



## Chapitre 8 Comment organiser et coordonner le travail ?

Les modes de production de biens et services requièrent une organisation du travail adaptée. Les organisations qui fonctionnent dans un environnement incertain et instable doivent disposer d'un haut degré de flexibilité et de réactivité. Toutes les organisations doivent veiller à assurer la coordination entre les services et les unités avec plus ou moins de formalisme dans les interactions (procédures, règles et de contrôle ...).

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

#### A. Une organisation rigide du travail

*Une organisation du travail rigide s'apparente au taylorisme* et repose sur trois principes qui trouvent leur origine dans l'OST (organisation scientifique du travail) mise en place par Taylor :

- ❖ **Une division horizontale du travail** : La division horizontale du travail consiste à répartir les tâches entre les salariés d'un même niveau hiérarchique avec une forte spécialisation des postes de travail (les tâches sont répétitives). La répartition des tâches conduit à définir les postes de travail dans l'organisation. Cette définition des postes de travail peut privilégier :
  - 🗇 La spécialisation des salariés qui réalisent des tâches réduites et répétitives : l'organisation parcellise les tâches
  - 🗇 La polyvalence des salariés qui réalisent des tâches nombreuses et variées : l'organisation favorise l'enrichissement des tâches.
- ❖ **Une division verticale du travail** : La division verticale du travail consiste à séparer les tâches d'encadrement et les tâches d'exécution. Elle détermine le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Une ligne hiérarchique qui correspond aux cadres assurant la liaison entre la direction générale et les exécutants est alors constituée. Celle-ci peut être plus ou moins importante avec une forte hiérarchie (séparation des postes d'encadrement et d'exécution)
- ❖ **Un salaire au rendement qui consiste** à rémunérer le salarié à la tâche pour gagner en productivité.

Cette forme d'organisation du travail est adaptée à un environnement stable, prévisible et à un mode de production en grande série (produits standardisés).

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 division verticale du travail consiste à séparer les tâches d'encadrement et les tâches d'exécution.** Elle détermine le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Une ligne hiérarchique qui correspond aux cadres assurant la liaison entre la direction générale et les exécutants est alors constituée. Celle-ci peut être plus ou moins importante.

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.*

## **B. Une organisation souple du travail**

Une organisation du travail souple s'apparente au toyotisme inventé par l'ingénieur japonais Ohno et repose sur :

- ***Une polyvalence des salariés*** qui réalisent des tâches nombreuses et variées. Ces derniers sont autonomes et responsables
- ***Une production à la demande du client*** en flux tendus qui permet de réduire les gaspillages (*lean management*).

***Cette forme d'organisation du travail est adaptée à un environnement complexe, instable, imprévisible,*** en perpétuelle évolution et à un mode de production à l'unité ou en petites séries (produits différenciés). Elle permet d'obtenir un haut niveau de flexibilité (adaptation aux sollicitations de l'environnement) et de réactivité (rapidité de réponse à la demande).

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

### 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

L'ajustement mutuel	La coordination du travail est effectuée par simple communication informelle (généralement orale).
La supervision directe	La coordination du travail est effectuée grâce à un responsable hiérarchique qui donne des ordres à ses subordonnés et contrôle leur travail.
La standardisation des procédés de travail	La coordination du travail est effectuée grâce à des procédures de travail définies avec précision. Ces procédures peuvent être automatisées.
La standardisation des résultats	La coordination du travail est effectuée par la fixation d'objectifs à atteindre. Elle nécessite un système de contrôle ( <i>reporting</i> ).
La standardisation des qualifications	Cette méthode est utilisée quand le travail nécessite une large autonomie due à la formation spécifique de celui qui exécute le travail.
La standardisation des normes	Les membres de l'organisation adhèrent à des normes établies pour l'organisation dans sa globalité, qui correspondent à des valeurs collectives partagées, des croyances provenant de l'histoire de l'organisation, de pratiques communes aux membres de l'organisation.

### 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.

## 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.

- ❖ *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.