

L'organisation – TD8

Thomas Petazzoni - GE01

27 octobre 2002

“La diminution des échelons hiérarchiques n'a pas produit les effets escomptés”, Marie-Béatrice Baudet, Le Monde, mardi 13 février 1996, et *“Moins de chers, plus d'efficacité”*, deux exemples concrets, Sylvain Courage, Capital, novembre 1995

1 Préciser quels sont les effets attendus par les entreprises d'une réduction des échelons hiérarchiques.

Les effets attendus par les entreprises d'une réduction des échelons hiérarchiques sont multiples. Tout d'abord, les entreprises souhaitent augmenter la flexibilité et la réactivité des salariés. Elles pensaient que ceci allait permettre d'accélérer la descente de l'information et limiter sa déformation. D'autre part, la réduction des échelons hiérarchiques aurait dû permettre la diminution des coûts salariaux et d'augmenter l'autonomie et la responsabilité des salariés.

Les salariés seraient transformées en des personnes-ressources et seraient amenées à réfléchir à une meilleure organisation du travail. Cet allègement de la hiérarchie devrait être un appel à l'initiative des salariés.

2 Préciser quelles sont les limites de ce mode de management.

L'idée que l'allègement des structures conduit fatalement à une meilleure organisation est fautive. En effet, la hiérarchie ne fait pas que commander, elle a d'autres fonctions telles que le conseil, la régulation, la confrontation du savoir avec les opérateurs, etc..

Par ailleurs, l'allègement de la hiérarchie conduit à une modification des mécanismes de reconnaissance, via un mécanisme de contrôle des performances. Le chef, plus éloigné, se base sur des critères plus subjectifs pour évaluer les performances des salariés.

D'autre part, l'allègement de la hiérarchie génère un flou dans les plans de carrière des salariés, car celui-ci est moins lié à une progression d'échelon en échelon.

Le travail des encadrants de proximité devient plus complexe, ils doivent redéfinir leurs objectifs. Ils sont en effet rejetés par les salariés, et doivent pourtant faire preuve de qualités similaires devant les amener à animer et superviser et non plus commander.

“Le mal-vivre ensemble”, Christophe Dejours, Le Monde, mardi 16 janvier 2001

3 Préciser quelles sont les critiques formulées par Christophe Dejours à l'encontre des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de management

Tout d'abord, Christophe Dejours souligne que les moyens de contrôle sont devenus contraignants et redoutables dans ces nouvelles formes d'organisation : qualité totale, contrats d'objectifs, les centres de résultats et surtout l'évaluation individualisée des performances.

A ces techniques de contrôle s'ajoutent la précarisation des status et le recul du contrat salarial au profit du contrat commercial. Ceci rend la nouvelle forme d'organisation au final plus rigide qu'elle ne l'était auparavant.

D'autre part, l'autonomie se réduit souvent à une obligation de résultats. Ceci entraîne notamment une augmentation de la charge de travail.

De plus, l'évaluation individuelle conduit à une concurrence entre les équipes et les services, ce qui crée une ambiance défavorable pour le travail (pratiques détestables de rétention d'informations, de calomnies et de conduites déloyales). Une nouvelle forme de souffrance est apparue entraînée par la ruine des solidarités et des sympathies se traduisant par une augmentation considérable des pathologies de surcharge, des dépressions et des plaintes pour harcèlement.

4 Qu'est-ce que "travailler dans une organisation ?

Travailler dans une organisation, c'est établir des relations de confiance avec les salariés, c'est la coopération des intelligences et la mise en commun des savoir-faire. Travailler c'est aussi vivre ensemble, c'est à dire pouvoir déléguer, discuter afin de prendre des décisions.

Travailler dans une organisation nécessite donc des règles de travail que l'ensemble des salariés doit respecter. Ces règles sont notamment des règles sociales, permettant de "vivre ensemble".

L'entreprise peut devenir un lieu de l'apprentissage de la démocratie.

"ABB en quête d'un nouveau modèle", Cécile Bonneau, l'Usine Nouvelle n°2812, jeudi 14 février 2002

5 Préciser les causes qui provoquent le changement de stratégie et la réorganisation du groupe ABB

Tout d'abord ABB doit faire face à d'importants problèmes juridiques et doit pouvoir indemniser les nombreux plaignants pour les cas d'exposition à l'amiante.

D'autre part, les mauvais résultats obtenus pour l'année 2001 ont fait plonger de 70% le cours de l'action en bourse.

Dans les années 90, ce groupe était un modèle exemplaire d'organisation, sous la conduite de Percy Barnevik, mais le départ de la direction en 1996 a entraîné une révolution. Le groupe s'est orienté vers les métiers high-tech, et a abandonné les activités lourdes (ferroviaire, énergie). La nouvelle direction a rompu avec l'organisation matricielle (*produits, pays*), et a amené le groupe vers l'ingénierie. Ces multiples changements dans l'organisation du travail donne l'image d'un groupe qui manque de cohérence. Afin d'augmenter sa rentabilité (faible par rapport à ses concurrents), ABB a décidé de supprimer 8% des emplois, et de limiter les budgets du secteur Recherche et Développement.

6 Quel type de structure adopte désormais le groupe ABB ?

ABB a réorganisé sa structure et la présentation des comptes en remplaçant l'ancienne organisation par produits par une nouvelle organisation par grands secteurs clients (industrie de process, industries manufacturières et de consommation, pétrochimie, utilités). En se tournant vers l'ingénierie, ABB souhaite devenir le concepteur de la chaîne de production de ses clients. Le groupe souhaite que cette activité devienne son principal métier.

“Benetton ou l’entreprise virtuelle”, extrait, Frédéric Fréry, collection Management, éditions Vuibert, 1999

7 Rechercher comment Frédéric Fréry définit le concept d’entreprise virtuelle et préciser le sens des différents termes composant la définition

Benetton peut être considérée comme une société virtuelle, car elle est composée de plusieurs sociétés interdépendantes, capitalistiquement autonomes, qui apportent chacune leurs ressources et compétences afin de constituer une filière optimisée, capable de générer plus de valeur que la valeur générée par l’ensemble des maillons.

En résumé, on peut dire que Benetton atteint un niveau de performance supérieur à ce que ses propres ressources pourraient laisser supposer.

8 Préciser les caractéristiques des différentes formes d’intégration pratiquées par la société Benetton

Le modèle Benetton ne peut fonctionner que si il y a contrôle strict et permanent sur les sous-traitants. Ce contrôle passe par une intégration logistique, médiatique et culturelle :

- *intégration logistique* : Benetton n’a pas le contrôle du capital de ses partenaires, mais contrôle en revanche la totalité de leur capital circulant. En effet, les caisses de toutes les boutiques sont connectées au système informatique de Benetton, ce qui permet d’avoir une maîtrise totale de l’exploitation des sous-traitants. Benetton ne s’approprie pas l’immobilisation de ses partenaires mais régule leurs flux par la mise en place d’un réseau logistique sophistiqué.
- *intégration médiatique* : Benetton fait des efforts considérables pour promouvoir sa marque, et l’activité de création publicitaire est la seule à ne pas être externalisée. Cette forte réputation est un avantage stratégique important et empêche les sous-traitants de quitter le réseau (la valeur des produits Benetton réside dans la marque, et la publicité est faite uniquement autour de la marque, et non autour des produits). Benetton s’assure la collaboration de ses sous-traitants.
- *intégration culturelle* : Elle consiste à recourir à des personnes qui entretiennent une proximité non exclusivement économique (parents, amis, individus originaires de même région) pour les places importants de la structure. Ceci permet de limiter les risques d’opportunisme et de garantir la confiance en utilisant des partenaires solidaires. Benetton, pour sa part, ne se comporte pas de manière opportuniste en abandonnant certains marchés.

La grande force du système Benetton réside en grande partie dans le fait qu’il utilise simultanément les trois types d’intégration, ce qui pallie sans difficulté l’absence d’intégration financière classique.