

Corrigé Dossier 1

L'évolution de l'organisation de la production et du travail

Activité 1 : Le taylorisme et le fordisme (p. 8)

1. Cochez, parmi les points qui suivent, les principes pouvant caractériser l'OST :

- La séparation des tâches de conception et de contrôle d'une part (confiées à un personnel qualifié), et des tâches d'exécution d'autre part (division du travail).
- Une responsabilité croissante des opérateurs en matière de contrôle et de conception de leurs propres tâches.
- L'accomplissement des tâches d'exécution simples, brèves et toujours identiques par les opérateurs ; c'est le principe de la « parcellisation des tâches ».
- La polyvalence des opérateurs.
- La liberté pour chaque opérateur de s'organiser pour accomplir le travail prévu.
- La suppression de tous les gestes inutiles et un chronométrage qui permet de fixer un temps à respecter pour chacune des tâches à réaliser.

2. Quel type de rémunération l'opérateur perçoit-il ? Pourquoi ?

Le salaire au rendement motive davantage l'opérateur qui participe dans une certaine mesure au développement de l'entreprise.

3. Cochez, parmi les propositions, les objectifs pouvant être attribués à l'OST :

- Améliorer l'efficacité de la production.
- Supprimer tous les temps morts des machines et des hommes.
- Permettre une production unitaire adaptée aux besoins du client.
- Produire une grande quantité de produits standard (production de masse).
- Supprimer au maximum les stocks de l'entreprise.

4. Pourquoi Ford s'est-il inspiré du taylorisme pour la production de la Ford T ?

La Ford T étant un modèle unique fabriqué en série (sans variantes), les principes du taylorisme ont pu être appliqués à l'organisation de la production.

5. Quels sont les trois principes qui caractérisent le fordisme ?

Le fordisme est caractérisé par :

- le travail à la chaîne (cadences imposées par des convoyeurs déplaçant automatiquement les produits) ;

- la standardisation (production en grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées) ;
- le principe du « *five dollars a day* » (salaires quasiment doublés pour fidéliser les ouvriers et élever leur pouvoir d'achat).

Activité 2 : Les avantages et les limites du taylorisme et du fordisme (p. 9)

1. À quelle période le taylorisme et le fordisme se sont-ils généralisés en France ? Pourquoi ?

Ils se sont généralisés après 1945, afin d'accompagner la croissance des Trente Glorieuses. Le taylorisme et le fordisme permettent de répondre à la demande dans le cadre de la reconstruction du pays.

2. Cochez, parmi les points suivants, les avantages du taylorisme et du fordisme pour l'industrie automobile :

- L'amélioration de la productivité des constructeurs (gains de productivité).
- Le développement de la production de masse (production en grandes quantités de produits standard) et sur stocks.
- Le développement d'une production à la commande.
- Le développement de la consommation de masse.
- Le développement du travail à la chaîne.
- L'amélioration de la flexibilité des constructeurs.
- L'amélioration de la compétitivité de ces constructeurs (liée à une baisse des coûts...).
- L'essor de l'emploi peu qualifié.
- L'enrichissement du travail des ouvriers.

3. Pourquoi le taylorisme et le fordisme ont-ils été remis en cause au fil du temps ?

On peut citer les causes suivantes :

- réduction de l'ouvrier au rang de manœuvre ;
- monotonie du travail (démotivation) ;
- absence d'effort intellectuel pour l'ouvrier ;
- accroissement de l'absentéisme, des accidents du travail, du turn-over ;
- production de pièces défectueuses ;
- conflits sociaux ;
- Elton Mayo et Hyacinthe Dubreuil soulignent l'intérêt de développer les relations humaines dans les entreprises ainsi que l'enrichissement des tâches.

Activité 3 : Le toyotisme (p. 10)

1. Pourquoi le taylorisme a-t-il atteint ses limites dans les années 1960 ?

Le taylorisme est inapplicable au Japon en raison du manque de place pour entreposer les stocks que cette organisation de la production implique. De plus, le taylorisme ne permet pas de s'adapter aux nouvelles règles de l'environnement concurrentiel (impératifs de réactivité au marché...).

2. Qui a mis en place le juste-à-temps chez Toyota ? À quelle période ?

À partir des années 1950, Taiichi Ohno invente le moyen de supprimer les stocks en modifiant l'organisation de la sous-traitance et de la production. Il met en place chez Toyota une production à la demande.

3. Quels sont les principes du juste-à-temps ? Cochez la (ou les) bonne(s) réponse(s).

- Ne produire que ce qui est demandé (flux tendus) ; c'est une gestion par l'aval.
- Produire à partir des prévisions de la demande (flux poussés) ; c'est la gestion par l'amont.
- Ne commander que ce qui est nécessaire à la production.
- Ne le faire parvenir à l'usine qu'au moment de son utilisation (juste-à-temps).

4. Énumérez les évolutions qui ont marqué le marché automobile ces dernières années et qui expliquent la mise en œuvre du juste-à-temps par les constructeurs automobiles.

On peut citer les évolutions suivantes :

- la mondialisation des échanges ;
- la concurrence internationale sur le marché de l'automobile ;
- la multiplication des alliances et partenariats entre les constructeurs ;
- la différenciation des marchés ;
- la pression grandissante concernant la protection de l'environnement.

Le taylorisme et le fordisme ne permettent pas de répondre à de telles contraintes.

Activité 4 : Le système de production Toyota (p. 11)

À partir des informations du site Internet www.toyota.fr, présentez les caractéristiques puis les avantages, pour l'entreprise, du système de production Toyota :

Les caractéristiques de ce système :

- production à la demande (flux tirés) ;
- pas de stocks inutiles ;
- système centré sur la qualité : mise en place d'un processus d'amélioration constante (Kaizen) – faire toujours mieux selon la logique « PDCA » ;
- système « Jidoka » : détection automatique d'erreurs (identifier rapidement un éventuel problème pendant la production) ;
- implication des ressources humaines (« véritables acteurs »).

Les avantages de ce système :

- pas de gaspillage ;
- diminution des stocks de pièces détachées et de produits finis ;
- baisse des coûts ;

- meilleures flexibilité et réactivité ;
- réduction des délais (ex. : temps de changement des moules) ;
- produits sûrs et fiables adaptés à la demande du client ;
- respect de l'environnement ;
- motivation du personnel, responsabilisé.

Activité 5 : L'évolution de l'organisation de la production et du travail chez PMF (p. 12)

1. Quels moteurs ont été fabriqués chez PMF selon les principes du taylorisme ?

- Le moteur X4 (cylindrée de 954 à 1 360 cm³) équipant les Peugeot 104 et les Citroën Visa ainsi que des modèles Renault (1971).
- Le moteur K, version essence (1977).

2. En quelle année le juste-à-temps a-t-il été mis en place chez PMF ? Pourquoi ?

Le juste-à-temps a été mis en place en 1984, afin d'améliorer sa flexibilité et ainsi s'adapter aux contraintes actuelles caractérisant le marché automobile (concurrence internationale, demande exigeante en termes de qualité, de délais...).

3. Relevez dans ce document des exemples permettant d'illustrer l'organisation du travail adoptée dans cette entreprise.

- La démarche de progrès QCDHE fait notamment référence au niveau de compétence des ouvriers, premiers acteurs des progrès dans l'entreprise.
- La « Total Productive Maintenance » (TPM) implique tous les acteurs de la ligne de fabrication pour optimiser le fonctionnement des installations.
- Le système « BI », boîte à idées mise à disposition des ouvriers. Ces derniers peuvent faire des propositions d'améliorations technologiques, au niveau de l'hygiène, de la sécurité et de la qualité. Ils sont donc impliqués dans la vie de l'entreprise (management participatif).