

SESSION 2026

**AGRÉGATION
CONCOURS INTERNE
ET CAER**

Section : SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

COMPOSITION ÉLABORÉE À PARTIR D'UN DOSSIER

Durée : 6 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

A

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours interne de l'Agrégation de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAI	1100A	102	0791

► **Concours interne du CAER / Agrégation de l'enseignement privé :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAH	1100A	102	0791

Composition élaborée à partir d'un dossier

Sociologie et science politique : « Quelles mutations du travail et de l'emploi ? »

Informations aux candidats : Il est demandé au candidat de construire, à partir de ce dossier, et pour une classe de terminale, le plan et le contenu d'une séance de travail, intégrant obligatoirement des travaux à réaliser par les élèves. Le candidat doit indiquer les documents retenus parmi ceux que comporte le dossier et en justifier le choix, en présentant les modes d'exploitation en classe de ces documents, en dégagant les résultats à attendre de cette exploitation sous la forme d'une synthèse à enregistrer par les élèves, en prévoyant les procédures d'évaluation des acquisitions escomptées, en signalant, enfin, les ouvrages ou articles qui pourraient être conseillés, d'une part au professeur, d'autre part éventuellement aux élèves, pour l'approfondissement du sujet étudié.

Extrait du programme de Terminale de l'enseignement de spécialité Sciences économiques et sociales (Sociologie et Science politique) : « **Quelles mutations du travail et de l'emploi ?** »

Objectifs d'apprentissage¹ :

OA 1 : Savoir distinguer les notions de travail, activité, statut d'emploi (salarié, non-salarié), chômage; comprendre que les évolutions des formes d'emploi rendent plus incertaines les frontières entre emploi, chômage et inactivité.

OA 2 : *Connaître les principaux descripteurs de la qualité des emplois (conditions de travail, niveau de salaire, sécurité économique, horizon de carrière, potentiel de formation, variété des tâches).*

OA 3 : **Comprendre les principales caractéristiques des modèles d'organisation taylorien (Division du travail horizontale et verticale, relation hiérarchique stricte) et post-taylorien (flexibilité, recomposition des tâches, management participatif) ; comprendre les effets positifs et négatifs de l'évolution des formes de l'organisation du travail sur les conditions de travail.**

OA 4 : *Comprendre comment le numérique brouille les frontières du travail (télétravail, travail / hors travail), transforme les relations d'emploi et accroît les risques de polarisation des emplois.*

OA 5 : Comprendre que le travail est source d'intégration sociale et que certaines évolutions de l'emploi (précarisation, taux persistant de chômage élevé, polarisation de la qualité des emplois) peuvent affaiblir ce pouvoir intégrateur.

¹ Le dossier proposé porte principalement sur l'**objectif d'apprentissage numéro 3 (OA 3)**. Pour le traiter, le candidat pourra s'appuyer aussi en partie sur les *objectifs d'apprentissage numéro 2 (OA 2) et numéro 4 (OA4)*.

Ce dossier comporte 10 documents

- **Document 1 : Fondements de l'organisation scientifique du travail** (F. W. Taylor, 1927)
- **Document 2 : Les organisations du travail** (M. Stroobants, 2022)
- **Document 3 : La métamorphose des modes de management** (D. Mélo, 2010)
- **Document 4 : Qu'est-ce que le lean ?** (P. Ughetto, 2012)
- **Document 5 : L'industrialisation des blocs opératoires** (Z. Mahmoud, N. Angelé-Halgand, 2018)
- **Documents 6 : Quels types d'organisation du travail aujourd'hui ?** (D'après S. Benhamou, 2017-20-23)
- **Document 7 : Des conditions de travail inégales dans la société** (INSEE Références, 2024)
- **Document 8 : Le modèle de Karasek et la quantification des facteurs psycho-sociaux** (N. Guignon, 2008)
- **Document 9 : Télétravail et conditions de travail** (M. Beatriz et L-A. Erb, 2024)
- **Documents 10 : L'organisation du travail à l'horizon 2030** (S. Benhamou, 2017)

Document 1 : Fondements de l'organisation scientifique du travail

« Le Président Roosevelt, dans son adresse aux gouverneurs réunis à la Maison Blanche, remarquait que la conservation des ressources naturelles de l'Amérique n'est que le préliminaire de la question plus générale du rendement de la nation. Le pays entier reconnut aussitôt l'importance de la conservation des ressources matérielles et ainsi commença un vaste mouvement dont les conséquences pratiques seront immenses. On n'a cependant qu'insuffisamment apprécié l'importance de cette question plus générale de l'augmentation du rendement national. On voit les forêts dévastées, les forces hydrauliques gaspillées, le sol emporté à la mer par les inondations ; l'épuisement des gisements de charbon et de fer est proche. Mais le gaspillage journalier de l'effort humain, par maladresse, mauvaise direction ou incapacité et que M. Roosevelt considère comme une perte de rendement national, est moins visible, moins tangible et moins nettement appréciable. [...]

Cet ouvrage a été écrit :

1° Pour montrer par une série d'exemples simples, la perte immense que le pays tout entier subit chaque jour, dans tous les actes de la vie ;

2° Pour convaincre le lecteur que le remède est dans une organisation systématique et non dans la recherche d'hommes extraordinaires ;

3° Pour prouver que la meilleure organisation est une véritable science basée sur des règles, des lois et des principes bien définis ; que les principes fondamentaux d'organisation scientifique sont applicables à toutes les formes de l'activité humaine, depuis les plus simples de nos actes individuels, jusqu'aux travaux de nos grandes sociétés qui exigent la coopération la plus étudiée ; que lorsque ces principes sont correctement appliqués, les résultats obtenus sont remarquables. »

Source : Frédéric Winslow Taylor (1927), *Principes d'organisation scientifique*, 1911, Paris, Dunod.

Document 2 : Les organisations du travail

2.1. L'OST, organisation « scientifique » du travail

La formule qui résume le mieux l'apport de Taylor est certainement « rationalisation du travail ». Rationaliser signifie traiter rationnellement, conformément à la raison et plus précisément, adapter des moyens à des fins. En introduisant sa « science » dans l'atelier, Taylor n'a fait que moderniser des moyens, les rendre plus appropriés à des objectifs donnés. Il n'a évidemment pas inventé la finalité de son organisation du travail, la productivité, mais il l'a traduite en une chasse aux temps morts systématique. Les instruments qu'il préconise ne sont pas tous, non plus, sans précédent. La nouveauté tient surtout à la cohérence de son OST, « organisation scientifique du travail », et aux normes qui la concrétisent directement. [...]

La principale leçon que Taylor a tirée de sa formation sur le tas est que les ouvriers n'ont aucune raison de faire du zèle. Si les ouvriers peuvent se permettre de flâner, estime Taylor, c'est parce qu'ils savent deux choses que les patrons ignorent généralement. Ils connaissent le temps nécessaire à la réalisation de leur tâche et ils connaissent la manière de procéder. Tant que les ouvriers conservent le monopole du savoir-faire, ils risquent de perpétuer de vieilles méthodes inefficaces et leurs temps morts restent incontrôlables. La double solution est à son tour dictée par cette analyse : il faut établir des critères extérieurs et objectifs qui ne dépendent plus de l'exécutant. Il faut confier à des experts le soin d'analyser le travail pour en déduire le *one best way*, les modes opératoires les plus efficaces en un temps limité. Le résultat sera donc aussi le clivage du savoir-faire en deux fonctions hiérarchisées : la conception des méthodes au sommet et l'exécution à la base. Entre les deux, les agents de maîtrise prescrivent les rythmes et les procédures et en contrôlent l'application.

Ce nouveau système s'appuie d'abord sur d'anciens moyens : sélection des ouvriers, spécialisation, décomposition des tâches. Ensuite, toutes les ressources de l'analyse rationnelle sont mises à contribution (observation, description, mesure, etc.) en vue de simplifier et d'accélérer les opérations. Le Français Charles Perronet en 1760, puis le mathématicien anglais Charles Babbage en 1832, avaient déjà démontré par le chronométrage l'économie réalisée par la division du travail dans la fabrication des aiguilles. Chez Taylor, l'étude des temps sert en outre d'instrument d'analyse des mouvements. Le résultat de l'analyse rationnelle devient la norme à respecter dans les temps alloués. Cette préparation du travail est l'affaire de spécialistes, elle doit être confiée à un corps professionnel spécifique, les ingénieurs des méthodes. Il ne s'agit pas d'une intervention ponctuelle, mais d'un service permanent à promouvoir dans l'entreprise. Les avis et objections des exécutants sont entendus, à condition qu'ils les émettent en connaissance de cause, après avoir fidèlement suivi la méthode imposée : « C'est d'ailleurs grâce aux suggestions soumises par les ouvriers que neuf progrès sur dix ont été obtenus² ». Taylor insiste beaucoup d'ailleurs sur la collaboration et le dialogue entre les ouvriers et la direction. Il se targue ainsi de concilier des intérêts contradictoires : procurer aux employeurs une main-d'œuvre ouvrière moins coûteuse qui, en contrepartie, bénéficie d'une augmentation relative de rémunération.

² Frédéric Winslow Taylor, *La Direction scientifique des entreprises*, 1911-1912 ; Verviers, éd. Gérard et Co, 1967, p. 83.

2.2. Les prolongements du taylorisme

Parmi les disciples américains de Taylor, Frank B. Gilbreth et son épouse, Lillian, sont les plus connus. Convaincus que les mouvements du travailleur, du sportif ou du chirurgien reposent sur les mêmes principes, les Gilbreth s'appliquèrent à filmer les gestes et à les représenter sous forme de diagrammes et de maquettes en vue de les perfectionner. Une plate-forme réglable permet ainsi d'améliorer à la fois le confort du poseur de briques et de doubler sa cadence. [...] À partir de 1910, l'organisation scientifique du travail se propage sur la scène internationale et atteint son apogée dans l'Entre-deux-guerres. [...]

3. La chaîne fordienne

Le système fordien s'inscrit dans la continuité du taylorisme tout en marquant une rupture du même type que le passage de la manufacture à la fabrique, une nouvelle matérialisation d'un aspect de l'organisation du travail.

Au sens strict, le travail à la chaîne est défini par Touraine comme « *un type d'organisation du travail tel que les diverses opérations, réduites à la même durée ou à un multiple ou sous-multiple simple de cette durée, soient exécutées sans interruption entre elles et dans un ordre constant dans le temps et dans l'espace*³ ». [...]

Pour concevoir un tel dispositif, la parcellisation des tâches va d'abord être intensifiée, systématisée, inscrite dans la disposition des postes de travail et dans les installations elles-mêmes. Le processus de production, déjà découpé en opérations spécialisées et mécanisées, va être tronçonné en maillons homogènes, jusqu'au niveau de la tâche. Ainsi « le travail en miettes », qu'analysera Friedmann dans un essai du même nom, est la condition et non la conséquence de l'enchaînement⁴.

Ensuite, la standardisation s'appliquera aux pièces, aux produits, puis aux machines. Enfin, la chasse aux temps morts va s'étendre aux relations entre les postes de travail, aux temps de transfert des pièces. L'enchaînement quasi continu des tâches sera assuré dans la chaîne de Ford par un convoyeur automatique. Dès lors, la productivité dépend moins du respect de la hiérarchie par laquelle les consignes se transmettent. En ce sens, le fordisme n'agit pas seulement sur la répartition horizontale des tâches mais aussi sur la division verticale, et il le fait par la voie « objective », par le truchement des dispositifs mécaniques qui incorporent la cadence. [...]

7.3. Le modèle japonais : du toyotisme au flux tendu

Au début des années 1960, l'ingénieur Taiichi Ohno (futur vice-président de la société Toyota) met en pratique de nouveaux principes d'organisation qui fonderont le « ohnisme » ou « toyotisme » et assureront le succès du « modèle japonais » dans les années 1980.

Pour éviter l'accumulation des stocks de voitures invendues, la solution japonaise consiste en quelque sorte à « fabriquer à la commande ». Ne produire que la quantité nécessaire, au moment requis, selon les principes du *just in time*. Le « juste à temps » demande donc une gestion encore plus stricte, une production plus fluide, à débit parfaitement contrôlé, sans perturbation, sans interruption. Tel est le sens de la gestion à « flux tendus ». Une formule, désormais célèbre, résume les cinq objectifs de la production allégée (*lean production*) : « zéro stock, zéro délai, zéro panne, zéro défaut, zéro papier. »

Vendre la voiture avant de l'avoir fabriquée est en soi une façon radicale de réduire à zéro les stocks finaux. Ce n'est donc pas pour le client final que les délais sont écourtés. Pour restreindre les stocks intermédiaires et les goulots d'étranglement, un système de régulation du débit est organisé depuis l'aval vers l'amont, le *kan-ban*. Le pilotage par l'aval, fin du processus de fabrication, moment du montage de l'automobile, va donc déterminer le rythme de l'ensemble. Pour cela, un système très simple de remontée de l'information est introduit. Chaque poste reçoit une boîte avec des cartes d'instruction *kan-ban* lui annonçant combien de pièces il faut exactement produire pour satisfaire « au jour le jour » les besoins de l'aval. La paperasserie n'est donc pas vraiment réduite à zéro. Le *kan-ban* ne renverse pas complètement le sens de la production, il en module le débit. C'est d'ailleurs une idée ancienne, testée par des firmes américaines. À l'instar des consommateurs se ravitaillant dans un supermarché au fur et à mesure de leurs besoins, les travailleurs s'approvisionnent « juste à temps ». Chaque salarié se comporte ainsi comme un client de son voisin situé en amont et comme un fournisseur de son autre voisin situé en aval. L'introduction de cette sorte de logique marchande dans la production contribue à accroître la tension du flux autant que la pression sur les travailleurs.

Source : Marcelle Stroobants (2022), « Les organisations du travail », *Sociologie du travail*, 1993, pp. 23-61, Armand Colin, réactualisé sur Cairn.

³ Alain Touraine, « L'organisation professionnelle de l'entreprise », in Georges Friedmann, Pierre Naville (éd.), *Traité de sociologie du travail*, tome I, Paris, Armand Colin, 1962, p. 395.

⁴ Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956 (Éditions de l'Université de Bruxelles, 2012).

Document 3 : La métamorphose des modes de management

De nouveaux modes de management se sont imposés au sein de ce segment des grandes entreprises [...] au cours des trente dernières années. Le modèle taylorien était orienté vers la réduction systématique de l'implication individuelle et collective dans le travail. Les modèles de management mis en œuvre depuis les années 1980 lui opposent un discours et des politiques en appelant à une valorisation de la créativité humaine, jusque-là confinée à la clandestinité en dépit de son évidente contribution à l'efficacité organisationnelle. Les managers s'évertuent, au fond, à imposer un engagement des salariés et une mobilisation de leurs aptitudes individuelles au service d'entreprises engagées dans une lutte pour la survie dans un environnement hostile. [...]

La métamorphose du management s'articule, en premier lieu, autour d'un discours de justification sur la nécessité de la mobilisation, reposant sur une réduction du taylorisme à un stéréotype et sur une conception darwinienne de la lutte pour la survie dans un environnement hostile. Le nouveau management se présente ainsi comme une nouvelle rationalité managériale, qui institue la référence au marché comme fondement de son ambition réformatrice. [...]

La métamorphose du management ne recouvre pas seulement des discours, mais également des politiques et des dispositifs. À l'échelle la plus élémentaire, les politiques managériales instituent une responsabilisation dans le travail. Il s'agit de contraindre et d'inciter les salariés à se tenir pour partie prenante de l'efficacité organisationnelle et de la survie de l'entreprise. Différents outils permettent d'élargir le périmètre des acteurs, dont les dirigeants attendent qu'ils se tiennent pour responsables de leur travail, de son efficacité et sa qualité. La responsabilisation dans le travail, qui est une modalité déjà ancienne de ce nouveau management, s'accompagne ici d'une mise à l'épreuve individualisée des salariés. Cette individualisation recouvre moins une atomisation des collectifs qu'une dévolution aux individus de la construction de leur carrière et de leur qualification, en interaction directe avec leur hiérarchie locale.

Les politiques de mobilisation concernent également le fonctionnement même des organisations, qui est pour une part, et de manière explicite, dévolu à une proportion de plus en plus large de salariés. Cet élargissement formel de leur implication dans le fonctionnement organisationnel se déploie selon trois axes distincts. Tout d'abord, via les pratiques de contractualisation interne ou l'institution d'équipes en quasi-PME, la coordination entre composantes de l'entreprise est partiellement renvoyée aux acteurs de terrain, à leurs échanges et à leurs négociations. Un second axe correspond à la formalisation partielle des rôles organisationnels. Le fonctionnement de l'organisation est loin de se réduire à la clarté de ses règles édictées par des fonctions ayant pour vocation d'assurer l'intégration organisationnelle et de faire respecter l'ordre interne. Il résulte également de la capacité à s'accommoder d'une écriture souvent ad hoc des rôles : une bonne part du fonctionnement revient aux salariés eux-mêmes, au plus près du terrain et de leur activité. Dans cette perspective, nombre d'emplois créés ou refondus, outre qu'ils ne sont souvent référés à aucun métier existant sur le marché du travail, ne se présentent guère que comme des trames parfois contradictoires ; ils n'assignent pas, a priori, une place à l'intérieur de l'organisation. [...] La mue du management s'articule, en dernier lieu, autour de l'institution d'une contrainte de réflexivité. Cet effort pour contraindre les salariés à un travail continu de prise de distance par rapport à leurs rôles, dans une visée d'amélioration des modes de production et d'organisation, se déploie selon deux modalités nettement distinctes. Une première modalité renvoie à l'institution indirecte de cette contrainte. La réflexivité est ici requise indirectement par un gouvernement des entreprises obéissant partiellement à un principe d'incertitude. Le management produit, amende et renouvelle sans cesse normes, dispositifs et modes d'organisation, sans que ce processus de réforme permanente ne s'apparente ni à un changement rectiligne ni à un processus d'institutionnalisation toujours plus poussé. Au terme de cette effervescence organisationnelle, le management apparaît moins soucieux d'imposer un ordre interne stable et intégré que de maintenir une mobilisation permanente de son personnel, dans le cadre d'organisations instables, complexes et éclatées. Les hiérarchies ne sont d'ailleurs pas établies une fois pour toutes, et les attributions des différents acteurs sont variables. Les salariés doivent composer avec des orientations changeantes, parfois contradictoires, les touchant plus ou moins directement, et leur interdisant de facto toute installation sécurisante dans des routines professionnelles durables. Simultanément, le management fait montre d'un pragmatisme relatif quant aux initiatives qu'il promeut, et il cherche à s'adosser de manière explicite aux capacités réflexives des salariés. Son action s'organise alors autour d'une cohérence d'objectifs et de résultats. Les managers ont une conscience parfois aiguë de la distance entre le fonctionnement théorique des organisations et la réalité des pratiques. Ils n'hésitent pas, si le besoin s'en fait sentir, à amender leurs politiques, quitte à désavouer les objectifs initiaux. Ce pragmatisme relatif conduit les dirigeants à solliciter, sous des formes plus ou moins contraignantes, la réflexivité des salariés, comme capacité d'interroger et de tenir à distance leur métier, leurs conditions de travail, l'organisation de leur service, dans une perspective d'amélioration de l'existant au profit de l'entreprise.

Source : David Mélo (2010), *Les CDI dans la tourmente*, Paris, Presses de Sciences Po.

Document 4 : Qu'est-ce que le lean ?

Le lean a fait un retour récent, que l'on peut situer approximativement au milieu des années 2000 et connaît, dans cette phase, une diffusion qui l'amène à déborder des chaînes de montage de l'automobile qui étaient son domaine d'application premier. C'est probablement l'une des principales ruptures avec la phase de diffusion des années 1980 et 1990, où il paraissait à peu près évident que la lean production concernait essentiellement les constructeurs automobiles et l'industrie de série. Aujourd'hui, le lean se fait valoir auprès des dirigeants d'entreprises en prétendant leur convenir quel que soit le domaine d'activité des firmes qu'ils dirigent. [...]

L'usine au plus juste présente ainsi, pour ces auteurs⁵, deux caractéristiques fondamentales : « elle délègue le maximum de tâches et de responsabilités aux intervenants apportant effectivement de la valeur ajoutée au produit – les ouvriers sur chaîne » (et non pas, par exemple, les retoucheurs) ; « elle fonctionne sur un système de détection et de solution précoce des défauts. » (ibid, p. 117). « Cela suppose un travail d'équipe sans faille et un système d'information simple et global permettant à quiconque, quel que soit son échelon, de réagir rapidement aux demandes et de connaître parfaitement la situation de l'usine » (ibid.). C'est ici que se trouve affirmée par les promoteurs de la lean production cette idée qui était peut-être moins centralement affichée chez Ohno, celle de la montée en responsabilité des opérateurs. [...]

Dans la façon dont le lean est introduit, ne se jouent donc pas exactement les mêmes implications pour le travail. Il semble qu'il y ait, de façon polaire, deux modes d'utilisation du lean. À l'une des extrémités, on trouve une introduction du lean qui contraindra fortement l'activité de travail en introduisant des modifications traquant les actions réputées improductives jusqu'à interdire le relâchement. Dans d'autres cas, on se trouve devant une application moins soucieuse de comptabiliser à la seconde près les gaspillages et plutôt dans des formes qui revisitent le fonctionnement en en allégeant, dans le domaine tertiaire particulièrement, la contrainte bureaucratique.

Source : Pascal Ughetto (2012), « Le lean, pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *Activités*, Vol. 9, n°2.

Document 5 : L'industrialisation des blocs opératoires

[...] Avec plus de 20 salles opératoires, 300 intervenants et plus de 100 patients opérés par jour, le nouveau bloc opératoire de l'hôpital Z bat tous les records de performance et transporte l'activité chirurgicale dans une toute nouvelle dimension. Issu d'un regroupement de la quasi-totalité des différents blocs présents dans divers sites de l'établissement, sa conception et son fonctionnement ont été régis par l'application des principes du *Lean Management* (LM). Alors que les grèves se multiplient dans les services hospitaliers suite à ce que d'aucuns interprètent comme un durcissement des méthodes de management pour faire face à l'injonction de l'État de réduire les déficits, le *Lean* peut être considéré comme ouvrant une nouvelle ère au management de la santé, une ère où l'efficacité est obtenue grâce à la normalisation, la mécanisation et l'optimisation constante des procédures et des processus de prise en charge.

La question fondamentale ainsi soulevée par le *Lean* est celle du défi d'une meilleure qualité en situation de contrainte financière forte, défi auquel les établissements hospitaliers sont désormais confrontés. Cette situation fait écho au message envoyé par Uber au secteur de la santé aux États-Unis, pour lequel Detsky et Garber (2016) arguent que la seule issue est une sortie par le haut, quitte à encaisser le prix de changements radicaux dans les processus de production. Depuis plusieurs décennies en France, les réformes inspirées des principes du Nouveau Management Public (Hood, 1995) enjoignent aux hôpitaux d'optimiser leur fonctionnement. La généralisation de la tarification à l'activité et la course effrénée dans laquelle elle plonge les établissements (Angelé-Halgand et Garrot, 2014) poussent les grands hôpitaux à adopter de nouvelles approches organisationnelles. Outre la rhétorique liée à l'amélioration de la qualité des soins qui accompagne ces réformes, nul ne peut ignorer la prééminence qu'elles accordent à l'augmentation de l'efficacité par la productivité. Ainsi, les frappantes synergies entre les évolutions que connaissent aujourd'hui les hôpitaux et celles vécues il y a plus d'un siècle dans le secteur industriel sous l'influence du Taylorisme semblent préfigurer l'arrivée d'un nouveau paradigme de production industrielle dans le monde de la santé, comme l'annonçait Rastegar il y a près de 15 ans aux États-Unis. Cet auteur rappelait la finalité principale de cette démarche, à savoir l'augmentation conjointe de l'efficacité (par la productivité) et de la qualité, qui, au final, a permis une élévation du niveau de vie de la population (Rastegar, 2004, p. 79). [...]

⁵ Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D., *Le système qui va changer le monde*. Paris, Dunod, 1992 [1990].

Tableau 1 – Ébauche d’une typologie des transformations organisationnelles suite à l’introduction du *Lean*

Sources de gaspillage visées par le <i>Lean</i>	Nature de la transformation organisationnelle
Transport des équipements	Des espaces de stockage ont été créés dans les couloirs réduisant le temps nécessaire pour trouver et transporter les équipements dans les salles opératoires.
Déplacements entre sites	La localisation en un seul site a éliminé le temps superflu de déplacement du personnel.
Sur-utilisation des ressources	La nouvelle planification des salles et redistribution des salles disponibles La création du poste de régulateur du bloc
Les débordements et le temps d’attente	Un nouveau système d’information pour centraliser et contrôler la programmation et la planification La création du poste d’infirmière de programmation
Utilisation inutile de l’espace	Une nouvelle logistique d’approvisionnement La création du poste d’infirmière de gestion de dispositifs médicaux L’externalisation partielle de la stérilisation et de nouvelles techniques de désinfection

Notre analyse montre que l’introduction du *Lean* à l’hôpital Z s’est traduite par une série de changements organisationnels participant à son industrialisation dont le Tableau 1 propose une ébauche de typologie. En réduisant les temps inutiles et en améliorant la synchronicité des opérations par un meilleur couplage des sous-systèmes en temps réel, le *Lean Management* améliore la productivité et, par ce biais, la performance du PU⁶. Les scores en témoignant : le taux d’occupation dépasse les 80 %, le taux de débordement est inférieur à 5 % et le flux de patients opérés augmente. En procédant par une standardisation accrue des rôles et des tâches, et par la montée d’une superstructure managériale – critères retenus par Rastegar en 2004 pour caractériser la manière dont la santé devenait une industrie aux États-Unis – s’appuyant sur de nouvelles fiches de poste, le *Lean management* s’inscrit clairement dans le cadre d’une industrialisation de l’hôpital. Ces transformations menées à marche forcée (en 2 ans depuis la mise en service du bloc Z) se traduisent par des signes de réification que nous allons maintenant analyser.

[...] La réification se manifeste selon Honneth et Haber (2007) par un changement dans le comportement de l’individu affectant ses relations avec le monde qui l’entoure. Le calcul rationnel des avantages que les autres pourraient lui apporter conduit l’individu à adopter une position d’observateur détaché, plutôt qu’un participant actif dans la vie sociale (Honneth, 2005). La logique utilitariste induite par la mise sous pression des acteurs mène ainsi au déni de l’autre en tant que personne, et la fragmentation des tâches, composante de l’industrialisation, favorise une logique de domination générant mépris et humiliation.

Source : Zeyad Mahmoud, Nathalie Angelé-Halgand (2018), « L’industrialisation des blocs opératoires : *Lean Management* et réification », *Revue management et avenir santé*, n°3, pp. 73-88.

⁶ Note additionnelle : Le « PU » correspond à un pôle unique et dédié qui centralise la gestion des prestations chirurgicales sur tout l’établissement.

Documents 6 : Quels types d'organisation du travail aujourd'hui ?

Document 6a. Quatre grands modèles d'organisation du travail aujourd'hui

« On distingue aujourd'hui quatre grands modèles d'organisation du travail. À côté des deux formes traditionnelles dites taylorienne et simple sont apparues deux formes modernes, dites apprenante et lean production. Cette classification typologique, développée initialement par les chercheurs Antoine Valeyre et Edward Lorenz¹ (2005), permet d'identifier statistiquement les principales caractéristiques organisationnelles entre ces différentes formes d'organisation du travail, grâce à l'enquête d'Eurofound menée auprès des salariés européens en 2015 (EU-27) sur leurs conditions de travail (European Working Conditions Survey²).

Ces formes organisationnelles se différencient selon deux dimensions majeures : d'une part l'autonomie des salariés et le contenu cognitif du travail, d'autre part le degré de diffusion de pratiques organisationnelles comme le travail en équipe, la rotation des tâches et les modes de gestion de la qualité. Dans les organisations de travail apprenantes, les salariés sont souvent polyvalents, disposent d'une forte autonomie et travaillent le plus souvent dans des équipes pluridisciplinaires. Le contenu cognitif de leur travail est aussi très élevé en raison de méthodes de travail reposant sur la résolution de problèmes complexes et l'expérimentation. La monotonie et la répétitivité des tâches sont relativement absentes ainsi que les différentes contraintes – normes quantitatives de production, cadences automatiques, etc. Dans la lean production, le contenu cognitif du travail est aussi élevé que dans l'apprenante, il s'en distingue toutefois par une autonomie plus faible et par des contraintes de rythme de travail très élevées (sur le lean dans l'industrie automobile, cf la contribution de Juan Sebastian Carbonell³ et dans l'aéronautique, voir celle de Jérôme Gautié⁴). L'autonomie procédurale modérée des salariés s'y exerce en outre sous la contrainte de respect des normes quantitatives de production et des démarches qualité. Ce modèle, introduit initialement dans les années 1970 dans les usines du constructeur Toyota, est principalement axé sur l'amélioration de la qualité et sur une rationalisation maximale des coûts de production. Les organisations tayloriennes et simples se caractérisent de leur côté par une autonomie limitée des salariés, une grande répétitivité des tâches et un faible apprentissage dans le travail avec des procédures de travail moins formalisées pour les structures simples ».

1. Antoine Valeyre, Edward Lorenz, (2005), "Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, n°4, pp. 424-442.

2. EWCS 2005, 2015, 2021 et 2024.

3. Juan Sebastian Carbonell (2024), « Entre délocalisations, intensification, et digitalisation : travailler dans l'industrie automobile aujourd'hui », *Document de travail*, Sciences Po, LIEPP, 12 septembre.

4. Jérôme Gautié (2024), « Le Lean à la française : management technocratique et faiblesse du dialogue social : exemple de l'aéronautique », *Document de travail*, Sciences Po, LIEPP, 12 septembre.

Source : d'après Salima Benhamou (2023), « Les transformations du travail en France, un défi à relever pour concilier qualité du travail et économie performante », Sciences Po, Laboratoire Interdisciplinaire d'Evaluation des Politiques Publiques, *Document de travail*, actualisé en ligne, 16 juillet.

	Formes traditionnelles d'organisation du travail		Formes modernes d'organisation du travail	
	Organisation « simple »	Organisation « taylorienne »	Organisation « toyotiste » *	Organisation « apprenante »
Caractéristiques	Faible autonomie des travailleurs, tâches très répétitives		Forte autonomie des travailleurs, travail en équipe, enrichissement des tâches	
	Procédures de travail peu formalisées	Procédures de travail très formalisées (normes strictes)	Procédures de travail très formalisées	Procédures de travail peu formalisées
Secteurs d'activité les plus concernés	Services à la personne, associations	Textile-habillement, agroalimentaire, transport	Matériel électrique et électronique, distribution d'énergie	Banque, finance, assurance, services aux entreprises
Part des salariés en Europe (en %)	16	18	29	37

* en référence à la « lean production » selon l'auteure.

Source : Synthèse du rapport de Salima Benhamou (2017), « Imaginer l'avenir du travail », *Document de travail*, France Stratégie, n°5 ; par Isabelle Waquet (dir), *Manuel de Sciences économiques et sociales terminale*, Magnard, 2020.

Document 6b. Les caractéristiques des classes d'organisation du travail et leur évolution

Tableau 1 – Les caractéristiques des classes d'organisation du travail et leur évolution entre 2005 et 2015 en Europe (UE-27)
(Pourcentage des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque caractéristique organisationnelle)

	Classes d'organisation du travail														
	Apprenante			Lean production			Taylorienne			Structure simple			Ensemble		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
Autonomie dans les méthodes de travail	89,9*	87,0	87,3	58,9	59,3	61,5	8,6	8,6	8,5	56,2	49,8	46,9	60,3	58,2	62,0
Autonomie dans le rythme de travail	81,1	82,7	84,8	62,5	60,2	66,2	29,1	25,8	28,1	61,3	55,5	59,2	63,3	61,2	66,4
Apprentissage de choses nouvelles	90,2	89,7	90,8	86,4	86,4	88,2	31,9	33,0	36,6	34,5	33,5	32,5	68,2	68,2	71,1
Résolution de problèmes imprévus	97,4	98,1	96,7	93,5	94,3	95,4	42,1	46,7	47,1	57,8	58,6	59,8	78,9	80,2	82,0
Complexité des tâches	83,2	84,0	84,7	81,7	79,1	80,7	27,8	26,5	27,8	25,6	19,5	21,0	61,9	60,0	63,2
Autocontrôle de la qualité du travail	83,6	86,0	84,4	91,6	91,8	92,3	49,5	52,7	54,7	31,9	31,8	34,7	69,7	71,2	73,2
Normes de qualité précises	79,9	81,7	78,2	96,2	96,7	96,3	87,8	83,9	85,6	39,0	36,3	36,2	77,8	77,5	76,6
Travail en équipe	66,8	63,9	64,4	81,0	85,3	82,5	58,7	58,4	46,8	32,3	36,4	27,3	62,4	63,4	59,7
Rotation des tâches	49,1	45,9	47,3	70,6	70,9	73,0	43,6	45,6	46,7	23,0	27,5	28,4	48,6	49,0	50,6
Monotonie des tâches	21,7	22,2	25,2	68,6	71,7	74,9	71,0	73,4	74,4	33,4	43,2	41,2	44,6	48,7	49,0
Répétitivité des tâches	7,6	11,7	8,0	48,1	51,1	46,2	39,3	48,3	36,6	16,2	20,7	16,0	25,1	30,6	24,1
Contraintes horizontales de rythme de travail	42,6	36,4	37,5	83,1	79,7	78,1	61,5	59,7	56,2	21,6	19,6	15,8	52,2	49,0	47,2
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	27,9	29,3	26,8	73,8	69,7	68,6	64,3	60,1	59,6	27,1	23,2	22,1	45,9	44,5	42,1
Contraintes quantitatives de production sur le rythme de travail	45,7	48,5	45,2	80,4	78,8	79,4	66,0	66,0	69,4	14,3	14,5	15,9	52,2	53,4	52,6
Contraintes automatiques de rythme de travail	5,0	6,8	6,8	53,0	48,3	50,9	57,0	55,7	58,6	3,7	5,5	5,2	26,2	26,6	26,2
Total	38,1	36,3	39,6	25,1	26,4	26,7	18,3	18,5	15,2	18,7	18,7	18,5	100	100	100

Champ : actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économique à dominante marchande et non agricoles ou domestiques, hors administration publique et la sécurité sociale, l'éducation, la santé et l'action sociale, l'agriculture et pêche et les services domestiques.

Taille de l'échantillon : 9 376 observations en 2005 ; 12 334 observations en 2010 ; 12 588 observations en 2015.

Note de lecture : * 89,9 % des salariés d'établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économique à dominante marchande et non agricoles ou domestiques choisissent ou changent leurs méthodes de travail en 2005. Les effectifs sont pondérés

Source : calculs et traitement des auteurs, d'après les 4^e, 5^e et 6^e Enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS, 2005, 2010 et 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Source : Salima Benhamou, Edward Lorenz (2020), « Les organisations du travail : enjeux et défis pour la France », *Document de travail*, France Stratégie, n°3.

Document 7 : Des conditions de travail inégales dans la société

1. Conditions de travail des salariés par catégorie socioprofessionnelle, sexe et type d'employeur en 2019

En %

Dimension	Ensemble	Femmes	Hommes	Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Privé	Fonction publique	FPE	FPT	FPH
Contraintes et risques physiques														
Avoir au moins trois contraintes physiques ¹	35	30	40	7	25	34	49	61	69	36	32	21	33	55
Intensité du travail et pression temporelle														
Avoir au moins trois contraintes de rythme ²	34	29	39	22	31	30	27	56	51	36	28	21	26	47
Devoir se dépêcher	45	49	41	47	46	45	46	41	42	45	45	45	35	64
S'interrompre pour effectuer une tâche non prévue	66	67	64	73	72	67	63	54	56	65	69	64	68	81
Autonomie, marges de manœuvre														
Avoir un travail répétitif	43	45	40	11	28	51	46	66	74	45	34	25	39	46
Ne pas pouvoir régler soi-même les incidents	31	33	28	17	24	39	35	36	53	31	30	26	31	41
Coopération, soutien – Être aidé(e) pour mener les tâches à bien par :														
les supérieurs hiérarchiques	67	67	66	69	68	70	58	64	63	68	62	58	67	65
les collègues	83	80	85	87	87	86	63	83	81	81	87	88	84	94
Exigences émotionnelles														
Être bouleversé(e), secoué(e), ému(e) (tous les jours ou presque, souvent)	12	17	7	11	15	15	13	6	4	10	18	18	11	32
Reconnaissance														
Au vu des efforts, recevoir l'estime et le respect que mérite le travail	68	67	70	75	68	63	71	66	67	70	61	60	66	56
Conflits de valeur														
Devoir faire des choses que je désapprouve (toujours, souvent)	9	9	9	7	9	12	10	11	8	9	11	10	9	14
Insécurité socio-économique														
Crainte pour son emploi	20	23	17	13	19	21	27	19	23	20	17	18	17	18

¹ Parmi ces cinq contraintes physiques : rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, devoir porter ou déplacer des charges lourdes, subir des secousses ou des vibrations.

² Parmi ces sept contraintes de rythme : rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, cadence automatique d'une machine, autres contraintes techniques, dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, normes de production à satisfaire en une journée, demande extérieure, contraintes ou surveillances permanentes exercées par la hiérarchie.

Lecture : en 2019, 35 % des salariés déclarent être soumis à au moins trois contraintes physiques.

Champ : France, hors Mayotte ; ensemble des salariés.

Sources : Dares-Drees-DGA-FP-Insee, enquête Conditions de travail 2019.

Source : INSEE Références (2024), *Emploi, chômage, revenus du travail*, Août.

Document 8 : Le modèle de Karasek et la quantification des facteurs psycho-sociaux

Le modèle de Karasek distingue la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social

Le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail [...].

La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues [...].

Le « jobstrain », une situation à risque

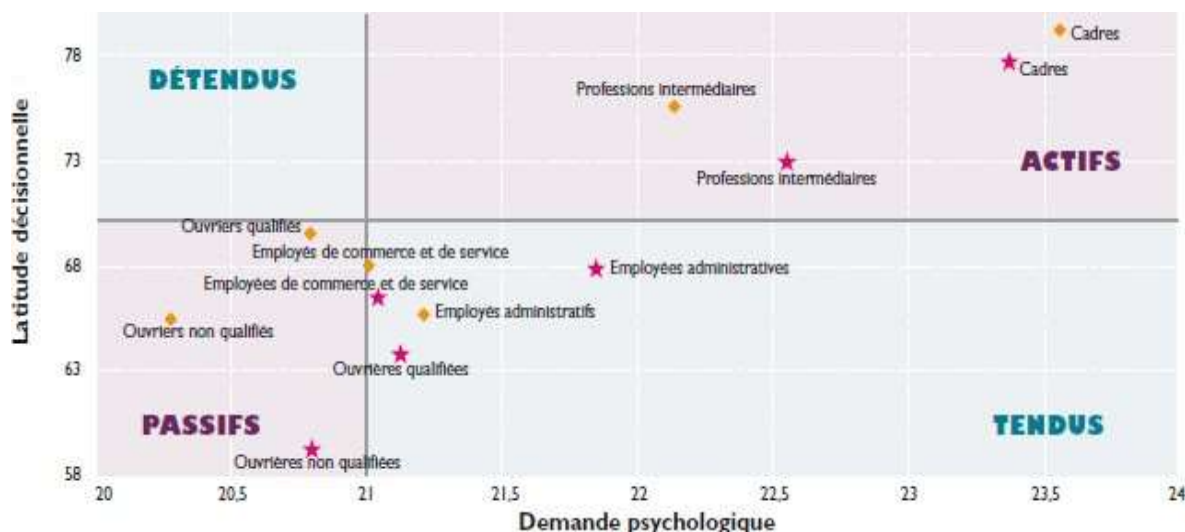
Le modèle de Karasek permet de situer les salariés sur un graphique défini selon deux axes : la demande psychologique en ordonnée et la latitude décisionnelle en abscisse (*figure 1*). Ce graphique est partagé par des axes correspondant à la valeur médiane de chaque score [...]. À droite (ou à l'« Est ») du graphique, se trouvent les salariés dont le score de demande psychologique est supérieur à la médiane, en bas (au « Sud ») ceux dont le score de latitude décisionnelle est inférieur à la médiane.

Le cadran où le risque d'avoir des répercussions négatives sur la santé est le plus fort est situé « en bas à droite » (ou au « Sud-est »), car les salariés qui s'y trouvent ont à la fois une demande psychologique relativement élevée et une latitude décisionnelle relativement faible. C'est ce que le modèle de Karasek appelle la situation de « job strain » ou de tension au travail. Les situations à risques pour la santé sont celles où les exigences du travail sont importantes, la demande psychologique forte et où les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes, la latitude décisionnelle faible.

Le risque est encore aggravé si le salarié bénéficie d'un faible soutien social. Les pathologies liées aux risques psychosociaux sont essentiellement des troubles cardio-vasculaires, psychiques et musculo-squelettiques.

Les autres cadrans sont ceux des salariés dits « actifs » (forte demande psychologique et forte latitude décisionnelle), « passifs » (faible demande et faible latitude) et « détendus » (faible demande et forte latitude).

Figure 1 : Scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle par sexe et catégorie socioprofessionnelle (SUMER 2003, DARES).

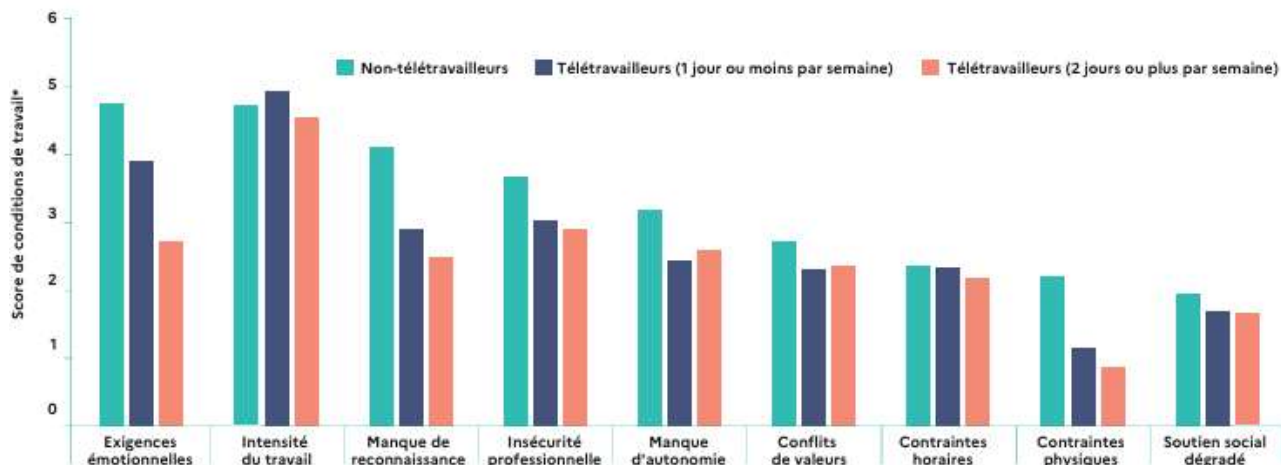


Aide à la lecture : Le graphique est structuré par deux axes représentant les valeurs médianes de la demande psychologique d'une part, de la latitude décisionnelle d'autre part. Les étoiles représentent les femmes. Ainsi les ouvrières non qualifiées ont en moyenne un score de latitude décisionnelle de 59,1 et un score de demande psychologique de 20,8.

Source : Guignon N., Niedhammer I., Sandret N., (2008), « Les facteurs psychosociaux au travail - une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête SUMER 2003 », *Documents pour le médecin du travail*, n° 115.

Document 9 : Télétravail et conditions de travail

GRAPHIQUE 2 | Conditions de travail des salariés en poste télétravaillable selon leur pratique du télétravail, en 2023



* Le score de conditions de travail est une somme de différents indicateurs combinés pour établir une dimension des conditions de travail selon leur perception. Il s'étale de 0 (exposition minimale) à 10 (exposition maximale, conditions très difficiles). Le terme « exposition » renvoie au risque, pour un salarié sur un poste télétravaillable, de faire face à certaines des conditions de travail mentionnées en abscisse du graphique selon sa pratique du télétravail.

Lecture 1 : en 2023, le score d'intensité du travail en poste télétravaillable, mais qui ne télétravaillent pas, est de 4,7 (score inférieur à celui des télétravailleurs ponctuels « 1 jour ou moins » mais supérieur à celui des télétravailleurs « 2 jours ou plus »).

Lecture 2 : en 2023, par contre, le score d'exigences émotionnelles des salariés en poste télétravaillable, mais qui ne télétravaillent pas, est de 0,8 point supérieur à celui des salariés qui télétravaillent un jour ou moins par semaine (4,7 versus 3,9).

Champ : salariés en poste télétravaillable en France, hors Mayotte.

Source : DARES, enquête Tracov 2.

Source : Mikael Beatriz et Louis-Alexandre Erb (2024), « Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ? », *DARES Analyses*, n°65, p.3.

Documents 10 : L'organisation du travail à l'horizon 2030

En prenant appui sur une typologie classique [voir ci-dessus : structures simple, taylorienne, lean production, apprenante] et en répertoriant les tendances lourdes — économiques, technologiques ou démographiques, on peut imaginer quatre types de développement pour les organisations du travail à l'horizon 2030 : la diffusion massive de l'organisation apprenante, l'essor de la plateforme collaborative virtuelle, le recours à un super-intérim ou l'apparition d'un taylorisme *new age*. Ces quatre scénarios ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ils ne constituent pas des prédictions, mais visent plutôt à nourrir et structurer la réflexion.

Les évolutions présentées ici relèvent du schématisme prospectif : sans doute ne se réaliseront-elles que partiellement, ou de manière hybride. Il reste que ces scénarios connaissent déjà des débuts de mise en œuvre. Ils ne sont au demeurant pas exclusifs les uns des autres. Il est même probable qu'ils coexisteront à l'avenir : les entreprises n'adopteront pas un modèle unique mais opteront pour l'organisation qui convient le mieux à leur environnement. Quoiqu'il en soit, des changements d'une ampleur inégalée s'annoncent, susceptibles de transformer notre réalité comme la révolution industrielle l'a fait en son temps. L'attention semble aujourd'hui se focaliser sur les ruptures technologiques, la robotisation ou l'intelligence artificielle. Pourtant, peu de changements sont susceptibles d'avoir autant d'impact que les évolutions en matière d'organisation du travail.

Source : Salima Benhamou (2017), « Imaginer l'avenir du travail : quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », *Document de travail*, n°5, 42 pages, France Stratégie ; *Note de synthèse*, « Le travail en 2030 : ce que nous annoncent les mutations dans l'organisation du travail », 4 pages.

Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain



Source : Synthèse de Luc Greffier (2024), « L'animation socioculturelle française en 2030, au filtre du sablier du temps qui passe... », *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles*, n° 26, p.126.