**CHAPITRE 8 :**

**LE CHOIX COHERENT DU FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS**

# LA DIVISION DU TRAVAIL

La **division technique du travail** est la décomposition d'une tâche **au sein d'une organisation** en une **série de tâches élémentaires (répétitives, simples selon un rythme cadencé)**, confiées à des individus ou à des groupes d'individus spécialisés et souvent peu qualifiés. Cela a pour conséquences :

* des gains de productivité,
* des gains en savoir-faire, en connaissances et en efficacité.

# Les types d’organisation du travail

Le type d’organisation du travail dépendra :

* De la taille de l’entreprise
* De la spécialisation croissante des métiers
* De l’environnement économique…

## Organisation du travail rigide

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Organisation rigide | C’est le modèle **Taylorisme ou l’OST (organisation scientifique du travail**) puis le F**ordisme.**   * Cette forme d’organisation du travail est adaptée à un environnement stable, prévisible et à un mode de production en grande série (produits standardisés) mais aussi pour les services, la restauration… * Repose sur les principes suivants : * Parcelliser les tâches en un ensemble de gestes simples, répétitifs et chronométrés * Isoler les tâches de conception et les tâches d’exécution * Former et sélectionner les salariés * Superviser l’exécution des tâches (hiérarchie très forte) | |
| **Avantages :**  Augmenter la productivité (baisse des coûts de production)  Production en grande quantité  Réduire les délais de production | **Inconvénients :**  Démotivation des salariés (turn over, absentéisme…)  Perte de compétences et d’autonomie  Perte de sens |

## Organisation du travail souple

Les évolutions de l’environnement économique et technologique (automatisation et informatisation de la production, intensité de la concurrence, variations de la demande en quantité et en variété, responsabilisation de l’homme) vont remettre en cause le modèle taylorien

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Organisation souple  Organisation souple | Une organisation du travail souple :   * 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) * S’apparente au T**oyotisme**et au **Lean Management** (méthode de management qui vise l’amélioration des performances de l’entreprise par l’implication de tous les salariés et en limitant le gaspillage) * Repose sur les principes suivants : * Les salariés sont **polyvalents** : ils réalisent des tâches nombreuses et variées * Les salariés sont responsables : ils ont davantage d’autonomie * Un niveau de contrôle moins présent et davantage orienté sur les résultats à atteindre par les collaborateurs * Réduction des gaspillages * Réduire les coûts en atteignant les 5 zéros (0 défaut, 0 délai, 0 stock, 0 panne, 0 papier) * Produire en juste à temps, à la demande du client | |
| **Avantages :**  Augmenter la flexibilité (adaptabilité à l’environnement)  Augmenter la réactivité (rapidité de réponse à la demande  Favorise l’innovation  Meilleure implication des salariés | **Inconvénients :**  Montée des risques psychosociaux (stress) et TMS (troubles Musculo Squelettiques) ;  Le salarié doit être polyvalent, donc mieux formé, plus mobile dans l’entreprise  Coordination nécessaire dans les équipes |

# la coordination des tÂches

Pour assurer la cohérence des décisions prises et l’action des différents collaborateurs dans l’entreprise, la coordination est indispensable.

Les modes de coordination correspondent aux méthodes qui permettent aux individus de travailler ensemble dans une organisation où les tâches ont été préalablement réparties.

Henry Minzberg en a proposé plusieurs types.

|  |
| --- |
| **L’ajustement mutuel**  Les salariés se coordonnent directement entre eux, par le simple processus de la communication informelle. |
| **La supervision directe**  Le supérieur hiérarchique coordonne le travail en donnant des instructions précises |
| **La standardisation des procédés de travail**  La coordination est assurée par le fait que chaque salarié doit réaliser des tâches décrites de façon très précise dans des procédures (mode d’emploi ou fiche de procédure) ; |
| **La standardisation des résultats**  Dans ce cas, l’organisation fixe les résultats attendus (par exemple un objectif de chiffre d’affaires ou d’accroissement du nombre de clients) et laisse les salariés s’organiser de telle manière à atteindre l’objectif fixé. |
| **La standardisation des qualifications**  La coordination est assurée par le fait que chaque salarié possède des compétences (validées par des formations et reconnues par les autres salariés), qui lui permettent d’assurer sa tâche de manière efficace et avec une certaine autonomie |
| **La standardisation des normes**  Elle renvoie à l’existence d’une culture commune à l’ensemble des membres de l’entreprise. Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l’organisation ». |

# Le pouvoir de décision

Un manager ne peut pas tout faire seul. À un moment de la vie de l'organisation, il se doit de **déléguer**.

Cette délégation s’explique par une **croissance de l’organisation** (qui augmente le volume de travail et donc multiplie les tâches) et/ou par **l’évolution technologique** (qui entraine une complexification des tâches.

Le degré de centralisation du pouvoir définit comment le pouvoir de décision est diffusé dans une organisation.

## Un pouvoir centralisé

Lorsque le dirigeant prend seul les décisions et les fait appliquer à ses subordonnés, le pouvoir est entre ses mains : il est centralisé au sommet hiérarchique.

## Un pouvoir décentralisé

Lorsque le dirigeant délègue son pouvoir de décision à la ligne hiérarchique, le pouvoir est décentralisé avec un partage des responsabilités entre les salariés. Le pouvoir de décision est alors dispersé dans l’organisation et se caractérise par le degré d’autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique.