

Travaux Dirigés 8

L'organisation (1^o partie)

Question 1 : Préciser quels sont les effets attendus par les entreprises d'une réduction des échelons hiérarchiques (delayering).

Cette réduction de la hiérarchie est effective depuis dix ans. Elle vise plusieurs points :

- ***augmenter la flexibilité salariale*** : les ordres parviennent plus vite aux salariés, ils ne sont donc pas déformés = longueur de la ligne hiérarchique courte
- ***diminution des coûts salariaux*** : une personne vaut moins cher en tant qu'opérateur de base qu'un chef dans une convention collective = diminution de la taille de la technostucture
- ***emphasis des responsabilités*** : certains salariés ne sont plus frustrés de ne pas avoir suffisamment de responsabilités (« empowerment » chez Air Liquide et Dupont de Nemours)
- ***meilleure circulation de l'information*** : plus rapidement et efficacement

Tous ces avantages ne sont cependant que théoriques, il existe également des inconvénients réels.

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

De l'avis de tous les experts, cette « miniaturisation » de la hiérarchie est encore en phase d'expérimentation :

- ***nombre d'entreprises*** : il ne représente que la moitié du total des entreprises (ici de 50 à 500 salariés), donc le système traditionnel de la hiérarchie complexe résiste encore, comme dans les entreprises basées sur le travail à la chaîne (agroalimentaire, automobile)
- ***changement de rôle*** : un simple opérateur devient d'un coup un superviseur qui doit animer une équipe, chose qu'il n'a jamais faite auparavant ; ceci est perturbant d'autant qu'il n'y a bien souvent aucune formation préalable
- ***définition incomplète de la hiérarchie*** : on pense lorsque l'on allège la hiérarchie que celle-ci ne sert qu'à commander, ce qui est faux ; elle assure des tâches diverses telles que le conseil, la régulation, la confrontation du savoir technique avec les opérateurs
- ***suppression des références*** : les opérateurs en-dessous d'une hiérarchie qui n'existe plus n'ont plus de références objectives, telles que la cadence, le « zéro défaut »... car les ordres viennent de plus haut, donc les rapports sont paradoxalement plus éloignés. Ainsi, les opérateurs ne savent plus où ils en sont
- ***plan de carrière*** : en diminuant la structure hiérarchique, on le rend flou, puisqu'il y a de moins en moins d'échelons à gravir => plus de garantie d'évolution

- **formation** : un opérateur n'est à la base pas formé pour encadrer des gens, animer une équipe, il lui est donc difficile d'assumer son nouveau métier. De même, les encadrants qui auparavant ne faisaient que commander les opérateurs en leur donnant des objectifs doivent désormais « redescendre » dans la hiérarchie et appréhender les compétences des opérateurs pour les encadrer correctement
- **postes-clés restants** : ils deviennent de plus en plus importants car de moins en moins nombreux ; ils ont donc des rapports avec beaucoup de personnel qu'auparavant, lorsque celui-ci était divisé entre des chefs opérateurs, par exemple

Question 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.*

- **moyens de contrôle** : très contraignants, ils se déclinent sous diverses formes telles que la qualité totale, les contrats d'objectif, les centres de résultats et l'évaluation des performances individuelles (pour remplacer un individu si besoin est)
- **augmentation de la charge de travail** : par la prépondérance des contrats commerciaux à la place des contrats salariaux, l'obligation de résultats (ex : constructeurs d'automobiles qui sous-traitent vers des entreprises sans se soucier des moyens mis en œuvre au sein de cette dernière pour atteindre les objectifs du contrat)
- **évaluation individualisée** : elle implique une concurrence interne forte au sein des entreprises, notamment entre les différents services, caractérisée par la rétention d'informations, les pratiques déloyales, la méfiance (« coups bas », « intrigues ») même au sein des équipes de direction où la motivation pour en faire partie décroît
- **augmentation de la pression individuelle** : chaque salarié se méfie de son voisin, la solidarité et la sympathie disparaissent dans les entreprises, ce qui engendre plaintes et dépressions
- **précarisation des statuts** : externalisation (prépondérance des contrats commerciaux sur les contrats salariaux), emploi précaire (CDD, intérim, temps partiel)

Question 4 : *Qu'est-ce que « travailler dans une organisation » ?*

Selon Christophe Dejours, le travail dans une organisation n'est pas seulement fondé sur l'aspect technique, les critères d'efficacité. Il est aussi et surtout dépendant des relations entre individus, afin de pouvoir se comprendre, s'entendre et coopérer pour mettre les informations et savoirs en commun.

De plus, le travail possède une dimension sociale très importante qu'est le fait de vivre ensemble. Il faut pouvoir délibérer en confrontant les idées de chacun pour construire normes, règles ou accords. De ce fait le travail « neutre » n'existe pas dans un tel cadre, puisque chaque salarié est impliqué dans ce qu'il fait, que ce soit auprès de son patron ou de ses subordonnés. Dans une organisation, il faut être solidaires les uns des autres et exprimer ses opinions, sinon on tombe dans la méfiance, l'individualisme, la duplicité qui minent le moral d'une entreprise.

Enfin, le travail en organisation doit permettre certes à l'entreprise de progresser, mais aussi participer à l'épanouissement de chacun, justement amplifié par la délibération collective au sein de l'entreprise. De plus le travail est un apprentissage de la démocratie.

Question 5 : Préciser les causes qui provoquent le changement de stratégie et la réorganisation du groupe ABB (notamment l'abandon de la structure matricielle).

Les raisons qui ont amené ABB à se restructurer sont nombreuses, et surtout financières :

- **problème de l'amiante** : dans une ancienne société du groupe, Combustion Engineering, l'isolation fut réalisée avec de l'amiante, ce qui conduit aujourd'hui les salariés à porter plainte massivement contre ABB ; dans le pire des cas on prévoit un surcoût de 3 à 9 G\$
- **résultats boursiers en baisse** : sur 2001, l'action a perdu 70 % de sa valeur, elle est désormais à 14 FS, au niveau de 1991. De plus le cours ne remonte pas car les actionnaires sont sceptiques quant à l'objectif des 9-10 % de marge Ebit en 2005
- **baisse de réputation** : alors qu'il possédait la quatrième place des « groupes mondiaux les plus admirés » pour son organisation dans les années 1990, en 2001 ABB est classé au vingt-neuvième rang
- **marges faibles** : ABB possède des parts de marché importantes dans la plupart de ses secteurs d'activité, mais la rentabilité est trop faible par rapport à ses concurrents (par exemple dans la division automation, ABB possède 10 % du marché mondial mais sa marge Ebit stagne à 8 % quand celle des sociétés Rockwell et Emerson dépassent 11 % ; de même pour la division énergie où ABB est leader avec 17 % des parts de marché mais avec une marge Ebit de moins de 7 %). De plus, la prédominance de ABB dans le marché des process continus l'oblige à réaliser des marges plus importantes, ce marché étant en phase de maturité
- **coûts de production élevés** : ces coûts sont plus élevés chez ABB que chez ses concurrents ; ainsi quand les ventes représentent respectivement 3,3 et 3,6 fois les coûts salariaux chez Schneider et Invensys, chez ABB le ratio ne dépasse pas 2,5
- **endettement** : enfin, ABB possède un ratio d'endettement* très élevé (environ 2 pour 2001) malgré les désinvestissements
- **métiers** : phase de maturité des corps des marchés importants ou phase de déclin

*Ce ratio mesure la part que représentent toutes les dettes par rapport au total des actifs de l'entreprise (ou au total de ses ressources puisque l'actif du bilan est égal au passif). Au delà de 0,8 on considère l'entreprise comme très endettée.

Question 6 : Quel type de structure adopte désormais le groupe ABB ?

Le groupe ABB est progressivement passé d'une structure matricielle, c'est-à-dire une organisation de l'entreprise en fonction des produits et services, à une structure divisionnelle.

En effet désormais le groupe n'est plus organisé selon les produits, mais selon les grands groupes de métiers réunis en fonction des secteurs clients, tels que les industries de process, les industries manufacturières et de consommation, la pétrochimie ou encore les utilités. ABB s'oriente de plus en plus vers l'ingénierie, avec de plus en plus de sous-traitants, pour concevoir la chaîne de production du client.. Ainsi, le groupe privilégie des solutions globales regroupant tous les éléments d'un process au détriment des produits seuls.

C'est cette volonté de regrouper les activités auparavant éparpillées en de grands ensembles qui contraste avec l'organisation de ABB dans les années 90, où celle-ci était très complexe du fait des divisions par produits. Par exemple, dans le cadre des solutions globales, ABB attribue un seul interlocuteur représentant tous les métiers à chaque client ; de même, le groupe met en place une interface de communication (« Industrial IT ») qui regroupe tous les métiers concernés dans un processus industriel afin de proposer une solution homogène et fiable au client (« Totally integrated Automation » chez Siemens, « Transparent Factory » chez Schneider).

Question 7 : Préciser les contours du modèle de socialisation que véhiculent les écoles, les médias et la hiérarchie managériale.

Le modèle classique de socialisation exposé aux jeunes diplômés comporte plusieurs points :

- **mythe du « dirigeant »** : la fonction première d'un cadre est de diriger dans une entreprise (en réalité seulement 5 % des cadres vont être amenés à diriger)
- **fidélité à l'entreprise** : traditionnellement les cadres travaillent jour et nuit pour l'entreprise, au mépris de leur vie de famille (alors qu'aujourd'hui de plus en plus revendiquent le droit à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, même aux Etats-Unis)
- **cadre « à l'ancienne »** : pour une ascension rapide dans la hiérarchie ou par intérêt de la fonction, le cadre est prêt à se vouer totalement à l'entreprise, par un travail intensif par exemple
- **stabilité de l'emploi** : l'argument principal des formations d'ingénieur aujourd'hui est la sécurité de l'emploi pour les cadres, alors que la nouvelle organisation des entreprises accorde de plus en plus de place à la flexibilité, caractérisée notamment par la sous-traitance
- **stock options** : participation des employés dans le capital de l'entreprise

Question 8 : *Préciser comment s'expriment la flexibilité des organisations et la motivation des salariés.*

Caractéristiques de la flexibilité :

- sous-traitance grandissante dans les entreprises : exemple de Alcatel avec objectif « zéro usines » à terme
- reconfiguration permanente de l'organisation pour coller au maximum aux évolutions du marché et de la production ; elle amène à une mobilité des salariés et plus particulièrement des cadres
- aménagement du temps de travail (ex : 35 heures)
- formation des salariés

Caractéristiques de la motivation :

- « tendance mercenaire » à la mobilité des salariés
- salarié fidèle « jour et nuit » à l'entreprise par un travail constant
- intérêt pour le métier (ex : expertise scientifique et technique)
- flambée des stock-options
- promesses des start-ups
- augmentation régulière de la rémunération pour motiver les salariés