

## Thème 1 Les organisations et l'activité de production de biens et de services

# Chapitre 8 Comment organiser et coordonner le travail ?

## Corrigé



### Objectif de la séance

- Distinguer et justifier le type d'organisation du travail choisi
- Décrire les mécanismes de coordination mise en place



### Mots-clés :

- **Flexibilité** : capacité de l'organisation du travail à s'adapter pour mieux répondre aux sollicitations de son environnement.
- **Enrichissement des tâches** : le salarié réalise des tâches d'un contenu plus qualifié et responsable.
- **Lean management** : (*lean* : « maigre, sans gras ») participation de l'ensemble des salariés à la lutte contre le gaspillage en éliminant toutes les activités non rentables de l'entreprise.
- **Ligne hiérarchique** : cadres assurant la liaison entre la direction générale et les exécutants.
- **Mécanismes de coordination du travail** : modes de répartition des tâches entre les membres de l'organisation visant à assurer la cohérence de l'ensemble du travail.
- **Organisation du travail rigide** : organisation dans laquelle le pouvoir est centralisé avec une division du travail importante et généralement associée à un environnement stable.
- **Organisation du travail souple** : organisation dans laquelle le pouvoir est décentralisé avec un faible nombre de niveaux hiérarchiques et généralement associée à un environnement instable et incertain.
- **Polyvalence** : capacité du salarié à réaliser des tâches différentes et variées.
- **Pouvoir centralisé** : la direction générale prend seule toutes les décisions dans l'organisation.
- **Pouvoir décentralisé** : la direction générale délègue la prise de décision tout au long de la ligne hiérarchique. Il nécessite un système de contrôle (reporting).
- **Réactivité** : capacité de l'organisation du travail à répondre rapidement à la demande.
- **Spécialisation des postes** : le salarié réalise un nombre réduit de tâches répétitives.

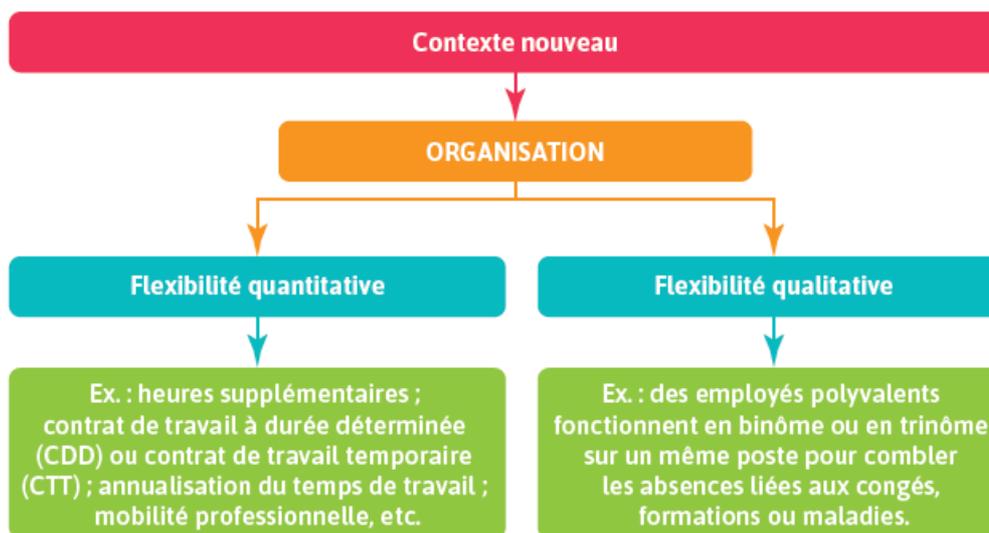


## A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation du travail souple &amp; rigide</li> <li>- Flexibilité, polyvalence, enrichissement des tâches</li> <li>- Définition des postes de travail, répartition des tâches et spécialisation</li> <li>- Mécanismes de coordination du travail</li> <li>- Ligne hiérarchique &amp; <i>Lean management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les effets de l'environnement sur l'organisation du travail et le rôle des acteurs.</li> <li>- Identifier le type d'organisation de travail choisi par les organisations</li> <li>- Caractériser les mécanismes de coordinations mise en œuvre dans les organisations</li> <li>- Identifier le degré de centralisation du pouvoir</li> </ul>

## 1. Comment l'environnement influence-t-il l'organisation du travail ?

Document 1 : Les différents modes de flexibilité de l'organisation

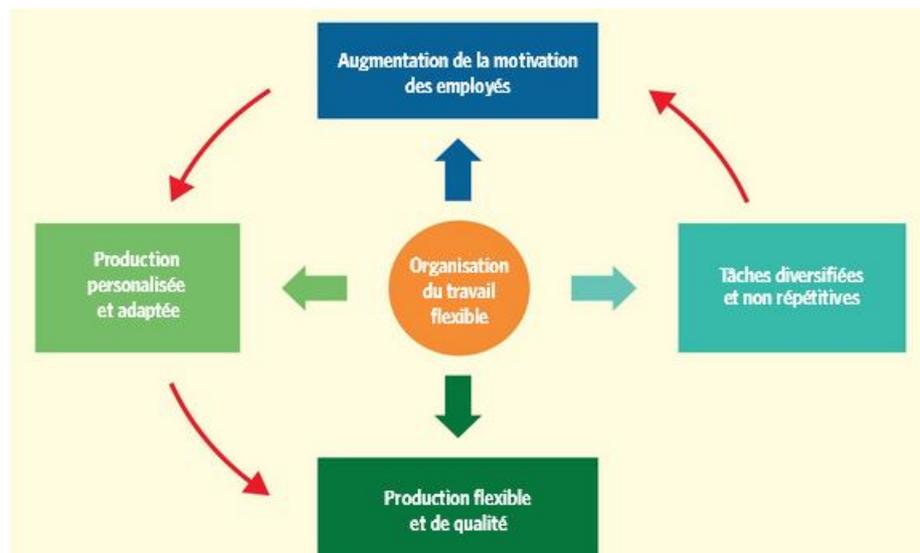


Question 1 : Indiquez, à l'aide d'un exemple, à quelles formes de flexibilité l'organisation peut recourir pour s'adapter à un changement de son environnement.

Pour s'adapter à une augmentation de la fréquentation de la clientèle pendant les vacances scolaires, un hôtel peut recourir aux heures supplémentaires ou à l'annualisation du temps de travail de son personnel : cela correspond à un mode de flexibilité dite « quantitative ».

## Coup de pouce ! C'est quoi une organisation flexible ?

Une organisation, pour être flexible, va développer la polyvalence de ses salariés. Ainsi, les tâches spécialisées et répétitives seront remplacées par de la polyvalence, et donc de la complexité. Ceci peut avoir pour effet d'améliorer la motivation des salariés. Cette flexibilité permet alors à l'entreprise de réaliser des produits davantage personnalisés et d'une qualité supérieure. Ainsi, l'avantage concurrentiel du produit reposera davantage sur sa qualité et sa personnalisation. Ainsi, la flexibilité est une politique de gestion de la main-d'œuvre mise en place dans les organisations pour adapter la production et l'emploi aux fluctuations rapides de l'environnement.



### Document 2 : La réactivité de l'organisation chez Luxor Lighting (Vidéo sur une usine orientée vers le futur)



Luxor Lighting fête ses 100 ans. Spécialisée dans la conception et la fabrication d'éléments lumineux pour les voitures, cette PME de 120 salariés installée à Angoulême exporte la moitié de ses produits outre-Manche : les clients là-bas s'appellent Jaguar et Land Rover. Mais, avec le Brexit, le Royaume-Uni pourrait devenir un pays tiers comme un autre. Alors que se passerait-il pour les formalités aux douanes ? Y aurait-il une augmentation des taxes ? Patrick Scholz, le

patron de Luxor Lighting, espère avoir prévu le pire.

« Ici, c'est la zone des produits finis, on gère très peu de stock, on a à peu près un jour de produits finis, pas plus. Un des gros problèmes du Brexit, c'est que si on rajoute 2 jours de douanes, ça va se traduire par des à-coups de production avec des mises à l'arrêt de l'usine et des redémarrages très forts. Il va falloir rendre notre production plus flexible et imaginer de nouvelles procédures pour pouvoir répondre efficacement à la demande et maintenir nos marges. »

Question 2 : Identifiez comment la production est organisée chez Luxor Lighting.

La production est organisée de façon à gérer très peu de stock et à avoir ainsi à peu près un jour de produits finis.

Question 3 : Expliquez l'impact possible du Brexit sur cette organisation du travail.

L'impact possible est d'ajouter deux jours de douane dans la livraison des commandes. De fait, Luxor Lighting devra revoir l'organisation de sa production pour satisfaire la demande en tenant compte de ces nouveaux délais.

Question 4 : Déterminez comment Luxor Lighting a prévu de s'adapter à l'incertitude et à l'instabilité de son environnement.

Elle envisage des mises à l'arrêt de l'usine et des redémarrages à grande cadence, c'est-à-dire une production plus flexible. De plus, de nouvelles procédures seront mises en place pour pouvoir répondre efficacement à la demande et maintenir les marges.

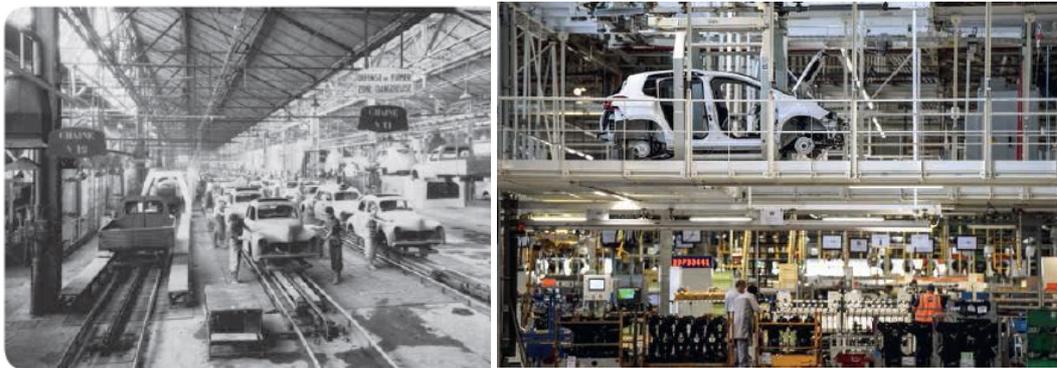
Document 3 : Pourquoi développer sa polyvalence professionnelle ?

	<p>Dans un contexte actuel naviguant entre la nécessité de produire plus sans dépenser davantage, les entreprises s'engagent vers une solution plus économique : la polyvalence des collaborateurs. Cette technique, spécialement appréciée dans les PME, permet à l'entreprise de garder une stabilité dans la productivité sans alourdir la masse salariale. L'augmentation des commandes impose l'intensification de l'équipe de travail. Mais là où la polyvalence gagne du terrain, l'entreprise réussit à maintenir un chiffre d'affaires élevé, sans s'engager dans des dépenses complémentaires en termes de recrutement. Une méthode infaillible qui permet à l'entreprise de garder le rythme en période d'instabilité. [...] Être polyvalent permet au salarié de s'éloigner de la routine en diversifiant ses activités au sein d'une même entreprise. Il se nourrit de ses découvertes quotidiennes pour se motiver davantage et s'engager pleinement dans son travail.</p>
---	--

Question 5 : Présentez les avantages de la polyvalence des salariés pour les PME.

Les avantages de la polyvalence des salariés pour les PME sont d'une part, de réussir à maintenir un chiffre d'affaires élevé, sans s'engager dans des dépenses complémentaires pour le recrutement ; et, d'autre part, d'entretenir la motivation des salariés en les éloignant de la routine par la diversité des tâches exercées dans le cadre de leur polyvalence.

Document 4 : L'enrichissement des tâches : Chaîne d'assemblage chez Peugeot en 1952 et 2020



Question 6 : Montrez que l'évolution technologique change l'organisation du travail chez PSA Peugeot Citroën.

On voit apparaître, sur la chaîne de montage en 2020, des ordinateurs et des machines-outils commandées à distance par les salariés qui ont nécessairement gagné en qualification et en polyvalence par rapport à leurs ancêtres des années 1950.

Question 7 : Concluez, à partir des docs 1 à 4, sur le rôle de l'environnement dans l'organisation du travail.

L'environnement est un facteur d'influence déterminant dans l'organisation du travail. Le domaine « technologique » du macro-environnement conduit notamment à une organisation du travail dans laquelle les hommes sont davantage qualifiés et polyvalents.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours  
A vous de jouer !

## 2. Quel fonctionnement choisir pour organiser le travail ?

### Document 1 : Le Taylorisme

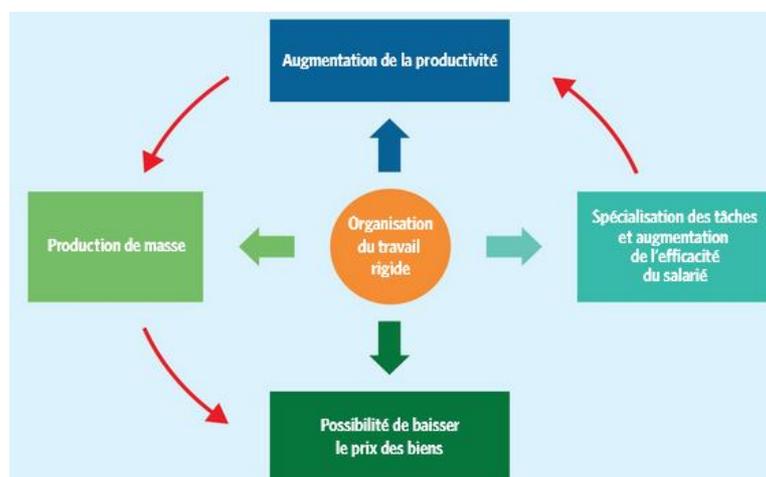


Question 1 : Identifiez l'objectif de l'Organisation Scientifique du Travail.

L'objectif de l'OST est de rationaliser le travail : par une division verticale du travail séparant les cadres des ouvriers ; par une division horizontale du travail spécialisant l'ouvrier sur une tâche simple et répétitive avec un rythme imposé par une rémunération au rendement pour optimiser la production et la rentabilité de l'organisation.

 Coup de pouce ! C'est quoi une organisation rigide ?

Une organisation rigide a pour caractéristique de favoriser la division horizontale du travail, c'est à dire diviser les tâches de l'organisation en des tâches simples assignables à un employé spécialisé. Ainsi, chaque employé devient plus efficace sur le poste où il se trouve. Il gagne en rapidité d'exécution et diminue le nombre d'erreurs. Ainsi la productivité globale de l'organisation s'accroît. Cette productivité accrue permet notamment aux entreprises de produire des biens dans des quantités importantes tout en ayant les mêmes coûts de production. Elles peuvent donc envisager des baisses de leurs prix de vente afin d'être plus compétitives que leurs concurrentes



## Document 2 : L'organisation rigide du travail



Comment les services « Drive » des supermarchés peuvent-ils livrer en quelques minutes les courses à leurs clients ? [...] « Le but, c'est que tu fasses une livraison en moins de cinq minutes », explique d'emblée le formateur. Cinq minutes, ça c'est pour la théorie. En réalité, c'est encore plus ambitieux. « Normalement c'est 27 livraisons par heure », selon un collègue. Soit exactement deux minutes et treize secondes par commande. Dans ce temps record, les salariés doivent trouver les codes correspondant aux commandes à livrer, les scanner avec un appareil appelé « douchette », qui chronomètre chacun de leurs gestes et enfin livrer les sacs au client dans sa voiture. Une cadence impossible à oublier. [...] Au-dessus des têtes des employés, sur un grand écran, les commandes en cours sont affichées. Au bout de quatre minutes, elles passent du vert au rouge, signe qu'ils sont en retard. [...] Ici, une quarantaine d'employés travaille en moyenne six jours par semaine, 6 heures par jour, avec seulement 18 minutes de pause quotidienne. Pour un salaire équivalent au Smic, soit 1 140 euros nets par mois. Un classement est même établi sur un ordinateur après chaque vacation, du plus productif au moins efficace.

France TV Info, 31 octobre 2018

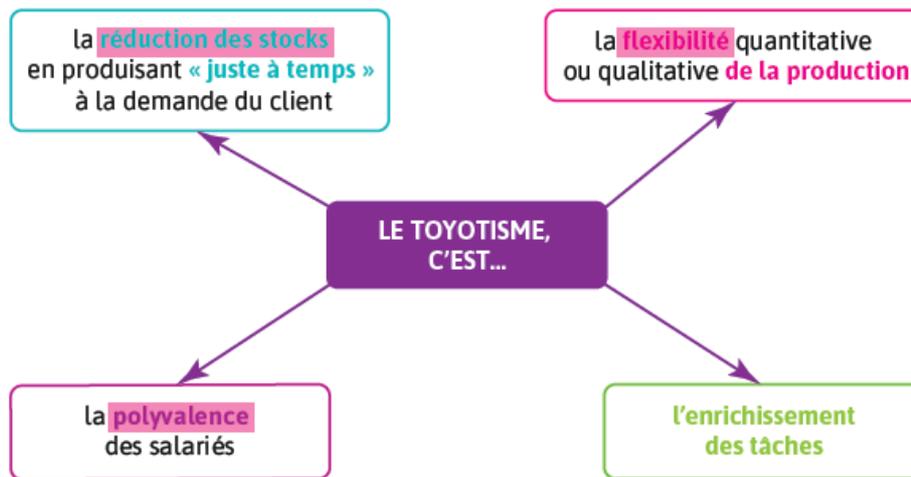
Question 2 : Indiquez comment le travail est organisé dans les services Drive des supermarchés. **Le travail est organisé de façon rigide : les salariés sont chronométrés pour accomplir leurs tâches de préparation et de livraison des commandes.**

Question 3 : Déterminez-en quoi les principes du taylorisme sont appliqués dans les services Drive des supermarchés. **Dans les services « Drive » des supermarchés, il y a une division horizontale du travail spécialisant le salarié sur des tâches répétitives : 27 livraisons par heure, avec un rythme imposé. En effet, les salariés du Drive ont moins de 5 minutes pour préparer la commande, et s'ils sont en retard, un système d'écran de couleur rouge les rappelle à l'ordre.**

Question 4 : Appréciez les avantages et les inconvénients de cette organisation (salariés, organisations, clients).

	Salariés	Organisations	Clients
Avantages	Savoir ce qu'ils doivent faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler l'efficacité des employés</li> <li>• Salaire minimum légal</li> </ul>	Gains de temps
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadence rude</li> <li>• Salaire minimum légal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de démotivation</li> <li>• Turn-over important</li> </ul>	Cautionner ce type d'emploi

Document 3 : Le Toyotisme : 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...).



Question 5 : Expliquez-en quoi consiste la production « juste à temps » en vous appuyant sur un exemple d'organisation à l'aide des ressources vidéos du site STMG.

La production « juste à temps » consiste à lancer la production à la demande du client, c'est-à-dire lorsque sa commande est confirmée. Exemples : Luxor lasting, l'Usine du Futur par le Groupe PSA, etc.

Document 4 : L'organisation souple du travail Chez le groupe Velox

	<p>L'entreprise française Velox existe depuis 1903. Elle est spécialisée dans la fabrication de roues et de produits divers pour le vélo. [...] C'est à Argenteuil, près de Paris, que sont fabriqués les accessoires, tandis que les roues de vélo sont produites à La Guerche-de-Bretagne (Ille-et-Vilaine). Velox a obtenu, depuis le 5 novembre 2017, un contrat avec l'entreprise Smoove pour fabriquer les roues des Velib 2 qui circulent à Paris. [...] « C'est 22 500 vélos et donc 45 000 roues par an pour nous. » Il y a trois types de roues : avant, arrière et électrique. Pour chacune d'entre elles, ce sont différents réglages lors des dix étapes de construction. Les employés, dont la moyenne d'âge est assez basse, évoluent entre des postes mécanisés et manuels.</p>
<p>actu.fr, rédaction Vitré</p>	

Question 6 : Expliquez le type d'organisation du travail choisie chez Velox.

C'est une organisation souple. Les employés sont polyvalents puisqu'ils partagent leur temps entre du travail effectué à l'aide de machines et du travail manuel.

Question 7 : Montrez que Velox applique les principes du toyotisme.

Velox applique les principes du toyotisme en produisant « juste à temps » à la suite du contrat passé en 2017 avec l'entreprise Smoove. Velox a une organisation du travail flexible. De plus, comme les employés passent de postes manuels à des postes mécanisés, ils sont polyvalents : Il y a donc un enrichissement de leurs tâches.

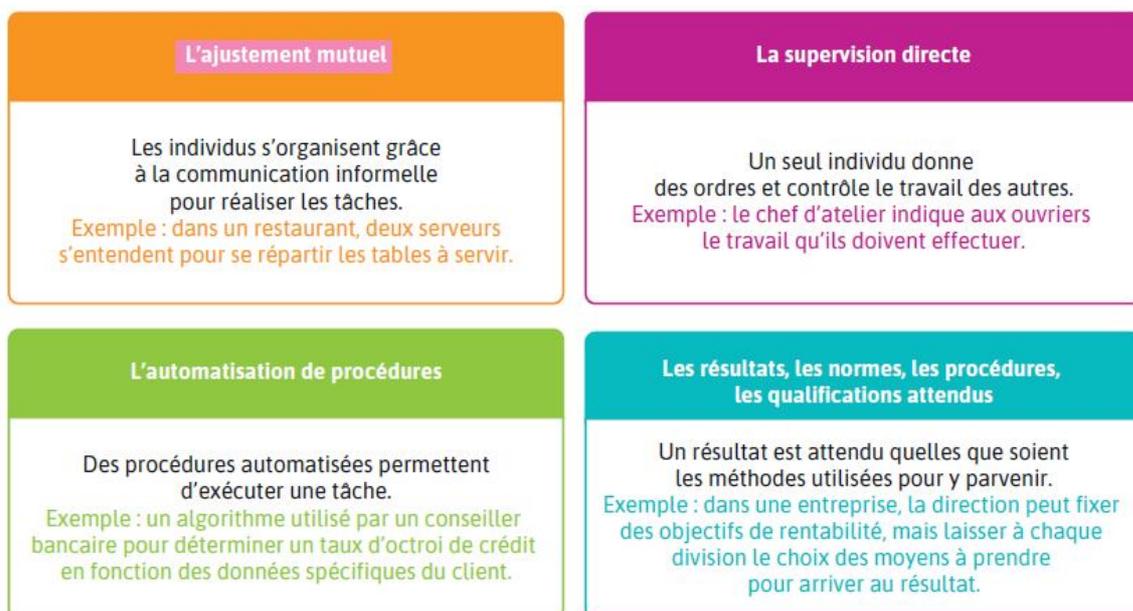
 Coup de pouce ! L'évolution de l'organisation du travail



Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours  
A vous de jouer !

### 3. Comment coordonner le travail dans les organisations ?

Document 1 : Les différents mécanismes de coordination



Question 1 : Précisez quel est l'objectif des mécanismes de coordination pour une organisation.

Leur objectif est de rendre l'organisation du travail efficiente en assurant la cohérence entre l'ensemble des tâches. Chaque organisation choisira donc le mécanisme de coordination ou la combinaison de mécanismes de coordination adapté(s) à sa situation et à son environnement et le fera évoluer si nécessaire.

### Document 2 : Le système de contrôle des risques dans les banques

	Les risques sont au cœur de l'exercice du métier de banquier : faire crédit, c'est prendre un pari sur un avenir forcément incertain. [...] Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. [...] <u>Les objectifs sont notamment d'établir une culture de contrôle des risques dans toutes les activités</u> , de se doter des instruments appropriés de reconnaissance et d'évaluation des risques et d'établir une organisation interne garantissant une séparation entre activités de contrôle et tâches opérationnelles.
www.lafinancementpour tous.com, 6 mai 2019	

Question 2 : Expliquez la phrase soulignée.

Le contrôle des risques structure l'organisation du travail dans les banques puisqu'il est pratiqué dans les différentes activités afin d'assurer un fonctionnement sûr et prudent.

Question 3 : Déterminez, à l'appui du doc 1, les mécanismes de coordination à l'œuvre dans une organisation bancaire.

La coordination par l'automatisation de procédures *via* des outils de reconnaissance et d'évaluation des risques et la coordination par le biais des normes à respecter, évaluées *via* le dispositif de contrôle des risques sont pratiquées dans les banques.

### Document 3 : Le degré de centralisation du pouvoir au sein de l'association le Moulin vert

	Créée en 1902, l'association Le Moulin Vert a pour objet de « concevoir, créer, administrer, animer tous services d'aide à la famille et à ses membres sur le plan matériel et moral, dans les domaines de l'action sanitaire, sociale, éducative et socioculturelle ». Selon le règlement intérieur de l'association (1998), le conseil d'administration (CA) dispose des pouvoirs les plus étendus pour administrer l'association. Le directeur général, agissant par délégation et sous l'autorité du président, dirige l'association et son personnel, prépare et exécute les décisions du CA. Les directeurs d'établissement sont nommés par le président sur proposition du directeur général. Ils reçoivent délégation du DG, par une lettre de mission précisant les pouvoirs qui leur sont confiés, pour gérer les établissements et services dont ils ont la responsabilité.
lemoulinvert.asso.fr	

Question 4 : Indiquez comment est organisée la direction de l'association Le Moulin Vert.

La direction de l'association Le Moulin Vert est partagée entre le conseil d'administration, le directeur général et les directeurs d'établissement.

Question 5 : Identifiez les acteurs disposant d'une délégation de pouvoir en justifiant.  
 Le directeur général qui agit par délégation du conseil d'administration pour diriger l'association et son personnel. Les directeurs d'établissement ont la délégation du directeur général pour gérer les établissements et services dont ils ont la responsabilité.

Document 4 : Amélioration en continue en supprimant les gaspillages : *le Lean Management*

Le *lean management* se traduit littéralement par le « management maigre ». L'enjeu de cette méthode est de mettre en place des outils pour réduire le nombre d'erreurs et pour limiter le gaspillage afin de créer plus de valeur pour le client.

Concrètement, cela peut consister à :

- ranger régulièrement les espaces de travail pour se débarrasser de ce qui encombre inutilement ;
- organiser des points d'équipe réguliers pour mieux communiquer ;
- mettre à disposition des clients des questionnaires de satisfaction ;
- réduire les déplacements inutiles en équipant certains mobiliers de roulettes (par exemple : tables, chaises ou poubelles) ;
- installer dans l'espace de travail un système permettant de faire du management visuel (par exemple : tableau d'affichage).



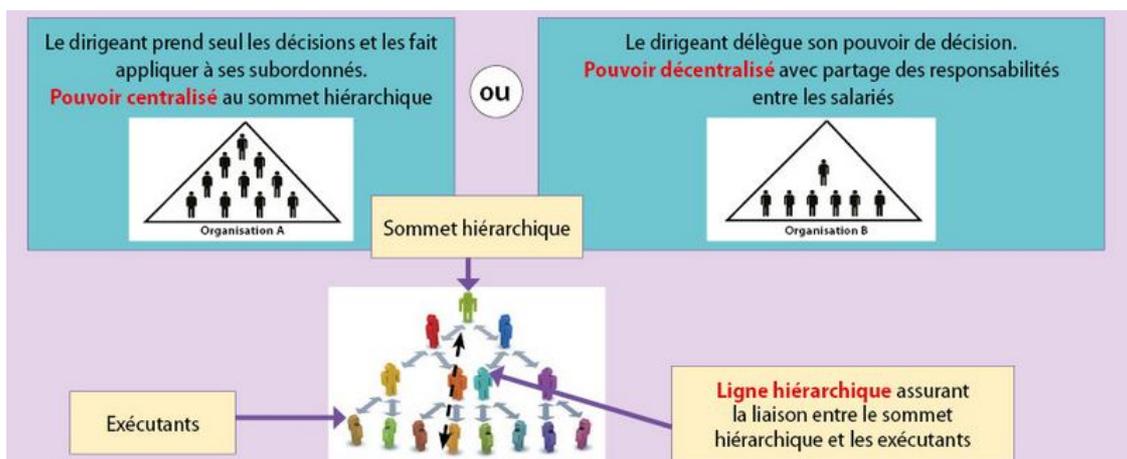
Question 6 : Indiquez les objectifs du *lean management*.

Les objectifs du *lean management* sont de réduire le nombre d'erreurs et de limiter le gaspillage afin de créer davantage de valeur pour le client.

Question 7 : Expliquez-en quoi consiste la démarche de *lean management*.

Elle consiste à agir sur l'espace de travail en rangeant, en réduisant les déplacements et en mettant en place des outils pour rendre l'information rapidement accessible à tous. Elle cherche à rendre la communication plus fluide avec les parties prenantes internes et externes.

 Coup de pouce ! Le degré de centralisation du pouvoir



Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours  
 A vous de jouer !

## Chapitre 8 : Comment organiser et coordonner le travail ?

### MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Comment l'environnement influence-t-il l'organisation du travail ?

2. Quel fonctionnement choisir pour organiser le travail ?

### 3. Comment coordonner le travail dans les organisations ?