

SÉANCE N°23 – STRUCTURE ET CULTURE DES ORGANISATIONS

Ressource : Gestion de Projet et des Organisations (GPO 1.1)

TRAVAIL À LA CHAÎNE

Ressource Académique – Cinq chambres à l'heure

Auteur : I. Delwasse

Cet exploit ignoré, quotidiennement recommencé à des milliers exemplaires, pourrait figurer dans le Livre des records: vider les poubelles et les laver, vider les cendriers et les laver, faire les lits, la poussière, les boiseries derrière les voilages, l'abat-jour, la suspension, le radiateur, la penderie intérieure et extérieure, la gravure, les miroirs; vérifier le bon fonctionnement de l'éclairage ...

Il y en a deux pages pleines: comment faire une chambre d'hôtel à fond, sans oublier les chromes de la salle de bains, le siphon du lavabo et les poignées de portes en douze minutes chrono, pas une seconde de plus ?

Pour exécuter ces cinquante-quatre tâches, les aides hôtelières, autrement dit les femmes de chambre, de la chaîne Campanile ne gagneront même pas le SMIC. Elles sont payées au nombre de chambres faites à l'heure. Pour un trois étoiles, la norme est de trois chambres à l'heure, pour un deux étoiles, quatre ou plus souvent cinq. Le temps passé à chercher le linge propre et porter le sale à la lingerie, à arpenter les couloirs et les escaliers, à attendre que les chambres encore occupées se libèrent ne leur est jamais rémunéré; elles perdent au moins une heure par jour à être gratuitement à la disposition de l'employeur.

Questions

1. Définissez les principales méthodes mises en places par l'OST.
2. Pourquoi Campanile a-t-il choisi ce mode de fonctionnement ?
3. En quoi ce fonctionnement peut-il être dangereux ?
4. Que manque-t-il dans cette organisation pour la faire évoluer ?
5. Quels risques peut avoir l'organisation à faire évoluer ses pratiques ?

ÉVOLUTION DES STRUCTURES

Ressource Académique – Mme Raku et son entreprise de Poterie

Auteur : Henry Mintzberg – Structure et dynamique des organisations

Mme Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Raku faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Melle Bisque qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Melle Bisque préparerait l'argile et le vernis, Mme Raku se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants ; mais cette fois, Mme Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes : Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Melle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l'arrivée de deux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour Melle Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries ; un autre jour, Mme Raku S'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia.

À ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. (Dans un groupe de sept personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 « canaux de communication ».)

À cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société de Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients ; de fait, on la voyait moins souvent en blue jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer Melle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit – pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique- chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication.

Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat ; Mme Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels.

De son bureau situé au cinquantième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait, et décida de rebaptiser son « Ceramico ».

Questions

1. Quelles sont les étapes du développement de l'activité de Madame Raku ?
2. Quels sont les modes de coordinations adoptés à chacune de ces étapes ?
3. Quels sont les métiers endossés par Madame Raku au fil du temps ?
4. Pourquoi Madame Raku peut-elle éprouver de la nostalgie dans son métier ?
5. Quels avantages possèdent chaque étape sur l'évolution de la structure ?
6. Quelle analogie pouvez-vous faire avec le monde de l'informatique d'aujourd'hui ?
7. Quel avis portez-vous sur l'évolution de la structure d'une organisation ?

INDIVIDUALISATION DE LA STRUCTURE ET DE L'ORGANISATION

Ressource Académique – L'entreprise individualisée

Auteur : S. Jourdain, *L'entreprise*, n°156, juillet-août, 2000.

L'idée d'entreprise individualisée n'a rien de nouveau. Ni en théorie ni en pratique. C'est une société qui fait de l'individu le moteur de sa création de valeur. Par exemple, 3M, Motorola, [...] sont des entreprises individualisées: elle laissent l'initiative à leurs salariés. Elles leur font plus confiance que ne le font les entreprises traditionnelles. Pour l'instant, elles ne sont que quelques-unes à avoir adopté ce nouveau management, qui a émergé au milieu des années 80 ... Mais, d'ici au XXI^e siècle, ce modèle sera dominant.

Pourquoi l'entreprise individualisée devrait-elle fatalement remplacer l'entreprise traditionnelle? L'entreprise traditionnelle fonctionne selon une philosophie top- down. La direction décide de la stratégie: elle répartit la ressource rare (en l'occurrence, le capital) entre les différentes activités. Elle définit également la structure (l'organigramme), le système de contrôle (le processus budgétaire). La base, elle, exécute les décisions venues d'en haut. Et le middle management (la hiérarchie intermédiaire) en contrôle l'application. Aujourd'hui, cette philosophie n'est plus valable. La ressource rare n'est plus le capital, mais les hommes: la créativité, l'initiative, le savoir. .. Or ce n'est pas la direction qui a le savoir contrairement à ce qu'on croit - mais les gens de la base au contact du terrain. [...] Les dirigeants doivent comprendre que l'entreprise est « sociale » : ce qui ne signifie pas qu'elle a une responsabilité sociale mais que sa performance économique dépend de ses « composants » sociaux, et non plus économiques ou financiers. Comment développer l'initiative des salariés ? par l'empowerment ? [...] Dans bien des cas, l'empowerment [ce que l'on peut traduire, littéralement, par l'action de donner le pouvoir à la base, NDLR] échoue. Soit parce que la direction fait semblant de « décentraliser »: elle délègue les responsabilités tout en gardant le contrôle des ressources.

Soit, au contraire, parce qu'elle « ouvre le parapluie » : elle abandonne d'un coup toutes ses responsabilités, sans avoir formé ses managers pour qu'ils puissent assumer celles-ci ! De toute façon, on ne transforme pas des salariés en entrepreneurs ! Apprend-on à un vieux singe à faire la grimace ? Non. Les adultes ne changent pas. Ils sont entrepreneurs ou ils ne le seront jamais. Ce ne sont pas les gens qu'il faut changer, mais leur environnement. L'état d'esprit, la culture de l'entreprise doivent donner aux salariés l'envie d'innover et de se dépasser..

Questions

1. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise individualisée et traditionnelle ?
2. Quels avantages et inconvénients correspondent à chacune des deux types d'entreprise ?
3. En quoi consiste l'empowerment ?
4. Quel avantage réside dans l'empowerment ?

CONTENU EXTRA

Prochainement...