

Extrait

Stratégie & Organisation

Les nouveaux défis organisationnels



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711097

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Les nouveaux défis organisationnels

- . **Quelle démarche sociotechnique ?**
- . **L'évolution sociotechnique des organisations**
- . **L'association profitable des logiques output et input**
- . **Le développement majeur de la *Lean production***
 - . **L'approche original de la *Lean production***
 - . **De nouveaux rapports entre acteurs**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Quelle démarche sociotechnique ?

Les principaux changements dans les organisations concernent d'abord le périmètre d'activité de l'entreprise dans l'internalisation des fonctions clés et l'externalisation des fonctions périphériques (sous-traitance). Ils concernent également l'organisation de la production dans le cadre du développement majoritaire de la Lean production, système dans lequel «*On produit ce dont on a besoin juste au bon moment, ni en avance pour ne pas créer de stock, ni en retard pour ne pas rompre l'étape de fabrication suivante dans le but d'obtenir une production fluide à tous les stades*» confirme Thierry Rochefort de l'Anact. Ce dernier confirme, par ailleurs, que le défi organisationnel concerne aussi l'organisation du travail, sachant qu'«*Aujourd'hui, on fait face simultanément à la promotion des principes d'autonomie et de polyvalence (quitte à détourner le modèle sociotechnique des années 1970) et à leur dénaturation par de nouvelles formes de rationalisation, le flux tendu en particulier*». En fait, tout changement d'organisation reste intimement lié à un apprentissage organisationnel fondé sur des enjeux et des finalités bien définis, ainsi qu'à des processus opératoires plus performants soumis à des scénarios évolutifs.

L'ÉVOLUTION SOCIOTECHNIQUE DES ORGANISATIONS

Le modèle sociotechnique d'organisation (dynamique sociale résultant de l'intégration de fonctions spécifiques et/ou d'une économie d'échange) remonte à l'après-guerre en préconisant, à l'époque, une organisation du travail par équipes autonomes. C'est à partir des années 80 que ce modèle a été largement repris en s'adaptant aux nouveaux contextes de production favorisant la fluidité des tensions sur les délais, les flux et les stocks (Lean production), voire quelquefois carrément détourné de ces principes fondateurs en utilisant, dans l'industrie, des équipes assez peu autonomes au service précis d'une ligne de production. Pour cela, il existe 2 options généralement utilisées dans l'entreprise : la logique output qui met l'accent sur le caractère stratégique de la production dont le type d'organisation commande toutes les autres composantes de l'entreprise ; la logique input qui insiste elle, sur le caractère stratégique des métiers et des compétences collectives. Il semble, selon Thierry Rochefort, que «*C'est sans doute par l'implication de ces deux options que le changement organisationnel peut vraiment s'inventer. Il faut réussir l'équilibre et gérer la tension entre ces deux visions.*»

L'association profitable des logiques output et input

Selon Philippe Lefebvre, chercheur à l'Ecole des Mines de Paris, «*Réussir un changement d'organisation a toujours été un art difficile aux résultats incertains même en ne se préoccupant que d'efficacité des opérations*». Il poursuit en indiquant qu'«*Un changement réussi est avant tout un changement prudent qui admet que tout changement est une expérimentation et nécessite un dispositif de suivi-réajustement. Et que si aujourd'hui, l'articulation heureuse entre logique input et logique output est le critère déterminant de réussite, cette articulation prend des formes très différentes selon que l'on se situe en production, en recherche et développement ou dans les services*». Selon lui, la grande nouveauté des 25 dernières années est dans la montée en puissance des organisations qui couplent 2 logiques contradictoires : la logique output (qui résulte de la production) et la logique input (ressources en matière de compétences, métiers et fonctions). En cela, les organisations output (par projets, programmes, produits, clients, marchés) dans lesquelles «*On rassemble toutes les ressources input nécessaires (métiers, fonctions) sont destinées à servir au mieux l'output en question en terme de coûts, délais, qualité, etc., Elles ont permis de gagner beaucoup en efficacité mais dans le même temps ont nécessité d'éclater les services et les collectifs de métiers ou de fonctions. Elles ont mis en péril les dynamiques d'innovation, d'échanges et de capitalisation de ces collectifs*». De fait et selon son expression : «*En sortant plus efficacement de plus beaux œufs (output) on a mis en danger la poule (input) !*»

Le développement majeur de la Lean production

Un avis partagé par Peter Oeij, chercheur-consultant au TNO dans les Pays Bas, pour qui *«L'innovation technique seule ne suffit pas mais doit également intégrer les facteurs sociaux et organisationnels»*. Selon lui, *«L'enjeu majeur des entreprises est dans la flexibilité. Les travaux de l'OCDE permettent d'ailleurs d'observer des réponses distinctes selon les zones géographiques»*. Si le principe de Lean production (production au plus juste) tend à se développer majoritairement sur tous les continents en intégrant les spécificités locales *«Le modèle anglo-saxon met l'accent sur la flexibilité externe pour des objectifs de productivité, d'élargissement des tâches et une plus grande polyvalence. Le modèle japonais est construit sur une approche plus consensuelle dans les entreprises et insiste sur l'organisation technique du travail ainsi que sur le management de la qualité. En Europe, le modèle fait une place importante à la négociation sociale et privilégie les tâches enrichissantes, la qualification et l'autonomie»*. Il ressort ainsi, en Europe, que l'approche sociotechnique au sein des organisations industrielles se caractérise par *«Une tendance qui privilégie des changements ayant peu d'effets»* remarque Peter Oeij, en insistant sur le fait qu'à la décharge des dirigeants, *«Les caractéristiques d'une approche intégrée du changement organisationnel sont peu définies. Faute de politiques nationales ou européennes claires, les employeurs et les salariés sont livrés à eux-mêmes dans leur quête d'un nouveau type de productivité.»*

L'APPROCHE ORIGINALE DE LA LEAN PRODUCTION

Le concept de Lean inventé au Japon chez Toyota repose sur 2 approches : Le juste-à-temps qui repose sur la gestion optimale du temps, le flux continu en pièce à pièce, le flux tiré, le changement rapide d'outils et l'intégration de la logistique. La seconde approche concerne les outils du Jidoka qui incitent à la séparation de l'homme et de la machine, les outils d'arrêt de production au premier défaut, les méthodes d'élimination des causes d'erreur, l'analyse des problèmes (Cinq pourquoi) et la ré-ingénierie des équipements de production. En matière de Lean production, l'entreprise produit en «tirant» sa production en fonction de la demande et non en «poussant» en fonction des capacités locales de production. Les tâches productives sont largement standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue par la suppression des tâches non créatrices de valeur. L'entreprise peut ainsi entretenir une relation partenariale riche avec ses fournisseurs en les incitant à adopter ses méthodes de production. De ce point de vue, la démarche Lean est bien plus riche qu'une simple méthode de production. Elle forme un système cohérent de concepts complexes articulés autour d'une pratique originale avec des moyens de formalisation et d'appropriation spécifiques pour chaque entreprise.

De nouveaux rapports entre acteurs

D'après Henri Rouilleault, DG de l'Anact *«Pour gérer le changement organisationnel, de nouveaux rapports entre acteurs doivent s'imaginer»*. Il est particulièrement utile de mettre en place des repères stables qui doivent *«Servir de balises tels que l'identité professionnelle comme ancrage, l'encadrement de proximité comme soutien, les collectifs de travail comme lieu d'apprentissage. Bien souvent, ces éléments classiques de management sont négligés et les salariés se heurtent alors à l'impossibilité de construire de nouvelles règles, faute de soutien et de débat collectif sur les arbitrages nécessaires. Dans ce cas, le coût du changement est considérable tant au niveau des conditions de travail que de la performance»*. Plus que tout, ce dernier insiste sur le fait que *«La capacité des acteurs à construire et à élaborer ensemble est bien plus important que la stabilité des règles établies»*. Aussi pour gérer le changement, il est nécessaire que se mettent en place *«De nouveaux rapports entre acteurs, lesquels doivent être associés à des transformations identitaires et à des lieux spécifiques et temporaires qui restent à imaginer.»*