

# CHAPITRE III

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

### I/ LES IDÉES GÉNÉRALES :

**La théorie de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.)** comprend plusieurs principes dont le plus important est la séparation des tâches de conception et d'exécution. La mise en œuvre systématique de ces principes a entraîné des difficultés dans les rapports entre la direction et le personnel des entreprises .

C'est à partir d'une analyse critique de l'organisation du travail au XIXe siècle et au début du XXe siècle que F.W.Taylor a formulé des principes qui constituent l'organisation scientifique du travail. Les propositions de Taylor qui fondent l'O.S.T. s'articulent autour de deux axes principaux : la rationalisation du travail et le système des salaires stimulants.

- **La rationalisation du travail :**

- Analyse des mouvements et des opérations élémentaires du travail.
- Examen critique de chaque élément du travail
- Synthèse et recombinaison des mouvements. On détermine la meilleure façon de réaliser le travail .
- Mis en œuvre dans les ateliers et contrôle.

- **Le système des salaires stimulants :**

Pour inciter les salariés à réaliser dans les meilleurs délais leurs tâches, Taylor met au point une technique de rémunérations basée sur le rendement. Le prix est plus élevé lorsque la cadence est plus élevée.

La mise en œuvre systématique des principes de l'O.S.T. entraîne des conséquences défavorables pour le salarié et l'entreprise: absentéisme, accidents du travail, conflits...

#### **Les thèses modernes :**

- **Classification des besoins des travailleurs :**

L'un des premiers A.H.Maslow a présenté une théorie concernant la motivation des travailleurs. Il a précisé l'échelle des différents besoins ressentis par l'homme au travail :

- besoins physiologiques;
- besoins de sécurité;
- besoins d'appartenance à un groupe;
- besoins d'estime;
- besoins de réalisation de soi.

Les différents besoins présentés par A.H. Maslow doivent être satisfaits, successivement.

- **La théorie X et Y :**

Un autre auteur, Mac Gregor distingue les théories X et Y.

La théorie X repose sur une vision de l'homme assimilé à une machine.

La théorie Y estime que l'homme est responsable, qu'il recherche des initiatives et que son travail est source d'accomplissement.

- **Fred Herzberg** précise enfin que pour être motivé, le travailleur doit satisfaire tous les besoins précisés par la grille de Maslow et plus particulièrement les besoins d'estime et de réalisation de soi.

Les thèses de A.H.Maslow, Mac Gregor, Fred Herzberg ont conduit à une remise en cause du travail à la chaîne.

## II/ LES NOUVEAUX MÉTHODES D'ORGANISATION DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES :

La réorganisation du travail peut prendre différentes formes : rotation des postes, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, équipes semi-autonomes.

- **La rotation des postes :**

Permettre aux salariés de travailler sur différents postes au sein d'un groupe de travail.

*Avantages :*

- rompt la monotonie du travail
- ne laisse pas les mêmes personnes effectuer toujours les travaux les moins intéressants. Mais les tâches ici sont toujours peu intéressantes.

- **L'élargissement des tâches :**

Regrouper des opérations jusque-là réparties entre plusieurs postes de travail.

*Avantages :*

- rend le travail moins parcellaire
  - diminue la fatigue nerveuse des ouvriers
- Mais les tâches regroupées ici sont toujours aussi inintéressantes. Il n'y a pas de modifications dans le type du travail.

- **L'enrichissement des tâches :**

Additionner à des tâches d'exécution des tâches plus intéressantes en réglage et en contrôle.

*Avantages :* rend le travail beaucoup plus intéressant

Mais il nécessite l'approbation des salariés et une formation complémentaire.

- **La constitution d'équipes semi-autonomes:**

Groupes d'ouvriers assurant collectivement la responsabilité d'une production.

*Avantages :*

- développe les initiatives des salariés
- augmente l'intérêt du travail
- Mais il nécessite une réorganisation complète du travail ( abandon de la chaîne ), nécessite une formation des salariés.

## III/ LES CONDITIONS DU TRAVAIL :

D'une façon générale, les conditions de travail concernent les rapports entre les hommes et leur travail. Par extension, on parle même de conditions de vie au travail pour prendre en compte tout l'environnement dans lequel l'activité des salariés s'exerce.

Selon P. Jardillier, on peut dénombrer 13 indicateurs pour définir les conditions de travail.

### 1. Les conditions de travail résultent :

- *du système de travail et des produits :*

1. Efforts physiques, cadences
2. Sécurité, accidents de travail
3. Nuisances dues aux produits

- *de l'environnement du travail :*

4. environnement physique collectif

5. horaires de travail
6. mode de rémunération
7. transport, logement
- *du contenu du travail :*
8. Niveau et qualification
9. Responsabilités et possibilités de développement
10. Structures et modalités d'encadrement
11. Possibilités de communication
- *du contexte économique global :*
12. équipement social de l'entreprise
13. statut et emploi

## 2. L'ergonomie :

est la science de l'étude de l'homme au travail. Elle recherche comment adapter les machines, les méthodes de production, l'ambiance de travail aux besoins physiologiques du travailleur.

Quatre objectifs sont généralement assignés à l'ergonomie :

- conception des machines, des équipements, des installations, dans l'optique d'une efficacité, d'une sécurité et d'un confort maximum
- ajustement de la charge de travail aux possibilités du salarié
- adaptation de l'environnement (bruit, éclairage, chauffage) aux besoins physiques de l'homme
- étude de la configuration des postes de travail permettant à l'utilisateur d'avoir une posture correcte.

## 3. Les accidents du travail :

### - **les accidents liés à la circulation dans les usines**

Quelques causes d'accidents de circulation dans l'entreprise :

#### • **Sol glissant :**

L'état du sol reste un facteur important des causes d'accidents : plaques d'huiles, sols carrelés dans les ateliers, sur lesquels la moindre trace d'eau transforme une allée de circulation en patinoire, fines poussières pulvérulentes, toutes ces raisons conjuguées avec des semelles de chaussures pas toujours adaptées à l'usage qui en est fait dans un atelier seront à l'origine de nombreuses glissades, qui vont être la cause de fracture, entorses et qui atteindront non seulement les membres inférieurs, mais aussi les bras, les poignets, sans oublier les contusions multiples au niveau du corps et de la tête.

#### • **Encombres :**

Allées de circulation encombrées de colis, de containers dans lesquels sont stockés les encours en atelier, fils électriques installés en provisoire, fils de téléphone au sol...

#### • **Circulation d'engins motorisés**

Matériel de manutention, véhicules automobiles, voies de chemin de fer seront à l'origine de risques pour le personnel se déplaçant dans l'entreprise. Le risque sera d'autant plus grand que la présence d'engins motorisés ajoutera à la chute des écrasements qui pourront être à l'origine d'accidents mortels.

### - **La prévention des accidents du travail :**

La prévention du travail passe non seulement par la mobilisation du personnel mais encore par une meilleure information (affiches, annonces sonores...) et une formation adaptée.

# IV/ L'HOMME ET LE TRAVAIL : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

## 1. L'adaptation de l'homme à son travail :

Correspond à des conceptions très anciennes (taylorisme) et à des approches contemporains (formation professionnelle notamment).

*L'organisation scientifique du travail* repose sur la parcellisation du travail. Il est décomposé en opérations élémentaires confiées à des exécutants différents .

*Les tests psychotechniques* permettent de sélectionner le travailleur dont le profil personnel est le plus adapté au profil du poste de travail. La nature de tests varie selon le degré de qualification du personnel (tests physiologiques, tests relatifs à la compétence professionnelle, tests psycho-logiques , tests intellectuels).

*La formation* permet de réduire les écarts entre le profil du poste et celui du travailleur en élevant sa qualification.

## 2. L'adaptation du travail à l'homme :

### a) *L'environnement du travail :*

A la suite des analyses des psycho-sociologiques industriels, de nombreuses tentatives ont été faites pour adapter le travail à l'homme :

- Étude des facteurs d'ambiance (lumière, acoustique, température hygrométrie, couleur) en vue d'améliorer la satisfaction psychologique et la productivité.
- Études d'ergonomie : conduisent à redéfinir les caractéristiques des outils, des équipements, du poste de travail (disposition des cadrans, des écrans, des manettes...), des aires de circulation, en vue de réduire les efforts physiques ou nerveux, d'accroître la sécurité et le rendement.
- Études des rythmes de travail : aménagement des horaires, détermination de la fréquence et de la durée des pauses résultant des études sur la fatigue.
- Études des dispositifs de sécurité
- Amélioration des conditions de travail

### b) *Le contenu du travail :*

Plus récemment, l'adaptation du travail à l'homme a évolué en intégrant les analyses globales des besoins de l'homme :

- l'élargissement des tâches
- l'enrichissement des tâches
- l'automatisation

Ces systèmes provoquent des transformations importantes dans l'entreprise :

- réorganisation des services et de leurs relations
- modification des rapports humains (le rôle de la maîtrise évolue du commandement vers l'animation d'une équipe de travail).

En outre, ils ont généralement d'importantes conséquences : investissements élevés, mais amélioration de la productivité et de la qualité.

## 3. Les politiques de relations humaines :

En se fondant sur l'étude des relations humaines par les psycho-sociologues, les politiques de relations humaines cherchent à améliorer les relations sociales dans l'entreprise (entre les exécutants et la maîtrise, entre les exécutants et l'encadrement, entre le personnel et la direction). Elles reposent sur des techniques d'évaluation des individus et des groupes de travail comme la psychométrie et la sociométrie.

La politique de communication de l'entreprise utilise à la fois les relais hiérarchiques, les représentants du personnel et les communications directes entre la direction et le personnel.

La gestion du personnel ne consiste pas seulement à diffuser des informations. L'entreprise doit également mettre en place des réseaux de collecte de l'information auprès du personnel.

A cette fin, les trois réseaux hiérarchiques, représentatifs et de communication directe sont utilisables. Ils revêtent des formes variées :

- Système de "boîte à suggestions" permettant au personnel de faire des propositions
- Ouverture d'un "bureau des réclamations" permettant à chacun de trouver un interlocuteur.
- Création d'un "service social" chargé d'examiner les cas sociaux
- Consultation du personnel par questionnaire sur un problème précis.

## **V/ L'ORGANISATION DE LA FONCTION PERSONNEL**

### **A. Les principales d'organisation :**

#### **1. Les objectifs et les attributions :**

La gestion des ressources humaines comporte quatre dimensions complémentaires :

##### **- La dimension économique :**

Le travail est un facteur de production, mais il comporte des spécificités ce qui a conduit à en réglementer l'emploi.

##### **- Le cadre légal :**

Le cadre légal de l'emploi des salariés est ainsi constitué par une série de textes hiérarchisés. L'entreprise performante dépasse souvent l'application stricte du droit social.

##### **- Le champ psycho- social :**

Pour intégrer et motiver le personnel de l'entreprise, il faut considérer à la fois les individus, les groupes de travail et la communauté sociale constituée par l'ensemble des travailleurs.

##### **- Les obligations institutionnelles :**

L'entreprise doit également permettre le fonctionnement des institutions de représentation du personnel qui sont des outils du dialogue social et de la négociation collective.

La gestion des ressources humaines est aussi une activité synthétique, devant intégrer divers points de vue et diverses contraintes, pour contribuer au développement des ressources.

#### **2. La place dans l'organigramme :**

L'organisation de la fonction personnel est très variables selon des entreprises (la taille, le type d'activité, la qualification du personnel employé, ...).

##### **- Le rattachement à la direction :**

Dans les PME (petites et moyennes entreprises), la direction s'occupe directement des problèmes de personnel.

##### **- L'autonomie de la fonction :**

Les grandes entreprises créent des directions du personnel, avec des services spécialisés.

##### **- L'éclatement des services :**

Dans les entreprises à établissements multiples, les services du personnel ont des attributions plus ou moins étendues selon le degré de centralisation de l'entreprise et selon sa taille.

##### **- Les relations de la direction du personnel avec la direction générale :**

Les directions du personnel ont des relations hiérarchiques, fonctionnelles et de conseil, tant avec la direction générale de l'entreprise qu'avec l'encadrement.

##### **- Les relations de la direction du personnel avec la hiérarchie :**

Les services du personnel ont des attributions élargies qui dépassent les seules questions d'administration du personnel. Vis -à -vis de la hiérarchie, les services du personnel ont un triple rôle de conseiller, de prestataires de services et de spécialistes fonctionnels.

- conseillers : les services du personnel assistent la hiérarchie dans tous les problèmes de gestion et de relations.
- Prestataires de services : les services du personnel déchargent la ligne hiérarchique de toutes les tâches d'administration du personnel (recrutement, paie...)
- Fonctionnels : les services du personnel élaborent des règlements que doivent respecter les autres services.

**- L'évolution du rôle des services du personnel :**

La variété des tâches des services du personnel nécessite des qualifications diverses et de haut niveau (accroissement de leur place dans la structure, élargissement de leur horizon temporel, extension de leur compétences aux relations sociales).

Cette variété d'attribution et l'étendue des compétences nécessaires ont conduit à la création de services spécialisés.

**3. Les services spécialisés :**

La direction du personnel comporte des services spécialisés.

**Le service de paie :** a des liaisons :

- en amont avec les services utilisateurs du personnel
- en aval avec les services comptables et financiers

Il établit les bulletins de paie et tient à jour le fichier du personnel après avoir collecté les informations nécessaires (renseignement d'état-civil, situation familiale, domicile, numéro de sécurité sociale...)

En dehors de ces travaux périodiques, le service de paie intervient :

- pour instruire les dossiers de réclamation ou les demandes d'explication des salariés;
- à l'occasion des démissions ou des licenciements pour la liquidation des droits de l'intéressé ;
- lors des départs à la retraite pour l'instruction du dossier de départ.

**Le service de sécurité :**

Le rôle du service est fonctionnel en ce qui concerne la prévention, la formation et le contrôle, opérationnel en ce qui concerne les interventions (opérations de secours, réalisation des dispositifs de sécurité notamment). Le service de sécurité a une action préventive en matière de contrôle, de matériel de sécurité, d'information, de formation du personnel, et d'enquêtes sur les accidents.

Le service de sécurité a également une action en matière d'alerte et de secours.

**Le service de formation :**

Dans les PME, le service de formation signe les conventions de formation, avec des organismes extérieurs, après avoir identifié les besoins.

Dans les grandes entreprises, beaucoup de stages de formation sont réalisés par l'entreprise elle-même.

**B. La gestion de l'emploi :**

**1. La détermination des besoins :**

La détermination des besoins en personnel requiert une bonne connaissance des postes de travail.

**a) L'analyse des postes de travail :**

L'analyse de poste décrit le contenu du travail. Elle indique aussi les conditions de travail ce qui permet de préciser les caractéristiques physiques et caractérielles qu'implique le poste de travail.

L'analyse de poste peut être réalisée, soit par *observation* directe du travail effectué, soit par un *entretien* avec le responsable du poste de travail, soit enfin par un *questionnaire* qui fournit une grille commune pour tous les emplois de l'entreprise et facilite les comparaisons.

L'analyse de poste permet d'établir une **fiche de poste** (décrit l'emploi du point de vue des conditions de travail : lieu, horaires, contraintes, avantages et des caractéristiques du poste de travail : agencement du poste de travail, équipements et outils utilisés) et un **profil de poste**

(décrit les qualifications nécessaires : niveau de connaissances générales, compétences techniques, expérience et le profil psychologique et intellectuel requis : caractère, capacité d'organisation, d'initiative, de commandement, aptitude aux relations sociales)

Les analyses de poste servent au recrutement (par comparaison entre le profil du candidat et le profil du poste), à la formation (pour supprimer les écarts entre les profils du candidat et les exigences du poste), à la rémunération (chaque emploi est valorisé en niveau de qualification et en niveau de pénibilité ce qui permet d'établir la hiérarchie des salaires). Elles peuvent être utilisées pour procéder à l'évaluation du personnel.

**b) La gestion prévisionnelle du personnel :**

- *La prévision des effectifs :*

Compte tenu des prévisions de production et de vente, divers paramètres doivent être pris en compte pour prévoir les effectifs nécessaires (l'horaire de travail, le rapport des heures travaillées aux heures disponibles, l'absentéisme, le rendement horaire).

- *La détermination des qualifications :*

Le recrutement du personnel exige, pour chaque emploi, une triple évaluation :

- + évaluation des exigences du poste définies par la "fiche de poste".
- + évaluation des caractéristiques actuelles et des aptitudes du candidat à l'emploi
- + évaluation du candidat par rapport aux exigences du poste

- *l'ajustement des ressources aux besoins :*

La prévision des ressources se fonde sur 3 éléments :

- + les effectifs et qualifications actuels
- + l'évolution naturelle de la démographie de l'entreprise (départ en retraite, démissions, décès)
- + l'évolution des carrières du personnel compte tenu des programmes de promotion, de mutation et de formation

La confrontation des ressources aux besoins met en évidence des écarts servant à définir les politiques d'embauche et de formation.

**2. Le recrutement du personnel :**

Le service d'embauche est l'un des plus anciens parmi les services du personnel.

Une bonne organisation du recrutement est essentielle en raison de son importance pour la firme (coût de prospection, coût de la vacance des postes de travail, coût de l'inadaptation des travailleurs à leur emploi) et pour les candidats à l'embauche (épreuve psychique lors de la sélection, épreuve permanente pendant la vie de travail si le profil du candidat est inadapté au profil du poste de travail).

Deux phases successives doivent être distinguées dans la procédure de recrutement :

**identification des besoins et satisfaction des besoins.**

Dans une première étape, purement interne, l'entreprise doit :

- + déterminer les qualifications nécessaires
- + déterminer les effectifs dans chaque qualification

Au cours de la seconde phase, l'entreprise doit :

- + prospecter le marché du travail, avec les moyens adaptés au type de qualification recherchée
- + sélectionner le candidat le plus apte à l'emploi à pouvoir
- + l'accueillir dans l'entreprise

**a) La prospection :**

L'entreprise doit avoir une attitude active sur le marché de l'emploi en vue de susciter des candidatures nombreuses et de le mettre en concurrence pour sélectionner la meilleure.

La prospection a plus ou moins d'importance selon les emplois et selon la conjoncture économique.

Les moyens de prospection de l'entreprise