

# Du taylorisme à la *lean production*

*Réussir l'organisation du travail*

Colloque de la FSSS, CSN

7 et 8 juin 2011

Paul-André LAPOINTE

Relations industrielles, Université Laval

*ARUC-Innovations, travail et emploi*

# Introduction

- L'organisation du travail, une dimension incontournable qui comporte de multiples enjeux majeurs
- Des limites du taylorisme aux principales avenues de réorganisation du travail
- L'évolution des quarante dernières années
- Au-delà des modes passagères, des transformations fondamentales
- Pour un renversement de perspective

# Plan de la présentation

## Introduction

1. L'organisation du travail et ses enjeux
2. Le taylorisme et ses limites
3. Les avenues de la réorganisation du travail
4. La « lean production »

## Conclusion

1.1 La problématique de l'organisation du travail

1.2 Les enjeux de l'organisation du travail

# 1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET SES ENJEUX

# 1.1 La problématique de l'OT

- Insérer l'organisation du travail dans la relation d'emploi :
  - Relation de subordination
  - Contrainte de moyens
- Comment transformer des capacités physiques et intellectuelles en un produit ou un service déterminé ?
- Deux dimensions fondamentales
  - Division du travail
  - Coordination /contrôle du travail

# 1.2 Les enjeux de l'OT

1. Contrôle c. autonomie
  - Standardisation, rationalisation ....
2. Qualification c. déqualification
3. Intensité du travail
4. Participation et démocratie
5. Performances organisationnelles (réduction des coûts, productivité, qualité....)
6. Flexibilité
7. Coopération

2.1 Du travail artisanal au taylorisme

2.2 Principales caractéristiques et limites du taylorisme

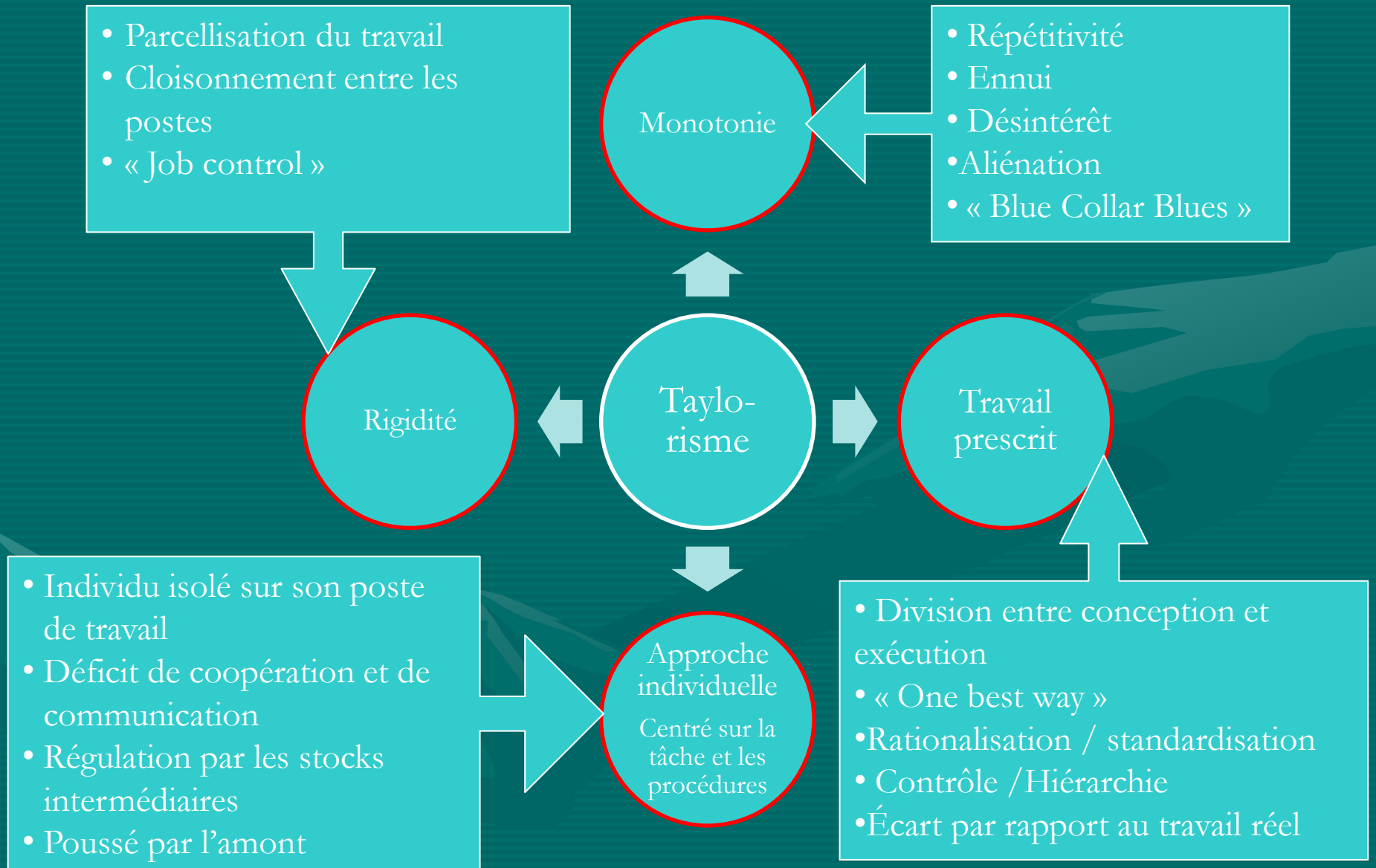
## **2. LE TAYLORISME ET SES LIMITES**

## 2.1 Du travail artisanal au taylorisme

- Travail artisanal :
  - Ouvrier qualifié accomplissant toutes les étapes de la conception / fabrication d'un bien
  - Système d'apprentissage par le faire
- Fin 19<sup>e</sup> et début 20<sup>e</sup>
  - Émergence du capitalisme industriel
  - Émergence des ingénieurs
  - Dépossession des savoir-faire ouvriers
  - Lutte des ouvriers qualifiés regroupés en syndicats de métiers



# 2.2 Caractéristiques et limites



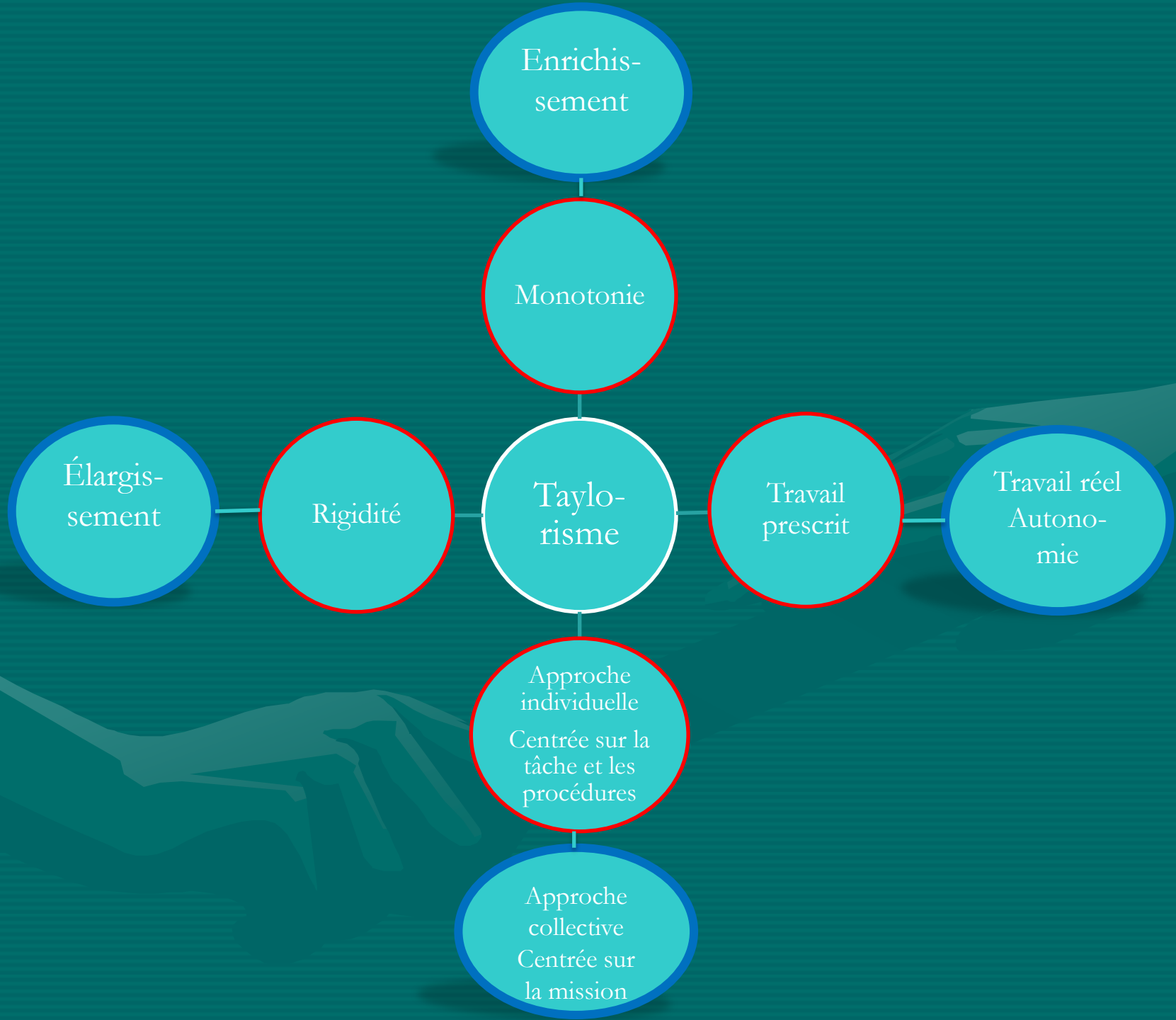
3.1 QVT, ergonomie et qualité totale

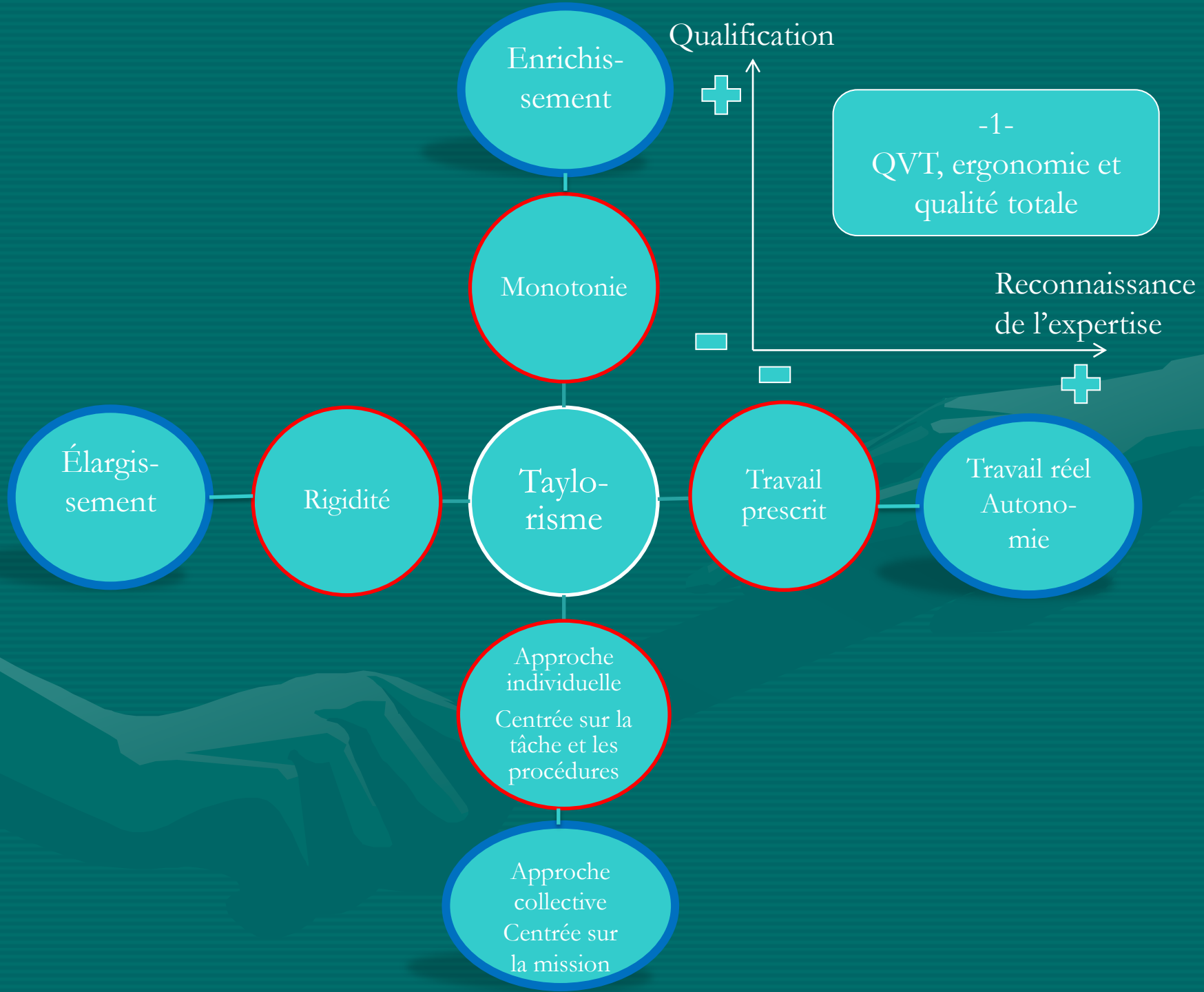
3.2 Flexibilité et efficacité

3.3 Réingénierie des processus

3.4 Participation

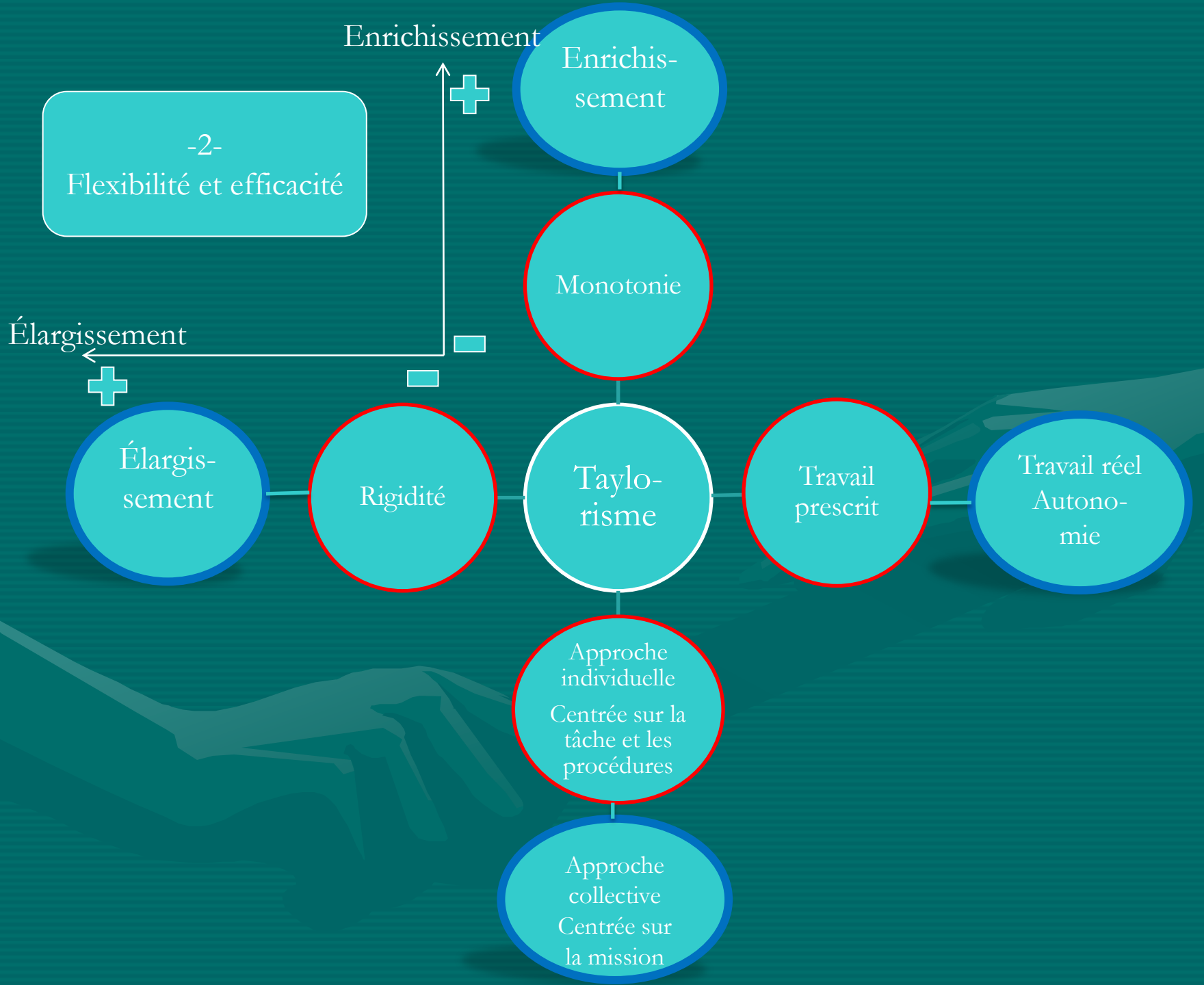
## **3. LES AVENUES DE LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL**





## 3.1 QVT, ergonomie et qualité totale

- Qualité de Vie au Travail
  - Années '70 en Amérique du Nord dans la tradition de la psychologie industrielle et du « Job design »
  - Faire du travail une occasion de réalisation de soi
- Ergonomie et amélioration des conditions de travail
  - France, ANACT, approche organisationnelle
- Qualité totale
  - Années '80 et '90, Japon, Deming
  - Reconnaissance de l'expertise ouvrière



## 3.2 Flexibilité et efficacité

- Années '80 dans le secteur manufacturier
- Élimination des rigidités associées à une multitude de postes de travail cloisonnés
- Remise en cause du contrôle ouvrier sur les tâches (« job control »)
- Rotations sur les postes, fusion de postes et polyvalence
- L'enjeu de la qualification : faire exécuter du travail qualifié par du personnel non qualifié

Enrichissement

Monotonie

Élargissement

Rigidité

Taylorisme

Travail prescrit

Travail réel  
Autonomie

Relations clients / fournisseurs

Tiré par l'aval

Poussé par l'amont

Approche individuelle  
Centrée sur la tâche et les procédures

Approche collective  
Centrée sur la mission

Tâche

Mission

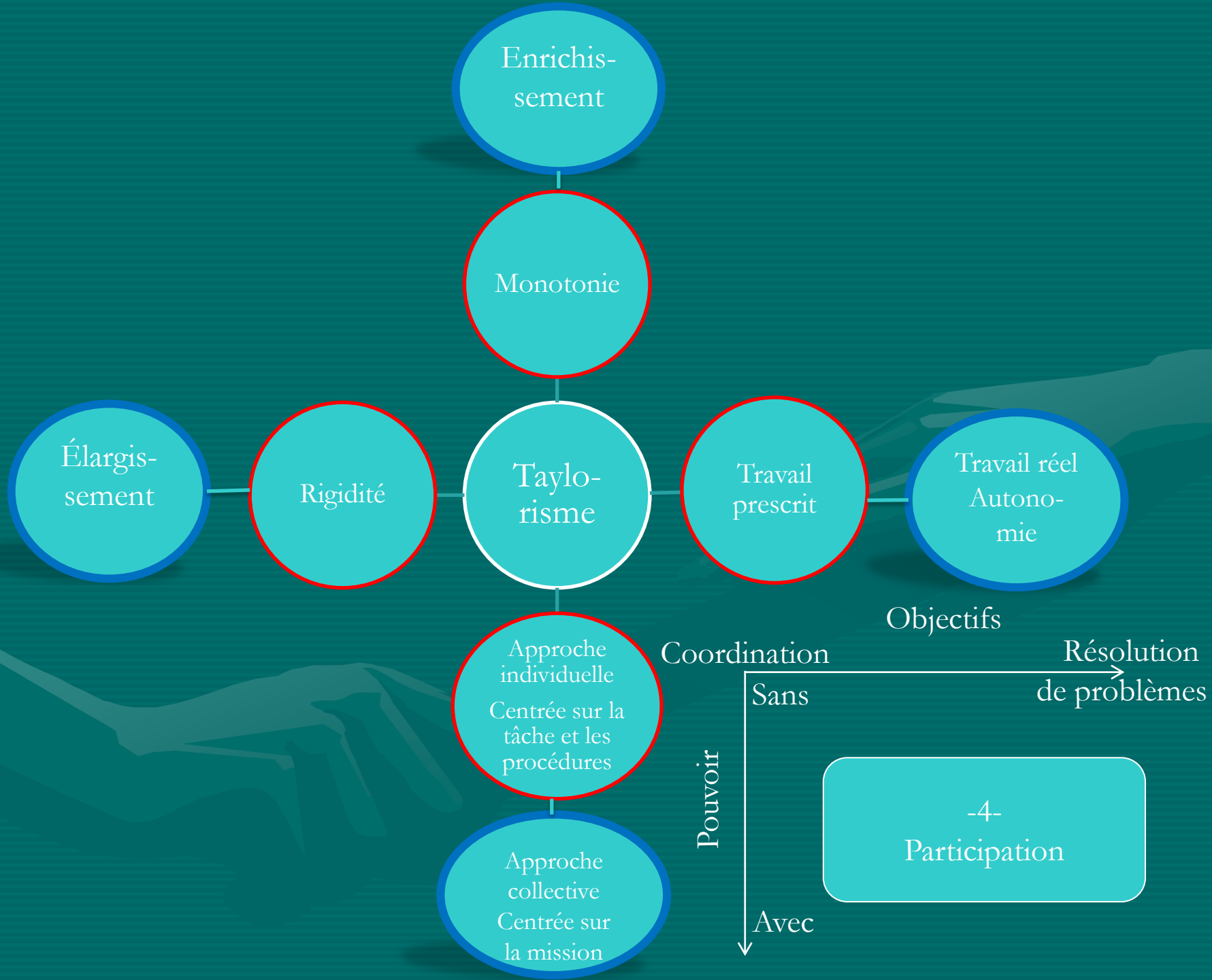
Pivot de l'organisation

-3-  
Réingénierie des processus



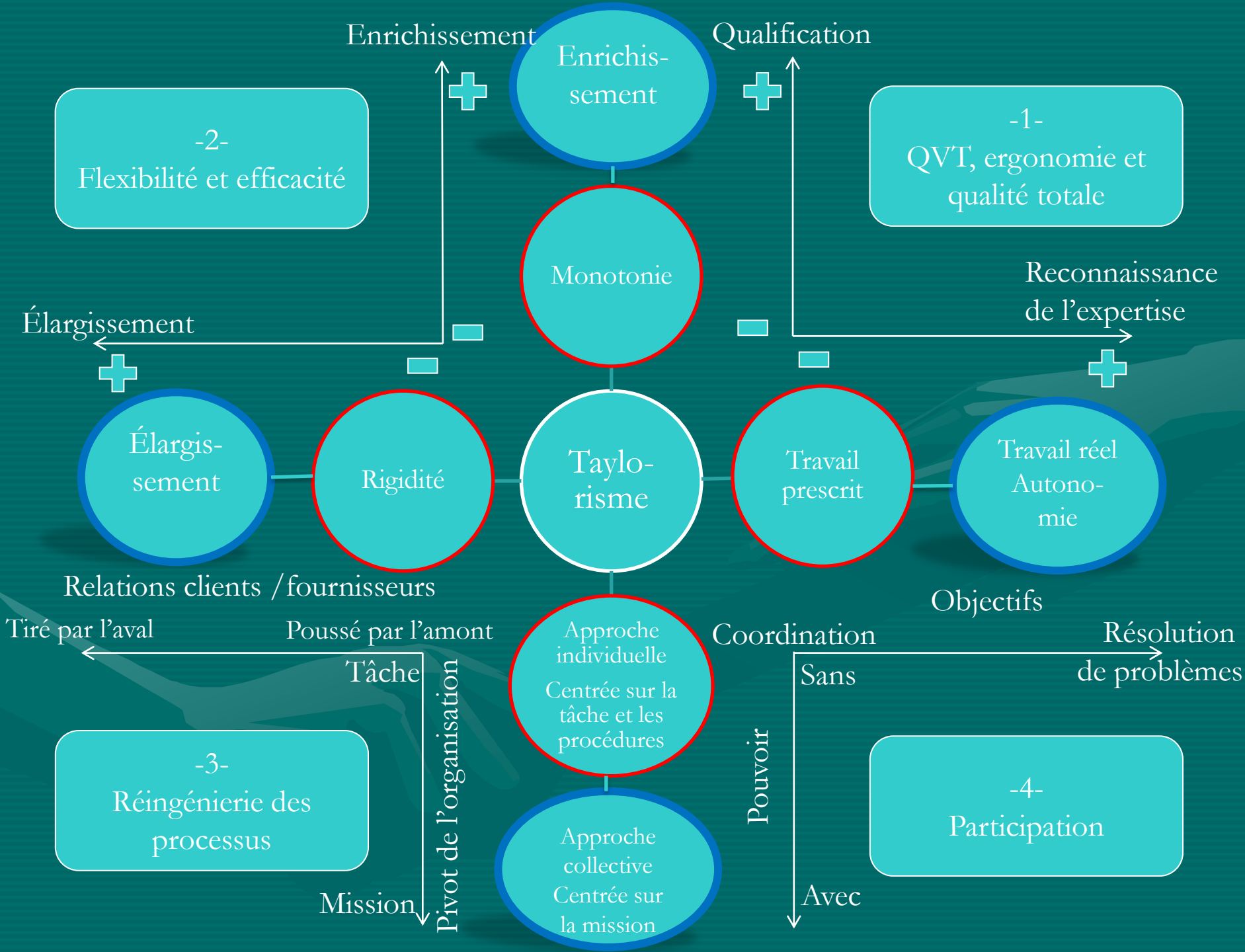
# 3.3 Réingénierie des processus

- Tâches individuelles c. mission globale de l'organisation
- Procédures c. processus
  - Élimination de tous les « gaspillages »
- Juste à temps : élimination des stocks intermédiaires
- Flux tendu : « le flic est dans le flux »
- Relations clients / fournisseurs
  - Kanban (tiré par l'aval) c. poussé par l'amont
- Opération descendante (« top/down »), appuyée sur les « kaizen groups »
- Modèle Toyota : années '80 et '90, dans le secteur manufacturier; années 2000, dans les hôpitaux et les services publics



# 3.4 Participation

	Coordination du travail « on line » Équipes de travail	Résolution de problèmes « off line » GRP
Sans pouvoir	<p>Japon : équipes « lean » Dirigées par un cadre ou un salarié nommé par la direction Chef d'équipe : représentant de la direction auprès des travailleurs Flexibilité Autonomie et qualifications réduites Faire jouer la pression par les pairs</p>	<p>Japon : groupes de « Kaizen » Amélioration continue Réduction des coûts de main-d'œuvre Dirigés par un cadre Majorité de cadres et d'ingénieurs Enquête auprès des travailleurs Direction propose, travailleurs valident Travailleurs suggèrent, direction décide</p>
Avec pouvoir	<p>Suède : équipes semi-autonomes Dirigées par un travailleur choisi par ses co-équipiers .... Chef d'équipe : représentant des travailleurs auprès de la direction Autonomie et qualification élevées Éliminer la pression par les pairs</p>	<p>Groupes d'amélioration de la qualité, Dirigés par un travailleur Composition inter professionnelle équilibrée Travailleurs proposent, direction valide Partenariat syndical / patronal Décisions conjointes, compromis...</p>



4.1 Définition de la « lean production »

4.2. La « lean production » dans les hôpitaux et les services publics

## **4. LA « LEAN PRODUCTION »**

# 4.1 Définition de la « lean production »

- Réingénierie des processus + « Kaizen » + équipes « lean »
- Logique technologique et de standardisation
- Logique de réduction des « coûts de main-d'œuvre »
- Diffusion large dans le secteur manufacturier, dans le contexte de la financiarisation et de la mondialisation
- Forte intensification du travail, dans un contexte de lourdes menaces sur l'emploi

## 4.2 La « lean production » dans les hôpitaux et les services publics

- Engouement des gestionnaires et des décideurs politiques
- En contradiction avec l'amélioration de la qualité des soins et des services
- Accroissement des charges de travail dans un milieu où l'intensité du travail est déjà très élevée
- Effets pervers ...
- Taux d'échec très élevé ...

The background is a solid teal color. In the center, there is a faint, semi-transparent silhouette of two hands shaking, symbolizing agreement or conclusion. The word "CONCLUSION" is written in a white, serif font with a slight drop shadow, centered over the handshake.

**CONCLUSION**



L'évolution des 40 dernières années

Crise du travail  
QVT, ESA  
Abandon, pcq pas assez productif

Flexibilité, efficacité

Investir dans la qualité du travail et de l'emploi pour accroître la qualité des services et des autres performances organisationnelles

Réingénierie  
Lean production

**Système de travail intensif**  
Primauté à la rentabilité et à la réduction des coûts de main-d'œuvre  
Épuisement des travailleurs  
Détérioration de la qualité des services

Systeme de travail durable