



# GUIDE

## QUEL MODÈLE D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT ?

GUIDE QUEL MODÈLE D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT ?



Dirigé par Michel Sailly



**Directeur de publication :**

Michel Saily

**Coordination édition :**

Corinne baudry

**Conception graphique :**

Yasmine Latch

CREFAC

12 rue des Dunes - 75950 Paris Cedex 19

CFDT Cadres

47-49 avenue Simon-Bolivar 75950 Paris Cedex 19

Septembre 2020

AIU	1.822	FN2,349,006
EJK	3.680	238.681.000
HPI	1.062	85.678.000
KEE	485	8.369.000
NAH	8.569	189.301.000



# PRÉFACE

**Par Corinne Baudry,**

Directrice du Crefac (Centre d'étude et de formation)

Le Crefac est né en 1972 d'une démarche syndicale de la CFDT Cadres (UCC à l'époque) de soutien aux salariés des industries textiles et sidérurgiques, victimes des fermetures d'usines.

Il s'agissait d'aider ces salariés à enrichir leurs compétences pour retrouver un emploi. D'où l'expression souvent utilisée de « Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements » pour développer l'acronyme Crefac.

Dès les années 2000, les cadres s'interrogeaient fortement sur l'évolution de leur rôle avec la transformation des méthodes managériales et la financiarisation de l'économie. La CFDT Cadres a alors saisi l'opportunité de relancer le Crefac pour proposer aux cadres des outils de réflexion sur le management, la charge de travail, la transformation numérique, puis dorénavant la résolution des conflits, l'organisation du travail et le lean management, l'entretien professionnel, etc. L'intérêt de ces propositions a vite été perçu, et on dispose maintenant de quelques années de recul depuis le lancement des premières sessions. Au départ, cela a permis aux cadres de disposer d'un lieu de ressourcement, de réflexion et d'échange avec des pairs d'autres branches professionnelles, à partir d'un apport conceptuel par des experts et des professionnels. Il s'agissait de ne pas reproduire le modèle des formations proposées par les grands opérateurs, centrées souvent sur l'apprentissage de méthodes et d'outils (leadership, conduite de réunions, etc.). Au contraire, nous voulions permettre aux cadres de prendre du recul sur leur travail, d'analyser les différentes facettes de leur fonction et leur contribution au fonctionnement des organisations. Cette démarche s'est enrichie des travaux de l'Observatoire des Cadres et du management et des publications de la Revue *Cadres*. Le Crefac, l'OdC et la Revue sont complémentaires.

Plusieurs modèles d'organisation du travail ont émergé au cours du siècle dernier et en ce début du 21<sup>e</sup> siècle. Des progrès ont été réalisés, mais en générant des inégalités. Le modèle économique dominant a par ailleurs conduit à épuiser les ressources naturelles par une logique de croissance, fondée sur la création de besoins artificiels. La pénibilité physique du travail a diminué dans les industries traditionnelles sous l'effet de l'automatisation, de la robotique et des exosquelettes, mais elle s'étend dans les nouveaux

secteurs des services. L'enquête de la CFDT « Parlons travail » montre que plus des trois quarts des salariés « aiment leur travail » et « peuvent travailler dignement », mais que le travail peut aussi être source de pénibilité et de souffrance. Et, malgré les points positifs, il y a une attente forte de « participer aux décisions importantes de l'entreprise » et de « pouvoir mettre ses idées en pratique ». Comme cela sera développé, la France accuse par ailleurs un retard sur les autres pays européens sur la participation directe des salariés, et se situe juste dans la moyenne sur l'autonomie au travail.

Sous des appellations modernes d'excellence opérationnelle ou autres, le modèle dominant de fonctionnement des entreprises et administrations reste hiérarchique et vertical. La culture des entreprises françaises reste déterminée par principalement la recherche de la rentabilité et la réduction des coûts. De nombreux acteurs (professeurs/chercheurs, dirigeants éclairés, syndicalistes...) reconnaissent que ce modèle de fonctionnement des entreprises et administrations n'est plus adapté. Il fait perdre le sens du travail en ne permettant pas aux salariés d'être les acteurs de leur travail. Mais la capacité collective à apporter des remèdes, à penser l'organisation du futur reste bien faible. Jusqu'où veut-on aller sur la démocratisation du travail, c'est-à-dire sur la subsidiarité, le management *bottom-up*, l'autonomisation des collectifs de travail, la participation directe et le pouvoir d'agir des salariés sur leur travail ?

Des modèles alternatifs à l'école néo-classique sont apparus ces dernières années, avec notamment le *lean* management et l'holocratie. De la théorie à la pratique, il y a souvent un abîme, car ce sont les dirigeants et autres acteurs influents de l'entreprise qui façonnent l'organisation du travail. Le retour aux principes, aux paradigmes, aux théories de l'organisation du travail aide à penser l'organisation que nous voulons. C'est cette ouverture qui est proposée, permettant à chacun de diagnostiquer sa situation, de se projeter dans un futur souhaité et d'y aller avec une démarche pragmatique : le dialogue sur la qualité du travail.



8

PRÉAMBULE

14

## 1. MESURE DE LA PARTICIPATION ET DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL

Qualité du management en France et dans l'Union Européenne	14
Participation directe des salariés	17
Changements organisationnels et symptômes dépressifs	18

21

## 2. HISTORIQUE DES ORGANISATIONS

Principaux courants ou écoles en organisation	22
---	----

25

## 3. STRUCTURES, RESPONSABILITÉS ET AUTONOMIE AU TRAVAIL

Types de structures	27
Taille des unités de travail	29
Décentralisation et subsidiarité	30
Paradigme de la pyramide inversée	31
<i>Continuum</i> de décentralisation	32
Enrichissement des tâches et autonomie	33
Autonomie au travail	34

# 41

## 4. ORGANISATION APPRENANTE

Organisations qualifiantes et apprenantes	42
Modèle de l'organisation apprenante	42
Apport fondamental de Peter Senge	43
Ouverture réflexive dans l'organisation apprenante	44
Boucles d'apprentissage de Chris Argyris	44
Cadre théorique de la culture d'apprentissage et de la performance organisationnelle	45

# 47

## 5. LE LEAN MANAGEMENT

Taylorisme, Toyotisme et <i>Lean</i> management	48
Principes du <i>lean</i> management	49
Objectifs et Philosophie	51
Chaîne de valeur étendue	53
Gaspillages	54

Flux d'activités	56
Qualité	57
Coûts de production	59
Technologies, Emplois, Compétences	60

# 75

## 6. DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Participation, autonomie et dialogue social	79
Processus expérimental de dialogue sur la qualité du travail	83
Organisation des espaces de dialogue sur la qualité du travail	85
Ingénierie des espaces de dialogue sur la qualité du travail	85
Pilotage du dispositif	87
Dialogue sur la qualité du travail et outils des entreprises	88

---

## **ANNEXE 1. Enquête auprès des salariés** **92**

---

## **ANNEXE 2. Diagnostic de l'organisation** **94**

---

La version intégrale du guide est disponible sur indication de votre NPA (Numéro Personnel d'Adhérent) par mail à :  
**[contact@cadres.cfdt.fr](mailto:contact@cadres.cfdt.fr)**