

Evaluation N° 3
Premier Semestre

L'Economie et l'Organisation Administrative des Entreprises

mettez une croix dans la case correspondant à la bonne réponse (4pts)

1- Parmi les principes suivants quel est celui qui est caractéristique de l'OST?

- La polyvalence des travailleurs.
- La confusion des tâches d'exécution et de conception.
- La parcellisation des tâches
- La confusion des tâches d'exécution et de contrôle.

2- Parmi les phénomènes suivants, quel est celui qui ne peut être considéré comme une conséquence de l'OST?

- Un fort absentéisme des travailleurs,
- Un taux de rotation des salariés élevé
- Une mauvaise qualité de fabrication
- Une forte motivation des travailleurs.

3- L'organisation scientifique du travail ne peut satisfaire que l'un des besoins suivants des travailleurs, dont le niveau de culture et de qualification est très élevé :

- Besoin d'estime.
- Besoin de réalisation de soi
- Besoin de sécurité
- Besoin d'expression dans un groupe.

4- L'enrichissement des tâches consiste à :

- Permettre aux travailleurs de changer de poste de travail au cours de la journée.
- Permettre au même salarié de réaliser un ensemble de tâches auparavant parcellisées.
- Regrouper, dans le travail confié à un salarié des tâches de conception, d'exécution et de contrôle.
- Confier à un salarié l'exécution de tâches très parcellisées dans le cadre d'un groupe autonome.

L'organisation du travail consiste à définir la place de l'homme et son rôle dans le processus de production. C'est Frederick Taylor (1856-1915) ancien ouvrier puis ingénieur qui le premier élaborait le principe d'une organisation globale du travail.

C'est en 1911 que Taylor publie son livre «Scientific Management». Base de l'organisation scientifique du travail.

Sa théorie était simple. L'homme est un être rationnel. S'il travaille c'est qu'il y est contraint, le but étant pour lui de satisfaire ses besoins matériels. L'idéal, pour lui, consiste donc à travailler le moins possible tout en gagnant le plus d'argent possible.

" L'ouvrier n'est pas là pour penser il y a des gens payés pour cela" Taylor

Partant de cette idée, Taylor construit son système. Afin d'exploiter au mieux le désir de l'homme de gagner plus d'argent, on le paiera au prorata (1) de son rendement. A l'entreprise d'organiser elle-même le travail demandé à ses employés, de **minuter leurs gestes**, de **décomposer les tâches** et de déterminer les conditions d'augmentation des rémunérations en fonction des résultats obtenus.

(1) Au prorata : en fonction.

Source : Jacques Barraux, *l'entreprise*, 6 avril 1993.

Textes Adapté Economie Terminale STT H. Technique

L'APPORT de FORD (1868-1947) :

Ford voulait une voiture simple et facile à manier par des clients qui, et pour cause, ne savaient pas conduire. (...). La meilleure méthode pour construire des automobiles, expliquait-il à son conseil d'administration, est la suivante : il faut que chaque véhicule ressemble exactement à l'autre, qu'elles sortent de l'usine toutes semblables, comme deux épingles au sortir d'une usine d'épingles. »

Son premier modèle T sortit donc le 1er octobre 1908. Il devait en vendre des millions d'exemplaires jusqu'à l'arrêt de la production en 1927. Henry Ford avait été impressionné par les usines à viande de Swift à Chicago et notamment par un chariot suspendu transportant les carcasses d'animaux d'un ouvrier à l'autre.

En mai 1913, il utilisa une méthode similaire dans sa nouvelle usine de Highland Park. Elle fut d'abord appliquée au montage des magnétos qui fournissent le courant pour l'allumage. Au départ, chaque ouvrier fabriquait un magnéto. Le plus rapide y parvenait en dix-huit minutes. En divisant les tâches et en faisant circuler un tapis devant les ouvriers, la durée de fabrication tomba à treize minutes. D'autres améliorations permirent de la réduire à cinq minutes. Bientôt les voitures toutes entières furent fabriquées de cette manière ; puis est arrivé le temps d'une voiture toutes les dix secondes.

Source : Michel Dancourt, *Les Echos*, 29-30 mai

Economie : documents et méthode

Hachette technique

LE "OHNISME"

Le "ohnisme", par opposition au modèle fordiste et taylorien, a suscité de multiples réflexions. Mais celles-ci réduisent le plus souvent les nouvelles méthodes japonaises au seul kanban ("juste-à-temps"), technique spécifique de gestion de la production. Or, l'inventeur de cette technique, Taiichi Ohno*, a toujours insisté sur le fait que l'innovation japonaise reposait non sur un, mais sur deux principes. L'autre principe dont nul ne fait mention - celui de l'autonomisation - est pourtant présenté par Ohno comme précédant la conception du kanban aussi bien sur le plan historique que logique.(...) L'idée est de doter d'une certaine "autonomie" les machines automatiques, afin d'introduire un mécanisme d'auto-arrêt en cas de fonctionnement défectueux. Le principe de tels dispositifs, introduit d'abord dans la conception des machines textiles, est largement réutilisé dans l'ensemble des lignes de production automobile. Il concerne, le point est remarquable, aussi bien des dispositifs mécaniques introduits au cœur des machines que des dispositifs organisationnels concernant l'exécution du travail humain. Ces derniers sont alors désignés comme des procédures d'«auto activation». (...) L'effet de ces innovations successives a conduit vers des modes de division du travail nettement distincts des recommandations classiques issues du taylorisme et du fordisme, dans la mesure où l'auto activation consiste à réintégrer la gestion de la qualité dans les actes élémentaires d'exécution des opérations.

C'est en ce sens que, au moins dès ce moment (le début des années 50), une voie propre, japonaise, d'organisation du travail et de gestion de production, est en cours d'affirmation.

Son trait central et distinctif par rapport à la voie taylorienne américaine est qu'au lieu de procéder par destruction des savoirs ouvriers complexes et décomposition en gestes élémentaires, la voie japonaise va procéder par déspecialisation des professionnels pour les transformer non en ouvriers parcellaires mais en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents, en "travailleurs multifonctionnels ».

Benjamin coriat, » Entreprise : le model japonais »

Alternatives économique, n° 84.-fonctionnels".

travail à faire:

1°/ A partir des documents 1/2/3

a - Expliquez les expressions soulignées. (4 pts)

b - Présentez, dans un tableau, les ressemblances et les divergences entre les trois modes d'organisation. (3 pts)

2°/ a - Relevez des trois documents 2 principes de chaque mode (3 pts)

Expérience de la «Western electric»

Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, sur lequel ont été testés certaines modifications et un groupe témoin, pour lequel aucun changement n'est intervenu.

- La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.
- Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser. Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvrières du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression des pauses, etc.). Ils ont constaté que la production augmentait toujours.
- L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.

La motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est aussi importante que la motivation matérielle. La spécialisation à outrance préconisée par l'OST n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail. Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs. Ainsi Mayo contredit sur certains points Taylor.

Document 2 : La théorie des deux facteurs de F- Herzberg

Les explications proposées par Herzberg dans le travail et l'homme sont applicables à l'entreprise.

Partant pour l'essentiel des idées de Maslow, il est parvenu à l'issue d'un grand nombre d'enquêtes à la conclusion suivante : l'attitude vis-à-vis de travail ne se manifeste pas seulement sous forme de satisfaction ou d'insatisfaction, en ce sens que la satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction. Herzberg utilise cette image : si on vous tape sur la tête, cela vous fait mal et vous êtes mécontent. Mais si on cesse de vous taper sur la tête, vous n'êtes pas pour autant satisfait. Si dans l'entreprise, un certain nombre de conflits sont permanents, vous serez insatisfaits. Si les causes de conflits disparaissent, vous ne serez pas satisfaits pour autant. Simplement, vous cesserez d'être mécontents. Ce qui n'est pas tout à fait la même chose. En questionnant un grand nombre de salariés, et en leur demandant quel était leur souvenir professionnel le plus positif et le plus négatif, Herzberg a pu faire le partage entre les facteurs qu'il appelle d'hygiène, ceux qui dans le meilleur cas peuvent conduire à une situation neutre et ceux de satisfaction CAD ceux qui provoquent durablement la satisfaction de celui qui travaille.

Il constate que les souvenirs positifs sont liés à des réalisations personnelles, à des responsabilités, à l'exercice d'un certain travail, à la reconnaissance de ses réalisations et qu'au contraire les souvenirs négatifs sont liés à des problèmes de rémunération, des relations, des conditions de travail, d'attitude des supérieurs de l'administration de l'entreprise.

Lorsque par exemple, nous avons affaire à une entreprise où le système de rémunération ne tient pas debout, et qu'au prix de pas mal de difficultés nous remettons les rémunérations en place, nous supprimons des causes d'insatisfaction, mais nous ne provoquons nullement une satisfaction durable du personnel qui considère normal que les rémunérations soient en ordre. Si par contre, nous modifions la nature de travail, nous confions un certain nombre de responsabilité, alors nous provoquons une satisfaction durable.

SYNTHESE: A partir des documents 2.1/2.2 :

1° Relevez de chaque document :

a - L'apport de E. MAYO . (1,5 pts)

b - L'apport de F. Herzberg (1,5 pts)

2° Redigez, en quinze lignes de ligne, les principes de base de l'école des Relations humaines (3 pts)