

Thème 01 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services

QDMSGNG N° 05 : Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?

Chapitre 07

COMMENT ASSURER UN FONCTIONNEMENT COHERENT DES ORGANISATIONS ?

Notions

- **Organisation du travail souple / rigide : flexibilité, réactivité, polyvalence, enrichissement des tâches.**
- **Définition des postes de travail, répartition des tâches, spécialisation.**
- **Mécanismes de coordination du travail.**
- **Ligne hiérarchique. Degré de centralisation du pouvoir. *Lean management.***

Contexte et finalités

L'accroissement du volume de l'activité entraîne une nécessaire différenciation qui justifie d'autres modes de coordination pour aboutir aux résultats attendus. De même, l'évolution technologique d'un produit peut induire une complexification des tâches dont les plus spécialisées nécessitent d'être réalisées de manière plus autonome et responsable, moyennant une délégation du pouvoir de décision. Si elles influencent la performance économique, les décisions prises concernant l'organisation du travail influencent également la performance sociale.

Objectifs

- ⇒ De distinguer et de justifier le type d'organisation du travail choisi
- ⇒ De décrire les mécanismes de coordination mis en place dans les organisations

Plan du chapitre

- I. **Pourquoi un environnement stable favorise-t-il une organisation du travail rigide ?**
- II. **Pourquoi un environnement complexe favorise-t-il une organisation du travail souple ?**

I. Pourquoi un environnement stable favorise-t-il une organisation du travail rigide ?

L'une des fonctions principales d'un manager est la répartition des tâches. Celle-ci est un facteur important de motivation des équipes, qui va être source de productivité pour l'organisation. La répartition des tâches est un autre terme pour désigner l'organisation du travail.

La division horizontale du travail est une répartition des tâches qui consiste à spécialiser chaque acteur sur une tâche spécifique. La tâche doit être simple à réaliser. Ainsi le salarié au fur et à mesure de la répétition de la même tâche deviendra de plus en plus efficace (effet d'expérience), et cela lui permettra d'être plus productif. L'inconvénient de la division du travail réside dans la perte de sens que cause la répétition élevée d'une tâche élémentaire.

La hiérarchisation forte d'une organisation permet de clarifier les responsabilités de chaque acteur, ce qui est source d'efficacité. En effet, lors de la prise de décisions au sein de l'organisation, la chaîne de commandement sera connue de tous et lors du contrôle de la mise en place de la stratégie, les problèmes pourront apparaître plus clairement. En même temps, une hiérarchie forte ne valorise pas le personnel situé en bas de l'échelle, ce qui est un facteur de démotivation des équipes et donc de baisse de la performance.

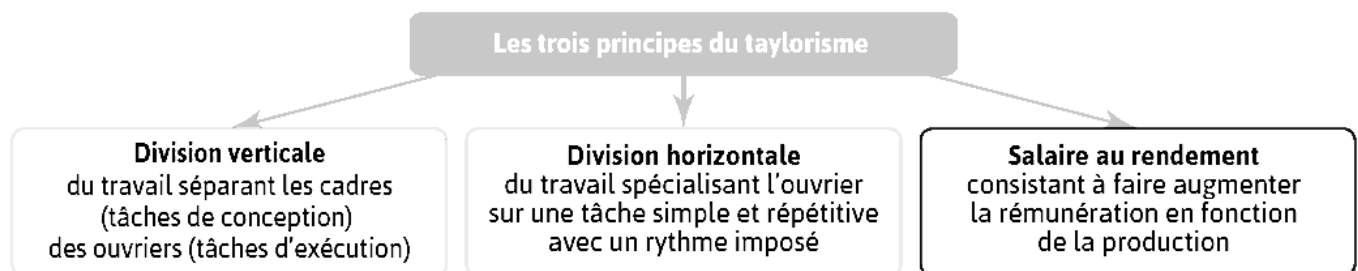
Les organisations dotées d'une forte spécialisation des tâches et d'une forte hiérarchie sont des organisations dites rigides. Elles sont particulièrement efficaces lorsque leur environnement est peu évolutif et qu'elles évoluent sur des secteurs où le prix des produits doit être très compétitif. En effet, les gains de productivité permettent de produire une grande quantité à moindre coût.

Le taylorisme et le fordisme

À la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor, un ingénieur américain (1856-1915) élabore l'organisation scientifique du travail (OST).

L'OST repose sur trois principes :

- la division verticale du travail, qui consiste à séparer les activités de conception (cadre, ingénieur) de celles d'exécution (ouvrier)
- la division horizontale du travail : chaque ouvrier se voit, au niveau de ses tâches d'exécution, confier des tâches élémentaires, simples, bien définies ;
- un salaire au rendement, assorti de primes en cas de dépassement des objectifs.



Au début du XXe siècle, Henry Ford, industriel de l'automobile à Détroit, prolonge les principes de l'OST grâce au progrès technique. Le fordisme repose sur trois principes :

- le travail à la chaîne : l'ouvrier ne se déplace plus, les pièces sont transportées sur un tapis roulant, pour éviter les pertes de temps ;
- la production de masse permise par la standardisation des pièces, le travail à la chaîne et la mécanisation (ex. : la Ford T) ; - l'augmentation des salaires des ouvriers (grâce à une augmentation de la productivité) autorise une consommation de masse qui permet d'absorber la production de masse.

Dans les années 1970, face à la généralisation du taylorisme et du fordisme, des critiques s'élèvent. La parcellisation du travail engendre des tâches répétitives et monotones qui entraînent :

- une altération de la santé physique (troubles musculo-squelettiques) et mentale de salariés (stress et ennui occasionnés par des cadences soutenues) ;
- une démotivation qui entraîne une baisse de la qualité des produits et, au niveau social, une hausse de l'absentéisme et du turn-over. Cela génère des coûts cachés qui se répercutent sur la performance de l'entreprise. Cette forme d'organisation rigide finit par être rejetée par les salariés.

Le modèle taylorien-fordien est encore largement utilisé dans les organisations car c'est la seule organisation du travail qui permet des gains de productivité très importants, notamment pour les biens et les services standardisés (ex. : entreprises de textile...) mais aussi pour les services, la restauration... Face à un environnement toujours plus concurrentiel, les organisations doivent être redoutablement efficaces à tous les niveaux et cherchent à baisser leurs coûts de production.

II. Pourquoi un environnement complexe favorise-t-il une organisation du travail souple ?

Pour faire face à un environnement changeant (automatisation, développement des TIC, concurrence exacerbée, nouvelles aspirations des salariés, nouvelles attentes des consommateurs...), des nouvelles formes d'organisation du travail plus souples se sont développées : toyotisme, lean management.

A. Les mécanismes de coordination

H. Mintzberg montre que plus la complexité des organisations s'accroît, plus leurs mécanismes d'ajustement évoluent. Dans un environnement peu complexe, les organisations font reposer l'ajustement sur des « arrangements » ou de la supervision directe. Mais lorsque l'environnement est très complexe, l'ajustement repose davantage sur la standardisation des objectifs ou sur la mise en place de valeurs et culture communes.

On distingue les mécanismes d'ajustement suivants :

- Ajustement mutuel (par la communication informelle).
- Supervision directe (une tierce personne donne les ordres et vérifie le travail).
- Standardisation des procédés (on unifie les façons de faire).
- Standardisation des résultats (on unifie les objectifs des individus).
- Standardisation des normes et valeurs (la culture d'entreprise définit ce que l'on doit faire).

Un mode de coordination correspond aux mécanismes qui permettent de répartir les tâches entre les membres d'une organisation, en vue d'assurer leur cohérence. Différents modes de coordination sont possibles pour atteindre ces objectifs :

Mode de coordination	Caractéristiques
L'ajustement mutuel	Les collaborateurs de l'entreprise se concertent par une communication informelle.
La supervision directe	Un supérieur hiérarchique donne des ordres et des instructions aux subordonnés.
La standardisation des résultats, des normes, des procédures de travail ou des qualifications	Les résultats à atteindre, des normes, des procédures de travail, des qualifications sont définis.
L'automatisation des procédures	Elle consiste à spécifier les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes.

Une organisation peut utiliser plusieurs modes de coordination en même temps en fonction des tâches à réaliser. De plus, ceux-ci peuvent évoluer avec la croissance de l'entreprise.

Le degré de centralisation du pouvoir

Le dirigeant d'une organisation peut choisir de déléguer ou pas une partie de son pouvoir de décision.

Le pouvoir est **centralisé** quand tous les pouvoirs de décision se situent dans les mains d'un seul ou quelques individus. La décentralisation du pouvoir se caractérise par l'autonomie et la responsabilité accordées tout au long de la ligne hiérarchique.

La **délégation de pouvoir** est un acte managérial qui consiste à confier une partie de son pouvoir de décision à des collaborateurs de l'entreprise.

La **ligne hiérarchique** est l'ensemble des responsables qui relaient les décisions et instructions du sommet et font ainsi le lien entre les acteurs qui exécutent les différentes tâches en s'appuyant sur l'autorité que leur confère leur position.

Quand l'organisation se développe, le dirigeant peut être amené à déléguer une partie de son pouvoir de décision. Le degré de centralisation ou de décentralisation du pouvoir permet de déterminer deux types de configuration structurelle : une dite rigide, une autre dite souple.

Une **structure rigide** est une structure fixe, qui se caractérise par une centralisation du pouvoir de décision et de nombreux niveaux hiérarchiques. Il en résulte une faible réactivité pour l'entreprise à l'environnement mais une coordination très forte. Ce type de structure est particulièrement adapté à un environnement stable.

Une **structure souple** est une structure flexible qui se caractérise par une décentralisation du pouvoir de décision, une responsabilisation des salariés. Il en résulte une forte réactivité en flexibilité de l'entreprise à l'environnement mais un contrôle est nécessaire. Il faut faire confiance aux salariés. Ce type de structure est particulièrement adapté à un environnement fluctuant et peut être source de performance sociale pour l'entreprise. De plus, elle permet à l'entreprise de valoriser sa RSE.

B. La naissance du toyotisme

L'entreprise japonaise Toyota se démarqua par son organisation du travail, le toyotisme, beaucoup plus souple que celle des entreprises américaines concurrentes. Le toyotisme repose sur les points suivants :

- Juste à temps : les stocks sont inutiles.
- Autonomisation des machines : la machine s'arrête dès qu'elle rencontre un problème.
- Kaizen : l'amélioration doit être continue et pas radicale.
- Kanban : système d'étiquetage qui permet la transmission d'information.
- Cercles de qualité : les ouvriers et les cadres constituent des réunions afin d'améliorer le processus de production.

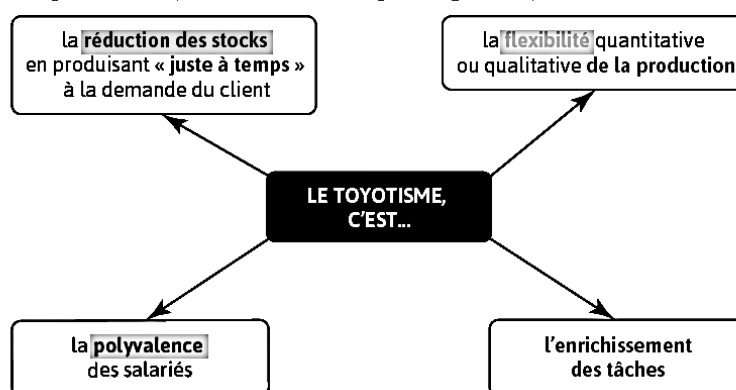
Le toyotisme promeut donc la polyvalence des salariés, le contraire de la division du travail, et la remontée de l'information de la base vers le haut de la hiérarchie au contraire des firmes très hiérarchisées.

Il s'agit d'une organisation du travail plus souple que celles précédemment évoquées. Élaborée dans les années 1960 par l'ingénieur japonais Taiichi Ono et mise en place dans l'entreprise Toyota, cette organisation du travail est basée sur :

- une plus grande responsabilisation et polyvalence des salariés ;
- L'enrichissement de leurs tâches ;
- la production en flux tendus encore appelée juste-à-temps (la production est déclenchée lorsqu'il y a commande) ;
- L'objectif des cinq zéros : zéro stock, zéro défaut, zéro panne, zéro papier, zéro délai.

La polyvalence s'accompagne nécessairement d'un enrichissement des tâches. L'enrichissement des tâches consiste à réaliser de nouvelles tâches au contenu plus intéressant.

Dans les années 1960, Taiichi Ōno (1912-1990), ingénieur chez Toyota, met en œuvre une organisation du travail appelée « toyotisme », plus adaptée que le taylorisme au contexte économique nouveau (concurrence ; clients plus exigeants...).



C. Vers des répartitions du pouvoir décentralisées

Le toyotisme a été adapté dans le monde occidental sous la forme du *lean management*. Cette forme d'organisation souligne l'importance de la réduction du gaspillage au sein des entreprises et l'amélioration constante du processus de production par la participation des salariés à la recherche de solutions. La mise en œuvre du *lean management* est cependant risquée. Elle peut aboutir au développement de stress et de fatigue professionnelle chez certains salariés. Cette organisation du travail a également une mauvaise image car elle peut être synonyme de plans sociaux dans les entreprises lorsqu'elle est appliquée.

Qu'est-ce que le *lean management* ?

Il s'agit d'une méthode de management qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par l'implication de tous les salariés. La méthode permet de rechercher des conditions idéales de fonctionnement en faisant travailler ensemble personnel, équipements et sites de manière à ajouter de la valeur avec le moins de gaspillage possible.

Ces deux formes d'organisation du travail (toyotisme et *lean management*) plus souples diffèrent du taylorisme dans le sens où elles accordent une place plus importante à l'humain. Elles permettent le développement d'une certaine flexibilité au sein des organisations. La flexibilité est la capacité d'une organisation à s'adapter (à la demande, à son environnement concurrentiel...). Une organisation du travail plus souple permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux fluctuations du marché (flexibilité) et ce, rapidement (réactivité).

Ces méthodes d'organisation du travail plus souples peuvent elles aussi présenter des inconvénients.

- Pour le salarié :
 - elles peuvent générer du stress ;
 - le salarié doit être polyvalent, donc mieux formé, plus mobile dans l'entreprise ;
 - le salarié peut avoir l'impression d'avoir plus de responsabilités sans contrepartie financière ;
 - le salarié peut être soumis à des horaires variables, etc.

- Pour l'entreprise, il faut tenir compte du coût de formation des salariés pour qu'ils soient polyvalents. Enfin, une coordination est nécessaire dans les équipes.

Les organisations souples du travail favorisent donc une polyvalence forte des salariés ainsi qu'une décentralisation du pouvoir afin d'augmenter la motivation des salariés et donc leur implication dans leur travail et dans le processus de décision de l'organisation. Les organisations du travail souples favorisent la recherche de l'innovation et la compétitivité par la qualité de la production. Elles sont particulièrement efficaces lorsque l'entreprise doit s'adapter à un environnement fortement concurrentiel et évolutif.