



Chapitre 7 : Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?

1. 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.

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 :

- 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).

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.