

SESSION 2015

**CAPLP
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Options : COMMERCE ET VENTE
GESTION ET ADMINISTRATION
TRANSPORT LOGISTIQUE**

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

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.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : 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 devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Première partie : Note de synthèse (12 points)

À partir des documents suivants, vous réaliserez une note de synthèse portant sur le thème :

**Organisation du travail, organisation de la production
et management des ressources humaines.**

Dans cette note de synthèse, vous présenterez les notions à aborder en économie-droit en baccalauréat professionnel.

Rappel : La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajouts de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur. Elle ne devrait pas excéder 1200 mots (à plus ou moins 10 %).

Liste des documents fournis en annexe :

N°	Titre	Source
1	Extrait du référentiel d'économie – droit, commun aux classes préparant aux baccalauréats professionnels tertiaires.	Ministère de l'Education nationale
2	Ce qu'il faut savoir sur le lean management	Par Matthieu Chaumet 12/09/2011 http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-lean-management
3	Manager autrement c'est possible !	Alternatives économiques - n° 323 avril 2013 - Marc Mousli
4	Les centres d'appels parient sur le télétravail	http://www.lepoint.fr/ 16/01/2009
5	Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément, extrait	Jean-Louis Peaucelle Professeur à l'IAE de Paris http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-04.pdf
6	L'organisation du travail évolue grâce à Internet et aux réseaux sociaux	http://lefigaro.fr/entrepreneur/2013/09/10/09007-20130910ARTFIG00753-l-organisation-du-travail-evolue-grace-a-internet-et-aux-reseaux-sociaux.php
7	Le taylorisme au XXIe siècle : survie et adaptation d'un mode de management, extrait	http://www.meltis.fr/taylorisme-xxi-siecle-survie-adaptation-mode-management/
8	Outre-Rhin, le travail à la carte est tendance	Thomas Schnee Liaisons sociales - septembre 2014
9	L'impact des TIC sur les conditions de travail en entreprise	http://www.radiancehumanis.com/conseils-prevoyance/arret-de-travail/impact-tic-conditions-de-travail
10	« Le management participatif, c'est bon pour tous les salariés et les dirigeants ! »	Mark Smith http://business.lesechos.fr/directions-generales/0203601143430
11	Repenser l'organisation du travail pour plus de bien-être	L'express - Myriam Greuter - 28/10/2011 http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/repenser-l-organisation-du-travail-pour-plus-de-bien-etre_1045372
12	La « déaylorisation »	D. Potocki Malicet - éditions Anthropos – Economica 1997

Deuxième partie : Réponses argumentées (8 points)

Vous répondrez selon votre choix, à l'une (et à seulement une) des deux séries de questions suivantes :

Série 1 – Questions à caractère juridique

1. Énoncez les modes de preuve des droits subjectifs.
2. Exposez les conditions de mise en œuvre de la responsabilité civile ainsi que les causes d'exonération.
3. Présentez les sources du droit objectif. Précisez la hiérarchie des normes.
4. Présentez les dispositions qui permettent de protéger le consommateur lors de la formation et de l'exécution du contrat (répondre en une trentaine de lignes maximum).

Série 2 - Questions à caractère économique

1. Définissez les différentes structures de marché.
2. Après avoir défini la notion de flexibilité, indiquez ses enjeux pour l'entreprise.
3. Précisez les déterminants de la consommation des ménages.
4. Définissez la régulation de l'activité économique par les autorités publiques puis présentez des formes de lutte contre les déséquilibres (répondre en une trentaine de lignes maximum).

Document 1 : Extrait du référentiel d'économie–droit commun aux classes préparant aux baccalauréats professionnels tertiaires.

Thèmes	Axes de réflexion	Champ des connaissances	Proposition d'objets d'étude
3.1 Les ressources humaines	Le management des ressources humaines	Les objectifs du management des ressources humaines La motivation au travail Les styles de direction La communication interne dans les organisations	Le style de direction dans une entreprise donnée Les facteurs de motivation ou de démotivation au travail dans une organisation identifiée
4.1 La production et l'organisation du travail	Les facteurs de production et leur combinaison	Le facteur travail Le facteur capital Le progrès technique et l'innovation	L'organisation de la production et du travail dans une entreprise industrielle ou de services L'analyse d'une décision d'externalisation ou de sous-traitance
	La productivité	Les déterminants de la productivité Le mode de calcul de la productivité des facteurs	Les enjeux de la flexibilité dans une entreprise de production ou de services
	L'organisation de la production	Les alternatives en matière d'organisation de la production La production à flux tendu La sous-traitance	Les nouvelles formes d'organisation du travail dans une entreprise du secteur tertiaire
	L'organisation du travail	Les principes de l'organisation du travail Les moyens : standardisation et spécialisation – polyvalence et flexibilité	Le changement technologique dans une entreprise donnée

Source : Ministère de l'Éducation nationale

Document 2 : Ce qu'il faut savoir sur le lean management.

Technique de management inspirée du système de production de Toyota, le lean fait des émules. Taylorisme à visage humain pour ses promoteurs, lifting du travail à la chaîne pour ses détracteurs, les avis divergent.

Le lean management s'inspire directement des méthodes mises en place par les ingénieurs de Toyota au sein du Toyota Production System (TPS).

Les entreprises ont trouvé leur nouveau partenaire minceur : le lean management. Mince ou dégraissé, voire "au plus juste", selon les traductions, le lean fait la guerre aux gaspillages.

Le concept, qui a vu le jour à la fin des années quatre-vingts, est tout droit sorti des cerveaux de chercheurs américains du MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) qui se sont penchés sur la *success story* du Toyota production System (TPS). Ils en ont tiré un livre devenu depuis la "bible" du lean management: *Le Système qui va changer le monde* (*The machine that changed the world*) de James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos.

Philosophie et principes du lean

Le lean management, "c'est la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en chassant tout ce qui produit de la "non-valeur ajoutée". C'est ce qu'Hubert Siegfriedt, directeur général de Lean Training, une agence de conseil en lean management, s'efforce de mettre en place en diagnostiquant et en conseillant les entreprises désireuses de s'y convertir, ce qui peut s'étaler sur plusieurs années.

La méthode lean cherche à identifier les "temps valeur ajoutée" dans un processus de fabrication ou de production. Pour Jean Mercier, gérant d'Alliance Conseil Management, "les opérations à valeur ajoutée permettent au produit de subir une transformation selon une spécification demandée par le client. Toute autre opération est un gaspillage au sens du lean management". À ses yeux, "le temps valeur ajoutée ne représente que 10 % par rapport au temps total de défilement". La marge serait énorme.

Le lean se veut vertueux avec les salariés : améliorer les conditions de travail tout en augmentant la productivité.

Mais comment traduire concrètement les temps de non-valeur ajoutée, mesurés par les chronomètres des experts en lean ? Des gestes inadéquats, des déplacements inutiles, des outils inadaptés, des positions de travail non optimales. Et les conséquences de ces anomalies : perte de temps dans la production, espaces de stockage accrus et délais de livraison allongés.

Pourquoi ça marche ?

De nombreuses entreprises françaises se sont déjà "converties". Dans le secteur manufacturier et tout particulièrement l'industrie automobile : PSA Peugeot Citroën et Renault, mais pas seulement. La banque et les assurances ont suivi.

Outre la guerre menée au gaspillage, c'est la plus grande participation des salariés qui séduit les managers. Dans un article de Francine Aizicovici paru dans *Le Monde* daté du 30 août, le directeur des ressources humaines d'Atos Origin, Jean-Marie Simon, considère que les réunions quotidiennes du lean "permettent aux managers d'être à l'écoute des équipes". Un cadre de PSA y assure également que "les opérateurs sont bien souvent à l'origine d'amélioration".

Le lean introduirait donc davantage de consultations des salariés au travail. "C'est à la "base" de la pyramide que l'on voit le mieux ce qui se passe", observe Christian Semé d'ISlean Consulting, spécialisé en direction des systèmes informatiques. Plus encore, Hubert Siegfriedt considère que le lean a un impact positif sur le bien-être des employés : "la main d'œuvre travaille différemment et avec moins de stress". Et de poursuivre: "des Japonais, nous avons appris la rigueur, la discipline et l'organisation logique tout en prenant le temps. Travailler à marche forcée n'a jamais été une bonne chose. Une technique de management vertueuse qui maintiendrait même l'emploi en France ", selon lui. "Le lean est entre autres un outil contre les délocalisations en réduisant les coûts."

Le but réel est que le salarié reste tout le temps à son poste...Alors que lorsqu'il se déplace, cela lui donne un petit temps pour souffler.

*Source : <http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-lean-management>
Par Matthieu Chaumet publié le 12/09/2011*

Document 3 : Manager autrement c'est possible !

Le management hiérarchique classique n'est pas la seule manière de faire fonctionner une entreprise. On peut aussi se passer totalement de « petits chefs ». Mais attention : un tel fonctionnement est aussi en réalité plus contraignant et plus exigeant pour les salariés concernés.

En Picardie, la fonderie Favi conçoit et produit des pièces en alliages cuivreux. Avec un effectif de 500 salariés, c'est le leader européen des fourchettes de boîtes de vitesses, et sa production exceptionnelle lui permet d'exporter même en Chine (...)

Quelques mois après avoir pris son poste chez Favi, Jean-François Zobrist a supprimé toutes les pointeuses. Cette marque de confiance a fait d'ailleurs gagner du temps à l'entreprise, puisqu'auparavant un petit groupe se formait en fin de journée près de la machine 10 minutes avant l'heure, prêt à foncer vers la sortie. Le nouveau DG avait passé beaucoup de temps dans les ateliers pendant la période où il était en double avec son prédécesseur.

Il en avait déduit que les ouvriers étaient parfaitement capables de régler eux-mêmes leur machine. Il a donc supprimé les postes de régleur. Chacun assurant son contrôle qualité de sa propre production, les techniciens occupés auparavant à cette tâche ont pu être affectés à des emplois plus productifs.

Ce mode de management qui considère les ouvriers de production comme des personnes responsables de leur organisation, de leur travail et de l'atteinte de leurs objectifs, éliminant tout flicage, était préconisé en particulier par Douglas Mc Gregor, un sociologue de l'École des relations humaines, qui dénonçait, au début des années 1960, la vision taylorienne de l'ouvrier paresseux, fuyant les responsabilités, résistant au changement et indifférent à son entreprise.

Pour lui, les salariés conformes à cette description (qu'il nomme « Théorie X ») réagissent simplement à la façon dont l'organisation les traite. Il propose une « Théorie Y » basée sur l'idée que « la motivation, la faculté de faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes organisationnels sont largement partagées au sein de la population ». Et il en déduit que « le travail essentiel des managers est de créer les meilleures conditions possibles pour que chacun réussisse à atteindre ses propres objectifs ». Le match Mc Gregor contre Taylor s'est cependant terminé par la victoire du second (même si le taylorisme a été rénové dans les années 1980 avec les méthodes japonaises de production)... sauf dans des entreprises comme Favi ou comme Morning Star en Californie.

La Morning Star Company détient 40 % du marché de première transformation de la tomate aux États-Unis. Ses activités vont de la cueillette de légumes à la livraison de jus, ketchups et sauces diverses. La principale particularité de cette entreprise est de fonctionner sans manager. Chaque « associé » a une mission dont il est seul responsable. Il est libre d'acheter des outils ou des machines, et c'est à lui de s'assurer les coopérations qui lui sont nécessaires et de coordonner les activités avec celles de ses collègues. Chaque année, ils se mettent d'accord entre eux sur leurs relations réciproques et consignent le résultat de ces négociations par écrit (la culture américaine du contrat explique cette pratique).

S'il est placé devant un choix délicat, l'associé consulte ses collègues, mais il reste pleinement responsable de la décision finale (...). Chez *Morning Star*, on applique de façon logique et radicale les idées de Peter Drucker, le plus grand des auteurs du management du XXe siècle : « Les profits de l'entreprise viennent du client, donc de l'extérieur de l'entreprise. À l'intérieur, il n'y a que des coûts. Tout ce qui ne rend pas directement service aux clients est inutile. » Et coûteux, peut-on ajouter. Un cadre revient trois fois plus cher qu'un ouvrier. Dans une société qui compte un manager pour dix salariés, 23 % de la masse salariale vont donc à l'encadrement. Avoir supprimé les managers permet ainsi à *Morning Star* de donner à tous ses « associés » des salaires supérieurs de 10% à 15 % à ceux du marché (...)

Les hiérarchies intermédiaires ne constituent pas seulement un surcoût, elles compliquent le processus de décision. Les collaborateurs passent une partie importante de leur temps à réunir, élaborer et présenter les éléments qui permettent aux « chefs » de comprendre avant de décider. Il faut ensuite rendre compte de ce qui a été fait ; encore du temps perdu, puisqu'il n'est pas consacré à la production et aux clients. Sans parler de la frustration des employés qui auraient le plus souvent pu décider, seuls, en quelques minutes.

Les enjeux de ces modes de managements en termes de réactivité, de coût et de qualité vont donc bien au-delà de la simple amélioration des conditions de travail.

Source : *Alternatives économiques*, n°323 avril 2013
Marc Mousli

Document 4 : Les centres d'appels parient sur le télétravail

"Virgin Mobile bonjour !", lance Gaëlle Boissière, qui, chaussons aux pieds et casque vissé sur les oreilles, est salariée chez Webhelp, un centre d'appels qui expérimente le travail à domicile depuis l'été dernier.

En accord avec l'opérateur de téléphonie qui lui confie ses relations clients, ce centre d'appels basé à Étrelles (Ille-et-Vilaine) est l'un des premiers en France à expérimenter le télétravail. Un mode d'organisation que cherche à promouvoir un groupe de députés à travers une récente proposition de loi.

Dix salariés de Webhelp, essentiellement des femmes, répondent ainsi, trois jours par semaine, aux appels ou aux mails des abonnés de Virgin Mobile. Les deux autres jours, ils reviennent "sur le plateau" du centre d'appels. "C'est important pour conserver un contact avec les collègues et pour la formation continue", explique Gaëlle Boissière, qui habite La Guerche-de-Bretagne, à 17 km d'Étrelles. Confortablement installée devant son ordinateur, son chat ronronnant sur les genoux pendant qu'elle répond aux appels, cette trentenaire, qui a le statut de travailleur handicapé, se dit "plus tranquille" en télétravail. "C'est moins bruyant et ça me permet de mieux soigner mon dos en évitant les transports dans les moments de crise", dit-elle.

Les avantages du télétravail sont surtout financiers : les conseillers, dont la rémunération tourne autour de 1 000 à 1 200 euros nets, utilisent moins de carburant, usent moins leur véhicule et économisent en nourriture.

À 23 ans, Murielle Portais se réjouit pour sa part d'être "plus autonome, même si (elle) reste en lien constant avec (sa) supérieure" via la messagerie instantanée, le téléphone, les courriels, voire la webcam. Elle économise également en heures de garde pour son bébé, n'ayant plus à parcourir trois jours par semaine les 12 km qui la séparent d'Étrelles.

Au total, selon le coprésident de Webhelp Olivier Duha, les employés opérant en télétravail "économisent 200 euros par mois". Quant à Virgin Mobile (4^e opérateur de téléphonie mobile en France), il y "gagne en flexibilité grâce à une meilleure adhérence de la capacité de production aux courbes d'appels" de ses abonnés, souligne-t-il.

La CGT chez Webhelp reconnaît des vertus au télétravail, mais se dit inquiète sur la planification des horaires et les conditions de travail.

Elle s'interroge notamment sur le recours à la "surveillance vidéo" du salarié et se demande "comment le distinguo pourra être fait en cas d'accident au domicile entre accident domestique et accident du travail", explique Éric Blanchemain, membre CGT du CE de Webhelp à Caen (le personnel d'Étrelles n'ayant pas encore d'élus).

Soixante-dix députés UMP ont déposé en novembre 2008 une proposition de loi visant à accélérer le recours au télétravail, une piste récemment jugée "intéressante à analyser" par l'ex-ministre du Travail Xavier Bertrand.

Très développé aux États-Unis, le télétravail est pratiqué par 6 à 7 % des salariés en France, contre 20 % dans les autres pays européens.

Selon M. Duha, 80 à 100 conseillers des sites de Webhelp à Étrelles et Caen devraient être concernés par le télétravail avant la fin du premier semestre.

Source : <http://www.Lepoint.fr/> Publié le 16/01/2009

Document 5 : Du taylorisme au post taylorisme, poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément

Les objectifs de l'entreprise taylorienne

Le taylorisme, comme toutes les théories des praticiens de l'entreprise, se décrit par les moyens qu'il faut mettre en œuvre. Ces moyens sont longs à exposer et leur volume masque les quelques indications sur les objectifs poursuivis. Taylor cependant insiste sur l'objectif d'augmentation de la productivité. Pour lui, les ouvriers et les patrons peuvent adhérer ensemble à cet objectif et se répartir entre eux le gain obtenu.

Le courant taylorien se caractérise par la recherche d'objectifs. Les moyens à utiliser sont, au fond, indifférents. Augmenter la productivité par l'expérimentation des modes opératoires (Taylor), par la compétence de la hiérarchie (Fayol), par des temps alloués (MTM), par l'ordonnancement (Gantt), par la division du travail et la mécanisation (déjà signalées par Smith et Marshall) ou par tout autre moyen, au fond, cela a peu d'importance. Ce qui compte c'est que toutes les propositions de changement dans les organisations sont jugées selon ce critère et donc le changement se fera dans ce sens.

Les objectifs de l'entreprise post taylorienne

Le «post-taylorisme» tel qu'il est adopté par les directions d'entreprise n'est pas l'abandon de ces objectifs. Il se caractérise par l'adjonction de nouveaux objectifs. Ces nouveaux objectifs sont atteints par des actions parfois tout à fait nouvelles, et alors une rupture devient visible dans les actions engagées. Mais aussi il arrive que des actions très traditionnelles soient proposées pour atteindre ces nouveaux objectifs. Alors, en étudiant les situations concrètes, on découvre un mélange de traits dont certains sont nouveaux et d'autres sont très anciens, soit qu'ils visent les objectifs antérieurs qui n'ont pas disparu, soit qu'ils correspondent à des méthodes classiques mises en œuvre pour des objectifs nouveaux. Les "cinq zéros" sont les objectifs que la méthode du kanban se propose d'atteindre simultanément. Le zéro délai est un impératif de réactivité pour diminuer les cycles de fabrication. Le zéro défaut met l'accent sur la qualité, impératif nouveau et fortement affirmé des nouvelles manières de produire. Le zéro stock découle d'un souci de produire des produits différents. Quand la production est très variée, qu'on offre une gamme de produits très diversifiée, on ne doit pas conserver de stock car il serait perdu à chaque changement de modèle. Le zéro panne a pour but de réduire les aléas de production. Ces aléas ont des conséquences aussi bien sur le coût (désorganisation) et sur le respect des délais (retards). Le zéro papier est un objectif qui s'oppose à la formalisation de la gestion trop importante que les bureaux des méthodes tayloriens avaient imposée. Le rôle des services fonctionnels est réduit. Leur coût est ainsi économisé. Une plus grande autonomie est donnée aux personnes, à la condition qu'ils soient efficaces.

Les délais dans l'entreprise post taylorienne

La production "Just In Time"¹ inventée au Japon a étonné les entreprises américaines et européennes dès la fin des années soixante. La technique du Kanban assure une régulation dynamique de la production permettant une bonne réactivité, sans stock de produits finis et peu de produits «en-cours». Elle ne s'applique pas toujours avec succès.

L'étude des processus de fabrication dans leur dynamique tente de trouver des solutions adaptées à chaque cas. Le critère sans cesse retenu est celui de réduction de la durée du cycle de production. Dans les ateliers tayloriens, cette durée de fabrication est essentiellement composée d'attentes entre postes de travail. L'organisation raccourcit le cycle de production. Par exemple, la taille du lot de transfert entre postes de travail est une composante fondamentale des attentes.

Chaque pièce du lot doit attendre que les autres pièces soient usinées pour passer au poste suivant. En réduisant la taille des lots de transfert, on réduit les délais, sans transformer le processus.

*Source : <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-04.pdf>
Jean-Louis Peaucelle Professeur à l'IAE de Paris*

1 : Juste à temps

Document 6 : L'organisation du travail évolue grâce à Internet et aux réseaux sociaux

Equipe-projet, travail en réseau, plates-formes d'échange de compétences, managers en temps partagé sont autant de nouvelles formes d'organisation du travail. Elles permettent aux entreprises, et surtout aux TPE et aux PME, d'accéder à des compétences pointues facilement et à n'importe quel moment.

Quels que soient la taille, le métier ou le secteur d'activité d'une entreprise, de nouveaux modes d'organisation du travail voient le jour et s'imposent progressivement. L'automatisation des tâches a d'abord gagné les métiers de la production, puis elle a évolué et s'est transformée pour trouver sa place dans les services et l'administration.

La méthode du «juste à temps», lancée par Toyota pour optimiser la production de ses usines dans les années 70, est désormais appliquée dans de nombreuses activités. Rebaptisée Lean Management, cette méthode consiste à s'organiser pour répondre au mieux à la demande d'un client ou pour mener à bien un projet en utilisant un minimum de ressources dans un minimum de temps. Le but est d'éviter le gaspillage et la perte de temps.

Autre forme, le travail en équipe-projet ou en réseau prend peu à peu le pas sur l'organisation séquentielle. La création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, par exemple, associe des personnes des différentes entités de l'entreprise voire des clients, des fournisseurs ou des distributeurs, et ce dès le début du processus d'innovation. Des prestataires indépendants sont souvent associés à ces équipes. En faisant intervenir des collaborateurs de l'extérieur, non soumis à sa hiérarchie et qui ne pèsent pas sur la masse salariale, l'entreprise peut disposer d'expertises pointues de façon ponctuelle sans avoir à les rémunérer en continu et à les maintenir.

De même, les TPE qui n'ont pas le volant d'affaires ou l'effectif suffisant pour recruter un directeur financier ou un directeur des ressources humaines trouvent les compétences qui leur manquent auprès de professionnels en temps partagé. Souvent jeunes retraités, ces managers à temps partiel apportent un savoir-faire précieux aux dirigeants qui peuvent ainsi se concentrer sur leur métier.

Conséquence de ces nouvelles formes de travail, les indépendants s'organisent de plus en plus en plates-formes ou en associations de professionnels. Portées par Internet et les réseaux sociaux, ces plates-formes mettent en relation l'offre et la demande de services spécifiques. Un traducteur, un développeur informatique ou un juriste prennent en charge un dossier et sont rémunérés «à la tâche». Ce télétravail étend considérablement les compétences auxquelles l'entreprise a accès. Elle peut ainsi, par exemple, faire traduire un brevet dans une langue «rare» ou faire établir un contrat commercial par un avocat spécialisé facilement et à n'importe quel moment.

Source : <http://lefigaro.fr/entrepreneur/2013/09/10/09007-20130910ARTEFIG00753-L-organisation-du-travail-evolue-grace-a-internet-et-aux-reseaux-sociaux.php>

Document 7 : Le taylorisme au XXI^e siècle, survie et adaptation d'un mode de management

Le taylorisme est une des plus anciennes méthodes de gestion de la production. Né avec le développement de l'industrie au XIX^e siècle, extrêmement innovante à l'époque, elle a été peu à peu contestée. On lui reproche de déshumaniser totalement l'employé, le transformant en machine à exécuter des tâches répétitives. Dans le cadre du taylorisme et de ses dérivés, l'ouvrier ne serait qu'un exécutant qui ne doit pas penser.

Formulée ainsi, cette méthode d'organisation du travail semble en totale contradiction avec les avancées plus récentes du management, qu'il s'agisse, par exemple, des cercles de qualité, de la gestion participative, ou, d'une manière générale, de tout type d'organisation visant à améliorer la production en responsabilisant l'employé.

Il paraît donc surprenant que les méthodes dérivées du Taylorisme soient encore aujourd'hui en vigueur, sur toute la planète. À quel besoin répondent-elles donc de façon efficace pour que des organisations aussi différentes que Toyota, Amazon, MacDonalds, des grands call centers, voire même des grands cabinets d'audit, les appliquent, au moins de façon partielle ?

Le taylorisme dans les organisations modernes

Le taylorisme a évolué, et « survécu » à toutes les évolutions de l'organisation du travail parce qu'il répond à des besoins précis : arriver à la meilleure qualité et à la productivité la plus élevée

- dans des environnements où les responsables doivent manager des employés au bas niveau de formation ;
- ou au contraire, dans des environnements où l'industrialisation est très poussée, et où les quelques employés restant sur des chaînes fortement mécanisées doivent être les plus performants possibles.

Amazon et l'organisation de la chaîne logistique

Une des deux grandes forces d'Amazon est sa capacité logistique. L'entreprise, qui envoie des millions de colis chaque jour, est connue pour ses immenses entrepôts où les employés, très souvent des intérimaires, sont guidés à chaque instant, n'ayant aucune initiative ni dans l'organisation de leur tournée, ni dans celle du colisage. Les cadences de production sont exigeantes, et la pression sur les résultats est très élevée(...)

Arrivée en Europe, Amazon a dû remettre en cause des méthodes de management : confrontée à une culture différente, l'entreprise a dû adapter son mode de management, à la fois au niveau quantitatif, en diminuant les exigences de production, et au niveau qualitatif. Les principes d'organisation restent les mêmes, mais, comme au Japon, la mise en œuvre se localise (Amazon a d'ailleurs embauché des experts japonais du kaizen², issus de Toyota).

MacDonalds et les étudiants

Autre entreprise américaine, autres méthodes extrêmement codifiées, avec un livre des procédures qui s'impose à tous et qui précise, dans la bonne tradition du taylorisme, le bon geste pour saler les frites, remplir un verre de soda, etc.

Comme Amazon, MacDonalds doit gérer une part importante de personnel intérimaire, travaillant sur des contrats de courte durée, avec peu d'heures. L'organisation de la production a pour double objectif de maximiser le profit et, plus important encore, d'assurer la permanence du produit MacDonalds partout dans le monde.

Comment le management arrive-t-il à motiver les salariés, astreints à un travail pénible ? Par des perspectives d'évolution, une formation interne importante pour les employés qui sont sélectionnés, et par une prise en charge globale. Ainsi, aux Etats-Unis, MacDonalds a conclu des accords avec des entreprises financières pour faciliter à ses employés la réception de leur salaire. Dans un pays où le salaire est encore très souvent payé par chèque, ce qui entraîne pour des employés à temps partiel qui doivent attendre de passer sur leur lieu de travail, MacDonalds a mis en place un système équivalent au virement.

En France comme ailleurs dans le monde, MacDonalds mise sur la formation, et surtout communique sur cet avantage : l'image positive constitue aussi un soft factor permettant de faire accepter les méthodes de gestion de la production.

Peut-on parler de taylorisme dans les call-centers ?

Bien qu'il n'y ait pas de production matérielle, l'organisation de call-center est basée sur les mêmes méthodes et principes de rationalisation : l'automatisation se fait via les programmes gérant les files d'appel, les scénarios qui s'affichent sur l'écran, que l'employé n'a plus qu'à dérouler. Le suivi de la production, le respect des cadences, les objectifs de traitement de dossiers sont aussi les héritiers directs du taylorisme.

La difficulté est la même pour le management : la motivation d'équipes au turnover important est d'autant plus difficile que le métier de téléopérateur est mal perçu. L'encadrement fort est nécessaire, surtout lors de la mise en place de campagnes sur des produits complexes.

2 : Terme signifiant "amélioration continue"

Là encore, une des réponses possibles est la ré-humanisation de l'environnement de travail, en mettant en place des équipes à taille réduite. Elle nécessite, pour réussir, une formation des managers qui n'ont pas été habitués à ce type de relations (...).

Source : <http://www.meltis.fr/taylorisme-xxi-siecle-survie-adaptation-mode-management/>

Document 8 : Outre-Rhin, le travail à la carte est tendance

Souci d'économie, pénurie de main d'œuvre, aspiration à un meilleur équilibre de vie... Outre-Rhin, les firmes flexibilisent de plus en plus leurs organisations à coups de temps choisi et de télétravail. Non sans risques pour les salariés, faute de garde-fous.

S'endormir à son travail parce qu'on a regardé les matchs de la dernière coupe du monde de football tard dans la nuit ? Les salariés du siège de l'entreprise allemande EBM-Papst, leader mondial des ventilateurs industriels, n'ont pas connu ce problème et ont pu suivre sans difficulté le formidable parcours de leur « Mannschaft »³. Ce n'est pas étonnant, puisqu'ils travaillent quand ils veulent, ou presque. Depuis le début de l'année, cette entreprise familiale implantée à 100 kilomètres au nord de Stuttgart a en effet introduit un dispositif de temps de travail « révolutionnaire » qui concerne dans un premier temps ses 1 000 collaborateurs du management et des services centraux (sur 11 000 salariés). De la standardiste au directeur, chacun a désormais la possibilité de gérer son temps de travail comme il l'entend. Seules obligations : assurer ses 38,5 heures par semaine avec une présence minimale de quatre heures par jour, en bloc, entre 5 heures et 20 heures.

« Évidemment, un salarié n'arrive pas le matin en déclarant qu'il prendra son après-midi. Mais il n'existe pas de plannings mensuels. On ne veut pas trop planifier, sinon le système perd tout son attrait », explique le porte-parole de l'entreprise. Six mois après la mise en place de cette nouvelle organisation, le feedback des représentants des salariés est positif. (...)

Le cadre classique éclate. Outre-Rhin, peu d'entreprises vont aussi loin que EBM-Papst. Mais que ce soit chez SAP, Bosch, Trumpf ou Siemens, parmi bien d'autres, la tendance est là : le cadre classique du travail est en train d'éclater, tant dans le temps que dans l'espace. La dématérialisation des données, qui permet de transporter une armoire de dossiers dans sa poche via une clé USB, facilite le travail mobile et le *home office* hors des murs de l'entreprise. Par ailleurs, les modèles différenciés de temps de travail se multiplient au sein d'une même entreprise. Par exemple pour mettre en place une organisation du travail moins coûteuse et plus apte à réagir aux évolutions du marché. Ou pour rendre ses salariés plus heureux et donc plus résistants au stress et aux maladies. Ou encore, comme le souligne le journaliste spécialisé Markus Albers dans son ouvrage « Ce matin j'arrive plus tard », pour optimiser le recrutement : « pour attirer les meilleurs et maintenir le niveau de créativité, les employeurs doivent de plus en plus adapter leur organisation du travail aux vœux de leurs salariés », assure-t-il. (...)

Travailler plus. Le fabricant de produits cosmétiques bio Weleda a aussi choisi il y a quelques années de mettre en place un modèle plus flexible dit de « travail à la confiance ». Un bon tiers des 1 000 salariés de l'entreprise travaille aujourd'hui à l'objectif et n'est plus soumis au contrôle de la pointeuse. Mais le passage a été difficile : « cela demande un profond changement des mentalités », expliquait la DRH de l'époque, Doris Ehrensberger-Urbach, soulignant que ces salariés doivent soudainement apprendre à s'auto-organiser. « La tendance constatée n'est pas de se reposer plus mais de travailler plus. Les supérieurs hiérarchiques doivent faire attention à ce que leurs collaborateurs ne se surchargent pas inutilement », prévient-elle. De leur côté, les managers se retrouvent, en plus de leur travail normal, à jouer les contrôleurs, les organisateurs et/ou les coachs. (...)

Mais à travailler ainsi un ou deux jours par semaine à la maison, le salarié « libéré » court le risque de ne plus faire la différence entre vie privée et vie professionnelle. « Le danger que le salarié laissé à lui-même en fasse plus est réel. Le fait qu'il soit pour une part de son temps propre « surveillant » est problématique car il ne se rend plus forcément compte de ses limites et du moment où il les dépasse », note Wilhelm Bauer.

C'est notamment pour lutter contre de telles dérives que Volkswagen, Deutsche Telekom ou Deutsche Bahn ont négocié avec leurs comités d'entreprise des procédures très précises d'envoi et de consultation des messages professionnels, qui sont désormais tabous le week-end. En février dernier, les partenaires sociaux du constructeur BMW ont aussi signé un accord qui permet aux salariés qui le désirent de signaler leur « non-disponibilité » pour recevoir des courriels hors temps de travail. L'accord précise même que les messages pourront être automatiquement détruits, après notification à l'employeur. Chez Deutsche Telekom, les cadres doivent s'engager par écrit à ne pas communiquer avec leurs subordonnés hors temps de travail. Sauf exception, qui fait alors l'objet d'une convention individuelle spécifique. Quant au géant automobile Volkswagen, il a mis en place dès 2011 un dispositif permettant aux cadres de ne recevoir ni e-mails ni appels téléphoniques hors temps de travail. Fin 2011, 1 154 d'entre eux avaient déjà opté pour une telle protection. Ils étaient 3 500 deux ans plus tard.

Contreparties

« Le niveau de performance exigé dans le monde de l'entreprise a crû énormément ces dernières années. Logiquement, le stress et les maladies psychosomatiques ont progressé et commencent à atteindre des taux alarmants. Après la sécurité de l'emploi et le montant des salaires, le temps de travail est devenu la principale préoccupation de nos adhérents », explique Jörg Hofmann, le vice-président d'IG Metall. A cet égard, le syndicat considère la maîtrise par les salariés de leur temps de travail comme l'un des grands enjeux des années à venir. « Les employeurs doivent comprendre que la flexibilisation du temps de travail ne peut se faire sans contrepartie. Les salariés sont d'accord pour flexibiliser leurs horaires. Mais en retour, ils doivent obtenir la possibilité de codécider de l'évolution de leur temps de travail. Pour cela, nous devons développer et négocier de véritables stratégies internes de gestion du temps de travail », ajoute Jörg Hofmann.

Liaisons sociales, numéro 154 septembre 2014, par Thomas Schnee

Document 9 : L'impact des TIC sur les conditions de travail en entreprise

Les technologies de l'information et de la communication, plus communément appelées TIC, ont considérablement évolué au cours des dernières années. Elles ont un fort impact sur le quotidien des individus et notamment sur leurs usages et habitudes.

Si l'impact des TIC dans la vie personnelle a souvent été analysé, cela a été moins le cas pour tout ce qui relève de l'impact des TIC en entreprise et sur les conditions de travail. Une étude menée conjointement par la Direction Générale du Travail (DGT) et le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) publiée le 29 mars 2012, a permis de déterminer un peu plus clairement l'impact des TIC dans le monde professionnel. Le rapport fait également état de plusieurs préconisations à prendre en compte pour les années à venir.

Le cabinet « Humanis » fait un tour d'horizon des principaux aspects à retenir suite à cette étude.

Rappel sur les TIC : qu'est-ce que c'est ?

Selon le rapport du CAS, les technologies de l'information et de la communication sont utilisées par un nombre de salariés de plus en plus important, quel que soit le domaine professionnel, à raison de 2 sur 3 en moyenne. Ce sont même 100 % des salariés au sein des entreprises employant plus de 20 salariés.

Avant d'aborder l'impact des TIC au sein des entreprises et leurs conséquences sur les conditions de travail, il convient de rappeler ce que recouvre ce terme.

Les technologies de l'information et de la communication regroupent toutes les techniques utilisées dans l'informatique, les télécommunications ou Internet permettant de produire, de transformer, de stocker ou de transmettre l'information.

Ces techniques comprennent aussi bien des outils "physiques" (ordinateurs, tablettes, smartphones, réseaux filaires etc.) que des outils dématérialisés (logiciels, connexions sans fil, courriers électroniques, internet/extranet, etc.).

Les avantages des TIC

L'étude du Centre d'Analyse Stratégique a permis de mettre en évidence les principaux points positifs concernant les technologies de l'information et de la communication. L'impact des TIC en entreprise s'est notamment matérialisé par :

- *une meilleure structuration du travail* : les outils et logiciels ont permis d'améliorer l'organisation du travail et d'obtenir une meilleure rationalisation quel que soit le domaine professionnel concerné ;
- *un accès plus rapide à l'information* : la rapidité des outils et notamment d'Internet permet à l'heure actuelle de trouver rapidement les informations dont on a besoin dans le cadre de son travail. Les salariés ont plus d'opportunités pour trouver des solutions aux problèmes survenant au quotidien ;
- *un gain de flexibilité dans le travail* : les TIC, notamment à travers le développement des outils de travail à distance et l'évolution des appareils mobiles, permettent de travailler de manière moins rigide. Il est par exemple possible de travailler à distance via des systèmes de visioconférence ou d'accéder à un environnement de travail même si l'on ne se trouve pas physiquement sur son lieu de travail ;
- *une réduction des coûts* : la dématérialisation, l'automatisation de certains aspects ou process de travail peuvent permettre de réduire les frais d'activités d'une entreprise ;
- *une amélioration de la qualité du travail et de la performance* : les TIC apportent des outils permettant de mieux réguler le flux de travail et d'avoir une analyse plus approfondie du travail produit, que le résultat soit matériel ou non.

De manière globale, les TIC ont eu un impact important au sein des entreprises et ont joué un rôle déterminant dans leur modernisation et dans leur quête de compétitivité économique.

Les problèmes liés à l'impact des TIC dans les entreprises

Le rapport du CAS et de la DGT a également permis de mettre en lumière les conséquences d'ordre plus "négatif", concernant les TIC et les conditions de travail des salariés.

- *Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés* :
Les TIC peuvent entraîner une réduction de l'autonomie des employés dans la mesure où elles permettent de rationaliser le travail et d'avoir un meilleur suivi et une meilleure traçabilité du travail produit. Des contrôles poussés et une politique de résultats trop forte peuvent réduire l'autonomie des salariés et entraîner un sentiment de déresponsabilisation.
- *Augmentation du rythme et de l'intensité du travail* :
Les technologies de l'information et de la communication peuvent être une source de stress pour les salariés. Ces derniers sont dépendants des outils qu'ils utilisent mais sont également tributaires des incidents techniques liés aux TIC à l'image des coupures de réseaux, des pannes logicielles... Ces incidents sont susceptibles d'altérer le rythme de travail et d'entraîner du stress et de lourdes contraintes, a fortiori pour les personnes au contact des clients.
- *Le brouillage entre la sphère du travail et la sphère de la vie privée* :
La facilité d'accès grandissante aux outils de travail, notamment à distance, a tendance à brouiller la frontière entre le monde du travail et la vie privée. Cela entraîne un risque d'augmentation du nombre d'heures travaillées et *in fine* l'apparition de risques psychosociaux.
- *Un phénomène de surinformation* :
L'un des impacts les plus importants des TIC en entreprise concerne le flux grandissant d'informations reçues et à traiter par les salariés. Ce flot d'informations se caractérise en grande partie par le nombre d'e-mails qu'un salarié peut être amené à recevoir pendant son

travail. Leur réception peut être une véritable source de déconcentration et d'interruption pour le travail.

- *Un impact sur la santé des salariés :*

En travaillant au contact des TIC, les salariés se retrouvent un peu exposés aux ondes magnétiques. Par ailleurs, l'activité sur écran entraîne souvent une fatigue visuelle.

Le travail sur écran peut également provoquer l'apparition de troubles musculo-squelettiques.

- *Un affaiblissement des relations humaines :*

Ce phénomène n'est pas systématique et concerne essentiellement les structures employant un très grand nombre de salariés (...).

L'impact des TIC dans le monde de l'entreprise a été très important au cours de ces dernières années. L'arrivée de nouvelles technologies toujours plus poussées continuera à faire évoluer les entreprises et à les moderniser toujours un peu plus.

Source : <http://www.radtancehumanis.com/conseils-prevoyance/arret-de-travail/impact-tic-conditions-de-travail>

Document 10 : « Le management participatif, c'est bon pour tous les salariés et les dirigeants ! »

Quand ils sont associés aux pratiques de management participatif, les salariés les plus vulnérables bénéficient de meilleures conditions de travail. Et leur employeur s'y retrouve...

L'article* de Mark Smith, directeur de l'École doctorale de « Grenoble École de Management » et professeur associé au département « Homme, Organisations et Société » exploite les résultats d'une étude auprès de 29 000 salariés, dans 27 pays européens. Il considère comme « vulnérables » les personnes faiblement qualifiées et les femmes. Il montre en effet que ces deux catégories de salariés supportent des conditions de travail plus difficiles que les autres : environnement bruyant et/ou à risques, cadences élevées, changements d'horaires fréquents, faibles perspectives d'évolution...

Ces salariés vulnérables sont aussi moins consultés sur l'organisation du travail et l'amélioration des conditions de travail. Moins de 20 % d'entre eux (contre 31 % des salariés à haut niveau de qualification) ont accès à toutes les pratiques de management participatif : communication interne, groupes de travail, boîtes à idées, comités consultatifs, actionnariat d'entreprise etc.

Les salariés vulnérables sont eux aussi des bons « problem solvers »

Pourquoi cette situation ? Parce qu'il y a davantage de femmes et de salariés peu qualifiés dans les entreprises et les secteurs d'activité (hôtellerie, restauration, distribution) qui vivent sous la pression permanente du client et pratiquent peu le management participatif. Mais aussi parce que l'apport des salariés vulnérables à la résolution de problèmes et à l'amélioration de la performance est jugé moins riche, moins utile à l'entreprise.

Or, il n'en est rien. Dans les entreprises qui associent les salariés vulnérables au management participatif, ces derniers bénéficient de bien meilleures conditions de travail ; et ils en bénéficient tout autant que les autres salariés. « *De meilleures conditions de travail, cela signifie moins de stress, moins d'accidents, moins d'absences maladie, moins de turnover* », rappelle Mark Smith. « *Pour les employeurs, le retour sur investissement est significatif* ».

Autres enseignements de l'article : quand le management participatif existe, les conditions de travail sont meilleures à tous points de vue, et pas seulement sur certains aspects. De même, les conditions de travail sont meilleures quand tous les outils de management participatif sont activés, et pas uniquement certains d'entre eux. Les entreprises ont donc intérêt à miser pleinement sur ce cercle vertueux !

* *Participatory HRM practices and job quality of vulnerable workers The International Journal of Human Resource Management A. Piasna, M. Smith, J. Rose, J. Ruberty, B. Burchell and A. Rafferty, 2013*

Source : <http://business.lesechos.fr/directions-generales/>
Par Mark Smith

Document 11 : Repenser l'organisation du travail pour plus de bien-être

Dans l'entreprise, le manager joue un rôle majeur dans le sentiment de satisfaction de son équipe. À la clef : moins de stress, d'absences, de turnover, et une efficacité plus grande.

"En créant af83, nous voulions être contents d'arriver au bureau le matin!" lance Ori Pekelman, directeur technique de cette société d'informatique de 60 salariés. La mise en place d'un "environnement de travail non hostile" est facteur d'efficacité et de productivité.

Non seulement af83 a résisté à la concurrence, mais le turnover est faible, "et nous recevons deux à trois candidatures spontanées par jour", ajoute Ori Pekelman. Voici quatre pistes pour améliorer l'organisation du travail.

1. Prendre un bon départ

"Une grande part du bien-être du salarié se joue dès sa prise de fonction", avertit Jean-Claude Delgenes, fondateur du cabinet Technologia. Ce spécialiste des risques professionnels a vu certains employés jusque-là compétents sombrer à la suite d'une promotion, faute d'accompagnement. Le manager de proximité a donc intérêt à faire du "tuilage" afin que la recrue soit à l'aise dans ses nouvelles responsabilités.

Une grande part du bien-être du salarié se joue dès sa prise de fonction.

2. Autoriser la flânerie

"Dans des structures en changement permanent, adeptes du lean management (réduction des pertes) et de la chasse aux temps morts, les gens disent qu'ils n'ont plus le temps de souffler ni de bien travailler", déplore Norbert Alter. Pour le codirecteur du master « Management, travail et développement social » à l'université Paris-Dauphine, "il devient urgent de redonner aux salariés le temps de flâner" - car c'est justement durant les pauses et les causeries qu'ils échangent contacts, idées, solutions... "Et cette coopération est au cœur de l'efficacité."

Dans l'open-space d'af83, des salles de réunion mobiles permettent aux gens de s'isoler pour discuter. Et, le soir, le coin cuisine est fréquenté par des collègues qui préfèrent rester dîner ensemble en bavardant. Débats techniques et cohésion d'équipe garantis.

3. Anticiper la charge de travail

Demander à l'équipe d'être en permanence sur la brèche est impossible. "Au lieu de se contenter de répartir la charge de travail, il faut l'anticiper", estime Jean-Claude Delgenes. "En étudiant les trois dernières années, il est possible de planifier les six mois à venir et de caler les moyens."

Af83 a opté pour la méthode suivante: "On fixe la date limite avec le client, on estime l'effort à fournir et la taille de l'équipe, puis on hiérarchise les priorités et le degré de qualité nécessaire. On passe plus de temps sur les choses importantes, et les salariés sont fiers du résultat."

4. Cautionner certaines transgressions

Lorsqu'un salarié contourne une procédure bureaucratique pour être plus efficace, cette transgression risque de l'angoisser. "Le manager doit soutenir l'initiative du collaborateur et traverser l'"édredon" hiérarchique pour faire remonter les observations de terrain jusqu'à l'état-major, afin de rendre la procédure plus intelligente" estime Norbert Alter.

Au lieu de se contenter de répartir la charge de travail, il faut l'anticiper.

Dans des organisations de plus en plus technocratiques, "il faut retrouver l'identité collective et l'esprit de métier, celui du compagnonnage, en s'intéressant à la façon de travailler plus qu'au respect de règles dogmatiques". Chez af83, les procédures sont certes nombreuses, mais c'est une "cocreation avec les salariés, pour ne pas reproduire certaines erreurs."

*Source : <http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/repenser-l-organisation-du-travail-pour-plus-de-bien-etre>
L'express, Par Myriam Greuter publié le 28/10/2011*

Document 12 : La « déTaylorisation »

La "déTaylorisation" est aujourd'hui recherchée et mise en œuvre dans certaines entreprises qui favorisent la circulation de l'information et de la communication comme clé de la réussite. En cherchant à développer leur performance globale, ces entreprises s'appuient sur des organisations collectives du travail : décentralisation, management participatif, cercle de qualité, etc. Ces organisations deviennent le préalable à toute réflexion sur les changements organisationnels et sur le développement de la motivation des salariés. [...]

Il semble évident que les entreprises ont besoin de salariés impliqués dans leur travail et de salariés motivés. Elles vont chercher à établir une similitude entre leurs objectifs et les motivations des salariés. Plus cette similitude est importante, plus l'intégration des salariés dans un processus motivationnel est facilitée. Les objectifs de l'organisation sont intériorisés et deviennent alors les objectifs de chaque salarié. L'entreprise récupère le dynamisme, l'énergie des salariés, l'investissement personnel. Elle les gère au mieux de ses intérêts. L'enjeu est celui d'une meilleure performance individuelle et d'une intégration aussi parfaite que possible aux règles de l'organisation.

Éléments de sociologie du travail et de l'organisation,
D. Potocki Malicet, éditions Anthropos - Economica, 1997.