

## EC3 : A l'aide de vos connaissances et du dossier documentaire vous montrerez que l'évolution des formes d'organisation du travail sur les conditions de travail ont des effets contradictoires.

### Document 1 :

Prenons le cas des horaires variables, initiés au milieu des années 1970 dans certaines entreprises : ils se présentent comme un desserrement des contraintes temporelles accordé aux salariés, qui peuvent désormais disposer d'une certaine marge dans les heures d'embauche. Si le gain est réel, il contribue cependant à déstructurer la vie collective car les salariés ne prennent plus leur pause ensemble, ne déjeunent plus ensemble et ne sortent plus en même temps.

Il en va de même avec la polyvalence, qui permet aux salariés et surtout aux ouvriers de changer de postes dans la journée ou dans la semaine, ce qui incontestablement introduit une certaine variété dans un univers répétitif, mais complique, là encore, la vie des collectifs, dans la mesure où les salariés ne travaillent plus dans la durée côte à côte.

Les augmentations individuelles de primes, puis de salaires, auront les mêmes effets ambivalents : d'un côté, cela permet une reconnaissance des qualités et des efforts de chacun, ce qui satisfait certaines aspirations bien réelles ; de l'autre, et de façon évidente, cela institue des logiques de compétition, de concurrence entre membres des collectifs, et parachève la perte de substance qui les affecte.

Et que dire de ces fameux entretiens individuels d'évaluation avec le N+1 (le supérieur hiérarchique immédiat) au cours desquels chaque salarié, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, se voit assigner des objectifs personnels pour l'année et, un an plus tard, subit une évaluation, elle aussi personnelle, de sa performance ?

Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail*, Érès, 2015.

### Document 2 :

	Cadres	Professions intermédiaires	Employés commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
Avoir au moins trois contraintes de rythme <sup>1</sup>	23,6	35,1	29,2	53,4	49,1	35,2
Ne pas pouvoir quitter son travail des yeux	27,1	41,5	42,9	65,8	51,6	43
Devoir effectuer une quantité de travail excessive	45,8	43,6	33,7	37,7	35,2	40
Choisir soi-même la façon d'atteindre des objectifs fixés	89,2	81,9	73,4	72,5	58,4	77,3
Répéter continuellement une même série de gestes ou d'opération	11,9	27,8	59,3	60,1	77,1	42,7
Apprendre des choses nouvelles	93,9	89,1	71,9	68,9	53,8	79,7

Champ : salariés de France métropolitaine.

1. Les contraintes de rythme : déplacement automatique d'une pièce ou cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus, demande extérieure (clients, patients, public) obligeant à une réponse immédiate, contrôle ou suivi informatisé, contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie.

« Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, décembre 2017.

### Document 3 :

#### Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT

Flexibilité spatio-temporelle	Travail collaboratif	Management participatif
<p><b>Rapport à l'espace :</b> travail à domicile, télétravail (permanent, alterné ou occasionnel) itinérant ou pas, bureaux partagés avec d'autres travailleurs (<i>coworking</i> – espaces de travail collectifs destinés à mettre en commun son réseau et partager des opportunités).</p> <p><b>Rapport au temps :</b> horaires flexibles, travail à temps partiel, cumul d'emplois, travail temporaire, travail intermittent, travail indépendant ou cumulé avec un emploi salarié, contrat de projet.</p>	<p><b>Rotation des postes :</b> le travailleur occupe successivement différents postes de travail pour éviter la routine et pour avoir une vision plus globale du processus de production.</p> <p><b>Groupes semi-autonomes :</b> quelques travailleurs s'organisent librement pour réaliser un niveau de production fixé par la direction.</p> <p><b>Élargissement des tâches :</b> les tâches sont moins fragmentées, moins pénibles, moins répétitives.</p> <p><b>Enrichissement des tâches :</b> le travail s'étend à d'autres tâches qui impliquent une « responsabilisation » du travailleur, un plus fort contenu cognitif (apprentissage, résolution de problèmes...).</p>	<p><b>Lean production</b> (ou « toyotisme » dans les années 1980) : production en flux tendus (juste-à-temps) tournée vers l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts (cinq zéros)</p> <p><b>Management par projet :</b> consiste à définir l'objectif final que l'on veut atteindre à partir duquel l'équipe établit un plan d'action pour l'atteindre.</p> <p><b>Organisation apprenante :</b> elle tire son efficacité de sa capacité à réorganiser et à combiner ses ressources et ses compétences, à les renouveler pour adapter et améliorer le système productif.</p> <p><b>Cercles de qualité :</b> les groupes de travailleurs volontaires se réunissent pour améliorer le processus de production et la qualité des produits.</p>