

SESSION 2017

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Options : - COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES
- COMPTABILITE ET FINANCE
- GESTION DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES
- INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION
- MARKETING**

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Durée : 5 heures

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

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Partie 1 : Synthèse

A partir du dossier documentaire ci-joint, la candidate ou le candidat rédige une note de synthèse relevant du management, qui devra répondre à une problématique relative au thème suivant :

"L'organisation du travail dans les entreprises"

La note de synthèse comportera 1 300 mots (+/- 10%)

Rappel : La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajout de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur.

Partie 2 : Questions dans le domaine économique ou juridique

La candidate ou le candidat choisit de traiter la série de questions économiques ou la série de questions juridiques, sans possibilité de panachage, **en indiquant clairement sur la copie, la nature de son choix.**

Choix n°1 : Questions économiques

1. Quels sont les déterminants de la productivité du travail ?
2. Comment les pouvoirs publics interviennent-ils dans la lutte contre le chômage ?
3. Le protectionnisme est-il favorable aux salariés ?

Choix n°2 : Questions juridiques

1. Quelles sont les conditions de validité d'un contrat ?
2. Dans quelle mesure le régime juridique de l'activité professionnelle contraint-il la liberté d'organisation du travailleur ?
3. Comment le droit gère-t-il le risque lié à la santé et à la sécurité au travail ?

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 externe du CAPET de l'enseignement public :

• **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	102	7393

• **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010F	102	7393

• **option gestion des activités touristiques :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8054E	102	7393

• **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8031E	102	7393

• **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010G	102	7393

Les codes de l'enseignement privé et du troisième concours sont au verso

► Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :

- **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
E D F	8 0 1 0 E	1 0 2	7 3 9 3

- **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
E D F	8 0 1 0 F	1 0 2	7 3 9 3

- **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
E D F	8 0 3 1 E	1 0 2	7 3 9 3

- **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
E D F	8 0 1 0 G	1 0 2	7 3 9 3

NOTE DE SYNTHÈSE

Thème : L'organisation du travail dans les entreprises

Liste de documents

N°	TITRE	Page
1	Favi, l'usine qui tourne sans chefs Caroline Racapé, Capital.fr, janvier 2014	2
2	Les défis de la robotique industrielle et de services professionnels Problèmes Économiques n°3107, mars 2015	3
3	Le Lean au service du client Le Lean au service du client, Jim Womack et Dan Jones, Vuibert 2006	4
4	Le fordisme et le taylorisme sont-ils dépassés ? http://www.businessmarches.com , janvier 2008	6
5	Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers Marc Mousli, Alternatives Economiques n° 287, janvier 2010	7
6	L'impact du lean sur le risque psychosocial Travail et changement n°35, septembre/octobre 2013	8
7	Les nouvelles méthodes de travail qui vous attendent Laure Cailloce, Management.fr, août 2013	9
8	Centres d'appels : les usines du futur Revue Formation-Emploi n°96, Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 2013	10
9	La théorie des firmes A et J Actes du colloque de l'association d'économie politique, Diane-Gabrielle Tremblay, PUQ 1995	12
10	Mutation du management et nouvelles organisations de travail http://digital-society-forum.orange.com/fr	13
11	Les recherches et les apports de Burns et Stalker Théorie des organisations, Jean-Michel Plane, Dunod, 4ème édition, 2013	14

Document 1 : Favi, l'usine qui tourne sans chefs

Depuis près de trente ans, ce sous-traitant picard pour l'industrie automobile pousse ses 400 ouvriers à élire leurs responsables et à travailler sans hiérarchie. Et le succès de son modèle fait réfléchir.

Posée comme un ovni au milieu des champs, à Hallencourt, commune coincée entre Amiens et la baie de Somme, l'usine FAVI -Fonderie et ateliers du Vimeu - tourne sans discontinuer au rythme des trois huit. (...) Bienvenue chez Favi, la PME qui laisse ses ouvriers se débrouiller tout seuls.

“L’homme est bon.”

Dans cette usine qui fabrique depuis cinquante ans des siphons en cuivre, des compteurs d'eau et des fourchettes de boîtes de vitesses pour la moitié des constructeurs européens, les 400 salariés sont poussés à pratiquer l'autogestion. La hiérarchie est quasi inexistante, les fonctions support (comptabilité, bureau d'étude...) se limitent à une quarantaine de personnes et le management repose sur des principes rares dans le monde de l'entreprise. «L'homme est bon, il faut lui faire confiance, tout le monde a le même but, satisfaire le client, et chacun doit être traité de la même façon», récite Dominique Verlant, le discret quadra qui dirige la société depuis 2008.

Embauché en 1984 comme dessinateur industriel, ce fidèle poursuit l'œuvre de son prédécesseur et mentor, Jean-François Zobrist. L'ancien directeur de Favi (...), a éradiqué voilà près de trente ans tous les symboles du pouvoir dans les locaux. Fini, les places de parking réservées (sauf pour les clients) et les berlines de fonction à l'usage des cadres (...) Quant aux primes individuelles, elles ont été abandonnées au profit d'un intéressement et d'une participation identiques pour tous (3000 euros en 2011). (...)

Jusqu'au milieu des années 1980, l'organigramme comptait quatre ou cinq échelons. Il a été réduit à deux et demi. Et encore. «Le seul véritable échelon, c'est l'opérateur, explique le directeur. C'est lui qui fait, donc lui qui sait, et il ne faut pas le fliquer.»

Leaders cooptés.

Pour redonner de l'autonomie aux ouvriers, l'activité a été découpée en une quinzaine de «mini-usines» de 10 à 40 personnes, chacune dédiée à un client – PSA, Renault, Fiat... – ou à une mission transversale, la maintenance par exemple. A leur tête, pas de chefs, mais des ouvriers cooptés par leurs collègues. Ces «leaders», qui rapportent à la direction ou aux fonctions support, n'ont qu'un statut d'agent de maîtrise et peuvent redevenir simples opérateurs en cas de désaveu ou s'ils le demandent. Leur rôle ? «Organiser la production de A à Z, définir les besoins d'investissements, ajuster le planning de l'équipe...», énumère Régis Marchetti, 47 ans, leader de la mini-usine PSA Valenciennes. «On gère aussi les congés, les entretiens de fin d'année et les augmentations, on transmet les revendications et on règle les conflits » (...).

L'autogestion, mise en place avec intelligence, génère en effet de jolis gains de productivité – 3% par an depuis vingt ans, chez Favi. « Si on est humanistes, c'est aussi pour gagner de l'argent », aime répéter Jean-François Zobrist.

Et de l'argent, Favi en a économisé beaucoup en donnant des responsabilités aux salariés. Sa structure est légère : pas de secrétaire, pas de magasinier (les stocks sont ouverts et autogérés), pas de régleur (l'opérateur ajuste lui-même sa machine avant de commencer). (...) «Toute entreprise qui veut “libérer” ses salariés doit se séparer d'un certain nombre de fonctions annexes, analyse Isaac Getz, professeur à l'ESCP et coauteur de “Liberté & Cie”, une étude portant sur treize entreprises – dont Favi – fonctionnant en autogestion. Ces services peuvent générer des lenteurs et, parfois, parasiter les employés productifs.»

Solidarité interne.

Pas de parasites chez Favi : les salariés sont trop attachés à leur flexibilité. Ici, tout se règle de façon informelle. Quand une mini-usine reçoit une commande imprévue, son leader demande aux autres de lui prêter de la main-d'œuvre. « Et tout le monde se défonce pour tenir les délais », crâne un ouvrier(...).

Idées à 1 000 euros.

Chaque mini-usine est en effet tenue de trouver au moins une idée d'amélioration par semaine (...). Un opérateur de la mini-usine Renault a ainsi imaginé les modifications d'une fraise qui permettent de ne plus la changer que toutes les 60.000 pièces, contre 8.000 auparavant. Un jury, composé notamment d'opérateurs, octroie chaque mois une prime de 1.000 euros à la meilleure initiative. Un juste retour : la moitié des gains de productivité viennent de ce genre d'idées.

Près du client.

«De toute façon, ici, on ne travaille pas pour un chef ni pour un reporting, tout est tourné vers le client», rappelle Jean-Luc Daussy, le leader Renault. (...) Régulièrement, les équipes se déplacent chez leur client (...) pour observer comment sont utilisées les pièces. De quoi donner aux ouvriers une meilleure connaissance de ses besoins. Et beaucoup plus de sens à leur propre travail. « Il n'y a pas de productivité sans bonheur, et le bonheur, c'est de faire des choses que l'on comprend », s'enflamme Dominique Verlant. Pour que personne ne perde de vue le sens de son job, Favi s'efforce de casser la routine. Car un opérateur réalise de 200 à 1 500 pièces par jour. Alors, «depuis cinq ans, on change de poste chaque heure, et on peut permuer entre mini-usines au bout d'un an ou deux», raconte Alexandre Rhuin, qui a travaillé pour quatre clients en dix ans. Pas évident, mais les ouvriers ne se plaignent pas. (...)

Source : Caroline Racapé, Capital.fr, 23/01/2014

Document 2 : Les défis de la robotique industrielle et de services professionnels

Les robots industriels, apparus dans les années 1960 et définis comme des machines reprogrammables pour réaliser automatiquement des tâches variées de manipulation dans les usines, n'ont cessé de proliférer ces cinquante dernières années. (...) le marché de la robotique industrielle (...) représentait 11 milliards de dollars en 2005, 26 milliards en 2012, et (...) pourrait atteindre 66 milliards de dollars en 2025.

C'est l'industrie de l'automobile qui est aujourd'hui la plus grande utilisatrice avec des usines dont les robots assemblent presque entièrement des voitures sous la supervision fonctionnelle des humains. Le développement de ces robots peut s'expliquer en recourant aux trois D : ils permettent de remplacer les humains pour les tâches *dull* (ennuyeuses), *dirty* (sales), et *dumb* (qui ne requièrent aucune faculté intellectuelle). En outre, ils sont insensibles à la fatigue, peuvent travailler jour et nuit et sont capables aujourd'hui de manipuler et positionner des pièces industrielles de plusieurs centaines de kilos avec une précision millimétrique dans des environnements structurés.

L'éclairage de problèmes économiques

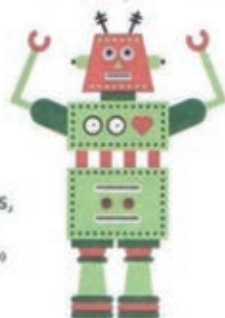
EMPLOI, TRAVAIL ET AUTOMATISATION : LES DONNÉES CLÉS

40 à 70%

Selon certaines projections, 40 à 70 % des emplois seront robotisés ou automatisés dans vingt ans.

« L'esclavage aura duré 8000 ans, le servage 800 ans : le salariat risque de ne durer que 200 ans »

(Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à l'université Panthéon-Sorbonne).



1 332 218

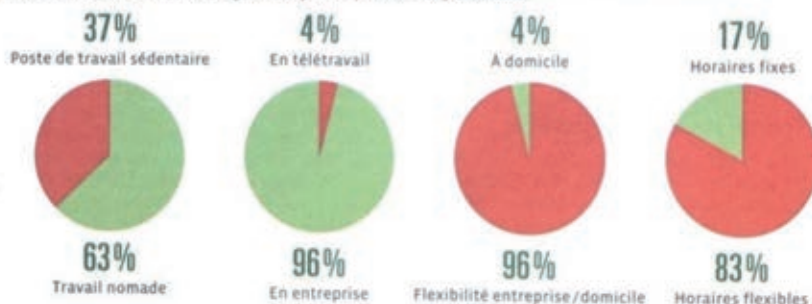
Nombre de robots industriels en stock au niveau mondial en 2013, dont 32 000 en France, 167 000 en Allemagne et 216 000 en Amérique du Nord.

70

Pourcentage des ordres de bourse sur le marché des actions réalisé par des logiciels de trading.

Quelle organisation du travail ?

Réponses issues de l'enquête L'entreprise idéale de demain réalisée en avril 2013 par le cabinet Deloitte au travers d'un questionnaire en ligne anonyme auprès de 1 065 étudiants.



Cependant, les robots industriels du futur ne seront sans doute pas de simples extrapolations des robots industriels d'aujourd'hui.

D'abord, si les très grandes industries peuvent utiliser avec profit les systèmes robotiques existants pour fabriquer en masse certains produits qui ont une durée de vie relativement longue, un très grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) doivent être capables de concevoir et fabriquer de nouveaux produits très rapidement, ce qui implique une

capacité de réorganisation dynamique des procédés industriels.

(...) Il reste donc beaucoup à faire pour développer des robots que l'on puisse facilement reprogrammer pour réaliser une tâche nouvelle, ou à qui l'on puisse spécifier une tâche complexe, voire transférer sa propre expertise.

Source : Robotique : les raisons d'espérer, Pierre-Yves Oudeyer, Problèmes Economiques n°3107, mars 2015

Document 3 : Le Lean au service du client

Rappelez-vous la dernière fois que vous avez tenté d'obtenir l'aide d'un centre d'appel. Souvenez-vous de l'attente interminable, des conseils inefficaces et des remarques qui finissent par installer l'idée que c'est vous, le problème... (...) Alors que les objets techniques ont progressé considérablement en performance, sont de meilleure qualité et bien meilleur marché qu'il y a vingt ans, comment expliquer que les prestations de service ne cessent d'être de plus en plus inadéquates et sources de frustration ? C'est la question que se posent James Womack et Daniel Jones (...), qui ont préalablement démontré comment la méthode lean a révolutionné la production de biens manufacturiers.

Le « lean » (1) est en effet le terme international pour désigner l'approche industrielle de Toyota qui permet d'accroître la satisfaction des clients en augmentant la qualité tout en réduisant les coûts. Cette méthode repose sur l'éradication systématique des gaspillages et le développement des compétences par l'amélioration continue. (...) Inventé dans le secteur automobile, et devenu le modèle dominant – au moins au niveau du discours – dans l'industrie depuis plusieurs années, le lean sort progressivement des usines pour conquérir l'ensemble de l'entreprise, et glisse de l'industrie vers les services. (...)

La révolution des communications internationales permet de délocaliser à grande distance des services à forte valeur ajoutée jusqu'alors considérés comme indéplaçables, de la banque d'investissement à la lecture des radioscopies. C'est pourquoi l'amélioration de la productivité dans les services est une question cruciale pour notre pays dans les années à venir. Dans ce contexte, il est urgent de formuler une vision d'un modèle efficace de service fondé simultanément sur la satisfaction des clients et la baisse des coûts opérationnels (...) :

- Chaque client compte : il s'agit de sortir d'une vision statistique du service rendu pour se rendre compte que chaque interaction avec chaque client est importante, pour le client bien sûr mais également comme opportunité d'amélioration pour le prestataire ;
- La situation normale compte : il faut convaincre un management qui se consacre à la gestion des exceptions que son rôle est de développer des personnes et des systèmes qui sauront prendre en charge l'ensemble des situations qui se présentent et non de se substituer aux agents pour gérer les crises.

La démarche lean est bien plus qu'une méthode d'organisation supplémentaire : elle véhicule une attitude particulière à l'égard des clients (...). Les entreprises de service ont tellement de clients à gérer qu'elles ont tendance à penser en termes statistiques plutôt qu'en termes de satisfaction individuelle. Pourtant, l'expérience du client dans les services est impitoyable : si une compagnie aérienne se contente de 80% de ses vols à l'heure, cela signifie qu'une personne qui fait deux allers-retours dans la semaine a presque deux chances sur trois d'essuyer au moins un retard conséquent – et d'être peu satisfaite. (...)

Et comment s'assurer dans un centre d'appel que chaque client reçoit un accueil et un conseil satisfaisants ? (...) En effet, l'interaction dans le service n'est pas une simple livraison de pièce, mais un échange entre des personnes, avec tout l'arbitraire que cela implique. Peut-on standardiser des processus humains ? Sans doute pas. Cependant, il est possible de standardiser le cadre de travail dans lequel l'interaction se produit. Si les collaborateurs savent clairement ce que l'on attend d'eux, s'ils ont les informations nécessaires à portée de main, s'ils obtiennent des réponses rapides et précises de leurs collègues en back-office, et s'ils ont à leur disposition des scripts clairs pour expliquer les différents cas de figure aux clients, les chances que l'entretien se passe bien sont grandement augmentées.

Travailler dans la perspective lean est, pour la plupart des managers, un choc et une révélation. (...) Il s'agit d'une véritable transformation managériale dans la mesure où elle demande aux hiérarchies de s'intéresser au détail du travail des agents en situation normale, et à les impliquer dans la résolution de problèmes pour améliorer les processus de travail en continu. Il ne s'agit pas de faire des efforts surhumains pour satisfaire un client important ou difficile, mais de créer un système dans lequel chaque situation de service résout complètement le problème du client (...)

(1) « Lean » signifie « maigre »

Source : Le Lean au service du client, Jim Womack et Dan Jones (Vuibert - 2006)

Document 4 : Le fordisme et le taylorisme sont-ils dépassés ?

Le travail peut être étudié sous deux angles, à savoir un angle économique et un angle sociologique. Le travail est en effet un facteur de production. Il est source de richesses, mais il a aussi un coût (le salaire). (...) Lorsque l'entreprise recherche une combinaison de facteurs de production la plus efficace et la plus économique, elle ne peut pas négliger l'aspect humain du travail. Dans toute entreprise, il existe une organisation du travail, c'est-à-dire l'agencement des postes de travail afin d'aboutir à une productivité maximale ; on appelle "division technique du travail" l'organisation des tâches dans l'entreprise. En France, l'organisation du travail a eu pour influence les principes de Taylor, puis de Ford. Les Trente Glorieuses ont été marquées par le taylorisme et le fordisme, des principes remis en cause par la suite et devant être remplacés. La recherche de Nouvelles Formes d'Organisation du travail (NFOT) y contribue.

Les avantages de la division du travail ont été montrés par l'économiste anglais Adam Smith (1723-1790) dans le cadre de l'exemple de la manufacture d'épingles, évoqué en 1776 dans *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* : "*l'important travail de fabrication des épingles est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques, sont remplies par autant de mains différentes*". La division du travail correspond à une décomposition du processus de production en de multiples tâches partielles, cette décomposition ayant pour but une plus grande efficacité. Chaque ouvrier est spécialisé dans une tâche et devient plus performant que s'il devait effectuer plusieurs opérations (suppression des pertes de temps, etc.).

Taylor a démarré comme ouvrier avant de parvenir à la tête d'une manufacture d'acier. Deux problèmes, la flânerie du personnel et le nombre important d'ouvriers qualifiés (qui reçoivent des salaires élevés) l'ont amené à bâtir les principes de l'organisation scientifique du travail. Il s'agit de trouver la méthode de production la plus efficace pour chaque ouvrier, "*the one best way*". La division horizontale du travail est introduite : la parcellisation des tâches consiste en la décomposition de la production en opérations simples et de durée mesurable. Si on chronomètre chaque opération, il devient possible d'instaurer un système de salaire au rendement. L'ouvrier le plus rapide et le plus efficace va être sélectionné, et ensuite on demande aux autres ouvriers de respecter des normes de gestes et des normes de temps.

Une hausse de la productivité et des profits découlent de cette course au rendement. Taylor a introduit un second principe, celui de la division verticale du travail. Le travail de conception est séparé du travail d'exécution. Des experts en organisation œuvrent au bureau des méthodes, et des ingénieurs travaillent au sein d'un bureau d'études. Les ouvriers spécialisés participent seulement à la chaîne de production. Cette division du travail en fonction des compétences a été résumée au sein de la formule "*the right man in the right place*". Les principes d'Henry Ford (1863-1947) ont ajouté à l'OST le système de la chaîne de montage. L'emploi d'un convoyeur permet le transport des pièces à travailler d'un poste à l'autre, et la standardisation des pièces et des produits permet de réduire les coûts. (...)

La remise en cause de l'OST

La pénibilité du travail et la déqualification ont contribué à un ralentissement des gains de productivité. L'Ecole des relations humaines a émis des critiques envers l'organisation scientifique du travail. Il a été démontré par le biais d'enquêtes réalisées dans les années 1930 que la vision mécaniste de l'OST influait sur le moral des ouvriers, et par conséquent sur le rendement. L'expérience Hawthorne y a contribué. Cinq ouvrières, sélectionnées en raison de leurs affinités et se prêtant de plein gré aux expériences, furent isolées dans une pièce. Leur environnement de travail a été progressivement amélioré, et, en dépit de la réduction du temps de travail, leur rendement est apparu comme amélioré. Paradoxalement, le rendement continua de s'accroître une fois les ouvrières revenues à leur situation initiale.

La considération dont ces ouvrières avaient été l'objet a été très importante, beaucoup plus que le seul cadre de travail. (...)

Les limites de la parcellisation du travail sont apparues au cours des années 1950-1960, notamment par le biais d'importants taux de turn-over (rotation des salariés dans l'entreprise durant une certaine période). L'absentéisme est aussi à prendre en compte (...) Les ouvriers peuvent aussi s'adonner au "coulage" et au "freinage", à savoir le gaspillage des matières premières et la fixation de cadences de production inférieures à celles fixées par le bureau des méthodes.

Des aménagements ont été introduits dans certaines entreprises, parmi lesquels la rotation des postes, l'élargissement des tâches (regrouper plusieurs opérations d'exécutions afin que l'ouvrier réalise des ensembles ou des sous-ensembles complets), l'enrichissement du travail (ajout aux tâches habituelles de nouvelles activités plus intéressantes pour le salarié) ou les groupes semi-autonomes (équipe de salariés ayant la responsabilité d'organiser leur temps et leur travail). Il n'y a cependant pas de remise en cause du fordisme ou du taylorisme.

Source : Franck Stassi, www.businessmarches.com, 18/01/2008

Document 5 : Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers

Ingénieur allergique aux idées reçues, Taiichi Ohno a mis en place chez Toyota un modèle organisationnel novateur. Fondé sur le juste-à-temps et sur de nouvelles règles de management, celui-ci a peu à voir avec le taylorisme et le fordisme.

Qui connaît Taiichi Ohno ? Peu de monde. Il est pourtant l'artisan de la deuxième révolution organisationnelle du XXe siècle. Et le mot "révolution" prend ici tout son sens : pour la plupart des problèmes de production, le Japonais a fait des choix strictement inverses de ceux de ses prédécesseurs américains, Frederick Taylor et Henry Ford. Allergique aux idées reçues, il se définissait lui-même comme l'homme qui aimait "*penser à l'envers*".

Taiichi Ohno (...) obtient son diplôme d'ingénieur en 1932 et entre la même année chez un fabricant de métiers à tisser, Sakichi Toyoda. Il travaillera pendant soixante ans chez Toyota, nom que prendra l'entreprise en 1937.

(...) Sous la direction d'Eiji Toyoda, Taiichi Ohno met au point le TPS (le système de production de Toyota). Ses qualités d'ingénieur et son opiniâtreté conduisent Ohno à la tête des principales usines du groupe, dont il devient vice-président en 1975.(...)

Rattraper les Américains. (...)

Celui-ci (*Taiichi Ohno*) avait en effet compris qu'il était impossible d'utiliser les mêmes méthodes que les Américains : alors que ces derniers jouaient sur les énormes quantités produites pour réaliser des économies d'échelle, les Japonais devaient quant à eux abaisser les coûts tout en produisant des séries courtes, adaptées à la taille de leur marché. Au défi - que faire pour augmenter la productivité quand les quantités n'augmentent pas ? -, ils vont apporter une réponse originale : il faut fabriquer rapidement, éliminer les coûts inutiles et vendre les voitures dès leur sortie d'usine, pour éviter des frais de stockage et faire rentrer de l'argent frais. Ils devaient agir à la fois sur l'organisation du travail et sur tous les postes de dépenses, depuis les approvisionnements jusqu'à la distribution aux consommateurs. Pour y parvenir, Ohno va introduire deux innovations majeures : le juste-à-temps et l'autonomation, un néologisme forgé par la contraction d'autonomie et d'automatisation.

Deux innovations. (...)

« *Produire juste ce dont on a besoin et le faire juste à temps* ». Ohno réussit à concrétiser ce principe en supprimant tout stock inutile, grâce à une organisation singulière de la chaîne de montage. Le nombre et le type des véhicules à sortir de l'usine sont dictés par la demande des consommateurs. Toute l'information part donc de la fin du processus, de l'aval, et est matérialisée par des étiquettes (*kanban* en japonais) qui informent chaque poste de travail sur

les quantités à produire et qui rythment la production. Le *kanban* remonte la chaîne de poste en poste, chacun commandant à celui qui les lui fournit les pièces qu'il doit assembler. Personne n'a le droit de fabriquer sans avoir de commande (...).

Cette méthode économise les nombreux techniciens qui programment finement le travail des ateliers dans le système fordien. La régulation est assurée par les *kanban* ainsi que par les contremaîtres et chefs d'équipe (les "superviseurs" dans le langage Toyota), qui veillent en permanence à ce que le processus fonctionne sans à-coup. (...)

De plus, Ohno prend le pari d'*"arrêter la production plutôt que de produire des pièces insatisfaisantes"*. C'est l'autonotation, qui répond à un impératif du juste-à-temps : obtenir la qualité voulue du premier coup. Il préfère ralentir la chaîne qu'occuper des ouvriers à l'activité parasite de réparer des pièces. Au moindre dysfonctionnement, la machine s'arrête automatiquement. (...) A partir du moment où l'arrêt est automatique, l'ouvrier dispose de plus de temps pour intervenir et peut surveiller plusieurs machines. Pour que ce système soit efficace, chaque ouvrier doit être capable de régler les incidents et de réparer les pannes les plus fréquentes. L'ouvrier de Toyota n'est pas l'ouvrier spécialisé fordien.

Produire plusieurs modèles sur la même chaîne.

La chasse aux stocks et aux gaspillages vise à faire tourner les usines avec le moins de monde possible. Pour produire plus avec un effectif "ajusté", il faut éliminer les variations brutales de production, qui imposent des stocks intermédiaires et des surcapacités en équipement et en main-d'œuvre. D'où l'importance de la régularité du flux, obtenue en organisant la "production mixte" : produire tous les modèles avec les mêmes machines et les mêmes hommes.

Le chef-d'œuvre d'Ohno est de s'être affranchi de la longueur des séries, facteur clef de réussite dans le système fordien, et d'avoir réussi à produire des modèles différents dans des conditions de coût et de délai acceptables. Pour y parvenir, il faut savoir changer rapidement d'outil entre deux modèles. Les matrices des presses utilisées pour mettre en forme les tôles sont des outils très lourds, changés entre deux vagues de fabrication à l'aide de ponts roulants. Une telle opération prenait de douze heures à trois jours. En automatisant les réglages et en organisant le poste de travail, Ohno parviendra, (...) à ramener ce temps à moins de dix minutes.

De nouvelles règles de management.

Taiichi Ohno préconise *"la direction par les yeux"*. (...) Les *managers* doivent sortir de leurs bureaux et de leurs salles de réunion, et les opérateurs doivent apprendre à décrire et analyser les problèmes pour en parler avec les ingénieurs. En effet, Ohno pensait que les ouvriers étaient les mieux placés pour repérer les défauts du système. Ils ont donc toujours été encouragés à proposer des solutions et à faire des suggestions pour gagner du temps ou économiser de la matière. Un processus qui n'a rien d'anecdotique. C'est un outil puissant de développement des compétences et d'implication des opérateurs dans le changement (...).

La construction du TPS n'a pas, en effet, été un long fleuve tranquille : les ouvriers ont fortement réagi à l'intensification du travail, et l'adaptation des agents de maîtrise aux innovations d'Ohno a pris beaucoup de temps.

Source : Marc Mousli, *Alternatives Economiques* n° 287, janvier 2010

Document 6 : L'impact du lean sur le risque psychosocial

Dans le numéro 351 de la revue Travail & changement, Françoise Siegel, médecin et spécialiste en santé au travail, fait le point sur les liens établis entre le *Lean manufacturing* et certaines pathologies.

Quel est l'impact du Lean sur le risque psychosocial ?

Françoise Siegel : il est incontestable que l'on assiste depuis quelques années à une véritable explosion des troubles musculosquelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS). Au sein d'AST 67, l'association à laquelle j'appartiens et qui fédère près de cent médecins, nous constatons que 98 % des maladies professionnelles indemnissables relèvent des TMS en 2012. Je ne doute pas que s'il existait un tableau des maladies professionnelles pour les RPS, leur poids serait également important. Certaines études ont montré que le modèle du Lean manufacturing a un impact négatif sur la santé des salariés.

Comment l'expliquez-vous ?

Le Lean manufacturing, par l'organisation du flux tendu, entraîne une mise sous tension volontaire du système. Et l'opérateur devient le nœud d'accumulation d'un certain nombre de tensions. Il s'agit d'améliorer la compétitivité par le repérage des dysfonctionnements à la source. Ce repérage devient facteur de risque pour l'opérateur. En pointant les dysfonctionnements, l'opérateur expose le management à la critique pour n'avoir pas su repérer les problématiques en amont.

Par ailleurs, la gestion des aléas est elle aussi facteur de risque. Lorsque l'aléa se produit, le salarié se retrouve le plus souvent totalement seul à devoir assumer une décision qui n'est, par définition, pas prescrite (par le processus). Si, pour relancer la production, l'action dont il décide ne fonctionne pas, il s'expose à la critique car cette action ne figurait pas dans le processus. Il y a là un énorme facteur de stress. Et que dire de la standardisation de la production ? Va pour l'uniformisation des produits, mais uniformiser la manière de faire, c'est tout bonnement nier la compétence et ce qui fait sens pour l'opérateur.

Faut-il dès lors mettre en œuvre des politiques de prévention spécifiques aux environnements Lean ?

Les entreprises concernées sont encore majoritairement des grandes entreprises. Beaucoup d'entre elles tombent sous le coup du dispositif Darcos, qui oblige les établissements de plus de 1 000 salariés à évaluer les RPS. Mais cela ne suffit pas. Face à la montée des TMS et des RPS, il faudrait renforcer les mesures de prévention primaire, en amont ou en parallèle des choix d'organisation du travail. Il ne faudrait pas perdre de vue la valeur ajoutée à l'homme au travail sauf à faire entrer celui-ci dans une période de vaches maigres !

Source : Travail et changement n°351, septembre-octobre 2013

Document 7 : Les nouvelles méthodes de travail qui vous attendent

Donner aux collaborateurs davantage de marge de manœuvre dans leur façon de travailler et de s'organiser est une tendance qui devrait s'imposer. Car tout le monde y gagne.

Télétravail généralisé.

Le nomadisme est déjà courant chez les commerciaux et certains consultants. Mais, grâce aux nouvelles technologies, ce qui constituait une exception est en train de devenir la règle. Premier coin enfoncé dans le fonctionnement traditionnel de l'entreprise – des salariés tous réunis au même endroit, au même moment, pour travailler sous le regard de leur supérieur hiérarchique –, le télétravail fait tomber les réticences à mesure qu'il se généralise. Aujourd'hui, 14% des salariés le pratiquent de façon formelle – via un avenant au contrat de travail – ou informelle. La moitié des entreprises du CAC 40 ont signé un accord à ce sujet.

Si l'objectif affiché est d'offrir une meilleure qualité de vie au salarié – moins de transport, plus de calme qu'en *open space* –, les entreprises ont vite compris l'avantage qu'elles pouvaient elles aussi en tirer. "Les collaborateurs sont plus motivés, plus efficaces, et c'est un bon outil pour les fidéliser", résume Eric Couté, en charge du télétravail chez Renault, où 1.450 salariés ont opté pour cette formule un à quatre jours par semaine – soit 9% des métiers de l'ingénierie

et du tertiaire (la population concernée par l'accord). Selon certaines études, la productivité d'un télétravailleur serait supérieure d'environ 25%. "Le principal risque n'est pas que le salarié "bulle" sur son canapé, mais qu'il travaille trop, souligne Michel Barabel, professeur de management à l'université Paris-Est. La priorité pour les managers est de s'assurer que le collaborateur arrive à décrocher de son poste."

Lieux annexes ou partagés.

Pour répondre à cet appel à plus de flexibilité, de plus en plus de sociétés proposent à leurs salariés de travailler dans des lieux annexes : ce sont toujours les locaux de l'entreprise, mais parfois plus faciles d'accès. IBM compte ainsi sept télécentres répartis dans toute l'Ile-de-France. La moitié des 4.000 salariés du siège de Bois Colombes y auraient régulièrement recours. Renault, de son côté, met à disposition depuis peu des "*business centers*" au sein de ses différents sites. "Certains collaborateurs se déplacent beaucoup, explique Eric Couté. L'idée est de leur offrir une salle dans laquelle ils peuvent s'installer lorsqu'ils ne sont pas sur leur lieu de travail habituel." Autre formule en plein essor, les espaces de *co-working*, du type La Cantine à Paris ou à Toulouse, La Ruche ou Soleilles cowork, qui ne sont plus réservés aux seuls travailleurs indépendants en mal de sociabilité. (...)

Moins de hiérarchie.

Il n'y a pas que les murs de l'entreprise qui tombent. Les barrières hiérarchiques aussi tendent à s'effacer, pour faire place à des organisations plus souples. Google France est un cas d'école. La plupart des services sont éclatés sur plusieurs lieux, ce qui modifie en profondeur les relations de travail. "A Paris, la moitié des 500 salariés ont leur manager fonctionnel dans un autre pays, en Allemagne, en Angleterre ou aux Etats-Unis, décrit la DRH Dorothee Burkel. Le principe, c'est la confiance a priori. Il est donc impératif que les collaborateurs soient responsabilisés." Les objectifs sont fixés chaque trimestre par le manager au cours d'une réunion qui rassemble physiquement tous les membres de l'équipe. Et chaque semaine, un point individuel avec le collaborateur – en tête à tête ou par vidéo-conférence – permet d'évoquer les difficultés rencontrées.

"Dans tous les secteurs, on voit actuellement émerger des organisations plus plates qu'auparavant, avec des organigrammes réduits et de plus en plus d'autonomie accordée aux salariés", observe Isaac Getz, professeur de leadership à l'ESCP Europe. En France, une quinzaine d'entreprises ont fait de la responsabilisation des équipes leur nouveau credo : l'équipementier automobile Favi, la biscuiterie Poul... "Attention, pas de manager ne signifie pas qu'il n'y a personne pour coordonner l'activité ou encadrer, précise Isaac Getz. Mais ce leader est "fonctionnel", et bien souvent, désigné par l'équipe elle-même (...) Frantz Gault, de LBMG Worklabs, se risque à une hypothèse : "L'entreprise de demain sera une sorte de *hub*, un lieu de convivialité où les salariés viendront deux ou trois fois par semaine pour participer à des réunions d'équipe, gérer des dossiers en commun, prendre un café entre collègues ou, tout simplement, profiter de la salle de sport." Mais les autres tâches se feront ailleurs.

Source : Laure Cailloce, Management, 22/08/2013

Document 8 : Centres d'appels : les usines du futur

(...) Si la diversité des situations observables en centre d'appels convient d'être rappelée, il existe néanmoins des éléments communs à tous les centres d'appels. En premier lieu, l'existence d'une rationalisation plus ou moins importante de l'activité et des échanges avec le public, autant en termes quantitatifs que qualitatifs. En second lieu, du point de vue subjectif, la nature même d'une activité qui, dans tous les centres d'appels, repose à la fois sur l'adaptation subjective à cette rationalisation et sur le contrôle orienté de l'émotivité. (...)

Une rationalisation industrielle du travail.

Chez Phoning (*Raison Sociale modifiée par les auteurs de l'étude*), le travail est un travail d'exécution, caractérisé par un contrôle hiérarchique strict et par une forte dépendance technologique. Le contrôle hiérarchique s'effectue au travers du système informatique, grâce à un logiciel qui enregistre des informations précises décrivant les résultats individuels et collectifs de l'unité de production. Ce programme permet au superviseur (n+1) de suivre en temps réel les activités et les résultats d'un nombre restreint de télé-conseillers : nombre d'appels réalisés ou reçus, nombre de services placés, durée des appels ou du temps de pause de chaque salarié, etc. Le contrôle du rythme de production s'effectue à travers les dispositifs techniques de contrôle lorsqu'un appel se termine, le suivant (en position d'attente) bascule vers le poste qui s'est libéré. Les autocommutateurs fonctionnent comme des ordinateurs : grâce à eux, on programme par exemple le temps d'attente entre deux appels.

Le système technique intervient également dans la détermination du rythme et du contenu du travail au cours de l'appel téléphonique, comme dispositif de normalisation : par exemple, certaines fenêtres du logiciel ne sont accessibles qu'une fois la fenêtre précédente dûment remplie. (...) Le travail des télé-conseillers est soumis à un impératif de rentabilité autour des critères comme le nombre d'appels à traiter, le nombre d'appels en attente tolérés, les temps moyens, le nombre de contacts réussis. Ces critères sont affichés sur des panneaux électroniques ou sur les écrans des ordinateurs ; ils composent les statistiques des performances individuelles et collectives et encadrent la durée et le contenu des échanges avec le public.

(...) Du point de vue de la gestion, l'objectif est de faire en sorte que le salarié réponde à un maximum d'appels, en un minimum de temps, et tout cela dans le respect des contenus prescrits de l'échange. Le parti-pris de cette forme d'organisation du travail d'inspiration taylorienne est de considérer la diversité des situations comme réductible à un nombre restreint de cas typiques normalisés, au point que l'on peut en confier la gestion à des salariés sans qualifications particulières dans le domaine de la vente ou des services concernés. Le télé-conseiller pose un certain nombre de questions qui s'affichent à l'écran et il tape chaque fois la réponse apportée. La transparence du système oblige l'agent à la coopération puisque les termes de l'échange sont définis par le logiciel : une sortie du circuit serait immédiatement repérée.

Enfin, le logiciel contient des argumentaires commerciaux, ou des réponses-types à des questions recensées auparavant, des mots-clés, etc., pour vendre les différents services offerts par l'entreprise. Cela accentue l'aspect commercial de l'échange fondé par définition sur la persuasion du client (...) Notons que les gestionnaires prévoient un ensemble de situations possibles et de réponses argumentées face à un refus éventuel du client de souscrire à un service payant. (...)

Un double travail sur soi : s'adapter et contrôler son émotivité.

L'activité des salariés est à la fois routinière et stressante. Ils mobilisent d'abord des routines linguistiques qui, faisant l'objet de formatages et de contrôle, deviennent, du « *prêt à parler* » (Boutet, 2001). Dès lors, pour mettre en mots le rapport au travail, les conseillers de PHONING utilisent des comparaisons, des archétypes qui renvoient à un travail dévalorisé, répétitif : « *Je pense avoir des capacités pour réaliser un travail bien meilleur que celui que je fais actuellement. Dans le plateau, il m'arrive d'activer 'le pilote automatique' [...]* » (Conseillère de clientèle, 23 ans, bac commercial, 2 ans d'ancienneté) Ou encore : « *N'importe qui pourrait faire ce travail, on n'a pas besoin d'un grand degré d'intelligence pour répéter toujours la même chose comme un perroquet.* » (Conseiller de clientèle, 23 ans, bac commercial, 18 mois d'ancienneté)

Pourtant, si le caractère taylorien de l'activité est récurrent dans les entretiens, il peine à rendre compte de la nature du travail des télé-conseillers dans les centres d'appels. (...) C'est aussi un travail d'écoute, d'estime, de proposition, de séduction de la personne qui est au bout du fil. C'est un travail dont la qualité dépend directement de la manière de travailler, un travail soumis immédiatement au jugement du client.

En situation de travail, les télé-conseillers ne doivent pas se contenter de répéter un même script. Ils doivent donner au client l'impression qu'ils l'écoutent ; adapter la conduite de la discussion au type de client ; faire en sorte que le client se sente reconnu dans la relation téléphonique (Cousin, 2002), notamment par le ton de la voix qui doit être approprié à chaque situation. En somme, la subjectivité du travailleur, son attitude, ses émotions, sont indissociables du produit.

(...) Les centres d'appels sont le lieu d'une intéressante contradiction, révélatrice d'évolutions plus larges dans le monde du travail. Rarement, dans l'histoire de la rationalisation du travail, le « facteur humain » a (officiellement) occupé une place si décisive dans la rentabilité : ce qui compte aujourd'hui, ce n'est pas seulement le temps objectif, c'est-à-dire le travail objectivé, la rationalisation des temps et des gestes de travail, mais le temps subjectif de production, le sens de l'implication des salariés, les valeurs qui sous-tendent cette implication. À la rivalité taylorienne (entre dirigeants et salariés) concernant l'usage du premier, devrait se substituer un usage conjoint du second pour parvenir à des fins compatibles. Mais la radicalité du changement est limitée, du moins dans les centres d'appels, par deux facteurs : d'une part, la prégnance des normes temporelles et du cadre prescriptif témoigne de la vigueur du modèle taylorien dans ces organisations ; d'autre part, les objectifs de l'entreprise, la rentabilité et la productivité du dispositif ne sont pas négociables puisqu'ils sont inscrits dans l'organisation du travail et de la production, de même qu'une définition éthique de la relation avec le public est imposée aux salariés.

Les centres d'appels représentent ainsi l'évolution peut-être paradigmatique du taylorisme vers une nouvelle organisation de type néo-tayloriste qui requiert, à la différence des organisations strictement tayloriennes, une certaine implication de la part des travailleurs (...)

Source : Revue Formation-Emploi - Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) - 2013

Document 9 : La théorie des firmes A et J

(...) Dans son livre sur l'économie japonaise, il (Aoki) fait une comparaison entre la firme japonaise (J) et la firme américaine (A) afin d'expliquer pourquoi la première peut être plus efficace que la deuxième. Il (...) attribue le différentiel de productivité aux méthodes différentes d'organisation du travail.

On peut résumer de la façon suivante les principales différences entre la firme A et la firme J : dans la première l'efficacité est recherchée dans une spécialisation poussée et une stricte définition des tâches, alors que la deuxième insiste sur la capacité des ouvriers en équipe à faire face eux-mêmes aux urgences qui les concernent, capacité que développe la formation sur le tas et le partage des connaissances.

Selon Aoki, les mécanismes d'ajustement par rapport aux événements imprévus ou aléas (humains, techniques et de la qualité), reposent dans la firme A sur les stocks (coûteux) et sur les compétences spécialisées des contremaîtres et de la hiérarchie (la remontée de l'information entraînant une perte de temps et d'efficacité), alors qu'ils reposent dans la firme J sur les compétences intellectuelles du collectif de travail. Les pratiques de la firme J au niveau de l'atelier favorisent l'acquisition des compétences pour que les ouvriers puissent répondre de façon autonome aux aléas de la production, et doivent aussi inciter les groupes de travail à partager leur savoir, en évitant que l'esprit d'équipe ne se transforme en intérêt de groupe. Afin d'empêcher les groupes de travail d'être chacun pour soi le maître de ses propres intérêts dans le contexte du traitement décentralisé de l'information, la firme J a délibérément conçu et mis en œuvre deux institutions importantes : le mécanisme semi-automatique de coordination entre les unités de travail qu'illustre le système du *kanban* et la rotation gérée de façon centralisée, du personnel parmi les unités de travail (...).

Cependant, il (*Aoki*) considère que la firme J pourrait se passer de l'organisation en groupes de travail car (...) le développement des «compétences intellectuelles» chez les ouvriers,...) permet à ceux-ci de faire face en souplesse à des événements imprévus sur leur lieu de travail, à des changements fréquents de leurs tâches, et à une technique nouvelle. Les compétences intellectuelles sont favorisées par des plans de carrière dans la firme, soigneusement conçus, associés à un système plus souple de rotation des tâches. Les plans de carrière, ou la gestion des ressources humaines, sont donc très importants et c'est pourquoi Aoki caractérise la firme J par un dualisme entre la gestion centralisée du personnel et la coordination décentralisée (horizontale) de la production.

*Source : Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles
Diane-Gabrielle Tremblay, PUQ 1995*

Document 10 : Mutation du management et nouvelles organisations de travail

Depuis les années 80, l'organisation des entreprises et le management ont constamment et rapidement évolué : d'un côté, la gestion des salariés s'est fortement individualisée, avec des évaluations personnelles et des systèmes de rémunération individuels basés sur des objectifs personnalisés ; d'un autre côté, de nouveaux modes d'organisation devant répondre à l'accélération des temps de production ont vu le jour. C'est notamment le cas du management en mode projet.

Issue des départements de conception de produits dans des secteurs industriels et notamment automobile, particulièrement prisée par les entreprises du numérique, cette méthode de management met en œuvre un ensemble d'actions faisant appel à des compétences diverses, parfois étrangères les unes aux autres, et permettant de satisfaire un objectif autonome (avec un début et une fin). Elle permet notamment de réduire les coûts tout en motivant fortement les employés qui s'y associent avec un engagement fort. Associé à une forme de management plus hiérarchique, ce mélange de méthodes est à présent très répandu dans de nombreuses entreprises tous secteurs confondus.

Flexibilité et réseautage.

À cette organisation du travail plus flexible est venue s'ajouter, comme une couche supplémentaire, une organisation du travail en réseau, fortement appuyée sur la démocratisation des outils numériques. À présent, le mail est concurrencé par des messageries instantanées ou des réseaux sociaux internes aux entreprises. (...) Aujourd'hui, les structures d'encadrement considèrent cette activité non seulement comme la possibilité de maintenir une certaine forme de cohésion interne sans être ancré dans un espace précis mais aussi comme une ressource nécessaire pour que les salariés partagent de la connaissance et accomplissent leurs objectifs.

Et les managers ?

Au milieu de ces bouleversements, le management a bien sûr dû s'adapter à ces nouvelles formes d'organisation. Désormais, les employés ont considérablement gagné en autonomie et sont sortis d'une logique de métier exigeant d'eux une tâche unique. L'utilisation des systèmes informatiques a largement contribué à modifier l'organisation au sein de l'entreprise au point d'écraser les relations hiérarchiques au profit de relations horizontales. Du coup, alors qu'ils devaient auparavant distribuer les tâches dictées par leur hiérarchie, les managers doivent répartir les salariés de leurs équipes au sein des divers projets. C'est à eux que revient le choix d'arbitrage dans l'allocation de différentes ressources en fonction des priorités des projets.

(...) De plus, le manager doit stimuler la coopération entre travailleurs. Dans un contexte de coordination en projet, il s'agit plus souvent de la tâche du chef de projet.

Mais dans une configuration en réseau, l'encadrant peut être le garant de l'esprit d'entreprise et du maintien des valeurs mais aussi celui qui facilite la transmission d'information. Comme un animateur de communauté, il a la possibilité de pousser ses collègues à faire des gestes coopératifs afin d'assurer l'équilibre des échanges mais aussi de créer des réseaux de connaissance en se basant sur les systèmes informatiques. (...)

Restent l'évaluation et le contrôle du travail, tâche qui a aussi évolué, non sans créer de fortes tensions. En effet, les nouvelles façons de travailler mélangent le système hiérarchique classique avec un système plus transversal qui a tendance à effacer les rapports hiérarchiques. Entre surveillance des salariés et autonomie, transversalité et évaluation individuelle, les cadres sont confrontés à une contradiction permanente. En effet, dans la coordination par projet, l'encadrant doit évaluer le travail effectué par chaque encadré sur les différents projets auxquels il a contribué. Or, les tâches au sein du projet sont rarement définies de façon claire et la quantification du travail beaucoup plus difficile à évaluer. De plus, les cadres doivent promouvoir l'autonomie et la collaboration des salariés, tout en réalisant des reporting chiffrés et des évaluations individuelles. (...)

Situés à un carrefour complexe, les managers doivent par conséquent endosser le délicat rôle d'arbitre entre la stratégie de leur direction, l'autonomie et le contrôle des salariés mais aussi le système informatique qui doit accompagner les nouvelles formes de travail en réseau. (...).

Source : <http://digital-society-forum.orange.com/fr>

Document 11 : Les recherches et les apports de T. Burns et G.M. Stalker
--

(...) T. Burns et G.M. Stalker suggèrent de distinguer deux types de structures d'entreprise : les organisations mécanistes adaptées à des environnements stables, et les organisations organiques liées à des environnements plus instables.

Selon Burns et Stalker, les structures mécanistes sont complexes, formalisées et centralisées. Elles réalisent des tâches de routine et d'exécution, recourent massivement à la programmation des comportements et ont un potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leur sont pas familières. Le travail est rationalisé, spécialisé, standardisé et la résolution des conflits s'effectue par la voie hiérarchique. (...)

Quant aux structures organiques, celles-ci sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes. Les communications latérales sont essentielles, l'influence et le système d'autorité sont davantage basés sur l'expertise et les connaissances plutôt que sur l'autorité de la position hiérarchique. (...) Au sein de ce type d'organisation, on observe une faible spécialisation et standardisation du travail et un système de résolution des conflits davantage basé sur des échanges. (...) Le mode de communication est orienté sur la recherche de coopération et vise à apporter des informations et des conseils aux personnes concernées.

(...) Burns et Stalker ne considèrent pas pour autant qu'un type d'organisation est supérieur à l'autre mais que la structure mécaniste est mieux adaptée aux environnements stables et que la structure organique l'est concernant les environnements instables. Les chercheurs précisent aussi que la plupart des organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organiques mais tendent à se situer vers un pôle ou l'autre. Ils insistent en particulier sur l'idée que des problèmes de fonctionnement et de compétitivité peuvent apparaître lorsqu'une organisation a adopté une structure inadaptée à son environnement ou lorsque son environnement change. Ces travaux indiquent aussi qu'il existe bien une dynamique des structures organisationnelles liées aux évolutions et aux mutations de l'environnement socio-économique.

Source : *Théorie des organisations*, Jean-Michel Plane, Dunod, 4ème édition, 2013