Quels sont les inconvénients du télétravail pour les salariés ?

Le télétravail contribue à brouiller **les frontières entre le travail et le hors-travail** : la délimitation entre la sphère privée et la sphère professionnelle devient plus complexe à établir lorsque le salarié travaille à domicile. En effet, l'usage du numérique et des NTIC accroît la disponibilité des travailleurs sur des temps auparavant consacrés au hors travail. Le risque est donc de travailler constamment, de ne jamais se détacher de son travail (le soir, le week-end, en vacances), ce qui peut conduire à une augmentation de la charge et de l'intensité du travail. Il y a un risque de confusion entre la vie privée et la vie professionnelle.

De plus, il y a une moindre sociabilité professionnelle, moins de relations sociales et le risque d'un affaiblissement de la motivation et un excès de surcharge de travail

Au final, les télétravailleurs se sentent plus fréquemment isolés, stressés (47 % contre 33 % de ceux qui ne télétravaillent pas), et ont plus fréquemment peur d'être licenciés.

★ Le numérique brouille les frontières entre travail et emploi

Le numérique débouche parfois sur un microtravail qui brouille les frontières entre travail et emploi.

📄 Document 9: Les travailleurs derrière l'algorithme



<https://www.dailymotion.com/video/x806m6s>

Questions :

Q1 : Quelles sont les tâches effectuées par cette femme pour Google dans le reportage ?

Il s'agit de « micro-tâches », c'est-à-dire des tâches qui permettent d'entraîner ou d'améliorer le fonctionnement du moteur de recherche de Google ; par exemple, elle indique quelles requêtes d'internautes sont identiques.

Q2 : Quelles contraintes y sont associées ?

Elle n'a pas de contrat de travail, ce travail peut donc s'arrêter n'importe quand. Le flux de tâches n'est pas régulier, ce qui pose des contraintes horaires (devoir se reconnecter régulièrement pour avoir de nouvelles tâches, difficulté à planifier à l'avance son travail). Les tâches effectuées sont généralement faiblement rémunérées. Enfin, elle n'a aucune relation sociale avec les autres travailleurs ou l'entreprise qui la fait travailler.

Q3 : Cette activité peut-elle être considérée comme un emploi ? Justifiez

Ces « travailleurs du clic » qui doivent exécuter différentes actions simples mais difficilement réalisables par le logiciel ne sont pas des emplois. Il s'agit bien d'activités productives rémunérées, mais elles ne donnent pas lieu à un contrat de travail et n'offrent aucune des protections associées à l'emploi.

Le numérique brouille donc les frontières du travail : entre travail et hors travail et entre travail et emploi.

2°) Le numérique transforme les relations d'emploi

Les **relations d'emploi** sont constituées des liens légaux et contractuels entre employeurs et salariés.

Document 10:

2 vidéos :

<https://www.arte.tv/fr/videos/097885-003-A/invisibles-les-travailleurs-du-clic-1-4/>

<https://www.youtube.com/watch?v=PCiMX0y9BI4>

Questions :

Q1 : Qu'est-ce qu'Uber Eats ?

C'est une plateforme numérique qui permet aux clients de commander des plats dans un restaurant partenaire et d'être livré par des coursiers indépendants.

Q2 : Décrivez les conditions de travail d'un livreur Uber Eats.

Les Conditions de travail sont difficiles. Le rythme de travail est très intense, les livreurs font beaucoup d'heures car les courses ne sont pas bien rémunérées, nombreux livreurs gagnent moins que le SMIC horaire. Ils travaillent donc le jour, la nuit, sous la pluie etc. Pour espérer gagner une somme convenable, ils prennent même des risques en ne respectant pas le code de la route... Ils sont soumis à la notation des clients (mauvaises notes si retard par exemple). Leur revenu est incertain car il dépend du nombre de courses effectuées.

Q3 : Quels sont les avantages et les inconvénients pour un livreur d'Uber Eats d'être indépendant et non salarié ?

La multiplication de plateformes comme Uber Eats transforme les relations d'emploi, brouille les frontières entre salariat et non-salariat. Les travailleurs sont considérés comme des indépendants par les plateformes : ils sont juridiquement indépendants, rémunérés à la tâche, réalisent un chiffre d'affaires, peuvent organiser le travail librement etc ; mais avec des caractéristiques qui pourraient les assimiler à des salariés car ils ont des obligations et contraintes comme le prix des prestations, le temps de travail imposé, des obligations de connexion pour les livreurs...

Ce statut d'indépendant a des avantages mais également des inconvénients.

Avantages	Inconvénients
Travailler quand on le souhaite Travailler sans avoir un niveau d'études élevé	Revenus fluctuants Moins de cotisations donc travailleurs moins couverts par la protection sociale (pas de couverture contre le chômage) Pas de congés payés. Pas de salaire minimum (ils sont payés à la tâche)

Q4 : Rechercher une définition « d'ubérisation de l'économie » et donnez d'autres exemples d'activités économiques qui se sont « ubérisées ».

Ubérisation de l'économie= Néologisme créé à partir du nom de l'entreprise californienne de transport. Il correspond à l'émergence de plateformes digitales mobiles sur lesquelles clients et prestataires peuvent entrer en contact directement, gratuitement et quasiment en temps réel.

Nombreux domaines : transports (VTC), Hotellerie (Air BnB), secteur bancaire (Lending club) etc.

Au final la diffusion des TIC brouille également les frontières entre l'emploi salarié et l'emploi indépendant. En effet, le développement des plateformes numériques qui mettent en relation directe des travailleurs et leurs clients, telles qu'Uber, modifie les relations d'emploi car les travailleurs sont non-salariés mais dépendants des plateformes qui fixent parfois le prix et les horaires des prestations.

3°) Le numérique accroît les risques de polarisation des emplois

Document 11: La polarisation de l'emploi ?

Du côté des emplois qualifiés, les postes à haut niveau d'expertise ont progressé : les effectifs des ingénieurs, juristes ou cadres commerciaux ont par exemple triplé en trente ans. Mais en bas de l'échelle, les moins diplômés subissent le recul de l'emploi intermédiaire. Les postes d'ouvriers qualifiés se raréfient dans l'industrie, tandis que déclinent également les effectifs des employés moyens comme comptables, guichetiers ou secrétaires. Cette nouvelle donne impose à de nombreux salariés de se tourner vers les services peu qualifiés, notamment les services à la personne, où les emplois sont moins payés et peu stables, mais où les besoins sont forts. Les économistes parlent de polarisation pour désigner cette recomposition de l'emploi autour de deux pôles dont les conditions de travail, les perspectives et les rémunérations s'éloignent de plus en plus. [...]

Ce grand bouleversement du marché du travail s'explique d'abord par la nature du changement technologique récent, notamment l'informatique, qui a révolutionné l'organisation des entreprises.

Fonctionnant selon des procédures et règles explicites préalablement programmées, les ordinateurs se sont avérés très doués pour effectuer des tâches dites « routinières », caractéristiques du travail humain dans les emplois intermédiaires. Un ordinateur peut diriger un robot dans l'industrie, établir des feuilles de paie, ou distribuer de l'argent. En raison de leur efficacité et leur faible coût, les ordinateurs ont remplacé le travail élémentaire et répétitif humain, qui constituait la base de nombreux emplois intermédiaires. Les emplois les plus détruits par l'informatisation furent ainsi ceux des opérateurs sur des chaînes de production désormais automatisées, mais aussi ceux des employés de bureau ou secrétaires.

Au contraire, les plus qualifiés sont les gagnants du progrès technologique. Non seulement les ordinateurs ne peuvent remplacer leur travail, mais ils le complètent et les rendent plus productif. [...]. Grâce aux progrès de l'informatique, la demande des entreprises en travail qualifié a été toujours plus importante [...].

Grégory Verdugo, « Pourquoi l'emploi se polarise », www.blog-afse.fr, 8 janvier 2018.

Question:

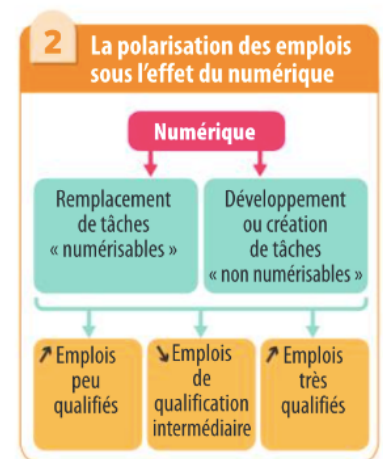
Q1 : Rappelez (cf chapitre 2) ce qu'est la « polarisation de l'emploi »

On parle de **polarisation des emplois** lorsque la part des emplois intermédiaires dans l'emploi total diminue au profit de celles des emplois très qualifiés et peu qualifiés.

Le développement du numérique entraîne une polarisation des emplois qui se traduit par la **hausse** des emplois très qualifiés, la **hausse** des emplois peu qualifiés et la **baisse** des emplois de qualification intermédiaire. Cette polarisation est liée notamment à l'automatisation des tâches permise par le numérique. Le phénomène d'ubérisation, permis par le numérique, renforce également le phénomène de polarisation des emplois.

Explications :

- Certaines catégories d'emploi sont défavorisées par le numérique. C'est notamment le cas des emplois intermédiaires qui se caractérisent par des tâches routinières (caissiers, comptables, secrétaires...). Ces emplois en concurrence avec des ordinateurs avec les tâches sont numérisables sont détruits (baisse des salaires) Ex : secrétaires médicales remplacées par des services comme opérationnels.
- A l'opposé, le numérique favorise les emplois qualifiés (tâches complexes, non routinières) qui nécessitent la maîtrise des technologies de l'information et de la communication et qui sont peu automatisables
- Enfin, le numérique ne menace pas les emplois manuels non routiniers (serveurs, aides-soignants, ouvriers du bâtiment, chauffeurs...). Ces emplois sont peu automatisables, non qualifiés mais non détruits par le numérique.



Q2 : Complétez le tableau suivant :

Niveau de qualification de l'emploi	Types de tâches	Exemples	Variation (hausse ou baisse)
Emploi peu qualifié	Manuelles non routiniers	Serveurs, chauffeurs, aides-soignants	Hausse
Emploi intermédiaire	Routinières automatisables	Caissiers, ouvriers d'usine, secrétaires	Baisse
Emploi très qualifié	Non routinières peu automatisables	Médecins, ingénieurs, Webdesigner	Hausse

 A retenir :

- Les outils numériques permettent aux travailleurs d'exercer leur à emploi à distance (télétravail) ce qui contribue à brouiller les frontières entre travail et hors-travail.
- Le numérique transforme les relations d'emploi avec l'émergence de plateformes sur lesquelles les travailleurs vendent leurs services aux utilisateurs (ex : Uber eats)
- Le numérique provoque la polarisation des emplois en favorisant la destruction d'emplois automatisables au profit d'emplois très qualifiés et peu qualifiés (de services)