

SESSION DE 2007

CA/PLP**CONCOURS EXTERNE / CAFEP****Sections : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE ET BUREAUTIQUE
COMPTABILITÉ ET BUREAUTIQUE
VENTE****COMPOSITION SUR UN SUJET D'ÉCONOMIE D'ENTREPRISE**

Durée : 3 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique est rigoureusement interdit.

SUJET :

Dans le contexte actuel, la flexibilité des systèmes de production influence la compétitivité des entreprises. Comment cette flexibilité des systèmes de production s'organise-t-elle, et quelles en sont les conséquences ?

Liste des annexes :

- Annexe n° 1 : « Taylorisme, fordisme, toyotisme » (Koïchi SHIMIZU, « *Le toyotisme* », Édition La découverte, collection Repères, 1999)
- Annexe n° 2 : « Climat morose dans l'industrie » (« *Le Monde* », 20 avril 2005)

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

N.B. : *Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.*

Tournez la page S.V.P.

Annexe n° 1 :

« Taylorisme, fordisme, toyotisme » (Koïchi SHIMIZU « *Le toyotisme* », Édition La découverte, collection Repères, 1999)

Taylorisme, fordisme et toyotisme

Les critiques du toyotisme avaient tendance à le considérer comme une des variétés du taylorisme ou du fordisme. Le travail organisé en tâches standard et opérations répétitives et parcellisées avec un temps de cycle court en constituerait autant de signes, bien qu'on concède une originalité au toyotisme dans sa gestion des ressources humaines.

Or, la tâche standard n'est pas imposée chez Toyota par le bureau des méthodes qui surplombe l'atelier, mais par les chefs d'équipe qui sont d'anciens opérateurs. Que la plupart des opérateurs soient promus tôt ou tard comme agents d'encadrement, soit *hanchô* ou EX (expert) soit *kumichô* ou SX (expert supérieur), ou que les agents d'encadrement au-dessous du chef de sous-section (*kochô*) soient élus par les opérateurs, voilà qui déplace la problématique du pouvoir chère au taylorisme. Pour Frederick Winslow Taylor, l'atelier devait être géré par le bureau des méthodes, et non pas par le chef d'atelier ni par les contremaîtres. Dans le toyotisme, ce sont « ces gens-là » qui gèrent l'atelier, bien que leurs fonctions et activités soient bien encadrées et contrôlées par la direction. De plus, l'atelier fonctionne comme une école des relations industrielles toyotiennes : commençant comme opérateurs, les salariés y apprennent petit à petit les tâches de l'atelier, y compris les méthodes du *kaizen*, et avec l'avancement au niveau supérieur, des méthodes de gestion de l'atelier et de relations humaines, bien que la sélection soit sévère aux niveaux supérieurs aux chefs d'équipe et équivalents.

Par rapport à la séparation de la conception et de l'exécution, qu'on prend pour le signe du taylorisme, mais qui existait bien avant le taylorisme, le toyotisme est un effort pour inverser cette tendance et tirer parti des ressources humaines, même si ce n'est principalement que pour augmenter l'efficacité productive et la qualité des produits. Une telle conscience que le SPT (SPT : système de production de TOYOTA) et son essor s'appuient sur les ressources humaines, opérateurs et agents d'encadrement dans l'atelier, conduit la direction à l'humaniser, pour faire face à la crise du travail. Par conséquent, on ne peut pas mettre le toyotisme dans le même panier que le taylorisme. Sinon, on ne pourrait pas appréhender les problèmes propres au toyotisme : gestion de l'efficacité productive couplée avec la rémunération de la production, opacité du système de *sateï*, activités de relations humaines très contraignantes et qui enserrant les salariés dans l'orbite de l'entreprise.

De même, le toyotisme n'est pas un simple modèle hybride né de l'application du fordisme à un environnement socioéconomique différent. Il est plus que cela. Le toyotisme considéré comme production de masse flexible de produits diversifiés et de qualité serait un développement du fordisme pour s'adapter à un marché quasi saturé et diversifié. De fait, sa principale idée, la réduction du prix de revient pour augmenter le profit, est l'inverse du fordisme suivant lequel seul l'effet de volume apporte plus de profit.

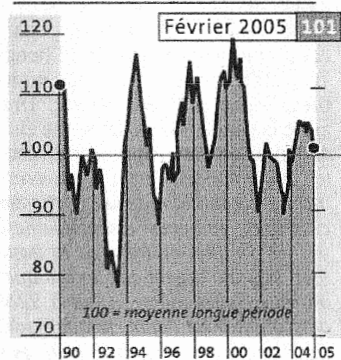
En fait, le travail à la chaîne doit-il être supprimé ? Certes, le modèle suédois d'Uddevalla l'a supprimé, et il est séduisant. Mais ce modèle peut-il être applicable à une usine qui monte de quinze à vingt mille voitures par mois ? Si on ne peut pas renoncer à l'efficacité réalisée par la production en grande série, on devra sans doute chercher une autre voie vers l'humanisation du travail. Le nouveau toyotisme montre qu'une telle option existe.

Annexe n° 2 :

« Climat morose dans l'industrie » (« *Le Monde* », 20 avril 2005)**CLIMAT MOROSE DANS L'INDUSTRIE**

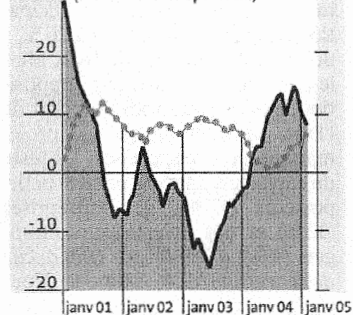
Enquête mensuelle auprès des chefs d'entreprise du secteur de l'activité industrielle

Indicateur du climat des affaires

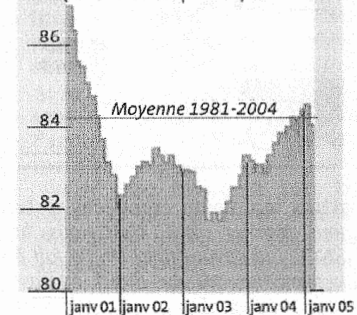


Stocks (en solde des opinions)

Carnets de commandes



Taux d'utilisation des capacités de production (en solde des opinions)



Source : Banque de France (mars 2005)