

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Sujet

L'analyse d'une organisation structurelle, Cas : Entreprise Lala Khedidja du Groupe CEVITAL.

Présenté par :

BOUNEFFA Fahima

Encadré par :

Professeur MATMAR Dalila

Devant les membres du jury :

Présidente : Mme. SALMI .MA.A, à l'UMMTO.

Examinatrice : M^{lle}.NANECHÉ fariza, M.A.A à l'UMMTO

Encadreur : Mme. MATMAR Dalila, M.C.A à l'UMMTO

Années universitaire 2017-2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a données la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur, Mme Metmar , pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Nos remerciements s'étendent également à M. Tibani Mustapha directeur général de l'unité Llk du groupe Cevital, pour ses bonnes explications qui nous ont éclairées le chemin de la recherche et sa collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce modeste travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenus dans la poursuite de nos études.

Enfin, on remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

À mes très chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études À mon très cher mari qui m'a tout donné, encourager et qui ma soutenue depuis le début, que dieu le garde pour moi, À mes amis et particulièrement les plus proches, en témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent.

A mon très cher fils Amayas que j'aime de tous men cœur.

A mon adorable fille Maya

*À toute la promotion de Management Strategique
Et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible,
Merci d'être toujours là pour moi*

Fahima

Liste des figures et des tableaux

1. liste des tableaux :

Tableau N° 01 : l'apport de l'école classique à l'organisation	04
Tableau N°02 : l'apport de l'école des relations humaines	05
Tableau N°03 : l'apport de l'école néoclassique	06
Tableau N°04 : la structure simple.....	27
Tableau N°05 : la bureaucratie mécaniste	29
Tableau N°06 : la bureaucratie professionnelle	32
Tableau N°07 : la structure divisionnalisée	34
Tableau N°08 : l'adhocratie	37
Tableau N°09 : l'organisation missionnaire	40
Tableau N°10 : le SQCDM.....	86

2. Liste des figures :

Figure N° 01 : les éléments de base d'une organisation selon Mintzberg	07
Figure N° 02 : types d'organisation selon la variabilité et la sophistication des tâches	19
Figure N°03 : mécanismes de coordination selon la complexité et l'instabilité de l'environnement	21
Figure N°04 : mécanismes de coordination selon la contrainte de proximité.....	25
Figure N°05 : les dysfonctionnements de la bureaucratie mécaniste.....	31
Figure N°06 : les dysfonctionnements de la structure divisionnalisée	36
Figure N°07 : les dysfonctionnements de l'adhocratie	39
Figure N°08 : la décision transforme des intentions en actions	47
Figure N°09 : classification des décisions selon leurs niveaux	49
Figure N°10 : processus décisionnel	52
Figure N°11 : classification des styles de direction selon les politiques aux subordonnés.....	56
Figure N°12 : degré porté à la production selon le degré porté au personnel	57

Liste des figures et des tableaux

Figure N°13 : historique de Cevital	64
Figure N°14 : l'organigramme de Cevital.....	65
Figure N°15 : processus de transformation de PET en préforme	72
Figure N°16 : Processus de filtration d'eau	72
Figure N°17 : l'organigramme de la HSE	80
Figure N°18 : l'organigramme de la LLK.....	86
Figure N° 19 : schéma représentatif de l'étape 3 de la méthode Ishikawa.....	95
Figure N° 20 : schéma représentatif de l'étape 4 de la méthode shikawa.....	96
Figure N° 21 : représentation schématique de la supplay Chain.....	99

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : le fonctionnement d'une organisation

Section 1 : l'apport des théories à l'organisation, ses éléments de bases et ses paramètres de conception.....	03
Section 2 : les facteurs de contingences	18
Section 3 : Définition de la structure et sa typologie	30

Chapitre II : les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Section 1 : les systèmes de coordination au sein de l'entreprise	50
Section 2 : le pouvoir au sein d'une organisation et la prise de décision	54
Section 3 : Les pouvoirs dans l'entreprise	63

Chapitre III : analyse de l'organisation de l'entreprise LALA Khadîdja

Section 1 présentation de CEVITAL	72
Section 2 l'organisation de la LLK et son fonctionnement	78
Section 3 l'environnement et les facteurs de contingence de la LLK	94
Section 4 le pouvoir, l'autorité et le système de prise de décision au sein de l'unité LLK	92

Conclusion générale

Ceterus paribus est une locution latine se traduisant par « *toutes chose égales par ailleurs* » est l'un des premiers concepts qu'on a étudié durant notre parcours d'études en sciences économiques, effectivement ce terme est utilisé dans l'économie ainsi que la philosophie, les sciences humaines et sociales et la science.

Ce contexte permet souvent d'expliquer pourquoi et comment les différents systèmes ont pu résister ou ont échoué.

La société étant, le plus souvent, divisée en strates appelées classes, ordres ou Castes ; Il y'en a eu généralement une répartition des tâches et des devoirs générant une notion d'hierarchie et un type de rapport d'autorité destiné à garantir l'équilibre du système ; d'où la nécessité d'organisation. En effet, cette dernière est inhérente à l'existence même de l'homme, comme on vient de citer, la mise en place d'un ordre, d'une structure, de procédures donne le cadre du fonctionnement social de ses activités caractérisant de façon spécifique chaque groupe d'homme au travail.

L'histoire de l'organisation se confond ainsi avec l'histoire de l'homme ; c'est une organisation qui a évolué, s'est enrichie auprès des inventions et des innovations, l'histoire nous apprend, bien qu'il s'en défende. L'homme s'est progressivement organisé, plus par addition ou sédimentation de concepts ou d'expériences que par rupture ; un peu comme s'il refusait de rejeter ses acquis et qu'il souhaitait au contraire conserver certains archaïsmes dans l'ordre nouveau qu'il construit à tout moment.

Des hommes de tout profil et de toute origine ont façonné les grands courants de la pensée organisationnelle et les modèles qui se sont imposés dans la gestion des entreprises ; Aux philosophes ,militants ,religieux ,scientifiques de milliaire au siècles passés se sont ajoutés , à l'époque contemporaine ,les entrepreneurs ou managers , les enseignants ou chercheurs ,les politiciens ou les syndicalistes .

Théoriciens ou praticiens se sont aidés ou opposés pour définir et faire vivre les différents modes d'organisation des entreprises ;parfois par un raisonnement inductif, en observant les faits ils se sont efforcés , comme dans les approches classiques et néoclassique ou par un raisonnement déductif en se servant d'une certaine intuition et l'imagination de l'homme au travail , tout comme l'école des relations humaines et les courants sociologiques .

Dans ce travail, nous allons essayer de comprendre l'organisation ainsi que son fonctionnement et ce à travers la problématique suivante :

- **Comment qu'une organisation se structure au tour d'elle-même ? Qu'elle est sa dynamique ?**

A travers une analyse de ses différents éléments de conceptions puis dans un sens de contingence, jusqu'au différents modes de management contemporains et tout en tenant compte de l'apport des différentes théories organisationnelles qui ont constitué la base d'une économie fondée sur une organisation ayant plusieurs dimensions constituée de plusieurs variables qui ont donné naissance à la science de l'organisation et du management, nous allons présenter la conception d'une organisation structurelle étape par étape.

À partir de ses paramètres de conception, de ses éléments de base ainsi que les différents systèmes de coordination qui coordonnent ces composants, nous allons mettre en évidence les enjeux de la répartition du pouvoir et comment qu'ils influencent les processus de prise de décision et donc la stratégie de l'entreprise et son existence globalement (*ses missions et ses objectifs*).

- **Méthodologie de recherche**

Nous allons précéder par une méthodologie constructiviste, descriptive dont l'intérêt est de comprendre la dynamique des organisations et pour cela nous avons pris le cas de l'entreprise LALA KHEDIDJA de CEVITAL, nous allons analyser sa structure, ses système de coordination et le processus de prise de décision ainsi les degrés de répartition du pouvoir et d'autorité au sein de cette dernière.

- **Structure du mémoire**

Pour répondre à notre problématique nous allons structurer le travail selon trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous allons présenter l'organisation, son fonctionnement, ses éléments de base ainsi que ses paramètres de conception.

Dans le second nous allons voir les différents systèmes de coordination qui coordonnent le travail, le processus de prise de décision et le pouvoir au sein de l'organisation.

Dans le troisième chapitre nous avons pris un cas pratique qui est l'entreprise Lala Khadîdja de Cevital et nous avons analysé son organisation à travers un entretiens direct effectué au sein de son unité à Agueni g ghran à Ouadia, la ville de Tizi-Ouzou.

Section1 : L'apport des théories à l'organisation, ses éléments de bases et ses paramètres de conception

Avec la seconde révolution industrielle, des grandes entreprises industrielles émergent, rendant leur gestion plus complexe.

La théorie des organisations, qui naît au début du XXe siècle et se développe au cours des années 1930, recherchera des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleures performances pour l'entreprise, une performance recherchée à travers chaque éléments qui compose l'organisation c'est-à-dire ses éléments de base ainsi que ses paramètres de conception allons de la conception des taches jusqu'au système de prise de décision ainsi que sa centralisation ou décentralisation.

1.1 L'approche théorique de l'organisation

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise.

Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise.

De grands auteurs comme Frederic Winslow Taylor (1856-1915) et Henri Fayol (1841-1925), qui appartiennent à l'école classique des organisations, vont poser les premières bases de la théorie moderne des organisations.

Depuis le début du XXe siècle, plusieurs écoles se sont succédé. Nous retiendrons, dans ce chapitre, les grands courants de pensée qui ont marqué directement le monde de l'entreprise. Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

- le courant de pensée empirique qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- le courant de pensée qualitatif qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique.

Au tournant du XXe siècle, avec l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques.

On abandonne le modèle de l'atelier pour celui de l'usine, qui doit trouver un nouveau mode d'organisation de sa production pour intégrer la mécanisation du travail, la gestion des effectifs, la concurrence et une demande croissante de produits standardisés.

L'école classique des organisations, fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, se développe suivant deux axes : scientifique et organisationnel.

L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages.

Les principes de cette école sont :

- La division du travail ;
- La spécialisation des tâches ;
- L'unicité de commandement ;
- La hiérarchisation des fonctions.

Tableau N 01 : L'apport de l'école classique à l'organisation

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frederic Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail(OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique

Source : les différents courants de la pensée de la théorie des organisations (afnor.org).

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, En réaction à l'école classique rationaliste (*déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales...*) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs. Il faut un nouveau modèle.

Il sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain.

L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, Elton Mayo (1880–1949), ne rejette pas globalement les Fondements de l'organisation taylorienne.

Les principes de cette école reposent sur :

- La notion de groupe ;
- La responsabilisation de l'individu ;
- L'intérêt donné au travail ;
- La reconnaissance sociale des individus.

Tableau N 02 : L'apport de l'école des relations humaines à l'organisation

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Trois types de leadership
	Rensis Likert	Quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	Pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches

Source : les différents courants de la pensée de la théorie des organisations (afnor.org).

Né aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale, le courant mathématique est un mouvement fondé sur la pensée quantitative. Il se situe dans le prolongement de l'école classique rationaliste de Taylor.

Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions.

Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet (*méthode PERT*...) pour conduire et développer de grands projets industriels.

Les principes de cette école sont :

- La formalisation mathématique des problèmes de gestion ;
- Le traitement de l'information ;
- Le développement d'outils d'aide à la prise de décision ;
- Le développement des méthodes de gestion de projet ;
- L'utilisation des moyens informatiques.

L'école néoclassique, inspirée par l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psychosociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique. Elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils.

Ses principes sont :

- La maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise ;
- L'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse ;
- Les individus placés en situation de concurrence ; les meilleurs accédant aux postes de direction.

Tableau N 03 : L'apport de l'école néoclassique à l'organisation

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

Source : Les différents courants de la pensée de la théorie des organisations (afnor.org).

1.2 Définition de l'organisation et ses éléments de base

1.2.1 Définition de l'organisation

Selon H. Mintzberg (1986) « *Action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.* ».¹

Par organisation on peut comprendre :

- L'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- Le cadre qui représente pour ses membres l'état d'un système après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;
- Une institution sociale en tant que système organisé.

Afin d'obtenir des membres de l'organisation les comportements individuels et collectifs adéquats pour atteindre les objectifs, il faut définir :

- Les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités ;
- Les réseaux de communication entre les services et les personnes ;
- Les processus d'information et de prise de décision ;
- Les règles internes de fonctionnement (*contrôle, gestion ...*) ;
- Les principes de réalisation du travail (*procédures, notes, méthodes particulières*) et de son contrôle.

1.2.2 Les éléments de base d'une organisation

Comme connu le travail est le principal objectif d'une organisation cependant gérer le travail et l'organiser nécessite des mécanismes qu'on a appelé des mécanismes de coordination dont on parlera plus tard dans ce travail ; cette tâche s'avère de plus en plus difficile au fur à mesure que l'organisation s'accroît et adopte une déviation de travail de plus en plus importante entre les opérateurs, donc le besoin de supervision se fait sentir avec une intensité croissante

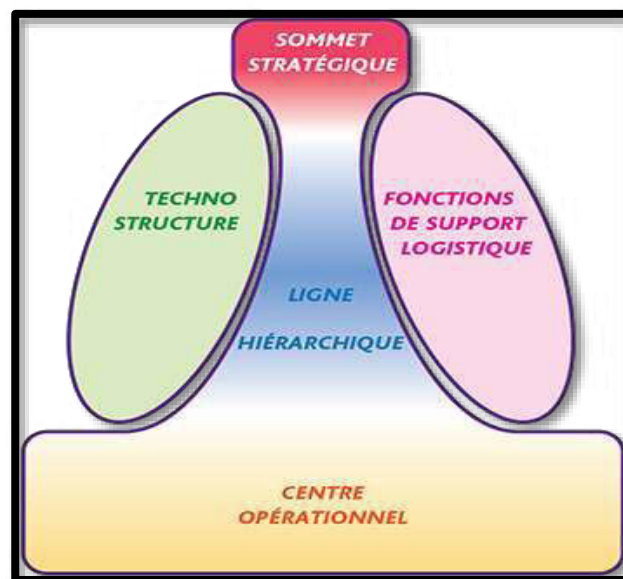
¹ H.Mintzberg, « *structure est dynamique des organisations* », Edition d'organisation 1986.p.86.

c'est le besoin d'introduire un autre cerveau celui d'un cadre qui va coordonner c'est la division administrative qui va s'ajouter à la division technique ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent ; si la croissance poursuit d'autres managers doivent s'introduire au-dessus de ceux qui encadrent les opérateurs, c'est ainsi qu'une hiérarchie d'autorité apparaît .

A fur et à mesure que l'organisation se construit elle utilise de plus en plus la standardisation pour coordonner le travail de ses opérateurs, à ce niveau on assiste à l'émergence d'un groupe de spécialistes en standardisation, les analystes ; ceux qui standardisent les procédés, d'autres qui standardisent les produits. La présence de ces analystes introduit une seconde division administrative du travail dans l'organisation, on a d'un côté ceux qui font et supervisent le travail, et de l'autre ceux qui le standardisent en fait c'est une transformation progressive de la structure est aussi une transformation de la coordination et du contrôle .

L'organisation à laquelle on aboutit est composée de cinq éléments :

Figure N° 1 : Les éléments de base d'une organisation selon MINTZBERG



Source : H.Mintzberg, structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation.

- **Le sommet stratégique** pousse à la centralisation qui lui permet de conserver le contrôle sur les décisions. La configuration caractérisée par un sommet hiérarchique fort est la structure simple ;
- **La technostructure** conduit à la standardisation, notamment celle des procédés de travail. La configuration qui en résulte est la configuration mécaniste ;
- **Le centre opérationnel** tend à minimiser l'influence des dirigeants et de la technostructure sur leur travail. Ils recherchent une décentralisation horizontale et verticale. L'objectif des agents constituant ce corps est de travailler de façon autonome. Le travail est coordonné

grâce à la standardisation des qualifications. La structure résultant de la poussée du centre opérationnel est la bureaucratie professionnelle ;

- **La ligne hiérarchique** est constituée de membres à la recherche de pouvoir ;
Par la décentralisation, leur objectif est la segmentation de l'entreprise selon les marchés de façon à renforcer leur pouvoir et leur contrôle sur les décisions.
La structure qui répond à ce type de fonctionnement est divisionnelle.
- **Le support logistique** cherche à développer les situations dans lesquelles de l'expertise de ces membres est nécessaire. Ceux-ci ne cherchent donc pas à être composés.

1.3 Les paramètres de conceptions et les principales évolutions de l'organisation

Dans son ouvrage intitulé « *les sciences de l'artificiel* » Herbert Simon (1969) discute des sciences créées par l'homme comme les sciences de l'ingénieur, la médecine et le management, pour lui la tâche essentielle de ces sciences est la conception.²

La conception qui est abordée dans le but de changer une situation existante à une situation préférable. Selon cet auteur l'activité intellectuelle qui aboutit à la production d'une machine n'est pas fondamentalement différente de celle qui consiste à prescrire un médicament à un malade, de l'élaboration d'un programme de vente pour une entreprise ou d'une politique d'aide sociale d'un programme de vente pour un état. La conception, ainsi considérée, est au cœur de toute formation professionnelle ; elle est la différence principale entre l'activité principale et l'activité scientifique. Les écoles d'ingénieurs, tout comme les écoles de l'architecture, de gestion, d'éducation, de droit et de médecine ont un élément commun au centre de leurs préoccupations : la conception.

Alors la conception suppose l'existence d'une marge de manœuvre, la possibilité de changer un système.

Dans le cas d'une structure d'organisation, concevoir c'est peser sur les leviers qui influent la division de travail et les mécanismes de coordination, affectant ainsi le fonctionnement de l'organisation, les flux de matériaux, d'autorité, d'information et de processus de décisions qui la parcourent. Cette partie de ce mémoire traite ces leviers : les paramètres essentiels de la structure organisationnelle et leurs utilisations.

Considérons les questions suivantes :³

- Combien de tâches distinctes un poste donné doit-il contenir, et quels doivent être les degrés de spécialisation de chacune de ces tâches ?
- A quels points le contenu du travail de chaque poste doit-il être standardisé ?

² Herbert Simon, « *sciences de l'artificielle* », Edition de folio essais, 1969.p38.

³ H.Mintzberg, « *structure est dynamique des organisations* », Edition d'organisation 1986.p84.

- Quelles sont les aptitudes et les connaissances requises pour chaque poste ?
- Sur quelle base les postes doivent être regroupés en unités et ces unités en unités plus grandes ?
- Quel doit être la taille de chaque unité ; combien chaque supérieur doit-il avoir de subordonnés ?
- A quel point le produit de chaque poste ou de chaque unité doit-il être standardisé ?
- Quel mécanisme faut-il créer pour faciliter l'ajustement entre les postes et entre l'unité ?
- Quel pouvoir de décisions doit déléguer aux cadres responsables des différentes unités ?
- Quels pouvoir de décision doit passer des opérationnels aux fonctionnels et aux opérateurs ?

Telles sont les questions de base pour la conception d'une structure qu'il faut discuter ; elles suggèrent l'existence de neuf paramètres de conceptions selon Mintzberg⁴ : les éléments de base de la structure organisationnelle qui forment quatre groupes.

Deux remarques sont nécessaire à relever ;

D'abord nous avons inclus des paramètres de nature formelle et des paramètres de nature semi-formelle .Alors que, par exemple, le regroupement des positions et des unités construit le système d'autorité formelle, et que les formalisations est les piliers du système de flux régulés, l'utilisation de mécanisme de liaison et le recours la décentralisation horizontale encouragent le flux de communication informels et la création de constellations de travail non officielle dans l'organisation. En d'autres termes, la structure organisationnelle comprend les moyens formels et semi-formels : nos neuf paramètres de conception que les entreprises utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables.

Ensuit pour la seconde remarque on suppose parfois qu'un changement de structure est une affaire relativement simple, peut être limité au changement de quelques positions sur un organigramme .Alors que la conception d'une structure est une affaire difficile, car cette dernière représente les forces bien établies de l'habitude, des traditions, et aussi du pouvoir. Toucher à ces forces suscite souvent de fortes résistances.

Cette section cherche à décomposer la structure en ses parties essentielles plus qu'elle ne cherche à les rassembler en un tout cohérent .chaque types de paramètres de conception décrit un levier d'actions particulier dans chacune des cinq parties de l'organisation et relie ce levier d'action à ceux qui sont déjà discuté dans les composantes de l'organisation.

⁴ H.Mintzberg, « *structure est dynamique des organisations* », Edition d'organisation 1986.p.85.

La véritable synthèse vient ensuite. Il faut d'abord comprendre les éléments de base de la structure avant de replacer chacun d'entre eux dans le contexte particulier de l'organisation, et en fin de voir comment ces éléments interviennent pour créer différents types de structures.

1.3.1 Les paramètres de conception des postes de travail : la spécialisation du travail

Le mode de spécialisation permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité et le contrôle de celle-ci. Il peut être réalisé par fonction, par domaine ou par zone géographique. La spécialisation des tâches est certainement le paramètre principal identifié pour déterminer la division du travail. Le nombre des tâches ou/et leurs ampleurs définis caractérisent la spécialisation horizontale du travail. En l'espèce, le travail comporte des tâches très précises.

Le contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche définit la spécialisation verticale du travail. De fait, celui qui réalise le travail n'a pas le contrôle des tâches réalisées. De ce constat on peut déduire que : les postes non qualifiés sont donc typiquement spécialisés le long des deux vecteurs vertical et horizontal ; les postes qualifiés sont spécialisés horizontalement mais pas verticalement puisque le contrôle s'exerce dans la verticalité. L'enrichissement du travail correspond à son élargissement horizontalement et/ou verticalement par la voie du développement des compétences.

1.3.1.1 La spécialisation horizontale

La spécialisation horizontale du travail repose sur un principe simple : tout travail peut être décomposé en plusieurs tâches élémentaires, les quelles peuvent alors être effectuées par des personnes différentes. Chacun peut se spécialiser dans la réalisation de la tâche pour laquelle il s'estime le plus efficace. Cette nouvelle organisation du travail permet en fin de compte d'accroître le niveau de production total. C'est un facteur de gains de productivité.

1.3.1.2 La spécialisation verticale

Si l'on observe un artisan on remarquera qu'il conçoit le travail en même temps qu'il exécute. Or, on peut pousser d'avantage le principe de la spécialisation, en dissociant les phases de conception et d'exécution du travail. Tylor, fondateur du mouvement de « *l'Organisation scientifique du travail* »⁵, fut l'un des premiers inspirateurs de cette démarche. Selon ce dernier, l'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes regroupés dans le bureau des méthodes, ce bureau a pour vocation de rationaliser le travail en l'épurant des gaspillages et des gestes inutiles.

⁵ F.W.Taylor « *fondateur de l'organisation scientifique du travail de l'école classique* ».

Le développement des spécialisations horizontales et verticales engendre une plus grande interdépendance des travailleurs au sein de l'organisation. Cette situation suscite un besoin accru de coordination. Ainsi, un artisan est formellement indépendant car il ne dépend de personne pour fixer sa cadence du travail, ses modalités d'exécution, à l'inverse, un ouvrier spécialisé est soumis à de nombreuses interdépendances dans son organisation. S'il ne respecte pas le rythme de travail de ses collègues il peut à lui seul bloquer toute la chaîne de production.

Toutes les sociétés se sont développées selon le principe de la division du travail, depuis les sociétés tribales où la différenciation des tâches se réduit sommairement à quelques fonctions comme celle du chef, du sorcier-guérisseur et des chasseurs-guerriers jusqu'aux sociétés contemporaines où la division des tâches atteint un degré sans précédent. Au fil de l'histoire, nos sociétés se sont complexifiées et de ces faits elles se sont fragilisées car elles reposent sur des réseaux d'interdépendance de plus en plus denses.

Les plus grands problèmes que doivent gérer les organisations aujourd'hui sont ceux posés sur les montées des interdépendances. Savoir gérer l'interdépendance est une nouvelle exigence qui se pose à toute entreprise, cette exigence se caractérise par de nouvelles formes d'organisation (*l'organisation par réseau*), par nouvelle stratégie (*stratégie de coopération*), par de nouveaux modèles d'information (*les échanges de données informatisés*).

1.3.2 Paramètre de conception des postes : la formalisation du comportement

Dans un article intitulé « *une convergence en théorie de l'organisation* »⁶, J. Dickson (1966-1967) remarque que des théoriciens de l'organisation se sont intéressés à un paramètre de la structure qu'il appelle « la spécificité du rôle ». Il présente une liste de ces théoriciens, qui est un véritable gotha des grands auteurs du management: « *Taylor, Fayol, McGregor, Argyris, Simon, Whyte, Crozier, Thompson, etc* ».

À un point de son article, pour mettre en évidence la diversité des appellations données par les différents auteurs à ce même paramètre, Dickson parle d'une structure qui est située à une extrémité sur cette dimension, pourrait être qualifiée de « *bureaucratique, mécanique, fermée, formaliste, routinisée, spécifique, dominante, bien définie, programmée perceptuellement structurée, d'habitude, scientifique, autoritaire, rationnelle* » ici, nous nommerons ce paramètre la formalisation du comportement, en notant qu'il représente la façon qu'à l'organisation de limiter la marge de manœuvre de ses membres.

La formalisation du comportement est le paramètre par lequel les processus de travail de l'organisation sont standardisés.

⁶ Roethlisberger & W. J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, 1966 p.98.

Le comportement peut être formalisé de trois façons :

- **La formalisation liée au poste** : dans ce cas l'organisation spécifie le travail lui-même, d'habitude sous forme d'une description de poste, on indique au titulaire quelles sont les phrases de travail, leur ordre, etc ;
- **La formalisation liée au flux de travail** : Au lieu d'attacher la spécification au poste l'organisation peut le faire porter sur le poste lui-même comme les musiciens d'orchestre qui travaillent à partir de partitions qui spécifie pour chacun le rôle qu'il a dans une symphonie donnée ;
- **La formalisation par règlement** : en fin, plutôt que de formaliser le poste ou le flux de travail, l'organisation peut créer des règlements valables pour toutes les situations, tous les postes, tous les flux de travail, tous les salariés, ces règlements peuvent spécifier qui peut ou ne pas faire quoi, quand, ou, avec qui et avec la permission de qui.

Quelque que soit le moyen utilisé pour la formalisation par postes, par flux de travail ou par règlement , l'effet est le même , le comportement est régulé, le pouvoir passe de l'opérateur à celui qui conçoit les spécifications, souvent un analyste de la technostructure ; ainsi la formalisation du comportement conduit à la division verticale et horizontale du travail dans le but de réduire la variabilité , de prédire le comportement et contrôler ; une organisation totalement formalisée est une organisation précise , rien n'est confus , tout le monde sait exactement ce qu'il faut faire , ceci assure une stabilité qui conduit à une production efficace Elle sert aussi à garantir l'équité au clients : les sévices fiscaux doivent traiter tout le monde de la même façon ,l'organisation formalise aussi pour d'autres raisons d'une validité plus discutable, un tel mouvement peut refléter une préférence arbitraire pour l'ordre .

Les organisations qui utilisent la formalisation du comportement pour réaliser la coordination sont généralement appelées des « *bureaucraties* », ce mot à une origine très simple il vient de bureau au sens pièce, ou du meuble qui s'y trouve, ou de la fonction assurée par les personnes qui travaillent dans la pièce. Max Weber⁷, le grand sociologue, l'a utilisé pour décrire un type particulier de structure. Pour Weber , c'était un terme technique , et il a conservé ce sens aujourd'hui dans la littérature en théorie d'organisation et en sociologie ou il décrit la bureaucratie comme un type « *idéal* » de structure , idéal ne signifiant pas parfait mais pur .

1.3.3 Paramètre de conception de travail : la formation et la socialisation :

L'organisation peut soit établir des procédures de recrutement et de sélection lui permettant de choisir parmi les candidats celui qu'elle recrute en fonction de ses critères, soit

⁷ MAX WEBER, « *sociologue membre de l'école des relations humaines* ».

créer des programmes dont le but est d'amener les personnes qu'elle a recruté à satisfaire à ces exigences de postes.

On appelle formation les processus par lesquels sont enregistrées les connaissances et les aptitudes liées au travail, et socialisation le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation. Dans les deux cas il s'agit de l'internalisation par les individus des comportements standardisés.

1.3.4 Paramètre de conceptions de la superstructure : le regroupement en unités

Lorsqu'un ensemble de postes est déterminé en termes de spécialisation, deux questions évidentes se posent à l'organisation : comment faut-il regrouper en postes de travail pour former des unités ? Et quelle doit être la dimension des unités ?

Ces deux questions ont trait à la conception de la superstructure de l'organisation ;

Le regroupement en unités est la base du système d'autorité formelle et de la hiérarchie de l'organisation ;

L'organigramme est une image symbolique de la hiérarchie, il représente le résultat du processus de regroupement ;

Les bases de regroupement sont : le regroupement par spécialités, par processus de travail et par fonction, regroupement en fonction du moment où est effectué le travail, regroupement par produits, par clientèle et regroupement sur une base géographique ou par localisation.

- **Les critères de regroupement** : il existe quatre critères que les organisations utilisent pour regrouper les positions et les unités :

L'interdépendance de flux de travail, l'interdépendance des processus de travail, le critère d'économie d'échelle et celui des relations sociales.

Au final on remarque que chaque superstructure finit par être un compromis entre les facteurs objectifs qui sont les interdépendances de flux et de processus de travail ainsi que les économies d'échelles et les facteurs subjectifs qui sont les personnalités et les besoins sociaux

Cette combinaison de critères de regroupement nous mène à obtenir deux grands axes de regroupement :

Un regroupement par marché pour créer des unités relativement autosuffisantes traitant de flux de travail différents, et un axe de regroupement des postes en unité sur une base fonctionnelle.

En d'autres termes, que si les interdépendances de flux de travail sont celles qui sont importantes et que la standardisation ne peut pas les traiter, l'organisation essaiera de les contenir dans les unités d'une structure par marché de façon à faciliter la supervision directe et

l'ajustement mutuel ; si le flux de travail est irrégulier et si la standardisation peut facilement contenir les interdépendances , ou si on est dans un cas où ce sont les interdépendances des processus et les économies d'échelle qui sont importantes alors l'organisation aura tendance à rechercher les avantages de la spécialisation et à choisir de regrouper les postes en unités sur une base fonctionnelle .

1.3.5 Paramètres de conception de la technostructure : la taille des unités

Dans la conception de la superstructure, le second problème après le regrouper des unités est la taille de ces unités c'est-à-dire combien de postes pour chaque unité, et en mettant une liaison avec un des objectifs de regrouper qui est le contrôle de travail, on peut reformuler la question : combien chaque supérieur doit-il avoir de subordonnés ? Ou encore quelle doit être la surface de contrôle de chaque supérieur ?

Le contrôle n'est qu'un facteur parmi d'autres pour décider la taille des unités si on remarque bien le caractère aplati ou pointue de la structure et aussi les études qui traitent des relations entre taille des unités et mécanisme de coordination.

Par essence une structure pointue a une ligne hiérarchique avec à chaque niveau, des groupes relativement petits alors qu'une structure plate est composée de groupes d'effectifs plus importants et comporte un nombre plus faible de niveaux hiérarchiques ; Les caractéristiques d'une structure pointue est qu'elle permet contrairement à la structure aplatie de réduire le temps qu'un manager doit consacrer à la supervision proprement dite ; il dispose donc de plus de temps à la prise de décision et l'activité externe.

1.3.6 Paramètres de conception des liens latéraux : système de planification et de contrôle

L'objectif d'un plan est de spécifier un résultat, un standard ou une norme que l'on désire obtenir à un moment donné situé dans le futur ; et l'objectif de contrôle est de déterminer si le standard a été atteint ou non ; ainsi la planification et le contrôle sont-ils inséparables : il ne peut pas y avoir de contrôle sans planification préalable et les plans perdent leur efficacité s'il n'y a pas de suivi. Pris ensemble, les plans et les contrôles régulent les produits et, indirectement, régulent aussi les comportements ; en résumé la planification de l'action émerge comme le moyen par lequel les décisions et les actions d'une organisation structurée par fonction, peuvent être conçues de façon intégrée.

Le contrôle des performances s'intéresse au résultat des actions et constitue l'acte d'évaluation. Pour que le contrôle ou l'évaluation trouve une légitimité aux yeux de tous les acteurs, un système de normes, de standards, doit être élaboré lors de la planification. Ces normes ainsi fixées sont les critères de mesure de la performance de l'organisation et des

différentes unités qui la composent. Le contrôle peut avoir comme objectif de mesurer ou de motiver. La planification des actions et le contrôle de la performance permettent la standardisation des résultats.

1.3.7 Paramètre de conception des liens latéraux : les mécanismes de liaison

Lorsque les unités ont des activités distinctes, leur coordination exige la mise en place de liaisons. Pour cela, chaque unité doit être correctement intégrée dans la structure. Les modes d'intégration résultent des liens entre les unités qui doivent unir leurs efforts et leurs actions pour répondre aux demandes de l'environnement et aux objectifs fixés par l'organisation. Quels sont les moyens et procédures qui permettent de développer les liens latéraux entre les différentes unités :

- Un système formel puissant, les liens sont « *institutionnalisés* » ;
- Les postes de liaison, un membre de l'organisation a la mission d'assurer les contacts entre membres des différentes unités, passant outre la hiérarchie. Le succès de ce médiateur dépend de sa compétence, reconnue par les différentes unités qu'il doit relier. Il doit se situer à égale distance de chacun des unités, et ne doit pas être un spécialiste d'une unité particulière ;
- Les groupes de projets sont constitués par des membres de l'organisation issus d'unités différentes rassemblés pour accomplir une tâche ou une activité particulière. Le groupe se dissout lorsque la tâche est accomplie (*constitution ad hoc*) ;
- Le cadre intégrateur, c'est un homme de liaison à qui on a confié une autorité formelle.

Dans la construction de la structure, notre progression nous a permis de voir la conception des postes, de la superstructure, d'envisager les liens qui unissent les unités de travail, pour en arriver au système de prise de décision de la structure.

1.3.8 Paramètre de conception du système de prise de décision : la décentralisation verticale et horizontale

Décider, c'est transformer une volonté en acte. C'est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action, le moment du passage à l'acte proprement dit. Quels systèmes peuvent permettre de décider et qui en recueille le pouvoir ?

Selon H. Mintzberg « *la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation, à la limite dans les mains d'un seul individu ; nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes* » Deux systèmes s'offrent donc à nous centralisation ou décentralisation. ⁸

⁸ H.Mintzberg, structure est dynamique des organisations, Edition d'organisation 1986.p180.

1.3.8.1 La centralisation

La centralisation est un système puissant et coordonnateur dans lequel la totalité des tâches administratives qui sont à gérer sur l'ensemble de l'organisation est réunie sous la compétence et le pouvoir d'un sommet stratégique. Celui-ci assure sa fonction par le canal d'une structure administrative unifiée et hiérarchisée. Le sommet stratégique revendique généralement la centralisation qui lui permet de conserver le contrôle sur les décisions. Pour autant, certains arguments peuvent pousser à la décentralisation. Matériellement, la centralisation est parfois impossible, notamment en cas d'éloignement ou face à des limitations cognitives.

Elle peut aussi constituer un moyen de motivation, la créativité ayant besoin de zone d'ombre pour s'épanouir. Néanmoins, centralisation et décentralisation ne doivent pas être prises dans un sens absolu mais considérés dans une acception relative. En effet, une entreprise décentralisée conserve certains points de l'organisation très centralisés. Il en va de même à l'inverse. Ainsi, au-delà de dispersion physique, les flux d'information n'étant pas parfaits, c'est la dispersion des pouvoirs de décision qui donne naissance à la décentralisation, les capacités d'un seul individu pour traiter l'information étant limitées. Le pouvoir de décider ne confère ni l'information, ni la capacité cognitive nécessaire à la prise de décision.

Partant de là, « *un processus de décision est décentralisé au maximum lorsque le décideur ne contrôle que le choix (c'est le moins qu'il puisse faire pour être appelé décideur) dans la hiérarchie de l'organisation, il perd du pouvoir au profit de ceux qui, à côté de lui, autorisent la décision ; et au profit de ceux qui, au-dessous de lui, l'exécutent* ». ⁹

Décentraliser c'est la possibilité de déterminer jusqu'à quel niveau le pouvoir formel est délégué le long de la ligne hiérarchique (décentralisation verticale) et indiquer les limites de circulation informelle du pouvoir hors de cette ligne hiérarchique (*décentralisation horizontale*).

1.3.8.2 La décentralisation

La structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre différents acteurs de l'organisation. Divers types de décentralisation peuvent être envisagés :

- La décentralisation verticale est descendante. Dans la ligne hiérarchique, elle part du sommet stratégique qui délègue ses pouvoirs de décision à ses subalternes. Elle se réalise dans le cadre de délégations formalisées par des règles. La délégation ne se présume pas. Elle est formelle et prise dans un cadre et un contexte précis et bien défini ;

⁹ H.Mintzberg. *Op.cit.* p180.

- La décentralisation verticale limitée ou parallèle par laquelle les managers d'unités constituées sur la base de marché ont une partie importante du pouvoir formel de décision ;
- La décentralisation horizontale sélective permet le partage du pouvoir de décision entre le sommet hiérarchique et des unités fonctionnelles. Si la technostructure est chargée de la standardisation, elle reçoit un pouvoir décisionnel pour ce qui concerne son domaine expert ;
- La décentralisation verticale et horizontale par laquelle le pouvoir est en partie resituée au niveau du centre opérationnel qui trouve une certaine autonomie dans le cadre de son activité principale ;
- La décentralisation verticale et horizontale sélective provoque une dispersion du pouvoir décisionnel aux personnes compétentes ou des experts qui réalisent des choix et conseillent le sommet stratégique ;
- La décentralisation pure assure une répartition égale du pouvoir dans toute l'entreprise. Elle prend une forme consensuelle et donne naissance à l'organisation démocratique. L'autogestion deviendrait alors une valeur centrale. Il existe peu d'exemples de ce type d'organisation.

Les structures des organisations résultent de la combinaison des paramètres de conception que nous venons de décrire : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation, le regroupement en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison, la centralisation et la décentralisation.

Section 2 : Les facteurs de contingences

Les composantes de l'organisation (*spécialisation du travail, coordination des tâches, formalisation*) résultent en partie seulement des choix du décideur. Elles sont aussi le fruit d'une adaptation à un contexte particulier. En théorie des organisations, la théorie de la contingence stipule que les formes d'organisation dépendent des conditions auxquelles elles sont confrontées. Ces conditions constituent les facteurs de contingence.

2.1 La taille

La taille de l'entreprise est considérée comme un des facteurs les plus déterminants de la forme d'organisation. L'accroissement de la taille occasionne de nombreuses transformations au sein de l'organisation :

- Plus la taille d'une organisation augmente, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée. À mesure que l'organisation s'agrandit, il lui devient à la fois plus facile et plus nécessaire de réaliser une division du travail et d'obtenir des unités plus différenciées au sein desquelles le travail est relativement homogène. Ce faisant, plus la structure est différenciée, plus l'entreprise ne doit accentuer la coordination. On voit alors apparaître une hiérarchie administrative plus élaborée avec une division plus marquée du travail entre administration et production ;
- De manière générale, plus l'organisation est grande, plus elle tend à se formaliser. Plus la taille de l'entreprise s'accroît, plus les comportements se répètent. En conséquence, il devient plus facile de les prédire et l'organisation a donc pris tendance à les formaliser. En d'autres termes, plus la taille augmente et plus aura recours à la communication formelle et sera régulière par des procédures et règles précises ;
- A l'appui de ces tendances liées à la taille, de nombreux spécialistes de management pensent que l'on ne gère pas une PME comme on gère une grande entreprise. La taille induit des spécificités organisationnelles et rend difficile toute transposition des méthodes de gestion d'un type à l'autre. Le changement de taille s'accompagne d'un changement de nature de l'organisation.

2.2 L'âge

On observe qu'avec le temps, l'organisation se formalise d'avantage du fait de l'expérience dont elles peuvent bénéficier pour formaliser les comportements et prescrire des règles et des procédures à suivre face à un problème récurrent. L'organisation « apprend » à travers la répétition des tâches. Une organisation qui vieillit tend à répéter son travail et donc à devenir plus prévisible et plus facile à formaliser.

À l'inverse, une entreprise jeune procède par tâtonnements, commettant parfois des erreurs. De manière générale, et tout comme pour le facteur taille, il convient de distinguer les organisations selon l'âge. On ne gère pas une jeune entreprise comme on gère une vieille entreprise. L'âge induit des spécificités organisationnelles.

De même, l'âge des salariés modifie les modes de gestion. La pyramide des âges est un outil qui fournit des indications très utiles. Par exemple, les réformes sont généralement plus difficiles à mettre en œuvre dans le cadre d'une entreprise dont l'ensemble des employés est proche de la retraite.

D'une part, l'entreprise hésitera à investir dans la formation de personnel dont elle sait à l'avance qu'ils quitteront rapidement l'entreprise et d'autre part, l'individu n'est guère incité à changer ses habitudes compte tenu du faible nombre d'années qu'il lui reste à travailler. Certaines entreprises peuvent être alors tentées de rajeunir leurs effectifs en facilitant les départs en préretraite et en embauchant de jeunes employés.

Toutefois, un vieillissement n'est pas toujours un signe de rigidité. Bien au contraire, de nombreuses études montrent que l'expérience permet aux organisations d'être plus adaptables face aux changements. Les employés gardent en mémoire bien des situations qu'ils ont éprouvées tout au long de leur vie active. De nombreuses entreprises ont été atteintes « *d'amnésie* » lorsqu'au début des années quatre-vingt l'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans a entraîné le départ massif d'employés expérimentés.

2.3 3 La technologie

2.3.1. La typologie de Woodward

Joan Woodward fut un des premiers à mettre en évidence les relations entre l'organisation et son système technique. Durant les années cinquante, elle dirigea un groupe de recherche sur l'organisation de cent entreprises industrielles anglaises¹⁰. L'observation montra une grande diversité des types d'organisation sans que le passé des entreprises, la branche d'activité ou la taille ne puissent expliquer ces différences. En fait, Woodward découvrit que les entreprises adoptant des systèmes techniques relativement semblables tendaient à avoir le même type de structure d'organisation. Il en a déduit une typologie des systèmes techniques désormais devenue classique :

- « *Le système technique de production unitaire ou par petits lots* » : il correspond à la fabrication de produits non standards. Il induit une structure peu élaborée, relativement souple, où la standardisation et la formalisation sont peu développées. La coordination

¹⁰ Olivier Torés-Blay , « *Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie* », 2e édition , Edition Economica.2007.p.180.

s'effectue par ajustement mutuel entre les opérateurs et par supervision directe de l'encadrement de premier niveau. La production à l'unité est de nature artisanale.

- « *Le système technique de production de grandes séries ou de production de masse* » : il correspond à la fabrication de produits standards. Le travail d'exécution est routinier et très peu qualifié. La structure est élaborée et plus rigide. La répétitivité des tâches renforce la standardisation et la formalisation ainsi que le pouvoir de la technostructure. Ce type d'entreprise se rapproche de la bureaucratie. On retrouve ce système technique dans les secteurs de l'automobile, de l'électroménager...
- « *le système technique de production en continu* » : il correspond à la fabrication très largement automatisée de produits standards (*raffineries de pétrole, industrie chimique...*). Le facteur essentiel dans les entreprises de production en continu est l'automatisation de leur système technique. Le système technique est totalement régulateur, mais il régule des machines et pas des individus. Ainsi, la part du personnel de production se réduit au profit du personnel administratif. Ce sont désormais des machines qui assurent la production. Le rôle du personnel de production n'est plus l'exécution des tâches mais la surveillance et la maintenance du système technique. Ce qui suppose une décentralisation de la prise de décision et une bonne formation du personnel.

L'enseignement le plus intéressant de l'étude de Woodward est la constatation qu'il existe un type d'organisation spécifique pour chaque catégorie de système technique. A chaque système technique correspond une fonction clé. Ainsi, dans-le-cas des entreprises à production unitaire, la fonction « *développement* » est primordiale car l'efficacité de l'entreprise provient de sa capacité de conception et de développement d'un produit unique qui doit être conforme aux désirs du client. Il s'agit de produire « *sur mesure* »: Dans le cas des entreprises de production de masse, c'est la fonction « *production* » qui devient la fonction critique. Enfin, dans les technologies continues, la fonction « *marketing* » est décisive car il s'agit d'écouler la production de denrées difficilement différenciables à très grande échelle. Les services commerciaux doivent rechercher en permanence des débouchés pour les produits finis.

2.3.2 La classification de Perrow

Selon Perrow, le choix des entreprises en termes de systèmes techniques est déterminé par la nature des tâches à effectuer. Celles-ci peuvent être plus ou moins répétitives et plus ou moins facilement analysables. Le degré de variabilité des tâches dépend du nombre et de la fréquence des exceptions (*demandes particulières, irrégularités de la charge de travail...*).

Le degré de sophistication des tâches dépend de la possibilité ou non d'identifier à l'avance des procédures explicites et précises. Si certaines tâches sont facilement analysables, d'autres nécessitent de procéder par tâtonnement en mobilisant l'expérience ou la créativité.

En croisant ces deux dimensions, on obtient une matrice permettant de classer les organisations en quatre catégories :

Tableau N° 4 : Types d'organisation selon la variabilité et la sophistication des tâches

		VARIABILITÉ DES TACHES	
		Tâches routinières avec peu d'exceptions	Tâches très diversifiées avec de nombreuses exceptions
O P H I S T I C A T I O N	Problèmes bien définis et analysables	ORGANISATION ROUTINIÈRE (Problèmes faciles à analyser)	ORGANISATION ENGINEERING (Nombreuses exceptions mais problèmes traités de façon rationnelle et systématisée)
	Problèmes mal définis et peu analysables	ORGANISATION ARTISANALE (Problèmes difficiles à résoudre mais peu d'exceptions)	ORGANISATION NON ROUTIÈRE (Beaucoup d'exceptions et de problèmes difficiles à résoudre)

Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2 eme édition , Edition Economica

- Quelles sont les implications de ces deux dimensions sur les structures d'organisation ?

La répétitivité élevée des opérations permet d'allouer le travail de manière précise et stable entre les opérateurs et entre les unités. Les besoins de coordination entre ces unités sont faibles et peuvent être assurés par des ajustements mutuels ou, des procédures de routine, ou par recours à des arbitrages hiérarchiques. À l'inverse, la fréquence élevée des exceptions nécessite une coordination étroite entre les opérateurs. Afin de s'adapter aux exceptions, l'entreprise aura recours à une plus grande flexibilité des structures, à des ajustements mutuels fréquents ou à des mécanismes de liaisons élaborés.

La possibilité de traiter systématiquement les opérations permet de définir précisément les tâches et induit la standardisation, la formalisation et la centralisation de la conception de l'action par des spécialistes de la technostructure. À l'inverse, l'impossibilité de traiter systématiquement les opérations implique une grande liberté d'action des opérateurs qui est rendue possible par une formation poussée.

2.4 4 L'environnement

Par environnement, on entend tous les éléments externes à l'entreprise qui affectent la performance. Il s'agit des marchés de l'entreprise, du climat politique, des conditions économiques et sociales... L'environnement peut revêtir différentes caractéristiques. Il peut être plus ou moins simple, plus ou moins stable, plus ou moins homogène et plus ou moins hostile. Chacune de ces caractéristiques a des incidences sur le type d'organisation et les mécanismes de coordination adoptés.

2.4.1 Le degré de simplicité de l'environnement

Chaque entreprise peut se positionner sur une échelle de valeur mesurant le degré de simplicité de son environnement. Deux situations extrêmes peuvent être envisagées :

- Celle où l'environnement est relativement simple. Un environnement est simple s'il est facile à comprendre. Au niveau des structures, cette simplicité environnementale favorise la centralisation ;
- Inversement, un environnement est complexe s'il nécessite une grande variété de compétences et d'expertises pour le saisir. Au niveau des structures, cela implique d'embaucher des individus qualifiés et d'accroître la décentralisation.

2.4.2 Le degré de stabilité de l'environnement

L'instabilité fait référence au nombre, à la fréquence et à l'intensité des changements. Lorsque les changements de l'environnement sont peu nombreux, relativement rares et de faible importance, l'organisation a tendance à adopter des règles, des procédures, des normes qui ne changent pas. Les mécanismes de coordination, sont standardisés. À l'inverse, des changements trop nombreux, fréquents et de forte intensité imposent des réaménagements permanents. L'organisation ne peut, ni ne doit être formalisée afin de conserver sa capacité d'adaptation. L'organisation aura tendance à privilégier les mécanismes de coordination les plus souples (*supervision directe et ajustement mutuel*).

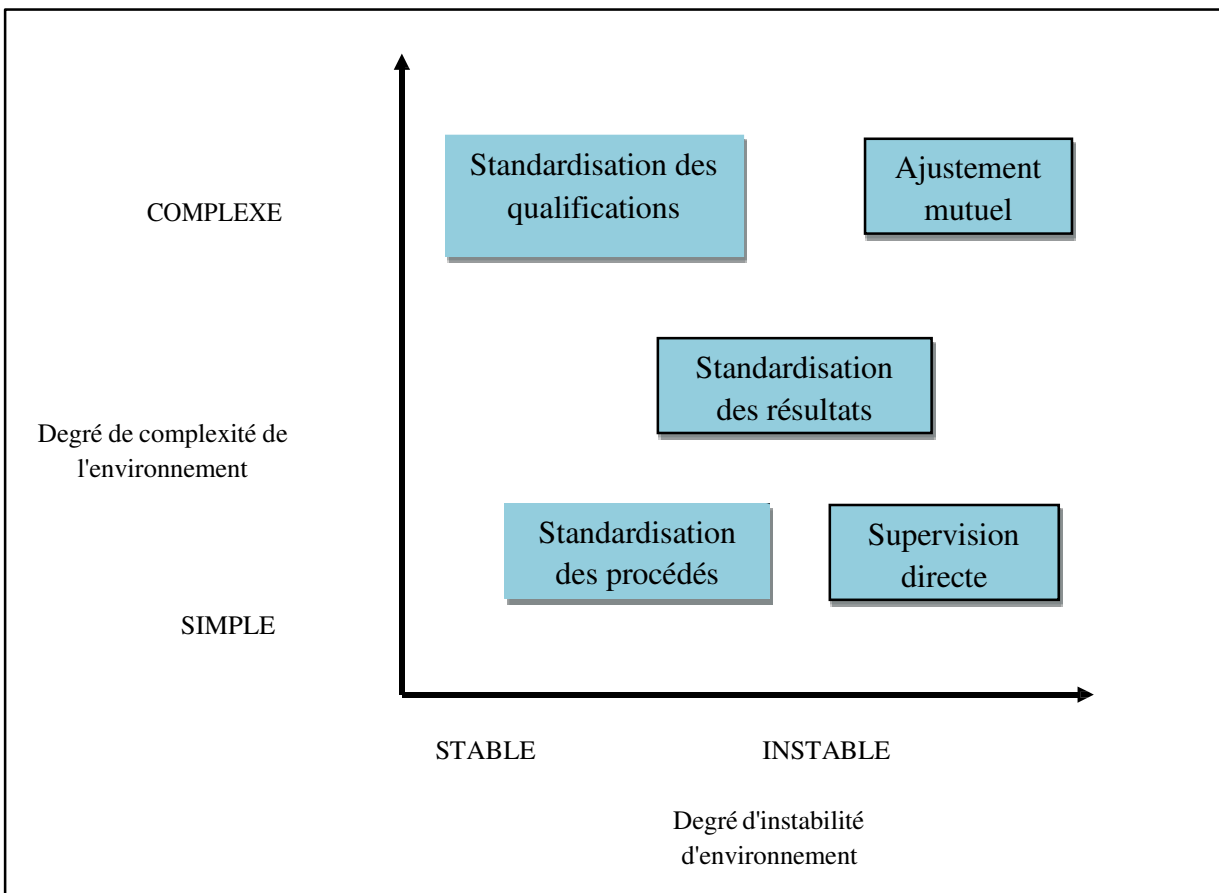
2.4.3 Le degré d'homogénéité de l'environnement

Un environnement homogène favorise un regroupement en unités sur la base de spécialités complémentaires. Pour faire face à un environnement hétérogène, l'organisation a tendance à se scinder en unités s'adressant chacune à une portion homogène d'environnement.

Une entreprise mono produit s'adressant à un marché homogène adoptera une structure fonctionnelle. Une entreprise, multi produit, où chaque produit requiert des moyens de production et de vente spécifiques, adoptera plutôt une structure divisionnalisée.

On peut faire apparaître une relation entre les mécanismes de coordination d'une part et les degrés de stabilité et de complexité de l'environnement d'autre part.

Figure N°03 : Mécanismes de coordination selon la complexité et l'instabilité de l'environnement



Sources : Olivier Torés-Blay, Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie, 2e édition , Edition Economica .

D'après cette figure on constate les différents mécanismes de coordination selon la stabilité et la complexité de l'environnement ce qui est en relation directe avec les mécanismes de coordination et le type de structure, c'est la relation qui a toujours existé en terme du facteur de l'environnement qui est un élément identificateur de la structure du moment que l'organisation interagisse et d'une façon importante le plus souvent avec ce dernier.

2.4.4. Le degré d'hostilité de l'environnement

L'hostilité renvoie au caractère plus ou moins menaçant de l'environnement. Elle est fonction de l'intensité concurrentielle, laquelle peut parfois engendrer de véritables pratiques éliminatoires entre concurrents. Dans le cas d'une administration ou d'une entreprise en situation de monopole, le degré d'hostilité est faible. Selon Mintzberg, l'hostilité de l'environnement induit une centralisation des pouvoirs dans l'entreprise. Dans les situations d'urgence ou de crise, l'exercice du pouvoir tend à se durcir. L'instinct de survie conduit souvent à un exercice autocratique du pouvoir. Un homme fort peut temporairement, le temps que dure la crise, s'arroger les pleins pouvoirs.

2.5 Le pouvoir

Les enjeux de pouvoir sont inhérents au fonctionnement normal de toute organisation. L'organisation est une arène politique. French et Raven ont identifié cinq sources du pouvoir. Ils distinguent les « *pouvoirs de position* » et les « *pouvoirs personnels* ».

- Les « *pouvoirs de position* » comprennent :
 - le « *pouvoir coercitif* » fondé sur la capacité de menacer et d'exercer des sanctions ;
 - le « *pouvoir de renforcement* » fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou de récompenser une personne ;
 - le « *pouvoir légitime* » fondé sur l'autorité formelle associée à un poste hiérarchique.
- Les « *pouvoirs personnels* » comprennent :
 - le « *pouvoir de référence* » fondé sur le rayonnement charismatique, c'est-à-dire la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence ou d'admiration ;
 - le « *pouvoir de l'expertise* » fondé sur les connaissances réelles ou supposées, sur la compétence professionnelle qui autorise le détenteur de se savoir à formuler des avis faisant autorité.

Les dirigeants des entreprises peuvent combiner à des degrés variables ces différents types de pouvoirs. Lorsque les dirigeants exercent leur pouvoir essentiellement à partir de la position qu'ils occupent dans la hiérarchie, on qualifie leur pouvoir d'autoritaire. À l'inverse, lorsque les dirigeants manifestent plutôt des qualités d'ordre personnel, on qualifie leur pouvoir de leadership.

Les relations de pouvoir ont un impact sur les structures organisationnelles. Ainsi, le client important d'une entreprise peut exiger d'avoir un interlocuteur unique pour tous les aspects concernant ses relations d'affaires avec l'entreprise. Il pousse ainsi la structure de l'entreprise vers une certaine décentralisation si on nomme un tel interlocuteur, ou vers une plus grande centralisation si la Direction Générale se réserve ce client sourcilieux.

Mais l'environnement d'une organisation ne se résume pas à son marché. Dans bien des cas, l'organisation est dépendante d'une autre entité : société-mère, organisme de tutelle....Lorsque cette dépendance est forte, et lorsque les exigences de l'autorité externe sont importantes, la structure a tendance à être :

- **Plus centralisée** : la transmission des instructions et le contrôle sont plus faciles si la responsabilité est concentrée au sommet ;
- **Plus formalisée** : le contrôle est plus facile si l'organisation est soumise à des standards clairement-définis.

Les organisations publiques sont souvent confrontées aux pressions du contrôle externe qui s'exercent sur elles.

Les structures se construisent donc en intégrant les contraintes diverses du système technique, de l'environnement et du pouvoir externe. Mais elles intègrent aussi les aspirations des acteurs internes, et au premier chef, les désirs et projets de la Direction Générale. La détermination des structures résulte aussi de la confrontation des stratégies particulières des membres de l'organisation et de l'héritage culturel de l'organisation.

S'il est difficile de décrire en général ce qui ressort de cette confrontation constante, on peut cependant isoler des forces qui correspondent aux tendances naturelles des six parties de base de l'organisation :

- Le sommet stratégique pousse à la « centralisation » grâce à laquelle il peut conserver le contrôle sur les décisions ;
- La technostructure pousse à la standardisation, notamment à la standardisation des procédés de travail parce que la conception des standards est sa raison d'être ;
- Les membres du centre opérationnel cherchent à réduire cette standardisation et à limiter le rôle de la ligne hiérarchique. Le moyen privilégié est d'accroître leur professionnalisme par le « *recours à une standardisation des qualifications* » ;
- Les membres de la ligne hiérarchique recherchent eux aussi l'autonomie. Ils favorisent la constitution d'unités distinctes et relativement autonomes,
- Pourvues de moyens propres et de normes spécifiques, soumises à un contrôle par les seuls résultats. Ils poussent à la « *balkanisation* » de la structure ;
- Les fonctionnels de support logistique acquièrent du pouvoir quand l'organisation a besoin de leur « *collaboration* », et particulièrement quand ils représentent le « *noyau* » stable de l'organisation ;
- L'idéologie est une force qui encourage les membres de l'organisation à « *tirer tous ensemble* ».

L'une ou l'autre de ces forces peut dominer si les acteurs qui la composent sont habiles, mais surtout si le contexte dans lequel l'organisation est placée leur est favorable. On voit ainsi qu'il existe des correspondances entre ces forces et les mécanismes de coordination. Selon Mintzberg, ces correspondances dessinent six formes différentes d'autorité dans l'entreprise :

- « *L'instrument* » est un type fréquent lorsqu'il y a une concentration du pouvoir entre les mains d'un seul détenteur d'influence et un fonctionnement interne bureaucratique qui permet de réduire l'organisation à un simple instrument à la solde du pouvoir externe dominateur. Les exemples sont les filiales de production de masse, les bureaucraties de service public comme les pompiers, les postes...
- « *Le système clos* » s'apparente à une organisation qui marche pour elle-même en circuit clos. On trouve ce type de pouvoir dans le cas de filiale disposant d'une forte autonomie vis-à-vis du siège de la société mère.
- « *L'autocratie* » est un système classique dans les organisations de petite taille et jeune d'âge où le PDG-dispose de tous les pouvoirs. On trouve également ce type de pouvoir dans les vieilles organisations dont le fondateur est encore au pouvoir (*l'entreprise Ford à la fin du « règne » d'Henry Ford*).
- « *Le missionnaire* » repose sur une forte idéologie véhiculée par un leader généralement charismatique, une forte identification des membres de l'organisation aux valeurs et au projet de l'organisation et une forte participation de ces derniers. On trouve dans ce cas des organisations humanitaires (*Greenpeace, Médecins sans Frontières, les Restaurants du Cœur...*).
- « *La méritocratie* » se caractérise par une distribution du pouvoir qui se fait sur la base des compétences, de l'implication et de la réussite des acteurs. On la retrouve dans des environnements ou des systèmes techniques complexes (*cabinets de médecins ou d'avocats, laboratoire de recherche, agence de publicité...*).
- « *L'arène politique* » se caractérise par un pouvoir instable car le nombre de détenteurs de pouvoir interne et externe est élevé. Ce qui fait que chacun suit ses propres objectifs (*comportement carriériste*).

2.6 6 L'espace et la culture

Deux aspects méritent d'être évoqués : la localisation de l'entreprise et l'étendue géographique de son espace de fonctionnement.

2.6.1 La localisation de l'entreprise et culture

Les caractéristiques du milieu dans lequel est insérée l'entreprise exerce une influence non seulement sur sa culture mais aussi sur son style de management et l'organisation qui s'y rapporte. Les milieux peuvent être source d'innovation, facteur d'internationalisation, vecteur d'industrialisation... L'exemple¹¹ le plus souvent cité est celui des districts industriels italiens spécialisés dans les secteurs du cuir (*chaussures*) ou du textile (*lainages et confection*). Ces districts sont des territoires au sein desquels une gigantesque constellation de toutes petites entreprises coopère et s'échange mutuellement des matières premières, de la main-d'œuvre, des idées...

Dans ces districts, la spécialisation des tâches est très poussée.

Par ailleurs, les cultures nationales peuvent également influencer sur les modes d'organisation. On sait que les conceptions du temps et de l'espace ne sont pas les mêmes en Amérique, en Europe, en Afrique et en Asie. Ce n'est pas le fait du hasard que ce soit précisément au Japon, petite île peuplée de plus de cent millions d'habitants, que l'on a inventé les méthodes de production en Juste-A-Temps¹² qui permettent de réduire les stocks et donc d'économiser l'espace. Toutefois, les méthodes de gestion japonaises sont-elles totalement transposables en Europe ou en Amérique du Nord ?

De même, l'importance accordée à l'autorité diffère d'un pays à l'autre et de ce fait influera sur le degré de décentralisation dans les organisations. Par conséquent, la localisation de l'entreprise et les cultures locales et nationales dans lesquelles elle « baigne » peuvent modifier les modes d'organisation mis en œuvre.

2.6.2 La dispersion géographique de l'entreprise

Dans le cadre de la mondialisation, les entreprises sont amenées de plus en plus à élargir leur espace de marché (*exportation et importation*) mais aussi leur espace de fonctionnement (*délocalisation de la production, filiales à l'étranger, accords de coopération internationaux...*). Or, cette dispersion des activités a une incidence sur l'organisation. Si l'on raisonne uniquement sur le plan des mécanismes de coordination, on peut constater qu'ils ne sont pas insensibles à la dimension spatiale. L'ajustement mutuel et la supervision directe sont deux mécanismes dont l'efficacité dépend d'une forte proximité entre les opérateurs. À l'inverse, les mécanismes standardisés permettent de maintenir un fort niveau de coordination malgré l'éloignement physique des opérateurs.

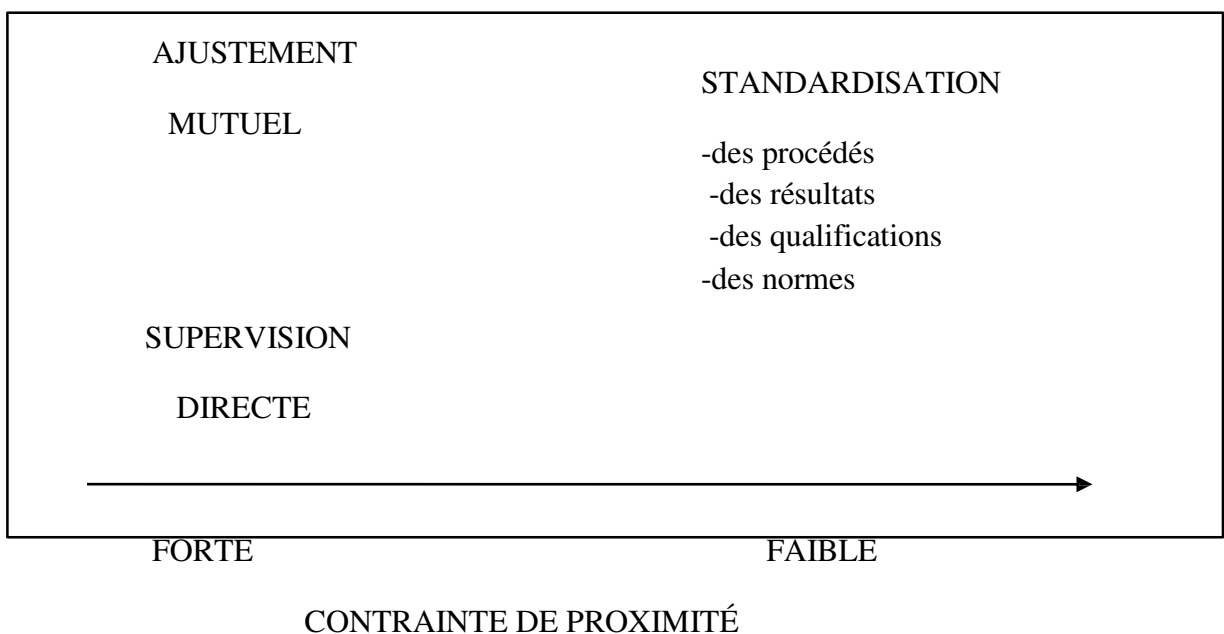
¹¹ Olivier Torés-Blay, *Op.cit.* p.181.

¹² Juste à temps « *Just in time* » technique de production inventée par les japonais (TOYOTA).2009.

La standardisation des qualifications est le moyen par lequel l'organisation maintient une forte coordination entre ces membres. Mais la standardisation des résultats peut également favoriser la coordination d'un ensemble productif dispersé. Ainsi, la gestion des firmes multinationales nécessite généralement une planification et un contrôle particulièrement développés afin que le travail des filiales à l'étranger s'intègre bien dans le système d'objectifs du groupe.

En définitive, on peut classer les mécanismes en deux types distincts ; ceux dont l'efficacité dépend d'une forte proximité entre les opérateurs et ceux qui, à l'inverse, facilitent la coordination à distance.

Figure N°4 : Mécanismes de coordination selon la contrainte de proximité



Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2 eme édition , Edition Economica

2.7 Apports et limites de la contingence

A l'issue de cette section, on peut faire deux remarques.

La première remarque a trait à l'importance relative des facteurs de contingence. Lequel d'entre eux est le plus déterminant ? La taille prime-t-elle sur la technologie, le pouvoir, l'âge et l'environnement ? Est-ce au contraire le système technique qui est la variable suprême ? En fait, aucune étude n'a pu répondre définitivement à cette interrogation. Il est difficile de dissocier les effets de la taille, du système technique, de l'environnement et du pouvoir sur la structure. L'école de la congruence contournera ce débat en montrant au contraire que les différents facteurs s'influencent mutuellement. Dans ces conditions, c'est ensemble qu'il convient de les analyser et non séparément.

La seconde remarque a trait au nombre de facteurs de contingence. Les facteurs de contingence sont-ils en nombre limité ? La liste proposée est-elle exhaustive ? D'autres facteurs peuvent-ils avoir une influence sur l'organisation ? Combien de facteurs de contingence (*devons-nous intégrer dans l'analyse des organisations ?*) Jusqu'où faut-il pousser le souci du détail ? À la limite, ne pourrait-on pas considérer chaque organisation comme un cas particulier le danger est de perdre en généralité ce que l'on gagne en précision.

La multiplication des facteurs ne pourrait que nuire à l'objet même d'une théorie des organisations, c'est-à-dire rendre plus «intelligible leur fonctionnement. Lorsque l'on ajoute un facteur nouveau, le nombre de combinaisons s'accroît à un rythme exponentiel. Or, notre esprit ne peut retenir un trop grand nombre de situations différentes. Il faut donc des repères communs pour aborder en première approche sur les organisations. Ces repères sont les configurations organisationnelles que l'on retrouve dans la section suivante.

Section 3 : Définition de la structure et sa typologie

La notion de structure est assez difficile à cerner .on serait tenté de dire que la structure d'une entreprise correspond à son organigramme, en fait, évoquer cette notion revient également à évoquer la manière dont le travail est organisé, coordonné. L'exercice du pouvoir et le système de relations humaines font également partie de ce qu'il convient peut être d'appeler le concept de structure d'entreprise.

3.1 La définition

Une structure d'organisation repose sur trois composantes principales : « la spécialisation », « la coordination » et « la formalisation ». La spécialisation correspond aux modes de découpage des activités et aux degrés de divisions des tâches au sein de l'entreprise ; la coordination définit les liaisons entre les différentes unités de l'entreprise et les degrés de centralisation ou de décentralisation et la formalisation qui évoque les degrés de précision et d'explication des différentes tâches de l'entreprise.¹³

3.2 La structure simple (ou structure entrepreneuriale)

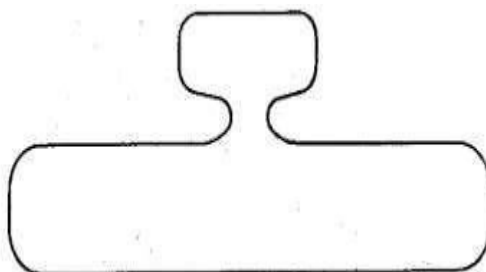
3.2.1 Présentation synthétique

Tableau N°05 : La structure simple

La structure simple	
Mécanisme de coordination principal	Supervision directe
Partie clé de l'organisation	Sommet stratégique
Principaux paramètre de conception	Centralisation, structure organique
Facteurs de contingence	Jeunesse, petite taille, système technique non sophistiqué, environnement simple et dynamique, pouvoir autocratique

Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2 eme édition , Edition Economica

Figure N°05 : Structure simple



Source : H.Mintzberg « Structure simple ».

¹³ Olivier Torés-Blay. *Op.cit.*

La principale caractéristique de cette structure est sa simplicité. En général, il n'y a pas de technostructure et peu de fonctionnels de support logistique. La division du travail est imprécise. La standardisation des tâches et l'encadrement sont limités. Le principal mécanisme de coordination est la supervision directe. C'est très souvent un seul homme, « *le patron* » qui assure le contrôle. La structure simple correspond à la première forme de toute organisation même si certaines Organisations peuvent en partie revenir à cette structure simple, en temps de crise ou face à l'urgence. Le Directeur Général a alors tendance à centraliser tous les pouvoirs et à réduire ainsi le degré de bureaucratisation. Mais l'organisation dirigée par un entrepreneur paraît mieux correspondre à cette idée de structure simple.

3.2.2 Les dysfonctionnements de la structure simple

Ce type d'organisation se caractérise par une centralisation très forte qui peut rapidement créer de nombreux dysfonctionnements, notamment sur le plan du comportement de l'acteur principal, l'entrepreneur-dirigeant. Ainsi, les dirigeants dépressifs se replient sur eux-mêmes et ont tendance à nier l'existence des problèmes. Les dirigeants plutôt soupçonneux se sentent souvent victimes de complot. Les idéalistes s'accrochent à des scénarios utopiques et les dirigeants atteints de la folie des grandeurs s'estiment infaillibles et ne prennent aucune menace au sérieux.

Une trop grande confiance en soi peut altérer la perception du dirigeant et le laisser croire qu'il est infaillible. Le succès peut amener les dirigeants à adopter une attitude intolérante face aux opinions contraires et à centraliser toutes les décisions. Cette centralisation permet des actions rapides, mais l'entrepreneur-dirigeant peut être accaparé par les questions opérationnelles et négliger les problèmes stratégiques.

Le principal danger de la structure simple repose sur le fait qu'un seul homme fait tout. L'entrepreneur-dirigeant, omniprésent, peut insidieusement devenir omnipotent. Faute de savoir déléguer, sa charge de travail peut rapidement être excessive. Débordé, il est sans cesse soumis à la pression de l'urgence, ce qui aura tendance à renforcer la centralisation et donc la surcharge de travail. De ce fait, l'entrepreneur-dirigeant est soumis à des pressions psychologiques et nerveuses constantes, qui peuvent avoir une influence considérable sur son comportement et son jugement, et ainsi, sur l'ensemble de l'entreprise.

Les difficultés liées à la solitude, au stress, au risque et au poids des responsabilités peuvent engendrer des procédures défensives qui altèrent profondément la rationalité du décideur. Divers types de psychopathologies entrepreneuriales peuvent se développer, surtout lors de la phase cruciale et particulièrement risquée de la création d'entreprise. On peut distinguer trois types de psychopathologies entrepreneuriales :

- « *La mégalomanie* » : La personnalisation de la gestion de la structure simple entrepreneuriale peut se traduire par une disposition de l'entrepreneur-dirigeant à, tout rapporter à soi. La mégalomanie est un trouble narcissique qui conduit parfois l'entrepreneur-dirigeant à nourrir des ambitions démesurément disproportionnées par rapport à ses moyens ;
- « *L'exaltation et la myopie* » : L'entrepreneur-dirigeant, sous l'emprise d'une sorte de fièvre et de passion, exalté par le sentiment de la création, surestime les opportunités et sous-estime les menaces de son environnement. Souvent victimes du scepticisme des banquiers et de tous ceux qui les entourent lorsqu'ils se lancent dans l'aventure, les entrepreneurs-dirigeants éprouvent le sentiment qu'ils ne doivent leur réussite qu'à eux-mêmes, à leur courage et à leur obstination. Ce sentiment renforce la conviction qu'ils sont capables de franchir n'importe quel obstacle et que rien ne peut leur résister, ce qui peut conduire certains d'entre eux à s'enfermer dans une tour d'ivoire ;
- « *La dépression* » : Elle guette l'entrepreneur-dirigeant lorsque ce dernier, après avoir surinvesti dans son projet entrepreneurial ou dans son entreprise, n'enregistre pas les revenus escomptés. Le retour sur investissement est souvent très faible, parfois totalement disproportionné par rapport au temps consacré à développer l'affaire. L'entrepreneur peut se sentir injustement lésé. Après une période d'exaltation, l'entrepreneur peut sombrer dans un état dépressif conduisant au désengagement total. Pour lutter contre ces dérives du comportement, certains spécialistes préconisent le « *coaching entrepreneurial* », c'est-à-dire une forme d'accompagnement psychologique qui consiste à aider et conseiller les entrepreneurs créateurs à la manière des sportifs de haut niveau.

3.3 La bureaucratie mécaniste

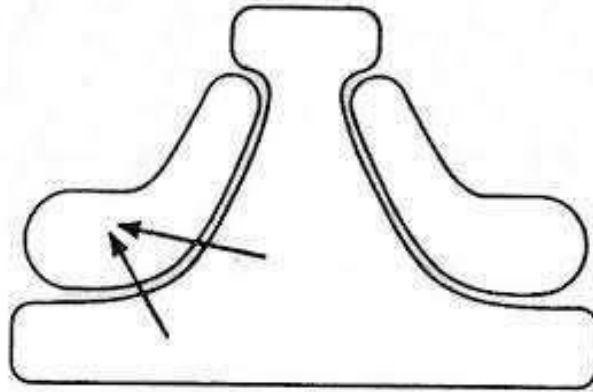
3.3.1 Présentation synthétique

Tableau N°06 : La bureaucratie mécaniste

La bureaucratie mécaniste	
Mécanisme de coordination principal	Standardisation des procédés de travail
Partie clé de l'organisation	Technostructure
Principaux paramètres de conception	Formalisation du comportement, Spécialisation horizontale et verticale du travail, centralisation verticale, Décentralisation horizontale limitée, Planification de l'action
Facteurs de contingence	Organisation âgée, de grande taille, Système technique non automatisé, Environnement simple et stable, Contrôle externe, pouvoir de type Instrument ou en système clos

Source : Olivier Torés-Blay, Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie, 2e édition, Edition Economica.

Figure N°06 : La bureaucratie mécaniste



Source : H.Mintzberg « *La bureaucratie mécaniste* ».

Max Weber ¹⁴ a été le premier à décrire ce type de structure où tout est standardisé. Les tâches opérationnelles sont très spécialisées, les procédures très formalisées, les fonctionnels et les opérationnels sont nettement séparés et la technostructure est essentielle car elle assure la standardisation des procédés de travail. Les analystes qui la composent possèdent en général un pouvoir considérable qu'ils acquièrent aux dépens des opérateurs généralement peu formés (*les ouvriers spécialisés*). Beaucoup de bureaucraties mécanistes sont soumises à un contrôle minutieux en vue d'éliminer l'incertitude et de renforcer le sentiment de sécurité.

Pour que les tâches soient programmées à l'avance, l'environnement doit impérativement être stable. Ces organisations sont souvent assez âgées car ce sont l'expérience et le temps qui ont permis la répétition et ainsi la standardisation des tâches. Le travail est extrêmement routinier. Les exemples les plus typiques de bureaucraties mécanistes sont les entreprises de production de masse et les usines de travail à la chaîne. Cette bureaucratie date de la révolution industrielle, mais elle est aujourd'hui extrêmement critiquée. On trouve souvent ce type d'organisation dans les administrations publiques comme la poste, les impôts ou l'armée. La bureaucratie mécaniste est une organisation conçue pour rechercher les économies d'échelle. Cette efficacité convient idéalement aux secteurs où la stratégie se fonde sur la recherche du coût le plus faible.

3.3.2 Les dysfonctionnements de la bureaucratie mécaniste

Une des principales limites des bureaucraties mécanistes est qu'elles instaurent une forte monotonie du travail, ce qui pose un problème de motivation des individus au travail. De plus, elles sont peu faites pour faire face aux évolutions de l'environnement. Par nature, ce type

¹⁴ MAX WEBER, « *sociologue membre de l'école des relations humaines* ».2006.p.156.

d'organisation est peu adaptable. Lorsque l'environnement perd sa stabilité, les procédures conçues pour un contexte précis deviennent caduques, voire contre-productives quand ce contexte se modifie radicalement.

Dans son ouvrage *Le paradoxe d'Icare*¹⁵, Miller¹⁶ montre les effets pervers auxquels peuvent donner lieu les principes de la bureaucratie mécaniste lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. La thèse de Miller est simple mais paradoxale : le succès mène à l'échec. À l'appui de cette thèse, Miller identifie plusieurs trajectoires qui montrent comment la réussite d'une entreprise à un moment donné peut paradoxalement conduire certains types d'organisation à des échecs.

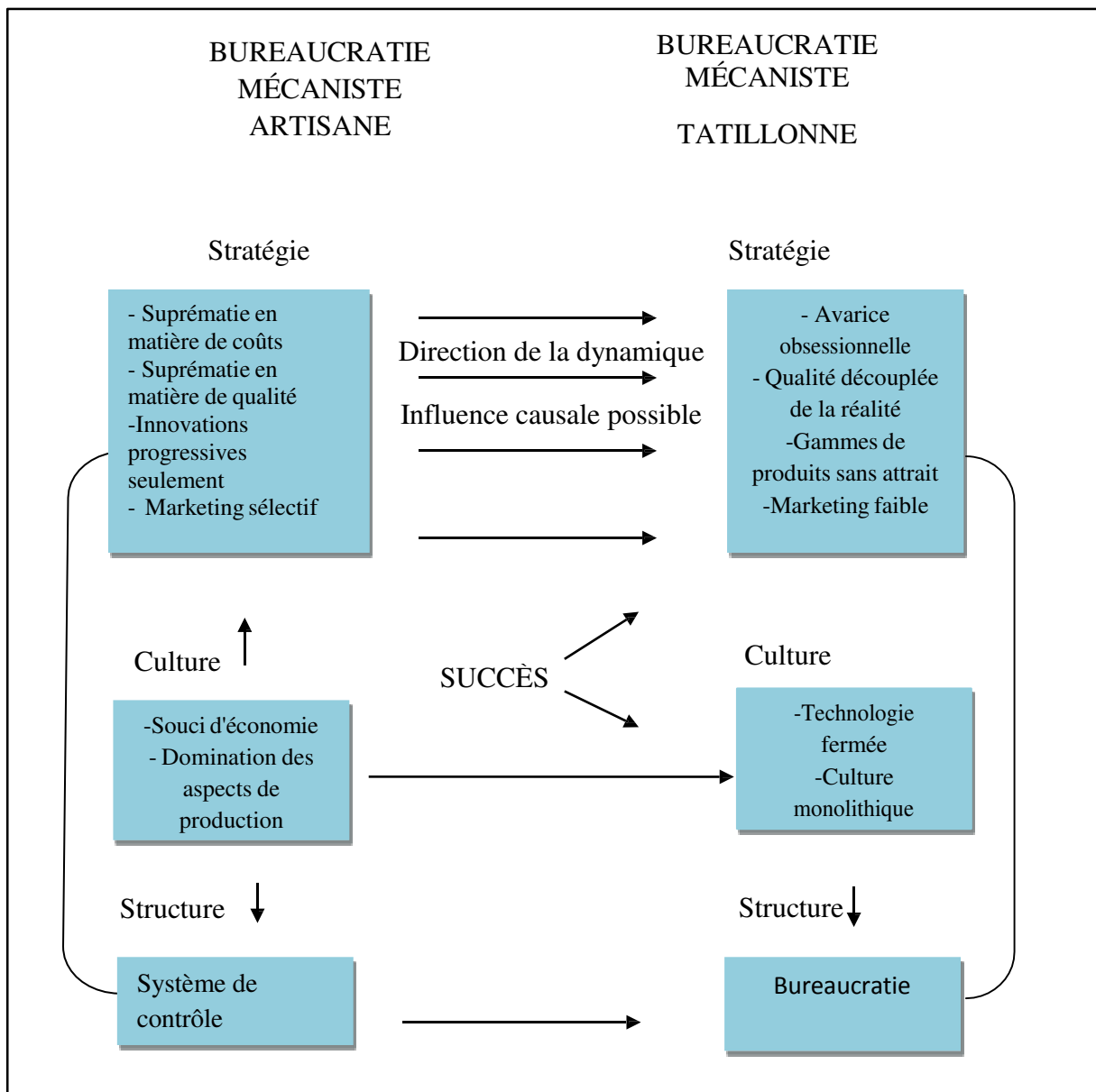
Danny Miller analyse l'évolution d'entreprises de grand nom qui sont venues à perdre leurs avantages concurrentiels : General Motors, ITT, Procter et Gamble, IBM, KODAK, Walt Disney...Etc., en étudiant leurs stratégies, leurs styles de direction, leurs cultures et leurs structures, il décèle quatre trajectoires qui ont provoqué leur déclin :

- La trajectoire ciblée change l'entreprise artisanale en bricoleuse tatillonne ;
- La trajectoire aventurière transforme l'entreprise bâtisseuse en impérialiste ;
- La trajectoire pionnière transforme de rêveuse ;
- La trajectoire dissociative change l'entreprise vendeuse en entreprise vagabonde.

¹⁵ Icare : personnage de la mythologie grecque.

¹⁶ Danny Miller, « *le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir sciences de l'organisation* », ISSN 1264.2646, Ed ESKA, 1993.p.470.

Figure N° 7 : Les dysfonctionnements de la bureaucratie mécaniste



Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2e édition , Edition Economica .

Selon Miller, le succès engendre des attitudes qui peuvent entraîner le déclin. Les éléments mêmes qui mènent au succès peuvent également mener à l'échec. Tout système porte en son sein les germes de sa propre destruction. Les facteurs qui font la richesse de l'entreprise, poussés à l'extrême, vont causer sa perte. Sans reprendre précisément les configurations organisationnelles de Mintzberg, on peut retrouver dans le portrait qu'il fait de l'artisan les traits principaux de la bureaucratie mécaniste. Les artisanes sont minutieuses, axées sur la qualité et la maîtrise des coûts ; Elles sont gérées par des ingénieurs qui travaillent selon des processus et des systèmes de contrôle rigoureux. La culture est dominée par les aspects de production et d'ingénierie.

Avec le temps, et souvent stimulées par leurs premières réussites, ces artisanes se transforment en entreprises « *bricoleuses tatillonnes* », marquées par des systèmes de contrôle rigides et des cultures hermétiques et technocratiques. Le souci du détail devient peu à peu une obsession tatillonne et cesse d'être alors une caractéristique productive. La culture d'entreprise devient de plus en plus monolithique, ce qui contraint l'entreprise à ne considérer qu'un nombre sans cesse plus restreint de facteurs. L'attention exclusive portée à la qualité ou à la compression des coûts de production entraîne des insuffisances en matière d'innovation ou de marketing. Ces entreprises tendent à se couper de leur clientèle en lui proposant des produits parfaits, mais sans rapport avec ses besoins réels. La structure tend à se bureaucratise de plus en plus, ce qui la rend de moins en moins adaptable.

3.4 La bureaucratie professionnelle

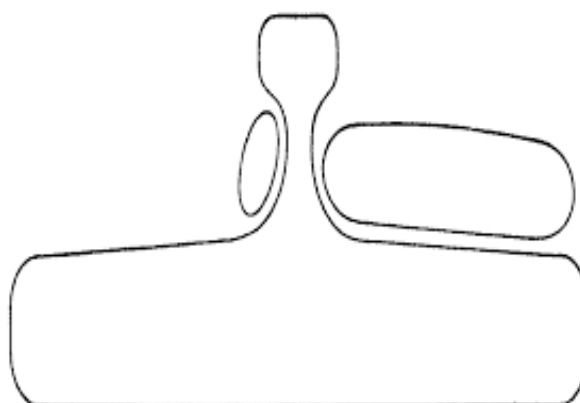
3.4.1. Présentation synthétique

Tableau N°07 : La bureaucratie professionnelle

La bureaucratie professionnelle	
Mécanisme de coordination principal	Standardisation des qualifications
Partie clé de l'organisation	Centre opérationnel
Principaux paramètre de conception	Formation, spécialisation horizontale du travail, décentralisation horizontale et verticale
Facteurs de contingence	Environnement complexe et stable, système technique non sophistiqué, pouvoir méritocratique ou en système clos

Source : Olivier Torés-Blay, Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie, 2 e édition, Edition Economica .

Figure N°08 : La bureaucratie professionnelle



Source : H.Mintzberg « *La bureaucratie professionnelle*».

Ce sont des organisations qui s'appuient sur le savoir et les compétences de leurs opérateurs. On trouve souvent ce type d'organisation dans les hôpitaux, les systèmes éducatifs, les cabinets d'expertise comptable... En général, les bureaucraties professionnelles font face à des environnements complexes et stables. La complexité nécessite l'usage d'un savoir important qui exige une longue formation. La stabilité permet que ce savoir soit bien défini et standardisé.

Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications. Ces bureaucraties professionnelles reposent sur les compétences des professionnels auxquels elles laissent une latitude considérable dans le Contrôle de leur travail. Ainsi, alors que dans la bureaucratie mécaniste l'autorité est fondée sur la position hiérarchique, dans la bureaucratie professionnelle, le pouvoir est fondé sur la compétence professionnelle.

Ces organisations demeurent bureaucratiques, car la standardisation y joue un grand rôle dans les bureaucraties professionnelles, les standards sont élaborés le plus souvent à l'extérieur (*par des associations professionnelles autogérées comme l'ordre des experts comptables ou des médecins*). En conséquence, les professionnels tendent à s'identifier davantage à leur profession qu'à l'organisation où ils travaillent.

Les professionnels qui composent le centre opérationnel sont les éléments majeurs de ces organisations. En général, ils s'entourent d'un support logistique assez étoffé afin de se décharger des tâches administratives et de se concentrer sur leur activité de base. Cependant, le pouvoir des professionnels s'étend parfois à des domaines qui échappent à leurs compétences. Très souvent, ils cherchent à contrôler collectivement les décisions administratives qui les affectent. Dans ces structures, le pouvoir passe alors aux professionnels qui consacrent leurs efforts au travail administratif au lieu de l'activité professionnelle.

Compte tenu du niveau élevé de qualification des professionnels, la technostructure est généralement peu importante. Les professionnels jouissent d'une grande autonomie dans leurs relations avec les clients. De ce fait, la bureaucratie professionnelle est une organisation fortement décentralisée.

La stratégie de ces organisations est souvent floue et difficile à maîtriser car les professionnels ont tendance à développer des comportements individualistes.

3.4.2 Les dysfonctionnements de la bureaucratie professionnelle

Le principe de la bureaucratie professionnelle est de laisser une grande marge de manœuvre au centre opérationnel. C'est précisément cette liberté qui est la principale source de problèmes.

Chaque opérateur cherche à créer son propre territoire en aménageant au sein de l'organisation, une entité qui lui sera spécifique. Un chercheur créera son propre laboratoire

fondé sur ces thèmes d'étude, un médecin créera son propre service fondé sur sa spécialité. Du fait de leur grande liberté d'exercice de leur profession, les opérateurs ont parfois du mal à coopérer ensemble. La bureaucratie professionnelle est souvent peuplée d'individus à l'esprit très indépendant qui n'aiment pas qu'on leur demande de rendre des comptes sur leurs activités. Cette attitude rend encore plus difficiles les relations entre les opérationnels et les administratifs ou les fonctionnels. L'indépendance dont bénéficient les professionnels du centre opérationnel peut les conduire à perdre de vue les besoins du client ou de l'utilisateur et à oublier leur appartenance à l'organisation. Pour corriger ce type de dérive, le mécanisme de contrôle le plus efficace est la standardisation des normes grâce à une déontologie qui tend à normaliser les comportements sans pour autant que cela soit formalisé par écrit.

3.4 La structure divisionnalisée

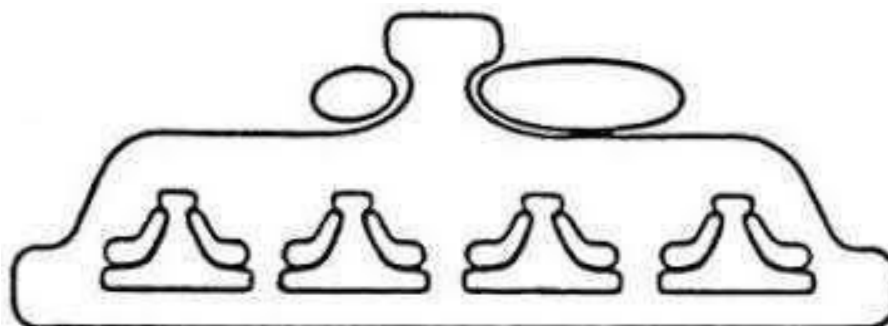
3.4.1 Présentation synthétique

Tableau N° 08 : La structure divisionnalisée

La structure divisionnalisée	
Mécanisme de coordination principal	Standardisation des résultats
Partie clé de l'organisation	Ligne hiérarchique
Principaux paramètres de conception	Regroupement des unités sur la base des marchés, système de contrôle des performances, décentralisation verticale limitée
Facteurs de contingence	Environnement hétérogène, organisation âgée, de grande taille, besoin de pouvoir des cadres, arène politique ou pouvoir en système clos

Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2e édition , Edition Economica

Figure N°09 : La structure divisionnalisée



Source : H.Mintzberg « La bureaucratie professionnelle ».

Cette configuration est un modèle d'organisation de l'hétérogénéité. Elle correspond idéalement aux très grandes firmes multinationales fortement diversifiées. Le type le plus pur

est le conglomérat. La structure divisionnaire est composée d'un ensemble de divisions quasi autonomes créées pour satisfaire différents marchés, couplées à une structure administrative centrale, appelée le siège de l'organisation. Les divisions sont plus ou moins indépendantes les unes des autres, car elles possèdent chacune leurs propres départements (*achats, fabrication, marketing...*).

Toutefois, la décentralisation est limitée. Si les divisions bénéficient d'une relative autonomie pour le contrôle des opérations concernant leurs marchés, le pouvoir du siège central sur les divisions reste important car c'est souvent le siège qui détermine la stratégie d'ensemble du groupe et qui répartit les ressources financières entre les divisions. De plus, le siège contrôle les performances et peut, le cas échéant, remplacer les directeurs de division en cas de difficultés.

Le contrôle des divisions repose sur la standardisation des résultats qui est le principal mécanisme de coordination. Cette standardisation s'effectue grâce à des systèmes de planification et de contrôle de gestion souvent élaborés. Le contrôle des performances étant essentiel, la structure divisionnalisée a tendance à faire évoluer les différentes divisions vers une structure de bureaucratie mécaniste et à se développer dans des environnements relativement stables. Cette stabilité permet ainsi à l'organisation d'élaborer des standards de performances bien définis. Les avantages de la structure divisionnalisée sont multiples. Elle permet une allocation optimale des ressources en concentrant les moyens sur les activités les plus attractives.

Elle permet une meilleure répartition des risques de l'organisation dans la mesure où le chiffre d'affaires de l'entreprise est réparti sur plusieurs activités. Elle donne une grande flexibilité structurelle et stratégique à l'entreprise qui adopte cette configuration organisationnelle. En effet, le groupe peut, à moindre frais, abandonner ou acquérir une activité sans grandement modifier la structure de l'ensemble. Dans la course à la taille mondiale, de grands groupes s'échangent des divisions entières afin de se recentrer sur leur métier de base. Cette configuration est modulable. C'est ce qui fait sa force.

3.4.2. Les dysfonctionnements de la structure divisionnalisée

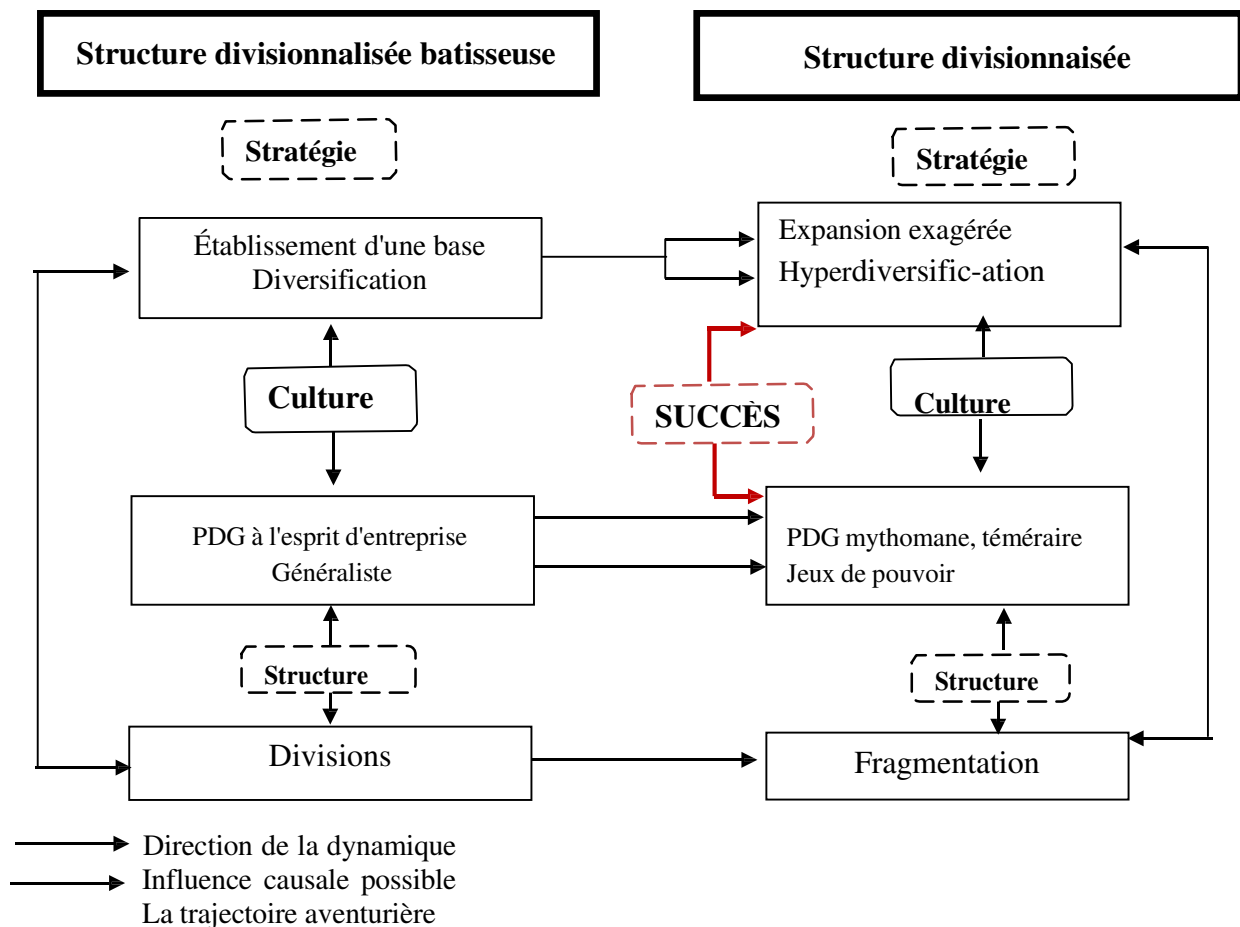
D. Miller qualifie les structures divisionnelles de bâtisseuses. La caractéristique de ce type d'organisation est de fonder la stratégie sur la saisie d'opportunité d'affaires, sur la conquête de nouveaux marchés prometteurs quitte parfois à se débarrasser des gammes de produits superflus et à fermer ou revendre les usines les moins rentables.

Les bâtisseuses sont naturellement incitées à diversifier fortement leurs activités. Dans un premier temps, l'expansion se limite aux activités connexes à l'activité existante puis dans

un second temps l'entreprise se hasarde vers des activités entièrement nouvelles, de plus en plus éloignées des conditions d'exploitation de l'activité de base. Au fil de cette expansion de plus en plus diversifiée, la structure tend à suivre les mouvements stratégiques par l'adjonction de nouvelles divisions prévues pour gérer chaque nouvelle activité.

La structure grossit par la mise en place de nouvelles divisions qui viennent s'ajouter aux anciennes. La croissance est le souci principal qui guide la stratégie de l'entreprise. Les objectifs de maximisation des ventes induisent une culture fondée sur la méritocratie qui valorise les plus performants. Mais poussée à son extrême, cette volonté délibérée de privilégier la croissance conduit la structure divisionnelle sur une trajectoire aventurière. La bâtisseuse peut se muer en impérialiste où les désirs d'expansion nourrissent des ambitions de plus en plus démesurées. Les nouvelles acquisitions deviennent de plus en plus risquées car sans cesse plus éloignées des métiers de base de l'entreprise. L'hyper diversification conduit l'entreprise à perdre son identité

Figure N° 06 : Les dysfonctionnements de la structure divisionnalisée



Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2e édition , Edition Economica

Il devient difficile de savoir quelle est sa véritable mission. De plus, l'endettement s'accroît inexorablement au fil des nouvelles acquisitions. L'entreprise est amenée à prendre

des risques croissants et à accepter des modes de financement plus coûteux pour satisfaire son appétit de croissance. En outre, la structure divisionnalisée impérialiste va éprouver de plus en plus de difficultés à maintenir l'équilibre entre l'autonomie des divisions et l'intégration des divisions à l'ensemble du groupe qui devient de moins en moins cohérent. Le problème essentiel est le risque de balkanisation du groupe.

Chaque division va chercher à maximiser l'allocation des ressources communes sans prendre en compte l'intérêt général du groupe. L'allocation de ressources rares à usages alternatifs donne lieu à d'âpres discussions, et parfois à des conflits au sein des instances de décision. Une scission s'opère entre les cadres du siège qui cherchent à préserver leur pouvoir et les cadres des divisions qui demandent plus d'autonomie. La diversification, et par voie de conséquence la divisionalisation conduit la structure à se fragmenter. La hiérarchie devient confuse, les systèmes de contrôle inefficaces face à l'ampleur et à la complexité croissante du conglomérat.

3.5 5 L'adhocratie

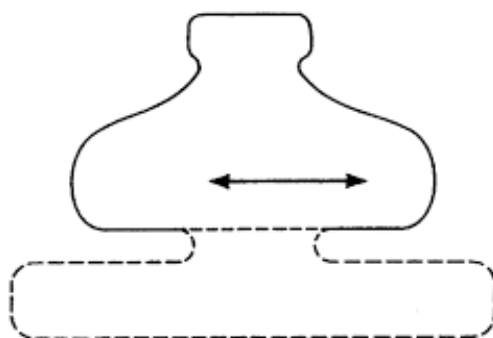
3.5.1 Présentation synthétique

Tableau N° 09 : L'adhocratie

L'adhocratie	
Mécanisme de coordination principal	Ajustement mutuel
Partie clé de l'organisation	Support logistique et centre opérationnel
Principaux paramètres de conception	Structure organique, décentralisation sélective, spécialisation horizontale, formation
Facteurs de contingence	Environnement complexe et instable, organisation jeune, système technique sophistiqué, structure à la mode, pouvoir méritocratique

Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2 eme édition , Edition Economica

Figure N°10 : L'adhocratie



Source : H.Mintzberg « L'adhocratie ».

Le mot adhocratie est emprunté à Alvin Toffler. La structure adhocratique est le type d'organisation le plus adaptable. Sa particularité est d'être totalement souple et « *antibureaucratique* ». ¹⁷

Son fonctionnement interne privilégie les petits groupes pluridisciplinaires constitués le plus souvent autour de projets fortement mobilisateurs et à fort contenu d'imagination et de créativité. Les spécialistes ne travaillent pas de façon indépendante comme dans la bureaucratie professionnelle, mais cherchent à joindre leurs efforts. Comme l'innovation est primordiale, toute forme de standardisation est écartée et le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel.

Les organisations adhocratiques sont souvent en avance sur leur temps. Elles sont légions dans les secteurs de haute technologie ou à forte technicité. Ce type de structure facilite l'innovation et l'esprit d'entreprise. Mintzberg distingue deux types d'adhocratie : l'adhocratie « *opérationnelle et l'adhocratie administrative* ».

« *L'adhocratie opérationnelle* » innove et résout des problèmes directement pour le compte de ses clients. Ses équipes pluridisciplinaires d'experts travaillent souvent dans le cadre de contrats comme dans les cabinets de conseil ou les agences de création publicitaire. Tous ces travaux pourraient être effectués par une bureaucratie professionnelle. Cependant, la forme du travail diffère. La bureaucratie professionnelle classe les problèmes parmi les cas connus et leur applique des solutions standards. L'adhocratie opérationnelle cherche des solutions nouvelles dans un effort constant d'innovation. Dans l'adhocratie opérationnelle, les activités administratives et opérationnelles peuvent être confondues. Les cadres hautement formés peuvent dans certains cas prendre la place les uns des autres. Les groupes de projets peuvent accueillir des cadres de la ligne hiérarchique ou des unités de support logistique.

« *L'adhocratie administrative* » entreprend des projets, non pas pour des clients mais pour son propre compte. Par contraste avec l'adhocratie opérationnelle, l'adhocratie administrative sépare très nettement sa composante administrative de son centre opérationnel. Ce dernier est séparé du reste de l'organisation de façon à ce que la composante administrative puisse être structurée comme une adhocratie. Cette séparation peut prendre plusieurs formes :

- Une bureaucratie mécaniste peut réaliser cette scission pour que la standardisation du centre opérationnel n'inhibe pas les efforts d'innovation de l'administration ;
- Le centre opérationnel peut être externalisé. C'est ce qu'a fait la NASA lors du projet Apollo en sous-traitant la production à des entreprises industrielles ;

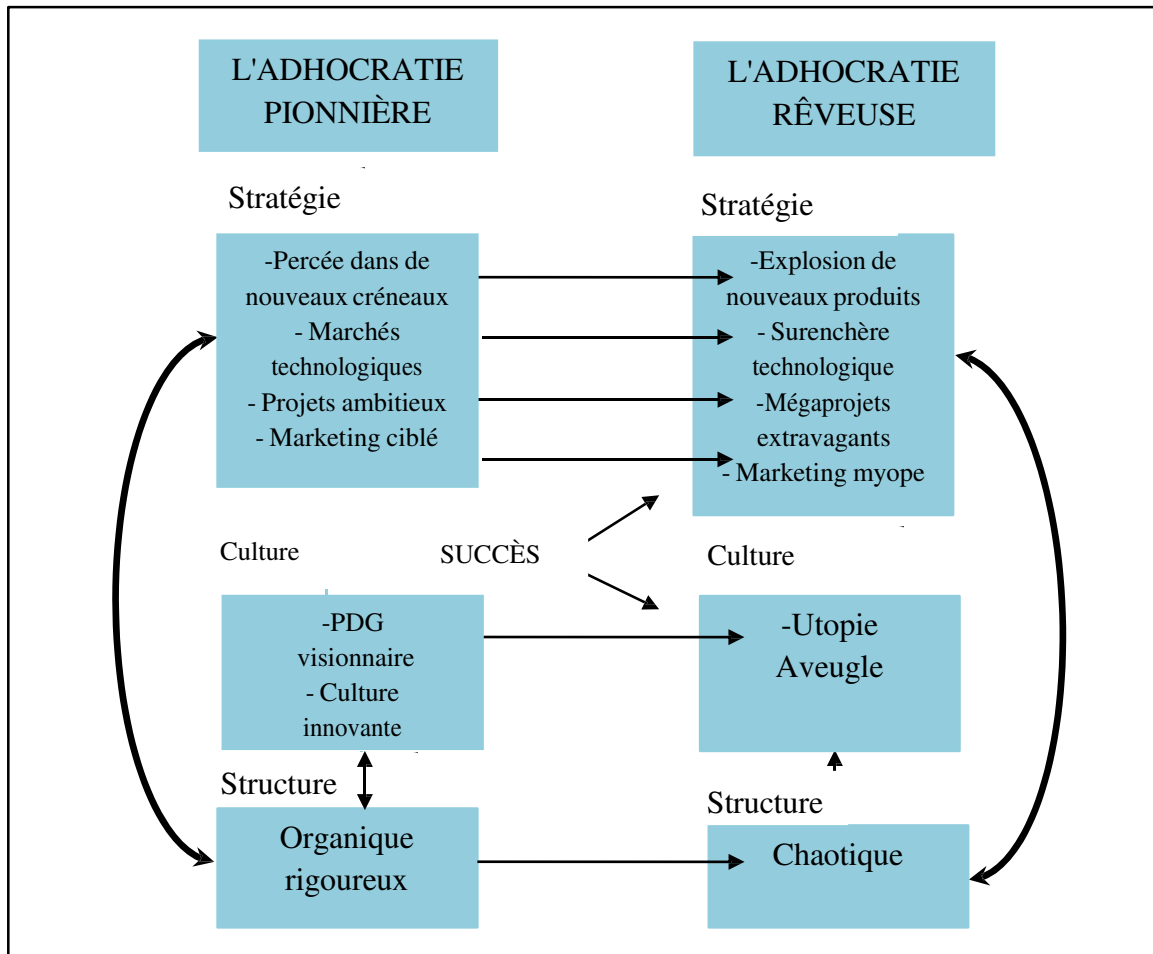
¹⁷ Olivier Torés-Blay, « *Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie* », 2e édition, Edition Economica.

- Lorsque la production est automatisée, la composante administrative n'est plus tenue de contrôler le centre opérationnel qui se gère tout seul. Dans ce cas, l'administration peut se préoccuper du changement et de l'innovation et ainsi fonctionner comme une adhocratie.
- La partie-clé de l'adhocratie administrative est constituée par les agents fonctionnels du support logistique. Dans l'adhocratie opérationnelle, c'est le centre opérationnel qui est la partie-clé ;
- La structure de ces adhocraties est assez mouvante. Les groupes de projets se transforment constamment. L'adhocratie semble être la seule configuration organisationnelle capable de faire face à un environnement à la fois complexe et instable. De fait, certaines autres configurations structurelles ont tendance à adopter partiellement le modèle adhocratique, lorsque l'environnement devient soudain imprévisible. Inversement, les adhocraties ont tendance à se bureaucratiser en vieillissant. Avec le temps, les comportements se formalisent... L'adhocratie est donc le plus. Souvent une jeune organisation.

3.5.2 Les dysfonctionnements de l'adhocratie

L'adhocratie est la structure d'organisation la plus souple mais aussi la plus instable. Elle convient parfaitement à ceux qui fuient les règles et les procédures rigides mais elle nécessite une grande tolérance à l'ambiguïté de la part des opérateurs. Les postes ne sont pas clairement définis, la circulation de l'information est diffuse et inorganisée. L'esprit d'initiative qui règne dans ces organisations valorise ceux qui sont les plus doués et les plus compétents. L'autorité dépend davantage du savoir et des connaissances que du rang hiérarchique. Cette situation ne favorise pas la stabilité et fait de cette configuration une structure propice aux conflits et aux comportements politiques.

Figure N°11: Les dysfonctionnements de l'adhocratie



Direction de la dynamique
 Influence causale possible

TRAJECTOIRE INVENTIVE

Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2 eme édition , Edition Economica .

Cette situation rend problématique la pérennité de ce type de configuration. qui aura tendance à se métamorphoser avec le temps. L'évolution de l'adocratie peut prendre des voies radicalement opposées.

Certaines peuvent se muer en une structure plus bureaucratique et perdre alors toute leur souplesse et une grande part de leur créativité. La production standardisée ne convient pas à la culture de l'innovation qui s'est développée au fil du temps.

Celles qui veulent conserver leur souplesse de fonctionnement tout en ralentissant le rythme éprouvant des changements vont se cantonner à valoriser leurs activités existantes en recherchant un environnement stable et en adoptant une structure simple.

Enfin, d'autres adhocraties vont persister dans leur politique et pousser à l'extrême la politique d'innovation. Ce type de scénario est clairement décrit par Miller dans le cas de la « *trajectoire inventive* » qui transforme l'adhocratie « pionnière » en adhocratie « *rêveuse* ».

Les adhocraties pionnières sont souvent des chefs de file en matière de recherche et développement. Elles se distinguent par leurs centres de recherche flexibles et leurs produits de pointe. Leurs dirigeants sont souvent des visionnaires qui ont su anticiper les évolutions des marchés et des technologies. Le fruit de leur innovation les contraint à se comporter comme des pionnières.

Mais l'innovation est une aptitude qui peut se transformer en une véritable obsession qui peut insidieusement amener ces organisations à poursuivre des voies de plus en plus avant-gardistes. L'extravagance de certains projets, l'explosion des nouveautés, la surenchère technologique peut déboucher sur une culture utopique, complètement déconnectée des réalités marchandes. L'innovation devient plus coûteuse et nécessite toujours plus de temps. Les mécanismes de coordination deviennent plus complexes et donc plus coûteux. La sophistication de l'innovation semble ne plus respecter de limites. La recherche de l'innovation se transforme en poursuite gratuite de l'invention. Les adhocraties rêveuses sont dirigées par des chercheurs avides d'inventions grandioses et futuristes, qui dilapident les ressources de l'organisation. Le caractère visionnaire initial du dirigeant a dégénéré en une sorte de rêve utopique. Les rêveuses font preuve de myopie marketing lorsqu'elles s'entêtent à créer des produits qu'elles désirent au lieu de répondre aux besoins du marché. Elles négligent les problèmes de gestion, notamment ceux qui concernent le contrôle et se focalisent au contraire sur la résolution de problèmes de plus en plus complexes comme autant de défis à relever.

3.6 L'organisation missionnaire

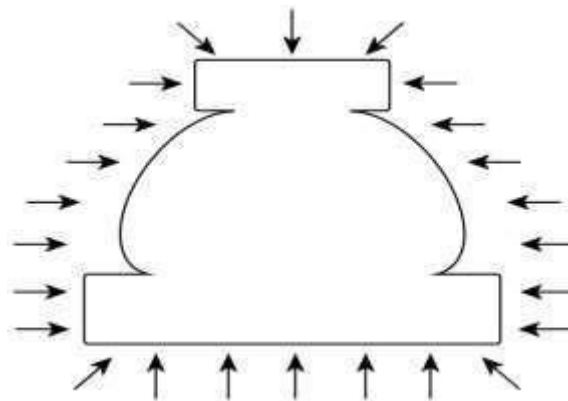
3.6.1 Présentation synthétique

Tableau N°10 : L'organisation missionnaire

L'organisation missionnaire	
Mécanisme de coordination principal	Standardisation des normes
Partie clé de l'organisation	Idéologie
Principaux paramètres de conception	Endoctrinement, centralisation
Facteurs de contingence	Environnement parfois hostile et instable, système technique peu sophistiqué, pouvoir missionnaire ou en système clos

Source : Olivier Torés-Blay, Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie, 2^e édition, Edition Economica.

Figure N°12 : L'organisation missionnaire



Source : H.Mintzberg « *L'organisation missionnaire* ».

Le fonctionnement de ce type d'organisation, repose sur une idéologie forte. L'idéologie est un riche système de valeurs et de croyances qui est partagé par tous les membres de l'organisation et qui la distingue de toutes les autres organisations. L'idéologie prend souvent racine lors de la formulation de la mission de l'organisation et se développe à travers le temps grâce à l'établissement de traditions. L'idéologie. Véhicule des valeurs et des normes de comportements plus ou moins fortes qui favorisent l'identification de l'individu à l'organisation et la loyauté de son comportement. Les membres de l'organisation missionnaire sont souvent des bénévoles .et sont recrutés en raison de leur adhésion aux valeurs ou aux idéaux. Ils partagent souvent le sentiment d'être investis d'une mission extraordinaire. Mintzberg évoque trois formes particulières d'organisation missionnaire :

- L'organisation missionnaire à caractère « *réformateur* » a pour objectif de changer le monde directement. On retrouve dans ce cas de nombreuses organisations caritatives qui défendent de grandes causes humanitaires. On peut classer toutes les associations à but non lucratif reconnues d'utilité publique comme Greenpeace, Sidaction, la Ligue des Droits de l'Homme. Les Restaurants du Cœur¹⁸ est un bon exemple de genèse d'une organisation missionnaire créée autour de son leader charismatique Coluche. On peut également classer certaines organisations clandestines ou révolutionnaires dont l'idéologie est fondée sur une remise en cause de l'ordre établi ;
- L'organisation missionnaire à caractère « *convertisseur* » a pour objectif de changer le monde mais indirectement en attirant le maximum de membres et en transformant leur comportement. On peut classer dans ce cas l'association La Prévention Routière¹⁹ dont le but

¹⁸ Les restaurants du cœur est une association à but non lucratif et reconnue d'utilité publique créée en France par Coluche en 1985.

¹⁹ La prévention routière est une association qui se bat pour changer les comportements sur la route créée en 1949, en France.

est de modifier le comportement de certains automobilistes en leur faisant prendre conscience des dangers de leur conduite. De même, certaines associations de lutte contre l'alcoolisme mettent en place des thérapies pour amener l'alcoolique à cesser de boire ;

- L'organisation missionnaire à caractère « *cloître* » dont le but est de permettre à ses membres de poursuivre un Style de vie particulier. On peut évoquer le système du Kibboutz israélien qui est une forme originale d'exploitation agricole de forme coopérative qui sert de cadre à une organisation communautaire de la vie sociale. Les sectes sont également des systèmes clos qui encadrent tous les aspects de la vie des membres de sorte qu'elles les contrôlent en totalité.

Généralement, le dirigeant exerce un pouvoir charismatique sur l'ensemble des autres membres de l'organisation qui lui vouent une profonde admiration en raison de ses qualités personnelles. C'est la raison pour laquelle, ce dirigeant, peut concentrer de nombreux pouvoirs. Ce type d'organisation peut se développer dans des conditions de forte hostilité. L'hostilité a pour effet de souder l'ensemble des membres de l'organisation autour de leur chef.

3.6.2 Les dysfonctionnements de l'organisation missionnaire

Les problèmes de ce type d'organisation sont liés en premier lieu à la nature du chef. Ce dernier peut profiter de sa position dominante pour abuser de son pouvoir et dévoyer l'organisation de sa mission initiale.

De plus, ces organisations éprouvent de très grandes difficultés au moment de la succession. La disparition du leader charismatique peut occasionner des scissions entre différents disciples, chacun se prétendant l'héritier spirituel du leader.

Un autre problème inhérent à l'organisation missionnaire est que les processus informels de socialisation peuvent se transformer avec le temps en de véritables programmes plus formalisés d'endoctrinement. L'idéologie nécessaire au fonctionnement et à l'assimilation des membres de l'organisation peut se transformer en principes rigides et conduire à un isolement de l'organisation vis-à-vis du monde extérieur. L'organisation missionnaire peut également se muer en une structure des plus bureaucratiques lorsque les standards idéologiques deviennent immuables. Enfin, la noblesse de la cause défendue par certaines organisations missionnaires peut engendrer un flux massif d'adhésions et engendrer les problèmes classiques inhérents à l'augmentation de la taille.

Conclusion

La première partie de ce mémoire montre comment les organisations sont influencées par des emprunts et des références aux divers courants théoriques de ces dernières décennies ainsi les avantages et les inconvénients de telle ou telle option d'organisation ; on a parlé essentiellement de ses grandes composantes et grands axes mais en considérant que l'organisation autant que système, on doit s'intéresser essentiellement aux différentes relations entre ces éléments ;c'est dont on va parler dans ce qui suit.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons énuméré les facteurs de contingence isolement, or les facteurs ne sont pas totalement indépendant .Ils s'influencent mutuellement Les jeunes entreprises sont généralement de petite taille tandis que les grandes sont les plus âgées.

De même on peut observer les liens directs entre la taille et l'espace. Tandis que le fonctionnement des PME repose sur une forte proximité (*hiérarchique, ajustement mutuel et supervisons directe ...*), les grande firmes multinationales sont plus habituées à gérer leurs activités à distance, mais comment et quelle dispositif leur permettent d'assurer l'efficacité et l'atteinte de leurs objectifs ?

Ces divers relations font que certaines combinaisons sont plus probables que d'autres ; ce qui implique la nécessité d'une cohérence entre les paramètres de conceptions, les flux entre eux ainsi que les facteurs de contingence, si on se réfère a l'hypothèse de la congruence avancée par l'école de la configuration ;

C'est la coordination du travail qui permet d'assurer cette cohérence tout en définissant les niveaux de décisions et les positions du pouvoir au sein de l'organisation.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Section1 : Les systèmes de coordination au sein de l'organisation

1.1 Définition

Comme le soulignent MALONE et CROWSTON, « *si nous savons tous intuitivement ce que le mot «coordination» signifie, il n'est pas facile pour autant d'en donner une définition précise. Quelques auteurs se sont néanmoins aventurés sur ce terrain délicat, notamment en ce qui concerne la coordination des activités au sein des organisations* ». ²⁰

Ainsi Fayoles time au début du siècle derniers que coordonner dans une entreprise c'est : « *relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts* ». ²¹

Van de Van et al « *coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de taches* ». ²²

On entend par ces définitions que la coordination au sein des organisations a été vue préalablement comme la gestion des dépendances entre activités ; c'est une vision vaste et vue au sens littéraire et ce n'est pas faux.

Selon Mintzberg, toute activité humaine (*de la plus simple - création d'une poterie - à la plus complexe - l'envoi d'un homme sur la lune*) donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires :

- La division du travail entre différentes tâches ;
- Et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité collective.

Il précise « *six mécanismes de coordination paraissent Suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations Coordonnent leur travail, l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des Procédés, la standardisation des produits la standardisation des qualifications et la standardisation des normes.* » ²³

H. Mintzberg divise le travail en dimension horizontale (*découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées simples et répétitives*) et verticale (*séparation radicale entre la Conception et réalisation*).

Il existe un continuum entre les mécanismes de coordination qui se développent au rythme De l'évolution de la structure organisationnelle. (*Cf. le cas Raku*) Ces mécanismes de liaison ne sont pas exclusifs les uns des autres : ils sont peu Substituables entre eux et sont

²⁰ Crowston, 1994] Crowston K., Une taxonomie des dépendances et de la coordination organisationnelles Mécanisme, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP174.html>, Centre pour les sciences de la coordination Document de travail 174.

²¹ Henri Fayol, « *Administration industrielle et générale* » Dunod, 1916. p.8.

²² Andrew H. Van De Ven, Andre L. Delbecq, Richard Koenig , Determinants of Coordination Modes within Organizations, American Sociological Review, Vol. 41, No. 2 (Apr., 1976), pp.322-338.

²³ H. Mintzberg. *Op.cit.* p.182.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

tous présents à des degrés divers au sein des organisations. Fréquemment il se produit un retour à l'ajustement mutuel dans les situations très Complexes.

1.2 Les différents systèmes de coordination

1.2.1 L'ajustement mutuel

Les opérateurs se mettent d'accord par simple communication informelle sur la manière d'effectuer le travail. L'ajustement mutuel repose le plus souvent sur une communication verbale, visuelle ou gestuelle. Par exemple, lors d'une rencontre sportive, les joueurs s'ajustent les uns aux autres par simple observation. L'ajustement peut aussi s'effectuer de manière implicite. Au fil des parties, deux joueurs de cartes peuvent se comprendre et donc se coordonner sans communiquer. Toutefois, lorsque le nombre de personnes au sein de l'organisation s'accroît, il devient de plus en plus difficile de conserver ce type de mécanisme de coordination. Une délégation d'autorité paraît nécessaire.

1.2.2 La supervision directe

Dans le cadre de la supervision directe, une personne est investie de la responsabilité du travail des autres personnes. Le responsable a pour fonction de donner des instructions et les subordonnés doivent rendre compte de leur exécution. Une fois de plus, lorsque le nombre de personnes devient trop important, il devient impossible de maintenir une supervision directe efficace. Heureusement, dans de nombreux cas, le travail est répétitif et peut donc être formellement spécifié une fois pour toute. On parlera dans ce cas de standardisation dont les formes varient selon l'objet spécifié.

1.2.3 La standardisation des procédés

La standardisation des procédés consiste en la spécification ou la programmation à l'avance du des dépenses jusqu'à un certain Montant, mais devra demander une autorisation dans le cas d'une dépense supérieure. L'exemple le plus typique de la standardisation des Procédés est la chaîne de montage où la programmation des opérations atteint un stade très poussé. Contenu, du travail. La notice de montage d'un meuble kit standardise le procédé de travail de celui qui va le monter: La standardisation des procédés réduit plus ou moins la liberté de l'individu. Par exemple, un chef de service peut engager librement

1.2.4. La standardisation des résultats

La standardisation des résultats consiste à spécifier à l'avance le résultat du travail. Ces résultats correspondent généralement à une performance comme l'atteinte d'un volume de chiffre d'affaires mensuel ou la réduction, du coût de production d'un pourcentage précis.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

De même, les consommations de matières, les caractéristiques, le délai, la qualité d'un produit manufacturé peuvent être spécifiée tout en permettant à l'individu de conduire le travail à sa guise. Un directeur de filiale peut avoir à respecter certains objectifs de rentabilité, d'équilibre financier, etc. Un conducteur de taxi n'a aucune instruction à suivre quand à l'itinéraire à suivre pourvu qu'il respecte la destination que le client lui a fixée.

1.2.5 La standardisation des qualifications

La standardisation des qualifications consiste en la spécification de la formation de celui qui effectue le travail. Lorsqu'un opérateur possède toutes les qualifications requises pour une tâche précise, on peut raisonnablement penser qu'il effectuera le travail « *correctement* » sans qu'il soit utile de le superviser ou de le contrôler. C'est la raison pour laquelle on peut lui faire confiance et lui accorder une grande autonomie dans son travail. Ainsi, du fait de la longue formation qu'ils ont suivie et des qualifications qu'ils en retirent, un expert-comptable, un avocat, un ingénieur peuvent disposer d'une grande autonomie dans leur travail.

De même, lorsqu'un opérateur est qualifié, on peut faire l'hypothèse qu'il se comportera conformément à ce que l'on attend de lui, même s'il se situe à des milliers de kilomètres. La standardisation des qualifications permet de maintenir un fort niveau de coordination malgré l'éloignement géographique. De nos jours, les firmes multinationales favorisent ce type de mécanisme de coordination pour piloter des systèmes productifs géographiquement très dispersés.

1.2.6 La standardisation des normes

La standardisation des normes consiste en la spécification des comportements et des valeurs de celui qui effectue le travail. La socialisation est le processus par lequel un nouvel arrivant apprend le système de valeurs de l'organisation et les comportements qui y sont associés. La socialisation est grandement liée à la culture de l'entreprise. L'endoctrinement est vraisemblablement le moyen le plus fort de standardiser les valeurs des individus de l'entreprise. Le charisme exercé par le dirigeant d'une entreprise peut également renforcer le poids de l'idéologie au sein de l'organisation. La standardisation peut aussi faire l'objet d'une charte ou d'un code de bonne conduite nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

Prenons à cet égard l'exemple de la charte du Soldat de France qui est remise systématiquement à tout nouvel engagé dans l'Armée française.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Cette charte spécifie les comportements que le soldat doit adopter en toutes circonstances :

- Au service ;
- Il accomplit sa mission ;
- Maître de sa force ;
- Il obéit aux ordres ;
- Il fait preuve d'initiative ;
- Soldat professionnel ;
- Il agit avec honneur, franchise et loyauté ;
- Il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité ;
- Il est ouvert sur le monde et la société ;
- Ne pas porter atteinte 'à la neutralité des armées ;
- Fier de son engagement.

La standardisation des normes facilite la coordination des membres dans la mesure où ils parlent un langage commun et partagent les mêmes valeurs. Le rôle de la norme est toutefois ambivalent. Tantôt elle exercera une pression de conformité que tout membre d'une organisation se doit de respecter sans quoi il s'expose au risque d'être considéré comme un déviant, un « *agent trouble* ». La carrière d'un individu dépend alors en grande partie de son habileté à endosser les us et coutumes d'une profession. Tantôt elle renforcera le sentiment d'appartenance de chaque individu à l'organisation et favorisera l'unité d'action.

Ces six mécanismes de coordination sont les éléments de base qui composent la structure des organisations. Ils sont la « *colle* » de l'organisation. Il faut toutefois apporter quelques précisions.

D'une part, ces six mécanismes sont substituables. Autrement dit, pour une situation donnée, une organisation pourra préférer l'un des mécanismes de coordination aux cinq autres. Il n'y a pas de déterminisme strict même si un mécanisme peut s'avérer plus efficace dans des situations spécifiques. Par exemple, dans une petite entreprise, il est commun de coordonner les activités par supervision directe et/ou ajustement mutuel. Mais, le dirigeant peut également décider de formaliser davantage les relations de travail et mettre en place des modes de coordination plus standardisés.

D'autre part, ces mécanismes sont complémentaires. Il est très rare qu'une organisation adopte un mécanisme de coordination en excluant totalement les autres. En réalité, ce sont des combinaisons de mécanismes de coordination sont à l'œuvre dans les organisations.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Parmi ces six mécanismes, certains sont plus sophistiqués que d'autres. L'ajustement mutuel apparaît comme le mode de coordination le plus simple, suivi par la supervision directe. Les mécanismes, standardisés ne deviennent réellement efficaces qu'au-delà d'une certaine complexité même si, en fin de compte, des mécanismes très simples peuvent redevenir efficaces pour résoudre des problèmes très complexes.

Section 2 : Le pouvoir au sein d'une organisation et la prise de décision

Nous pouvons représenter la structure à partir des relations d'interdépendance entre les acteurs d'une organisation. Des réseaux représentant les relations de pouvoirs entretenues par ces acteurs peuvent être extraits des modèles d'organisation. L'analyse structurale des réseaux sociaux a développé de nombreux outils pour révéler et étudier la structure et le comportement des réseaux sociaux, en mettant l'accent notamment sur la notion de pouvoir et d'avantage structurel. Nous voyons dans cette section comment l'analyse structurale peut être appliquée dans les réseaux de pouvoir extraits de modèles d'organisations, et enrichir ainsi la compréhension des relations de pouvoir.

2.1 Décision

L'entreprise est un lieu de prise de décision : chaque entreprise oriente en effet son activité par de multiples décisions, d'inégale importance, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Les nombreux développements du processus décisionnel ont abouti à des modèles qui représentent la décision et son processus, on a : le modèle classique (*ex. : modèle de Harvard*), Taylor, Ford ou le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer son choix, ce choix est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit et MOULY Management des entreprises et aussi le modèle des relations humaines Herbert Simon qui repose sur : la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur, la cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs comme l'émotivité du décideur (*Janis*), la personnalité même du décideur, son profil psychologique.²⁴

²⁴ Le modèle de politique de Harvard a été mis au point dans le cadre du cours de politique commerciale dispensé à la Harvard Business School depuis les années 1920 (Christensen et al., 1983 et versions antérieures). L'objectif principal du *modèle de Harvard* est d'aider une entreprise à développer la meilleure adéquation entre elle-même et son environnement.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

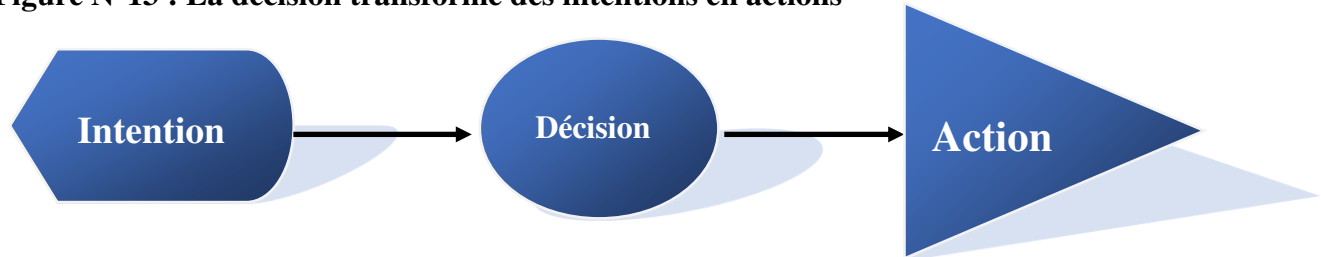
2.1.1 Définition et typologie

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept de décision. Nous en choisirons trois (3) qui font le tous des différentes acceptions :

« La décision est une activité, qui, face à une intention. Aboutit à une action ».

« La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action ».

Figure N°13 : La décision transforme des intentions en actions



Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise ,organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2e , Edition Economica.

« Le premier chercheur à avoir étudié à la fin des années 40 le processus de décision fut Herbert Simon. Ses recherches se poursuivent jusqu'à aujourd'hui par d'autres chercheurs au sein d'une discipline qu'on appelle l'ingénierie de la décision ».²⁵

En fait, aucune décision n'est identique à une autre ; chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement ; la rentabilité, la performance est parfois même là survie de l'entreprise.

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont donc la conséquence des décisions prises. Les décisions les plus importantes sont, les décisions de financement (*par exemple, réaliser une augmentation de capital*), les décisions d'exploitation (*par exemple, établir le programme. de production de l'année*), et les décisions d'investissement (*par exemple, construire une nouvelle usine*).

▪ Dans une petite entreprise

Le chef d'entreprise constitue à lui seul le centre de décision aussi bien pour le fonctionnement interne de l'entreprise que pour les relations extérieures.

▪ Dans les grandes entreprises

Au contraire, il y a nécessairement un grand nombre de centres de décision car il est impossible de prendre seul la totalité des décisions. Déléguer les pouvoirs devient donc nécessaire.

²⁵ Herbert Simon « *Economiste et psychologue américain* ». (1916-2001) Prix Nobel d'économie en 1978.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Lorsque la délégation prend une importance telle qu'elle s'inscrit dans la Structures même de l'entreprise, on, parlera alors de décentralisation (*la délégation est une « affaire » de personnes alors que la décentralisation est une « affaire » de structure*).

Retenons que, du point de vue du système de décision, l'entreprise peut se définir comme un *centre autonome de décision*. Pour les grandes entreprises, il s'agit d'un véritable édifice constitué de délégations d'autorité successives, coordonnées par un centre de décision supérieur constitué par la direction générale.

Des outils d'aide à la décision plus ou moins sophistiqués existent (*programmation linéaire, méthodes de prévision des ventes, tableau de bord, etc..*) mais on n'oubliera pas que toutes les variables de gestion ne peuvent être mises en équation dans la mesure où le processus de prise de décision obéit largement à des considérations très subjectives et est souvent le résultat des luttes d'influence dans l'entreprise. Dans ce chapitre, il convient donc de dresser dans un premier temps la typologie des décisions de l'entreprise puis d'exposer, dans un second temps, les principaux les outils d'aide à la décision.

2.2.2 Les différents types de décisions.

2.2.2.1 Classification selon leur degré de risque.

Du point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décision « certaines », de décisions « aléatoire », et de décision « incertaines ».

- a. Les décisions « certaines » : ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans 99 % des cas. Notons toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (*la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut, en effet, introduire un élément d'incertitude si faible soit-il*). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de gestion courantes ;
- b. Les décisions « aléatoires » sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite « aléatoire » lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont Connues en probabilité (*entendons par là « pouvant être mathématiquement probabilisées »*). Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur ;
- c. Les décisions « incertaines » : Lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

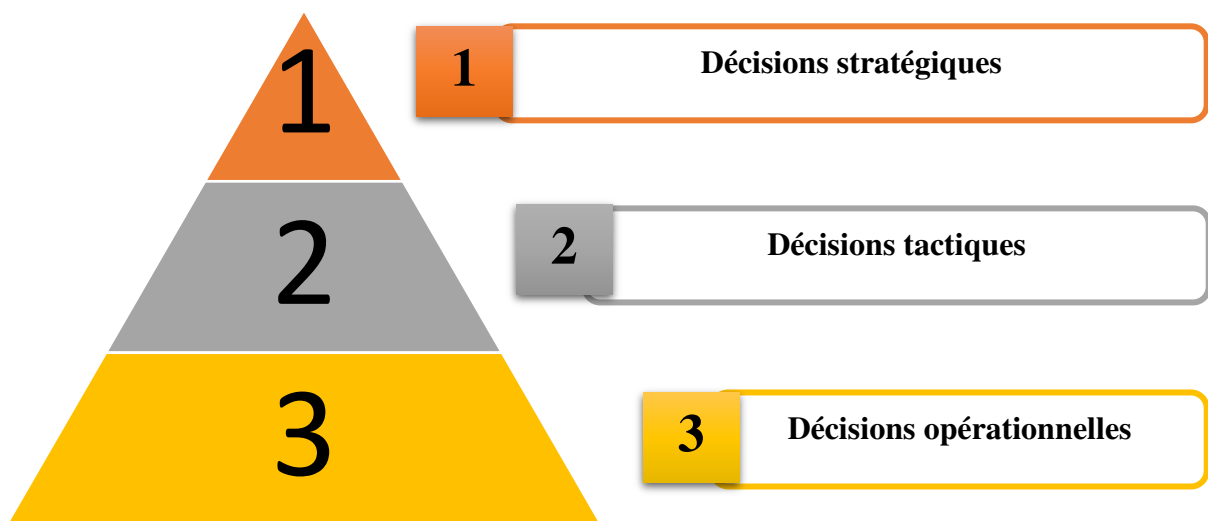
de l'environnement et des conditions de l'évolution du marché, on parlera de décisions «*incertaines*». Ce sont souvent les décisions les plus importantes (*décisions stratégiques*).

2.2.2.2 Classification des décisions selon leur niveau.

Ans off « *Stratégie du développement de l'entreprise* » classe les décisions en : ²⁶

- Décisions « *stratégiques* » : qui concernent le développement ;
- Décisions « *opérationnelles* » : gestion courante ;
- Décisions « *administratives* » : structures, ressources.

Figure N°14 : Classification des décisions selon leur niveau



Source : Olivier Torés-Blay , Economie d'entreprise , organisation , stratégie et territoire à l'aube de nouvelle économie , 2e , Edition Economica.

Par ordre d'importance on distingue traditionnellement trois grands types de décisions :

Les décisions stratégiques : Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celles qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles se situent au sommet de la hiérarchie. Tandis que, les décisions tactiques ou de gestion (*encore appelées décisions de pilotage*). Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent les directions opérationnelles. Et les décisions opérationnelles : Ce sont les décisions de gestion courante qui correspondent aux décisions les moins importantes.

2.2.2.2.1 Les décisions stratégiques

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise.

²⁶ Igor Ansoff (1918 – 2002) , Né en Russie, il émigre aux Etats-Unis où il a exercé des activités de conseil auprès de grandes entreprises tout en poursuivant une carrière d'universitaire.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Et, parfois même, conditionnent sa survie. Il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation ou un lancement d'OPA, une fusion, une absorption, etc. Ce sont finalement les décisions les plus incertaines.

- Les caractéristiques principales des décisions stratégiques sont les suivantes ;
- Elles sont toutes centralisées à un haut niveau hiérarchique (*ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation de groupe*) ;
- Elles présentent un caractère non répétitif. En effet, ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procède à une OPA, une augmentation de capital, une implantation d'unité de production à l'étranger, ou encore à un lancement de produit nouveau ;
- Comme nous l'avons souligné plus haut, ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et, surtout, sont très mouvantes.

2.2.2.2 Les décisions tactiques ou de pilotage.

Elles prolongent la décision stratégique et commandent aux décisions opérationnelles. Ces décisions sont susceptibles d'être décentralisées. Par exemple, on peut dire qu'une décision prise par un « *chef fonctionnel* » tel qu'un directeur commercial ou un directeur des ressources humaines est une décision de pilotage.

Ces décisions correspondent. Souvent à des décisions de gestion qui peuvent être données par des modèles mathématiques :

Programmation linéaire.

- Modèle de Wilson en gestion des stocks ;
- Méthode des moindres carrés pour les prévisions de ventes ;
- Technique d'études quantitatives de marché ;
- Modèle BCG d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise. Etc..

D'une manière générale ces décisions sont prises à court terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise.

2.2.2.3 Les décisions opérationnelles.

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la *gestion courante*. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Les décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (*ce sont donc des décisions « certaines »*).

En conclusion sur ce point, on peut donc dire que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquels les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables ; Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique (*c'est le cas, par exemple, des décisions tactiques ou de pilotage*). Au contraire, lorsque les facteurs de décision sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

2.2.3 Caractéristiques de la décision

La prise de décision doit être :

Intentionnelle (volontaire, visant un objectif), réfléchie (*délibérée, après mure réflexion*), sélective (*Plusieurs solutions possibles*) et active (*Agir pour concrétiser la décision*).

Parmi les facteurs pouvant influencer une décision, on peut relever l'urgence diminution du temps de réflexion, parfois même annulation de ce temps (décision-reflexe), action immédiate. Risque de décisions non adaptées au problème à résoudre.

La culture : L'identité commune, la convergence d'idéaux favorise la prise de décisions admise par la majorité.

T. Atamet et R. Cabri « *Diagnostic et décisions stratégiques* » considèrent qu'il existe 5 paramètres qui conditionnent le choix d'un processus de décision : ²⁷

- L'urgence de la décision ;
- La confidentialité des informations ;
- L'importance du facteur humain dans la décision ;
- L'importance de l'information issue du terrain ;
- La maturité de l'entreprise.

Mais qu'est ce qu'une bonne décision ?

Même si une bonne décision née s'apprécie qu'à posteriori, en fonction des résultats auxquels elle a permis d'aboutir, il reste qu'à priori une bonne décision serait celle :

²⁷ T. Atamet et R. Cabri, « *Diagnostic et décisions stratégiques* », Dunod, 2003.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Qui porte l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre ;

Etre adaptée au problème à régler.

En matière de processus décisionnel, on fait généralement apparaître 4 grands types :

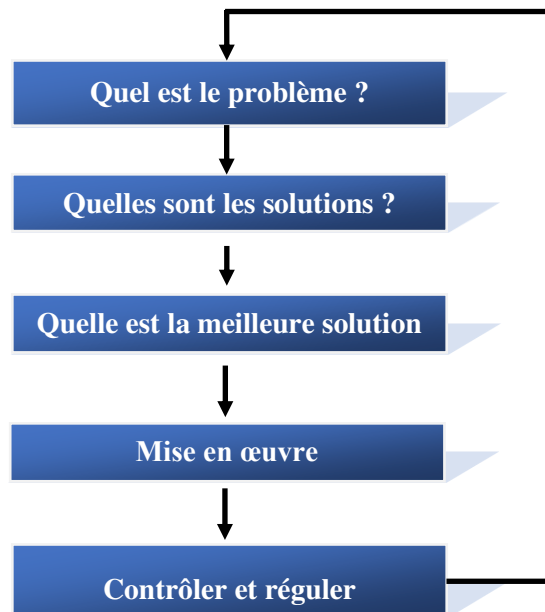
- Autocratique ;
- Consultatif ;
- Participatif ;
- Démocratique.

2.2.4 Les étapes d'une décision

La prise de décision passe par 3 étapes :

- Recensement de toutes les solutions possibles ;
- Détermination des conséquences de chaque solution ;
- L'évaluation comparative de ces conséquences.

Figure N°15 : Le Processus Décisionnel



Source : Economie d'entreprise.

La prise de décision passe par 3 étapes :

- Recensement de toutes les solutions possibles ;
- Détermination des conséquences de chaque solution ;
- L'évaluation comparative de ces conséquences.

1. Identification du problème (*Phase d'intelligence*)

- Comprendre la problématique
- Se poser des questions

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

- Analyser la situation

2. Recherche de solutions (*Phase de réflexion*)

- Quels sont nos moyens ;
- Quels sont les risques ;
- Classement des solutions.

3. Choix d'une (ou plusieurs solutions) (*Phase de décision*)

- Choix de la solution la plus adaptée ;
- La personnalité du décideur est déterminante ;
- Garder des Solutions de rechange.

4. Mise en oeuvre de la solution (*Phase de mise en application*)

- Donner des ordres ;
- Mobiliser les moyens.

5. Contrôle (*Phase de suivi*)

- Surveiller l'exécution ;
- Comparer les résultats par rapport aux prévisions ;
- Rectifier éventuellement.

L'observation de ce schéma fait apparaître que pour décider il faut disposer :

- D'un système de décision opérationnel dans lequel interviennent tous les organes de l'entreprise sur lesquels la décision aura des conséquences (*par exemple, la constitution de cercles de qualité a pour but la concertation préalable à la prise de décision*) ;
- D'un système d'information fiable et pertinent.

2.4.5 Les outils d'aide à la décision

De nombreuses techniques permettent au décideur de prendre certaines décisions. Les outils qu'il devra mettre en œuvre, dépendent du problème initial et de la connaissance plus ou moins précise du décideur.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

2.2.5.1 L'aide à la décision en univers certain

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents choix possibles : la programmation linéaire (*elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources*), les techniques d'actualisation (*elles*

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les réseaux (*ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes*) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet, l'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (*Business Intelligence*) qui s'appuie sur des entrepôts de données (*data warehouse*) dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.²⁸

2.2.5.2 L'aide à la décision dans un univers aléatoire

En univers aléatoire, le décideur peut associer une probabilité à chaque éventualité de la décision. Le calcul des probabilités (*espérance mathématique*), des statistiques (*variance, écart type pour apprécier les risques*), et la technique des arbres de décisions (*intéressante lorsque l'on veut étudier les conséquences d'une série de décisions successives*) pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

2.2.5.3 L'aide à la décision en univers incertain

En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans de telles situations, il peut faire appel à certains critères de la théorie des jeux. C'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques. Les critères du minimax et du maximax sont généralement retenus. - Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum espéré est le plus élevé (*maximax*) - Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain minimum espéré est le plus élevé (*minimax*).

2.2.5.4 L'aide à la décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, tous les événements dépendent d'intervenants par nature hostiles. Les décisions peuvent en effet concerner plusieurs agents (*exemple du cas des oligopoles*). La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

Pour conclure, Les entreprises doivent faire-face à des contraintes. Il peut s'agir de l'état de la concurrence, du marché, de l'environnement juridique et social ou encore de la quantité des facteurs de production. Selon que ces contraintes s'imposent de façon certaine ou non on parlera d'avenir certain, incertain, aléatoire. Mais, même en utilisant des outils très sophistiqués, les solutions retenues sont très souvent subjectives. Les modèles Le

²⁸ Olivier Pastré , « *Economie d'entreprise* », dunod 2006.p.156.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

représentent le plus souvent que le point de départ de négociations, de discussions pour aboutir à la décision qui sera en fait le résultat des luttes d'influence au sein de l'entreprise.

Section 3 : Les pouvoirs dans l'entreprise

« *La tâche d'un chef consiste à mener ses Hommes du point où ils se trouvent à un point qu'ils n'ont pas encore atteint* » Henry Kissinger.²⁹

Le pouvoir est l'aptitude à influencer sur les autres en recherchant un intérêt collectif (pouvoir positif) ou un intérêt personnel (*pouvoir négatif*). « *Le pouvoir n'est pas toujours au sommet* ».

L'appréciation du style de commandement nécessite la connaissance du lieu où se trouve le pouvoir.

Plusieurs interrogations peuvent venir à l'esprit

- S'agit-il d'un pouvoir individuel ou collégial (*conseil d'administration, directoire*) ? Quelle est l'instance qui prend les décisions les plus importantes ?
- Les décisions prises par le sommet ne sont-elles pas « *soufflées* » ou dictées de façon informelle par une structure influente (*technique, commerciale..*) ou par des personnes influentes qui sans détenir le pouvoir, arrivent à l'exercer ?
- Le pouvoir au sein de l'entreprise est-il obtenu grâce à la détention de capitaux, une compétence, un charisme, un ascendant moral ?
- Quel est l'importance et la force des représentants des travailleurs ? Ne pèsent-ils pas sur les décisions prises par la direction ?

La réussite d'une organisation quelle qu'elle soit est liée à la qualité du dirigeant.

3.1. Le style de direction

Le premier dirigeant peut être motivé de multiples façons :

- L'argent ;
- La réussite sociale ;
- La reconnaissance de ses compétences ;
- Le progrès et le développement personnel ;
- Le goût du risque et de l'action ;
- Le besoin de pouvoir et de puissance ;
- Le désir de faire progresser les autres ;

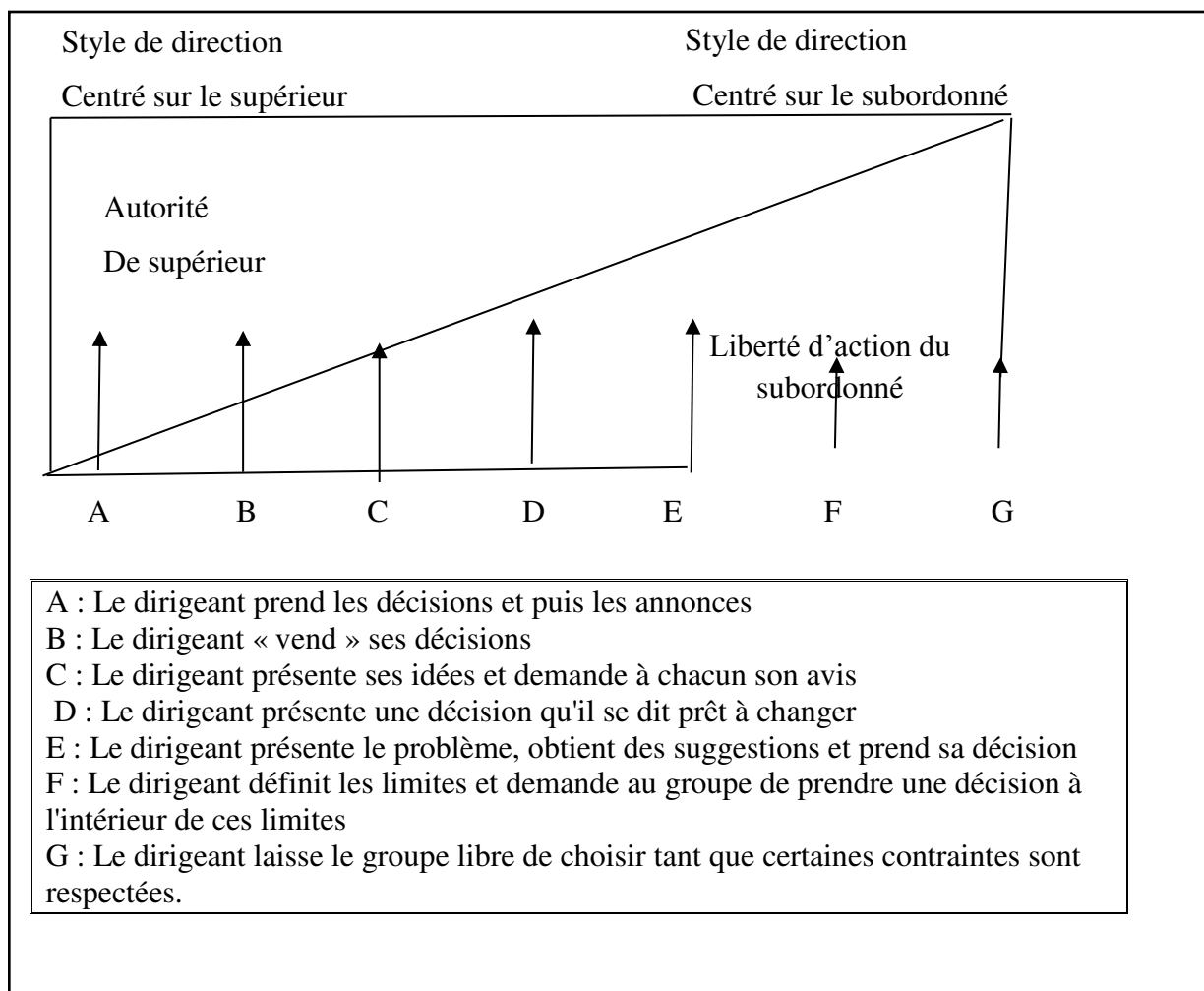
²⁹Kissinger Ending Igor Ansoff (1918 – 2002) , Né en Russie, il émigre aux Etats-Unis où il a exercé des activités de conseil auprès de grandes entreprises tout en poursuivant une carrière d'universitaire .

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

- Le sentiment de devoir et d'obligation.
- **Un style de direction doit être en rapport avec**
 - Le tempérament du dirigeant ;
 - Son système de valeurs personnelles ;
 - La situation de l'entreprise ;
 - Les attentes du personnel ;
 - La culture de l'entreprise.

Tannenbaum et Schmidt (*How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review*) proposent une classification des styles de celui despotique à celui qui privilégie le subordonné.

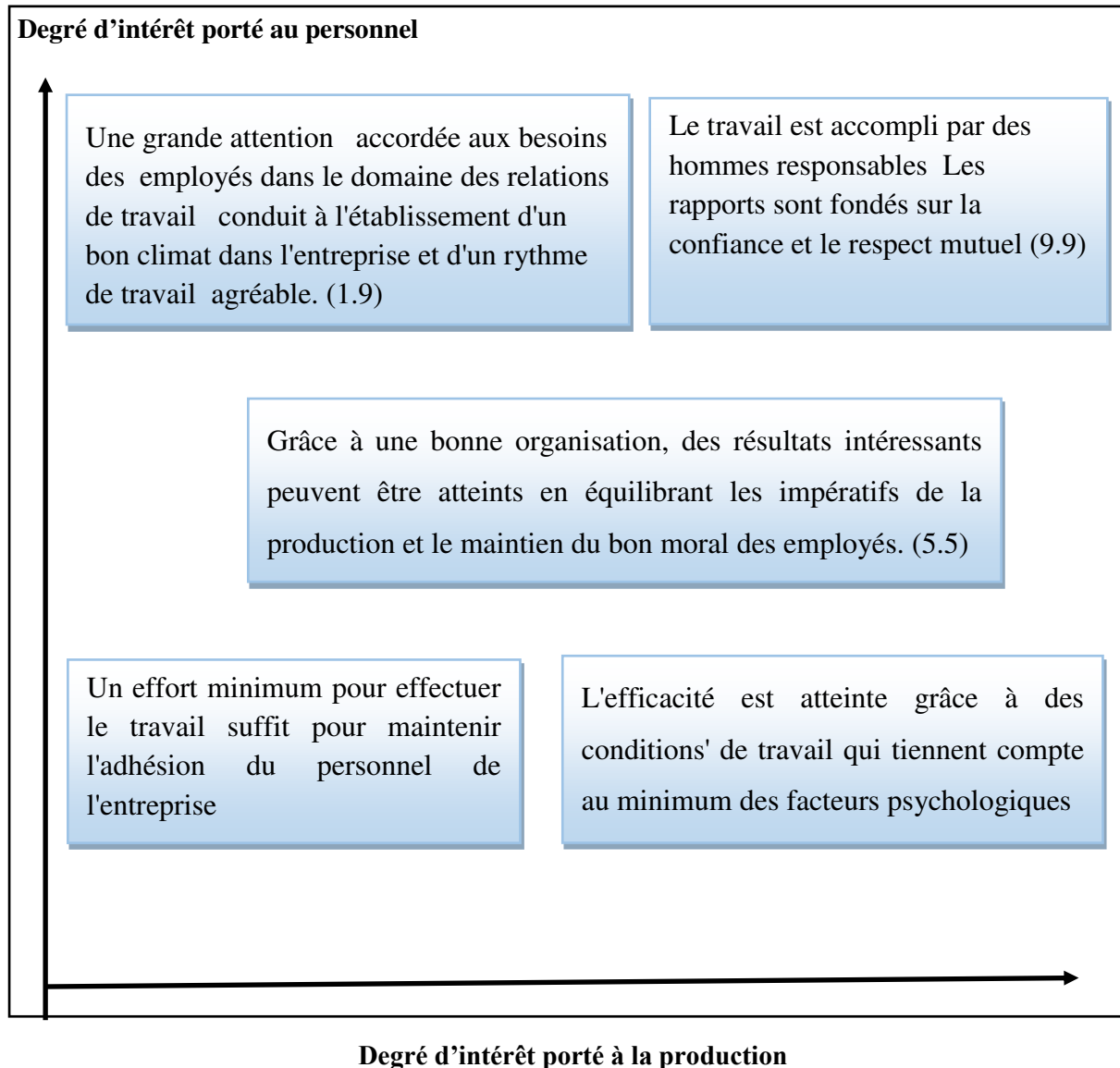
Figure N°16 : Classification des styles de direction selon les politiques qui privilégient les subordonnés



Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Source : Economie d'entreprise.

Figure N° 12 : Degré d'intérêt porté à la production selon Degré d'intérêt porté au personnel



- 1.1 Ni intérêt pour la production, ni intérêt pour le personnel
- 9.1 Intérêt élevé pour la production mais faible pour le personnel
- 1.9 Intérêt faible pour la production mais élevé pour le personnel
- 9.9 Intérêt élevé et pour la production et pour le personnel
- 5.5 Intérêt moyen pour la production et pour le personnel

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

Source : économie d'entreprise.

Y a-t-il un style idéal ?

Cela dépend des situations. Quelques citations de grands penseurs résumeront la situation « *Ce sont les faits qui parlent. C'est la direction de l'esprit qui entraîne... Je n'ai jamais été mon maître. J'ai toujours été gouverné par les circonstances* » (Napoléon).

« *La valeur d'un chef intelligent se révèle non pas en ce qu'il comprend l'importance de la souplesse dans l'utilisation des forces mais en ce qu'il sait le moment venu, disperser concentrer et déplacer ses forces en fonction de la situation rencontrée* » (Mao Zedong³⁰).

« *Selon leur tempérament les hommes d'Etat cèdent indéfiniment ou résistent toujours. Détestable principe. Suivant les circonstances il faut savoir résister ou au contraire céder* » (Gustave Lebon).

3.2 La délégation

Dès l'instant où une organisation atteint un certain seuil de croissance, le chef d'entreprise ne peut plus tout faire, tout organiser et tout superviser. L'organisation générale et le climat social en souffriraient. Il devient alors nécessaire de procéder à des délégations de pouvoir ou encore d'organiser la manière de décentraliser les responsabilités et la prise de décision. De ce point de vue, on distingue habituellement la délégation de pouvoir (*qui est surtout une affaire individuelle*) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure de la hiérarchie d'entreprise (*fonctionnelle, décisionnelle, 'matricielle, structure moderne flexible, etc..*).

Il convient donc, dans ce chapitre, d'étudier dans un premier temps les niveaux de décision en opposant la théorie et la pratique. Dans un second temps, il conviendra d'analyser les différentes modalités d'attribution et de répartition du pouvoir dans l'entreprise (*délégation est décentralisation*).

3.2.1 Délégation et niveaux de décision

3.2.1.1 En théorie

En théorie les niveaux de décision doivent correspondre aux niveaux hiérarchiques. Nous avons détaillé dans le chapitre précédent la classification des décisions selon leur degré

³⁰ Est né le 26 décembre 1893 à Shaoshan (Chine). Il est mort le 9 septembre 1976 à Pékin (Chine). Sa politique a fortement contribué à l'émergence d'un nouvel Etat chinois.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

de risque et selon leur finalité. Selon leur finalité, les décisions sont classées en trois grande catégories : les décisions stratégiques, les décisions tactiques ou de pilotage, les décisions opérationnelles.

Les choses devraient en principe être simples. Les dirigeants prennent les décisions stratégiques alors que les responsables des sous-systèmes prennent les décisions politiques ou tactiques. Les chefs d'équipes, quant à eux, prennent les décisions de régulation (*ou décisions opérationnelles*). Les exécutants prennent les décisions d'exploitation.

3.2.1.2 En pratique

En pratique, on constate que très souvent les niveaux théoriques de décision ne correspondent pas exactement aux niveaux hiérarchiques et ceci pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, certaines personnes sont incapables de prendre des décisions. Il est en effet assez lucide de constater que bon nombre de "soi disant" décideurs qui sont pourtant, chargés de responsabilités se révèlent, en fait, incapables de diriger valablement un service ou tout simplement de prendre des décisions opportunes. Ainsi que le disait Peter, de tels dirigeants ou responsables ont peut-être atteint leur « niveau d'incompétence ».

Par ailleurs, on constate l'apparition et le développement de nombreux réseaux informels de relations et de communication dans les organisations. Ces réseaux informels ont parfois un pouvoir considérable dans le processus de la prise de décision.

Ajoutons enfin que certaines postes nouveaux peuvent être Créés alors qu'ils n'étaient pas prévus dans là hiérarchie initiale. Les règles du jeu peuvent être ainsi faussées par rapport à l'organisation dès pouvoirs telle qu'elle était prévue dans l'organisation de la structure.

Certains dirigeants. Peuvent avoir un espace de commande relativement restreint alors que leur champ d'action est très étendu. L'espace de commande correspond à la latitude décisionnelle d'un individu. Par exemple, un directeur financier commande tous ses collaborateurs directs à l'intérieur de son service. La notion de champ d'action correspond à la zone d'influence réelle de l'action d'un individu.

Par exemple, certaines personnes peuvent avoir un espace de commande relativement restreint alors que leur champ d'action est très étendu. Il en est ainsi dû directeur financier dont le champ d'action recouvre en partie ceux du directeur technique, du directeur commercial, ou du directeur des ressources humaines. Parfois même, le champ d'action d'un individu peut dépasser le cadre de l'entreprise. Il en est ainsi pour les très grandes entreprises dont les décisions stratégiques peuvent même influencer l'attitude des pouvoirs publics (*Microsoft aux USA, Renault en France, etc.*),.

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

3.2.2 Délégation et décentralisation des pouvoirs

La délégation doit être très nettement distinguée de " la décentralisation. En matière de délégation, il s'agit, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte (*la notion d'acceptation est importante ici*), des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue.

La délégation peut donc être temporaire ou définitive.

3.2.2.1 La délégation temporaire

Est la Forme de délégation. La plus fréquente. Un subordonné peut, par exemple, prendre des décisions en l'absence du décideur. Il peut s'agir, par exemple de recevoir un fournisseur ou encore de signer un contrat de vente. Parfois la délégation est indispensable,, notamment lorsque la décision requiert des compétences particulières (*choix, d'un système d'usinage, choix d'une installation en réseau, etc.....*)..

Lorsque la délégation est temporaire les notions d'autorité, de décision et de responsabilité sont dissociées. En théorie, la décision est pris par le subordonné mais le décideur conserve l'autorité et doit assumer la responsabilité des conséquences de la prise de décision. De 'ce point de vue, un subordonné n'est donc pas (*en théorie*) responsable des conséquences éventuelles d'une mauvaise décision.

3.2.2.2 La délégation permanente

Que l'on qualifie encore de distribution d'autorité consiste à accorder le droit de décider dans certaines situations mais aussi de faire exécuter et de contrôler les résultats. En matière de délégation permanente on associe autorité, décision, et responsabilité. Le subordonné se trouve investi du pouvoir rendre la décision et doit en assumer les responsabilités. En principe, une délégation permanente doit faire l'objet d'un avenant dans le contrat de travail du subordonné. En règle générale le degré de responsabilisation des individus va de pair avec le climat social. Notons toutefois que lorsque les travailleurs disposent de peu de possibilités de décision mais sont investis de responsabilités importantes le climat social tend à se détériorer c'est le cas des organisations de type bureaucratique (*l'administration par exemple*).

3.3 Les avantages de la délégation

- Meilleur contrôle de la mise en œuvre de la décision car le décideur est sur le terrain ;

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

- Meilleure participation du personnel de l'entreprise au processus de prise de décision ;
- Réduction des délais d'application de la décision ;
- Les décisions sont souvent prises par des spécialistes, ce qui est un gage de qualité des décisions.

3.4 Les inconvénients de la délégation

- Risque de circulation d'informations contradictoires ; ce qui est source d'inefficacité pour les organisations ;
- Risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où certains centres de décision inférieure peuvent prendre le pas sur les supérieurs. Notons ici l'importance des réseaux informels de communication qui se créent dans les entreprises.

3.5 La décentralisation

Nous venons de constater que la délégation est surtout une affaire de personne à personne. La décentralisation, quant à elle, relève de l'organisation et de la structure de l'entreprise. La notion de décentralisation se fonde sur les deux principes suivants:

- Pour que la décision soit efficace elle doit être prise le plus près possible de son niveau d'application. ;
- La division de l'entreprise en unités autonomes.

Prenons par exemple la structure divisionnaire. L'entreprise est organisée en branche d'activité autonome et souvent indépendante sur le plan juridique. Une telle structure nécessite une définition précise des objectifs de chaque unité décentralisée et surtout la mise en place d'un système efficace de contrôle, d'informations, et de coordination.

Les cadres supérieurs peuvent se concentrer sur la réflexion stratégique et se détacher des tâches « *subalternes* ».

3.5.1 Les avantages de la décentralisation

- Les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun ;
- Aucun risque de perturbation en cas d'absence ;
- Plus grande souplesse dans le processus de prise de décision. Par exemple, un agent commercial sera libre de décider de l'importance des remises accordées à ses clients (si toutefois ce pouvoir lui est accordé) ;
- Communication et actions correctives mises en œuvre plus rapidement.

3.5.2 Les inconvénients de la décentralisation :

Chapitre II : Les systèmes de coordination, pouvoir et prise de décision au sein de l'organisation

- La décentralisation nécessite la mise en place d'un système de contrôle mais les coûts sont parfois très élevés.
- Risque de mauvaise coordination entre des niveaux hiérarchiques identiques. La structure matricielle, par exemple, se caractérise par l'apparition de zones de compétences communes
- Risque de mauvaise décision si le délégué manque de formation (ou d'informations).

Conclusion

Organiser nécessite plusieurs d éléments mais beaucoup plus il ya nécessité d'organisation des interactions qui existent entre ces éléments de base on parle des systèmes de coordination qui coordonne le travail et assure une atteinte de la performance, un bon système de prise de décision assure le bon fonctionnement, l'efficacité, la réactivité et la flexibilité de l'entreprise mais cela doit accentuer par une bonne répartition du pouvoir et éviter les maximum des conflits d'intérêt.

Introduction

L'investissement dans l'agroalimentaire en Algérie a été toujours un fort potentiel et des opportunités à concrétiser, une forte demande en produits alimentaires ; l'alimentation 45% des dépenses des ménages algériens ; l'Algérie occupe le 3ème rang mondial en matière d'importation de lait et de poudre de lait, forte consommation des biscuits 2 kg/an/h et de boissons non alcoolisées 47/an/h ...etc.

A cet effet d'une industrie en développement qui est la deuxième industrie du pays 140 000 salariés, 17000 entreprises industrielles dont 95% gérées par le secteur privé. CEVITAL est l'une de ces entreprises, nous intéresserons notre étude à ce groupe précisément à l'une de ses divisions : Lalla Kheddja, nous allons voir :

Comment cette division s'organise, se structure afin d'atteindre les objectifs fixés par le sommet stratégique ?

- Quelles sont ces différentes fonctions ?
- Quels sont les différents niveaux de cette organisation ?
- Quels sont ses systèmes de coordination et nous examinerons aussi son processus de prise de décision ?

Pour répondre à ces questions et d'après les informations collectées et d'après nos visites sur le terrain nous allons procéder par les étapes suivantes :

Dans la première section nous allons présenter le groupe Cevital, son historique et ses filiales, dans une seconde étape nous allons nous intéresser à l'entreprise en question, à sa présentation, son historique , puis nous allons présenter les réponses données lors de l'entretien qu' on a fait avec eux et les analyser.

Section 1 : Présentation de CEVITAL**1.1 Le groupe CEVITAL**

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de Leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans

Le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL a réalisé un chiffre d'affaires de près de 40 milliards dinars en 2004 et un résultat net de 7,6 milliards de dinars. Pour les 10 premiers mois de 2005 (du 1er janvier 2005 au 31 octobre 2005) CEVITAL a réalisé un chiffre d'affaire de 42 milliards (TTC) et un résultat brut de 7,5 milliards de dinars. Au 31 octobre 2005, ses fonds propres finançaient 83% de ses actifs. Sa direction a des bases raisonnables de penser que :

- Elle s'est taillé, en 7 ans, une part de marché dominante sur le marché algérien des produits alimentaires de base ;
- Son organisation et sa structure de coûts lui permettent d'envisager devenir un joueur compétitif sur le marché régional des produits alimentaires de base ;
- L'envergure de ses activités et la capacité de gestion de ses dirigeants lui permettent d'envisager répliquer le succès industriel qu'elle a connu dans le domaine agroalimentaire en développant des activités industrielles dans la production de panneaux préfabriqués et de verre plat.

CEVITAL agroalimentaire offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de productions ultramodernes. Son contrôle strict de qualité, et son réseau de distribution performant. Elle couvre les besoins nationaux et a permis à faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles et les margarines, le sucre, le verre plat et l'électroménager...etc. Pour s'imposer sur le marché, CEVITAL négocie avec de grandes sociétés commerciales en France, et en Suisse, et autres sociétés spécialisées dans l'import-export en Ukraine, en Russie, et en Libye.

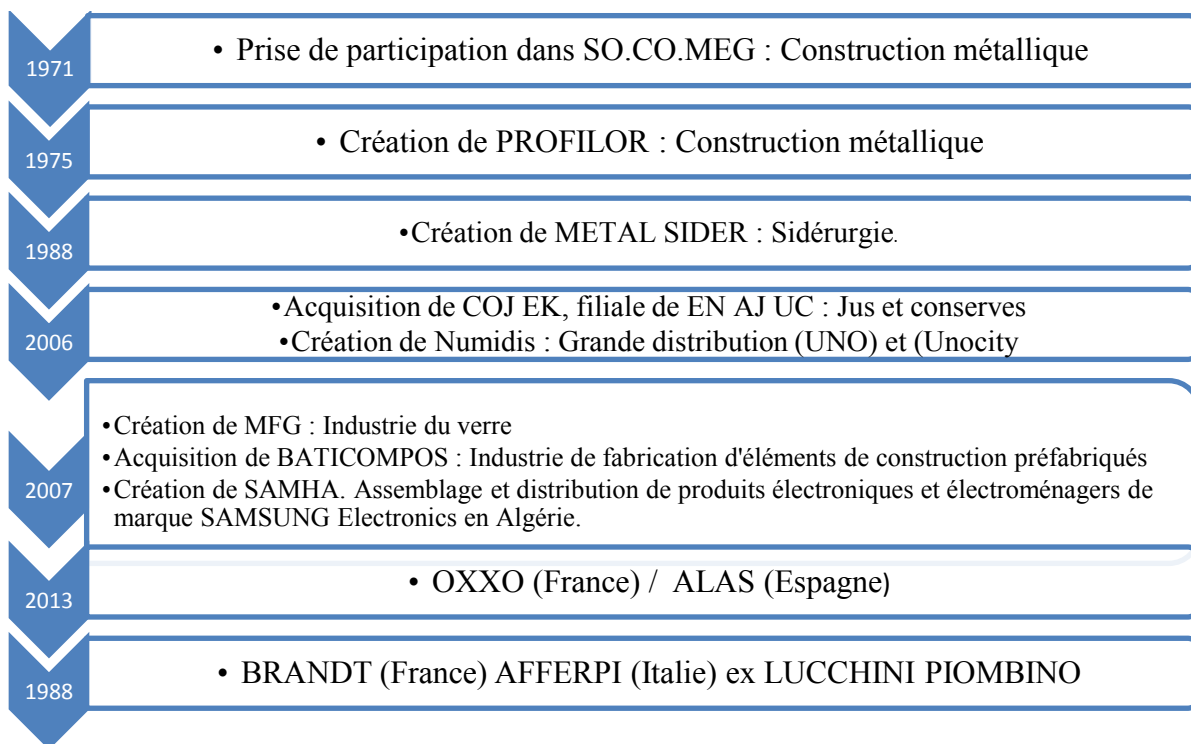
Ces produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs villes africaines dont Lagos, Niamey, Bamako et Tunis., en Europe et par tout dans le monde.

1.2 Les activités de CEVITAL

1.2.1 Historiques du Groupe

Le groupe est passé par des étapes historiques qui ont constitué son développement et sa taille d'aujourd'hui :

Figure N° 13 : Historique de CEVITAL

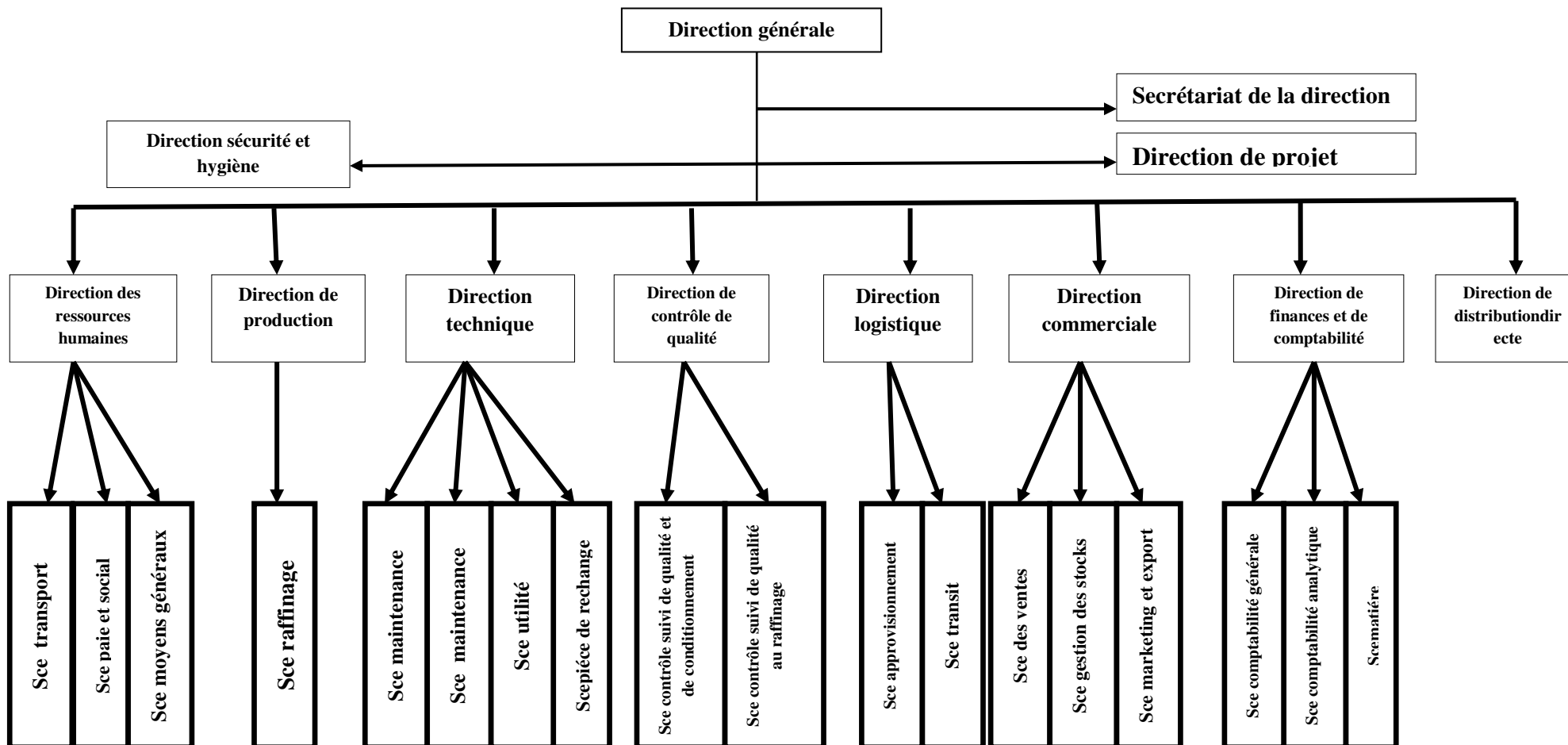


Source : cette figure a été établie par nous-même.

Le Groupe CEVITAL s'est, ainsi, constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Porté par plus de 10 200 collaborateurs, elle représente le fleuron de l'économie algérienne. Le fondateur du Groupe CEVITAL résume les clefs du succès en sept points: le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

1.2.2 L'organigramme du groupe

Figure N° 14 : L'organigramme du groupe Cevital



Source : Cevital

1.3 Filiales du groupe

- **Agro-alimentaire**
 - Cevital Agro « *CEVITAL* » ;
 - Spécialisé dans l'agriculture « *Ceviagro* » ;
 - La compagnie maritime de transport de marchandises « *Nolis* ».
- **Automobile**
 - Concessionnaire de véhicules Hyundai « *Hyundai* » ;
 - Concessionnaire de véhicules Fiat « *Fiat* » ;
 - Location de véhicules touristiques « *Cevicar* » ;
 - La commercialisation et la maintenance de véhicules « *Act* ».
- **Immobilier**
 - Promotion immobilière « *Immobis* ».
- **Industrie**
 - Production et commercialisation de matériels électroniques « *Samha* » ;
 - Production et transformation de verre plat « *MFG* » ;
 - Production et commercialisation du matériels électroménagers « *Brandt* » ;
 - Production et commercialisation de l'acier « *O* ».
- **Distribution**
 - La grande distribution (*hyper et supermarché Uno*) « *Numidis* » ;
 - Gestion des plates-formes logistiques « *Numilog* ».
- **Construction**
 - Industrie du bâtiment préfabriqué et bureau d'étude « *Cevico* » ;
 - Electricité industrielle, automatisme, climatisation et plomberie « *Cevielec* » ;
 - Menuiserie et bâtiments « *OXXO* » ...etc.

1.4 Identification de la structure concernée

L'unité d'eau minérale « *LALLA KHEDIDJA* » de CEVITAL situé au pied de la montagne Djurdjura dans la commune d'Agouni Guerghane, à environs 35 kms au sud-ouest de chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, puise son eau de la source Thinzar située au flan du mont Kouriet. L'eau de Lalla khedidja prend son origine au plus haut sommet du Djurdjura, pour parler de ses caractéristiques, il s'agit d'une eau oligominérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa légèreté et sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En avril 2005 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché.

1.5 Les activités de Lala Khadîdja

Le pionnier de l'agroalimentaire, Cevital, a prévu, en fait, dans son programme de relance de LALA Khadîdja un véritable plan de développement d'une partie de région d'agouni Gueghrane.

Les nouveaux équipements de l'entreprise, d'une haute technologie d'origine européenne, ont permis aussi un large renforcement de la capacité de production de l'eau minéral, l'eau gazeuse et des boissons gazeuse aromatisées. Alors qu'elle n'était que de 4000 bouteille par heures sous la tutelle de L'ETK, la capacité théorique de l'entreprise est passée à 150 000 bouteille par heures ; Au niveau de la source de Tinzar, coulant de immense Djurdjura et qui alimente de l'entreprise de nouveaux forages sont réalisés .Ces derniers « *ont permis la régulation du débit d'eau qui est de 10 à 120 litres /seconde en été et de 100 à 150 litres en hiver* ».

En matière de chiffres financiers le plan d'action de LALA Khadîdja devait être l'une des révélations de l'investissement en Algérie .En fait, l'entreprise mise sur un chiffre d'affaire de 7 milliards de dinars annuels. En termes de droits de concession de la source, l'entreprise paie 370 millions de dinars annuellement, ajouter à cela quelque 100 millions DA/an taxes diverses dont bénéficiera la commune d'agouni, Gueghrane et autre 1,2 milliard de dinars de TVA. Dans le but de s'adapter aux besoins de ses clients et pour mieux les services de lala Khadîdja distribuent une gamme de produits alimentaires et non alimentaire, conserver dans les meilleures conditions, a des prix très attractifs associant choix, qualité, nouveauté et moderne. Outre la qualité du produit, la réputée eau minérale.

Lala Khadîdja a connu également un changement sur le plan emballage puisqu'elle est désormais conditionnée dans des bouteilles en PET. Pour commercialisation, les points de représentation sont installés dans 35 wilayas d'une manière qui permettra de couvrir le territoire nationale. L'exportation demeure elle aussi cet autre objectif commercial que vise l'entreprise.

1.5.1 Missions

- Créer des supermarchés et hypermarchés ;
- Constituer et mettre en application la politique qualité dans les magasins ;
- Analyser la satisfaction des clients et activer les plans d'amélioration pour assurer fidélisation ;
- Anticiper les besoins des clients en contribuant au Management de Qualité ;
- Suivre et assurer les plans d'action mis en place ;
- Création d'un référentiel de qualité « *LALLA KHEDIDJA* » ;

- Préparer et mettre en place audits internes, afin de détecter les anomalies et organiser les actions correctives correspondantes ;
- Faire connaître et valoriser la démarche qualité par des actions de communication ;
- Participer à l'élaboration d'une politique qualité de l'entreprise pour l'intérêt des services.

1.5.2 Les objectifs

- Eriger un lieu de commerce et de vie incontournable simple, moderne et convivial ;
- Faciliter les achats des clients au sein des magasins en leurs proposant différents produits.
- Offrir un confort optimal aux clients ;
- Instaurer des prix compétitifs. Devenir leader de la grande distribution en Algérie ;
- Avoir les prix les plus compétitifs sur les marchés grâce à une politique d'achats centralisée ;
- La stratégie de LALLA KHEDIDJA est d'offrir au client ce dont il a besoin, avec un renforcement de son offre commerciale, portant notamment sur des univers qui répondent aux tendances actuelles de la consommation.

Section 2 : L'organisation de la Lala Khadîdja et son fonctionnement

L'entreprise est un peu comme un organisme vivant, dont la "survie" nécessite une bonne coordination des organes qui le composent. En effet, l'entreprise ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont réparties de façon précise et si le rôle de chacun dans l'entreprise est clairement déterminé et les responsabilités bien réparties. Plus l'entreprise est importante, plus son organisation doit être précise, pour être efficace, elle doit être structurée. A partir de cette section nous présenterons la démarche concernant notre enquête de terrain.

Afin de recueillir des informations fiables dans une enquête de terrain, il existe deux méthodes d'analyse, a noté l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

Concernant notre objet de recherche, on a opté pour une démarche purement qualitative pour en effet mette en relation ce qu' on a abordé dans la première partie théorique et ce qu'on a observé durant notre stage pratique pour essentiellement comprendre la dynamique de la structure d'une organisation et sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise .

A propos de notre étude on a adopté la méthode des entretiens individuels, dont l'objectif consiste à dégager séparément les avis des personnes interrogées, c'est un entretien semi-directif effectué directement avec les personnes concernées.

2.1 L'organisation de la Lala Khadîdja et ses éléments qui la composent

Les nombreuses tâches réalisées par l'entreprise peuvent faire l'objet d'un regroupement selon leur objectif. Cela permet notamment d'identifier les grandes fonctions de l'entreprise. Traditionnellement, on recense 8 grandes fonctions dans l'entreprise dont la fonction Production, la fonction Marketing et Vente et la fonction Recherche et Développement. Certaines revêtent une importance cruciale, car elles participent directement à la création de richesse. D'autres, appelées "fonctions support", sont secondaires.

Il faut donc explorer l'anatomie de l'entreprise et regarder d'un peu plus près ses fonctions, afin de comprendre leur signification, leur articulation et leur importance.

2.2 Les différentes fonctions de Lala Khadîdja

- La fonction Production ;
- La fonction Maintenance ;
- La Fonction expédition ;
- La fonction Direction et Administration générale ;
- La fonction approvisionnement ;
- La fonction « HSE » ;
- La fonction Ressources humaines ;

- La fonction Comptabilité ;
- La fonction MGx (*moyens généraux*) ;
- La fonction Magasinage ;
- La fonction méthode.

2.2.1 La fonction production

Longtemps considérée comme la seule fonction à laquelle l'entreprise était assimilée, la fonction de production de l'entreprise est un de ses organes essentiels. Jouant un rôle très important dans la compétitivité d'une entreprise, elle a dû apprendre à évoluer pour répondre aux besoins des clients.

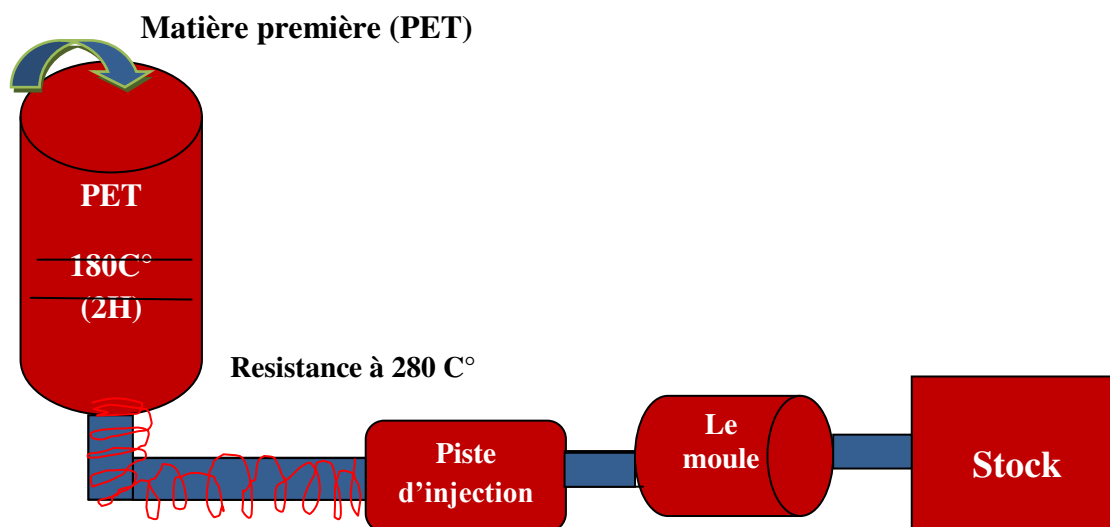
L'entreprise s'exerce avec une production continue selon les objectifs et les quantités de produit planifiée, avec une capacité de production (*cadence*) de 32000 bouteilles par heure. Le processus de production se résume en deux axes principaux :

2.2.1.1 La production des bouteilles et l'embouteillage

La production des bouteilles se fait sur trois grandes étapes : la production des bouchons et des préformes a partir de deux matières premières appelées PET et PHD. (Voir annexe N°01).

L'embouteillage se fait sur un processus de production bien défini ; d'abord on commence par les filtrations de l'eau venue par des forages des chefs lieu cette étape s'appelle prés filtration et filtration, on à, ensuite l'étape de la souffleuse, la remplisseuse et la bouchonneuse, par la suite on a l'étiquetage et la fardeleuse, comme produit fini. (Voir annexe N°02).

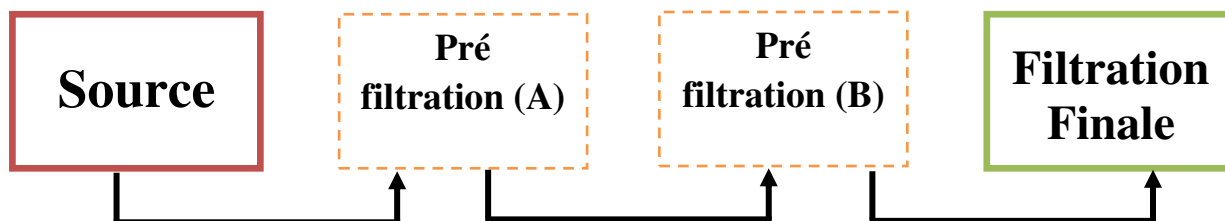
Figure N° 15: Processus de transformation du PET en préformes



Source : Réalisé par nous-mêmes.

L'objectif poursuivi est la minimisation du coût de production grâce aux économies d'échelle et grâce à la division et la spécialisation des tâches. Le travail est découpé afin de produire toujours plus.

Figure N° 16 : Processus de filtration de l'eau



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Ce processus est intégré dans le processus d'embouteillage, il est considéré comme la première étape de production.

2.2.2 Les différentes tâches de la production

2.2.2.1 Responsable de production

Pour atteindre les objectifs de production, il faut :

- Organiser les activités du service et contrôler leur déroulement ;
- Evoluer, analyser et redresser les situations anormales de fonctionnement ;
- Etablir les plannings de production et le faire exécuté ;
- Lancer les programmes ;
- Assurer les moyens humains et matériels pour le bon fonctionnement du service ;
- Coordonner les activités du personnel et des biens et veiller sur le respect des consignes HSE ;
- En cadré et assurer la formation du personnel ;
- Evaluer le personnel et réaliser les entretient annuels ;
- Participer au programme de sensibilisation des salariés a bonnes pratiques de fabrication et des bonnes pratiques

2.2.2.2 Chef de quart production

- Dirige l'équipe de quart ;
- Anime et organise le travail de son équipe de production ;
- Esprit d'équipe ;
- Sens des responsabilités ;
- Gère les opérations de conduite et de maintien performances des équipements ;
- Assurer la responsabilité qualitative et quantitative de la production ;

- Identifier les dysfonctions de maintenance déclenche les opérations de maintenance ;
- Veille au respect des consignes de sécurité. (*Voir annexe N° 03*).

2.2.2.3 Chef de ligne de production

- Veille au bon fonctionnement de différentes étapes de production et grâce à sa vigilance, la qualité des produits et le respect des normes d'hygiène sont assurés ;
- Une faute dimension, c'est la perte d'une grande partie de la production, c'est à l'opérateur et a chef de ligne de rester vigilant a tout moment ;
- Quand la machine tombe en panne, il faut la réparer au plus vite au faire appel au service maintenance via une demande de travail ;
- Pour éviter de retarder la production puis la livraison des marchandises ;
- Gérer et contrôler le personnel affecté à sa ligne (*discipline, propreté, réalisation des objectifs*) ;
- S'assurer que toutes les procédures de fonctionnement des équipements de sa ligne sont bien respectées par ses opérateurs ;
- Redresser toutes les anomalies constatées au niveau du fonctionnement des équipements de sa ligne ;
- Assurer la maintenance curative sur sa ligne ;
- Alerter son chef hiérarchique et la maintenance en cas d'une anomalie constatée au niveau du fonctionnement de sa ligne ;
- Participer avec la maintenance aux travaux du préventif de la ligne selon le planning et organiser les travaux de nettoyage durant cette période ;
- Veiller à tout moment sur la qualité du produit et redresser toute anomalie ;
- Contrôler les consommables (*qualité, condition de stockage ...*) de sa ligne et veiller sur les consommations en diminuant au maximum le taux de rebut. (*Voir annexe N° 04*).

2.2.2.4 Opérateur de production

2.2.2.4.1 Activité

- Réaliser une ou plusieurs opérations de production ;
- Nettoyer et entretenir les machines ;
- Contrôler les opérations, détecter et signaler les anomalies ;
- Renseigner les documents de production (*fiche opérateur*) ;
- Alimenter le poste de travail par le consommable ;
- Vérifier la conformité du consommable ;
- Vérifier et contrôler la qualité du produit fini ;

2.2.2.4.2 Compétences

- Connaissances des différents équipements de production ;
- Maîtrise des gestes techniques ;
- Aptitude à se conformer aux objectifs de la production ;
- Capacité à contrôler et à rendre compte de son travail.

2.2.2.5 Agent d'entretien

- Effectuer les travaux de nettoyage et d'entretien ;
- Effectuer les travaux de manutention ;
- Connaître les consignes de sécurité ;
- Savoir gérer son temps ;
- Savoir lire les étiquettes de produit chimique et respecter les consignes d'utilisation ;
- Dans ce cadre l'unité a fait une sous-traitance avec l'entreprise privée ETS HELLAL qui lui assure tous les travaux de nettoyage et d'entretien.

2.2.2.6 Cariste

Gérer et assurer le déplacement et le transport (*chargement et déchargement*) de marchandises, que ce soient matières première, produits finis, consommables.

L'effectifs consacrés à cette fonction se constitue du : responsable de la production, trois équipes opérationnelles constituées : d'un chef de quart, chef de ligne et les opérateurs machine, ces équipes travaillent 24h/24h sous un régime de 3x8.

2.1.1 La fonction maintenance

La Maintenance, est une des fonctions de l'entreprise, mais elle n'est pas une fin en soi, A ce titre, elle est peu lisible et parfois méconnue des décideurs qui sous- estiment son impact et ses sources de progrès. Et pourtant, elle devient une composante de plus en plus sensible de la performance de l'entreprise. Il est donc important de la faire mieux connaître...

La maintenance n'est qu'un soutien à la production, une fonction "masquée" non génératrice de revenus et fortement évolutive. Bien organisée, mais, elle est pourtant un facteur important de qualité, de respect des délais et de productivité, donc de compétitivité d'une entreprise. C'est incontestable après expérience, mais pas évident de prime abord...

Positionner la maintenance au sein de l'appareil de production et des autres fonctions de l'entreprise est un exercice difficile, comme il est toujours subtil de faire simple dans un environnement complexe. (*Voir annexe N° 05*).

2.1.1.1 L'objectif de la fonction maintenance

- D'assurer la maintenance des installations et du matériel de production, garantir et Optimiser les outils de production en orientant sur les décisions d'investissements ;
- Mettre en place une politique de maintenance préventive (*organisation, système d'information...*) ;
- Gérer l'activité du service maintenance (*suivi de tableaux de bord, reporting, etc.*) et coordonner l'action des prestataires.

La maintenance a longtemps joué un rôle curatif dont l'unique objectif était de réduire la durée d'immobilisation des machines. Cette maintenance curative était axée sur le court terme et ne résolvait en rien les problèmes liés aux dégradations inévitables.

Désormais, la maintenance devient préventive en contribuant à améliorer la productivité dans une entreprise par la fiabilité des équipements et la qualité des produits.

L'entreprise ne doit pas uniquement subir les événements, elle doit les prévoir et analyser leurs effets sur le long terme. Autrefois curative, aujourd'hui préventive, une nouvelle définition de la maintenance est en train de se mettre en place.

A l'unité en question on trouve dix-huit maintenanciers dont il y en a des ingénieurs, des mécaniciens et des électro- ingénieurs tous sous la hiérarchie d'un responsable maintenancier.

2.1.3 La fonction expédition

Le responsable expéditions a pour fonction d'assurer la réception, le stockage, la préparation et la distribution des produits semi-finis ou finis. Il organise et améliore les flux de composants et produits finis, dans l'entreprise et vers les clients, pour garantir la qualité et les délais de livraison. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, il assure tout ou une partie des activités suivantes :

2.1.3.1 Optimiser les flux et les stocks

- Planifier les besoins de matières, composants et sous-ensembles afin de réduire les délais entre les différentes opérations, de livraison et d'approvisionnement ;
- Améliorer l'organisation, la gestion des stocks et des en-cours : rotation, implantation, stocks minimum, coûts, etc. ;
- Résoudre les dysfonctionnements et informer les assistants commerciaux en ce qui concerne leurs clients.

2.1.3.2 Organiser le travail de conditionnement et d'expédition

- Constituer et gérer les équipes de montage-emballage en fonction des besoins, des délais et des compétences ;
- Coordonner et superviser le travail des équipes : conditionnement, chargement, transport ;
- Respecter et faire respecter les règles de sécurité.

2.1.3.3 Gérer le transport des produits fabriqués dans l'entreprise

- Contribuer à la sélection et à l'évaluation des transporteurs ;
- Préparer les documents pour les transporteurs et si besoin pour les douanes : bons de livraison, ordres de chargement, documents spécifiques ;
- Optimiser le chargement des camions et la gestion des tournées.

2.1.3.4 Rendre compte des indicateurs de performance de son secteur

- Vérifier et analyser : factures, nombre de colis, types et sortes, moyennes mensuelles, comparaison aux capacités, productivité, etc. ;
- Transmettre les indicateurs et proposer des améliorations dans sa zone de responsabilité.

2.1.3.5 Objectifs

- Au niveau du montage : flux optimisés, quantités et délais respectés ;
- Au niveau expéditions : qualité et délais respectés ;
- Budget transport maîtrisé.

2.1.4 La fonction direction et administration générale

L'unité Lala Khadîdja est une des filiales du groupe Cevital, elle suit Cevital Food, la direction est représentée par le directeur Mr MUSTAPHA TIBANI.

On définit souvent la notion de «Direction et Administration générale» à travers les 5 tâches : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

L'impact de la fonction « *Direction et Administration générale* » se perçoit à travers l'ensemble de l'entreprise, puisque c'est dans sa nature. Contrairement aux fonctions précédentes, on ne différenciera pas leur impact. On peut retenir en revanche qu'un mauvais style de direction peut avoir des conséquences particulièrement néfastes. Mr TIBANI affirme :

2.1.4.1 les tâches au sein de la fonction Direction et Administration générale

Jusqu'à présent, on a défini la notion de «*Direction et Administration générale*» à travers les 5 tâches : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il existe d'autres approches complémentaires de cette fonction de direction.

Diriger est comment essayer de prendre les meilleures décisions stratégiques ce qui caractérise le dirigeant est la nécessité de prendre des décisions. Il est le capitaine du bateau, c'est donc à lui de prendre les grandes décisions stratégiques.

Décider n'est pas toujours une chose facile : il faut trouver les informations, les assimiler, évaluer les différentes possibilités, et choisir la plus pertinente. A cette fin, le dirigeant dispose d'un ensemble d'outils stratégiques (*qui sont des tableaux, des schémas, des calculs*) afin de lui faciliter la tâche.

Diriger ou gérer les conflits internes pour mieux mobiliser le personnel dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les fournitures et services divers sont acquis à l'extérieur. La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages réalisés à cette occasion.

2.1.5 La fonction approvisionnement

2.1.5.1 Mission de la fonction approvisionnement

La mission de la fonction « *approvisionnement* » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

2.1.5.2 La fonction « *approvisionnement* » a pour tâches de :

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer, passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Contrôler les réceptions des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

2.1.5.3 Objectifs de la fonction approvisionnement

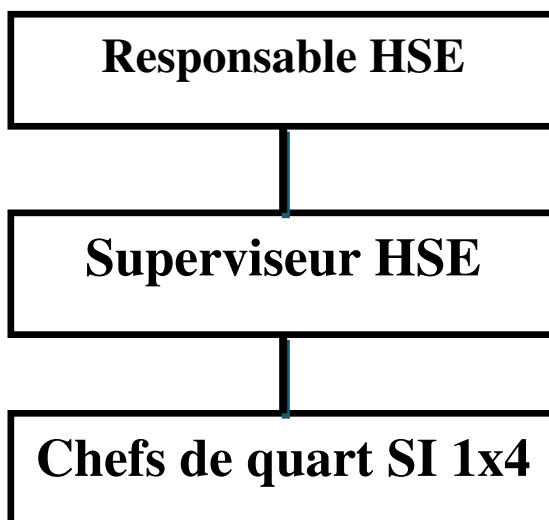
Les principaux objectifs de cette fonction sont :

- Assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements ;
- Améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés ;
- Limiter et optimiser le niveau des stocks de matières premières et des fournitures.

L'approvisionnement de la Lala Khedidja consiste en une grande partie de : matières premières PET, PHD, gaz Pepane, produits chimiques, co2, GPP, les huiles ...etc.

2.1.6 La fonction HSE : Hygiène, sécurité, environnement

Figure N° 17 : Organigramme (HSE) actuel unité Lala Khedidja (Voir annexe N° 06)



Source : Lala Khadîdja, Cevital.

Cette fonction englobe les tâches suivantes :

2.1.6.1 Veiller à la sécurité

Le chargé HSE a pour mission de réduire et de contrôler les risques professionnels au sein de l'entreprise, tels que les accidents du travail, les maladies professionnelles, les risques écologiques (*pollution, nuisances sonores*). Il analyse ces risques, les évalue et préconise des solutions adaptées. Il est également sollicité pour étudier les dangers potentiels lors de l'implantation d'une usine.

2.1.6.2 Former le personnel

Afin de réduire le nombre d'incidents, le chargé HSE conçoit et anime des plans de prévention au sein de l'entreprise. Il sensibilise le personnel aux questions de sécurité en organisant des exercices d'alerte incendie ou en formant aux techniques d'intervention en cas d'accident, par exemple.

2.1.6.3 Faire respecter les consignes

Le chargé HSE s'assure de la fiabilité des installations (*systèmes d'alarme, portes coupe-feu, etc.*) et veille à l'application de toutes les nouvelles normes en vigueur. Il rédige les consignes de sécurité, depuis l'interdiction de fumer jusqu'au port d'une tenue réglementaire. Il contrôle les conditions de travail du personnel et intervient en urgence s'il observe un risque précis.

2.1.6.4 Tâches particulières

- Veille sur la fiabilité du matériel de lutte contre les incendies ;
- Gérer les chefs de quart HSE ;
- Contrôle journalier des installations dangereuses ;
- Animer les réunions de la commission paritaire d'hygiène et sécurité ;
- Nettoyage et entretien interne/externe.

2.1.6.5 Fiche de poste d'un chef de quart : (voir annexe N°7)

- Maintien des registres et journaux de quart ;
- Etablir les check-lists ;
- Veiller au respect du plan de circulation (*flux de circulation, marquage lignes de production*) ;
- Etablir un rapport d'activité mensuel ;
- Effectuer des rondes d'inspection et de sensibilisation du personnel ;
- Vérification permis de travail (*conté signature*) ;
- Assurer la gestion des permis de travail ;
- Coordonner et contribuer aux interventions d'urgence avec l'ensemble des intervenants ;
- Effectuer les premiers gestes d'urgences /secours ;
- S'assurer de la disponibilité et de l'opérabilité des moyens et équipements de sauvages ;
- Réaliser les enquêtes préliminaires d'incidents ;
- Etablissement des rapports d'incidents ;
- Veiller au respect des consignes HSE ;
- Contribuer aux exercices de simulation ;
- Remonter les informations et documents au supérieur hiérarchique ;
- Assurer les passations de consignes lors des changements de quart ;
- Veiller à l'entretien des Kits d'urgence et du matériel de travail du service ;
- Veiller au bon entretien du matériel d'extinction incendie ;
- Veiller au maintien des registres et des documents ;
- Coordonner avec la prestation gardienne
- Inspecter les guérites et assurer la disponibilité des agents de gardiennage ;
- Maîtriser le flux de circulation des personnes et matériels mobiles à l'intérieur et à l'extérieur ;
- Veiller à la propreté des lieux (*en coordination avec la prestation de nettoyage*) ;
- Répondre à temps n cas d'incendie et/ou incident ; (*Voir annexe N° 08*)
- Veiller aux respects des consignes de sécurité et port d'EPI (*personnel LLK, NUMILOG,*

GARDINNAGE, ETS HELLAL, autres prestataires, stagiaires et visiteur) ;

- Assurer la gestion des déchets (*tri, stockage, élimination et quantification*) ;
- Contrôler les rejets industriels.

2.1.7 La fonction ressources humaines

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel. D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts.

La fonction Ressources humaines dans l'unité a pour mission de faire en sorte qu'elle dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (*vendeurs, directeurs de magasin*) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées ;
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement ;
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

2.1.7.1 Les tâches

Au quotidien, la fonction Ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 4 grands axes.

2.1.7.2 Le recrutement des salariés

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu. Ayant repéré ses besoins en personnel, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre. Une fois la fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin. (*Voir annexe N° 09*).

2.1.7.3 La rémunération du personnel

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salaires.

La rémunération a une double dimension :

- C'est un coût pour l'entreprise (*on parle de charges de personnel*) ;
- Mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.
- Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise. (*Voir annexe N°10-11*).

2.1.7.4 La rémunération ne se limite pas au salaire fixe

Une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (*partie variable*). On peut aussi y ajouter des rémunérations en nature : voiture de fonction, téléphone portable, assurance-vie.

2.1.7.5 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

- La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné.
- La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise. (*Voir annexe N° 12*).

2.1.8 La fonction comptabilité

Le dossier final et au comptait doit être réceptionné par le comptable (*Facture, bon de commande, bon de réception et le bon de livraison*). Etablir une demande de règlement est le paiement s'effectue par virement, chaque ou en espèce.

2.1.8.1 Fiché d'imputation

Une fois le dossier comptait doit être remis à la direction pour qu'il soit signé par le directeur (*Archivé et portée sur l'Excel*).

2.1.8.2 La caisse : ce sont les dépenses effectués chaque semaine en espèces :

- Une demande signée par le directeur ;
- Une décharge devra être faite par le comptable (sortie d'argent) ;
- Au final une demande de règlement sera établie.

2.1.8.3 PV de caisse : Le reste d'argent dans la caisse.

2.1.9 La fonction MGx (*moyens généraux*)

- C'est le service qui s'occupe de tout ce qui est hors production ;
- Entretien (*propreté des lieux*) et la maintenance du site ;
- Base de vie ;
- Transport (*véhicule*) de lala Khadîdja Pour la sortie de véhicule (*ADM fournira un ordre de mission pour le chauffeur*) ;
- Projet en réalisation ou en cours de réalisation ;

- Réalisation de nouveaux travaux ;
- Le parc matériel (*Les chariots élévateurs pour la production et l'expédition*) ;
- Les maintenances du site externe ou interne de l'usine « *les forages et la source* ».

2.1.10 Magasinage

La fonction magasinage contient :

2.1.10.1 Magasin pièces de rechange

- (+5000 articles) codifié a +99% «code propre à Cevital» ;
- Gestion des stocks ;
- Demande faite par la méthode (*approvisionnement externe*) ;
- La gestion des stocks est faite sous «coswing» (*logiciel*) et l'accès au logiciel est limité pour chaque profil ;
- Veiller sur le stock (*approché du 100%*), l'erreur est due au facteur humain ;
- L'inventaire (*justification des écarts*) et le pré inventaire ;
- Vérification avant la réception (*quantité et qualité*) par le methodiste et le magasinier ;
- La réception dans le magasin (*si l'article est codifié*) sinon on demande sa codification au service méthode Cevital à Bejaia) ;
- Les sorties doivent être déclaré a jours (*ce fait par équipement*) ;
- La réintégration (*ce fait par équipement aussi*) ;
- Le transfert doit être déclaré aussi (*interne ou externe*) ;
- Le transfert ce fait après la validation (*bon de transfert*).

2.1.10.2 Magasin consommable

(85 article, matière 1^{er} : PET, PEHD, colorants) (*Bouchons +préforme,*) ; Faite par les approvisionnements de Bejaïa à travers les prévisions faites par la direction Lala Khadîdja a base des années précédente.

Approvisionnement local : Gérer et approvisionné par l'approvisionneurs de Lala Khadîdja

- Le film thermo rétractable (*Le fardeau*) ;
- La hausse thermo rétractable (*la palette*) ...etc.

2.1.10.3 Magasin Article de bureau

Les réapprovisionnements sont faits par le responsable magasin (*sous coswing*) par Bejaïa. La réservation ce fait par le magasinier Lala Khadîdja une fois validé, le produit est réservé après livré. Si le produit n'est pas fait sous coswing (*logiciel*), l'achat ce fait par des bons à cevital Bejaia. Avant toute procédure d'achat d'une pièce on va faire une demande à plusieurs fournisseurs qui vont remettre des offres qui consistent (*le prix et le délai de*

livraison de la pièce). Après réunion avec la maintenance et la direction une décision sera prise et le choix du fournisseur sera fait. Donc l'approvisionneur qui s'occupe des achats étrangers s'occupera de la demande d'achats. Une fois la commande validée et lancée, on arrive à la réception de la pièce accompagnée de la facture et le bon de livraison.

2.1.11 La fonction méthode

Après réunion avec la maintenance et la direction une décision sera prise et le choix du fournisseur sera fait. Donc l'approvisionneur qui s'occupe des achats étrangers s'occupera de la demande d'achats. Une fois la commande validée et lancée, on arrive à la réception de la pièce accompagnée de la facture et le bon de livraison.

2.1.11.1 Processus des achats «Méthode»

- La codification (projet) : faire appel à Bejaia pour obtenir le code complet ;
- Documentation technique (*assistante méthode*) ;
- Suivi de la maintenance (*gestion de la pièce consommée*) ;
- Pièce de rechange ;
- La production (*méthodiste*) et son suivi.

2.1.11.2 La planification

La demande de la pièce doit être étudiée et la durée de temps doit être aussi prise en compte par rapport à la révision programmée, cela pour éviter le stock et la consommation avant le temps.

2.1.11.3 La préparation pour le préventif

Elle se fait par l'envoi d'e-mail à chaque chef de service un ou plusieurs fonctionnaires (*par exemple : Le service HSE pour les agents d'entretien*). Le nécessaire pour le nettoyage doit être pris du magasin article de bureau et cela après l'élaboration d'une demande de sortie.

2.1.11.4 Préventif

C'est un arrêt de travail pour effectuer plusieurs tâches sur les machines : nettoyage, vérification, contrôle, graissage (*c'est un ordre de travail*). C'est une mini révision (*entretien de la machine*) chaque 200h de production (*4h à 8h*).

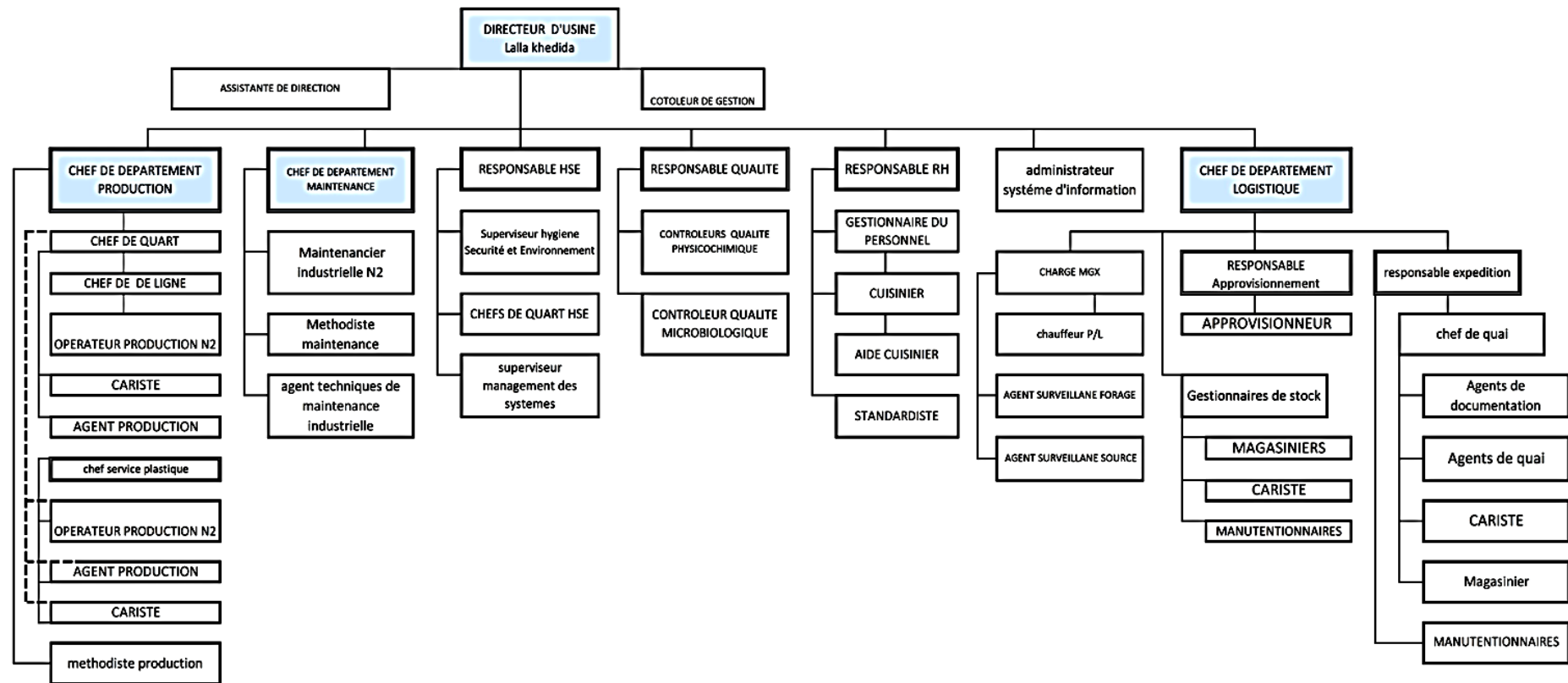
2.1.11.5 La révision

Elle est faite chaque année arrêt de la production pour 10 jours et maîtrise tous les moyens à son bon fonctionnement. Pendant toute la révision un compte rendu journalier doit être rempli et qui va se faire par le responsable placé sur la machine. Avec le responsable maintenance toutes les pièces qui doivent être changées vont être définies mentionnées toutes les pièces changer au cours de la révision.

1. L'organigramme de Lala Khadîdja :

Figure N° 18 : L'organigramme de Lala Khadîdja

ORGANIGRAMME LLK		N° Réf	
		Date de Révision	13/10/2016
		Version	2



Source : Lala Khadîdja , Cevital

2. La structure de Lala Khadîdja

La structure de la Lala Khadîdja est une structure fonctionnelle ; comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonction (*fonction commerciale, financière, production, ressources humaines, recherche et développement, etc.*)

A la tête de chaque fonction est nommé un « *chef fonctionnel* », comme on l'a constaté dans l'organigramme ;

Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. Comme la constaté FAYOL quand il avait défini les fonctions principales de l'entreprise (*commerciale, comptable, financière, etc. ...*).

Cette forme de division de travail s'adapte très logiquement à la nature d'activité de Lala Khadîdja et en terme du système de production qui une production continue ; ou chaque fonction est clairement individualisée et on constate que ce type d'organisation est encore assez fréquent.

Le choix de ce type de structure par Cevital Food lors de la création de l'entreprise Lala Khedidja est dû au type de produit, ainsi que le mécanisme de production associé, la stratégie suivie est une stratégie de développement des objectifs commerciaux ainsi l'image de marque de l'entreprise.

Toute fois la structure fonctionnelle d'agit d'une organisation pyramidale, on peut craindre certains nombres de dysfonctionnements :

- En premiers lieu sur le plans de circulation de l'information, on trouve le phénomène de filtrage et de déformation des informations qui sont fréquent dans une organisation pyramidale ; cette type d'organisation favorise le blocage des informations ascendantes aux niveaux intermédiaires dû aux cloisonnements créés par ces derniers ainsi que la dévalorisation des informations ;
- Deuxièmes au niveau des objectifs des salariés, car dans une organisation pyramidale, les préoccupations des acteurs sont personnelles et difficiles à concilier avec les intérêts de l'ensemble de l'organisation.

Section 3 : L'environnement et les facteurs de contingence de la Lala Khadîdja

Même si les théories d'organisation permettent de décrire et de comprendre l'entreprise, elles empruntent plusieurs disciplines (*sociologie, biologie, histoire ...*) ; ainsi que les travaux de Mintzberg se sont intéressés à la proposition d'une synthèse des différents types d'organisation définis par des paramètres de conception.

L'organisation quand elle se structure se fait aussi selon un autre axe important, un axe constitué des éléments qui influence cette dynamique d'organisation ; ainsi que Lala Khedidja lors de son rachat par Cevital en 2006, plusieurs facteurs de contingence sont intervenus lors de la création de la nouvelle organisation ainsi la nouvelle stratégie, donc :

- Quels sont ces facteurs de contingences ?
- Quels est leur impact sur la Lala Khedidja ?

Pour répondre à ces questions nous avons constaté que cette analyse doit se dérouler en trois points spécifiques :

- L'étude de la division dans son ensemble ;
- L'âge et la taille de la Lala Khadîdja ;
- Le système technique, et la différente méthode de gestion adoptés par son gestionnaire.

3.1 La division dans son ensemble

Le lancement de la nouvelle unité d'eau minérale GMAG Lala Khedidja, sise à Agueni Gughran et appartenait désormais au groupe Cevital, aurait sans doute marqué la vie économique de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La nouvelle image de cette entreprise, telle que conçu par son acquéreur IssadRebrab est très distingué pour montrer la privatisation sous une autre image, celui ou le volet social prend une part importante des objectifs de l'entreprise.

Un objectif stratégique en faveur de la stratégie globale de l'entreprise et celui d'un véritable plan de développement d'une partie de la région d'Agueni g ghran .

Cet homme d'affaire est connu par ses objectifs de développement des régions d'implantation de ses entreprises en faveurs de la population locale.

Quand a à son environnement : C'est l'une des branches les plus actives en plus de celle des boissons gazeuses estimée quant à elle à 700 millions de litres/an. La filière des jus et boissons du secteur agroalimentaire est, pour rappel, l'une des plus dynamiques en Algérie. Le segment des boissons gazeuses dans notre pays est considéré comme le plus important en Afrique du Nord. Sa taille est estimée à environ 3,1 milliards de bouteilles de 20 cl. C'est l'équivalent de 20% de plus que le Maroc et de 40% que la Tunisie.

Pour revenir à l'eau minérale, il faut savoir qu'il existe en tout 21 marques d'eaux minérales commercialisées sur le marché national dont les plus connues Ifri, Saïda, Lala Khedidja et Sidi El-Kébir. Un marché très important auquel d'ailleurs les firmes internationales accordent aujourd'hui un intérêt particulier à l'image de Nestlé Waters qui a racheté Sidi El-Kébir ou encore Danone qui a repris Tessala. En effet, Nestlé Waters a conclu, en mai 2005, un partenariat avec les frères Zahaf, propriétaires du groupe BGFZ. La société baptisée source de Tabarkachent (cours d'eau appelé aujourd'hui Sidi El-Kébir est détenue à hauteur de 51 % par Nestlé Waters qui a repris, à l'occasion, l'ensemble des activités des eaux embouteillées du groupe BGFZ. En juin 2006, c'est au tour de Danone d'annoncer l'acquisition de la société des eaux embouteillées de Tessala appartenant au groupe Algad.

Par ailleurs, les privés algériens ont manifesté pour leur part leur volonté de reprendre les entités nationales proposées à la privatisation. Le groupe public Cojub a déjà cédé au secteur privé les eaux minérales de Mouzaïa (*70 milliards de centimes*) et de Benharoun (*au prix de 15 milliards de centimes*) au groupe SIM, les eaux de Batna au groupe Attia, les eaux minérales de Beni Fodda au groupe Yaici et LallaKhedidja au groupe Cevital.

Il faut dire que la progression de la consommation des eaux embouteillées en Algérie intéresse au plus près les opérateurs économiques nationaux et étrangers. Il s'agit d'un segment en pleine extension et qui pourrait s'avérer à moyen, voire à court terme, comme un marché juteux même si, à vrai dire, quelques contraintes ayant trait à l'exploitation des sources et au contrôle de la qualité persistent encore.

Entre la vraie et la fausse eau minérale, le débat reste ouvert.

En Algérie, plus d'une vingtaine de marques d'eaux minérales sont commercialisées sur le marché national. Les opérateurs mentionnent toujours sur les étiquettes d'emballage que leurs produits sont une eau minérale naturelle. Or, le citoyen n'a pas les moyens de vérifier si tel produit est une eau minérale ou une eau de source. Cette tâche incombe vraisemblablement au ministère des Ressources en eau chargé de l'attribution des concessions aux opérateurs. Dès lors, les services de contrôle de la qualité et de la répression des fraudes effectuent régulièrement des contrôles des eaux minérales commercialisées sur le marché national, affirme-t-on à chaque fois au niveau des services du commerce. Néanmoins, entre la vraie et la fausse eau minérale, le débat reste ouvert.

C'est l'enjeu pour la Lala Khedidja, toute fois elle doit adapter sa stratégie et doc son organisation dans ce contexte.

3.2 L'âge et la taille de la Lala Khedidja

Bien que Lala Khedidja était une entreprise étatique, son acquisition par le groupe Cévital lui a permis une expérience d'organisation étant donné qu'elle est une division de ce groupe, la taille de l'entreprise a été toujours un déterminant direct pour l'organisation d'une entreprise, en effet, plus la taille est grande plus l'entreprise tend à se formaliser c'est ce qui explique le degré de formalisation de la Lala Khedidja étant donné qu'elle est une division du groupe Cévital comme déjà a été cité, cette formalisation permet une bonne coordination de travail grâce à une bonne division des postes et des responsabilités.

Concernant l'âge on observe qu'avec le temps, les organisations se formalisent davantage du fait de l'expérience dont elles peuvent bénéficier pour formaliser les comportements, cela veut dire qu'une entreprise qui vieillit tend à répéter son travail et donc prévisible et plus facile à formaliser, ainsi on a l'âge des salariés qui modifie les modes de gestion.

3.3 Quelques méthodes de gestion adoptées par les gestionnaires de Lala Khadîdja

Lors de notre modeste formation à l'unité Lala Khadîdja, on s'est intéressé à certaines méthodes de gestion auxquelles se réfèrent les gestionnaires de cette dernière ;

En effet, une méthode de gestion peut être définie par la formalisation des règles de réussite d'un projet ou d'une organisation en général, conçue selon un processus dit « *inductif* », elle synthétise les expériences passées afin d'en extraire les fondamentaux en bonnes pratiques, une fois l'organisation mise en place, c'est le processus « *déductif* ».

Nous nous sommes intéressés à trois méthodes très appliquées au sein de l'unité : la méthode SQCDM, la méthode ISHIKAWA et la méthode du CREATIVE PROBLEM SOLVING.

3.3.1 La méthode SQCDM

3.3.1.1 SQCDM : l'animation à intervalle court

S : sécurité, Q: qualité, C: coût, D: délais, M: motivation

La présentation de cette méthode est donnée dans le tableau fourni par l'unité, suivant :

Tableau N° 10 : Le SQCDM

SQCDM N1 CDH 1 Kg	09h30-09H45
<p>Objectifs : Examiner la performance de j-1 identifier les problèmes et hiérarchiser les mesures à prendre pour résoudre ces problèmes Etablir les activités sur la semaine et vérifier quotidiennement l'état d'avancement, allouer des ressources, et partager l'information Sélectionner les informations à partager et à remonter en SQCDM</p>	
Agenda	<p>Participants : Manager(s) Maintenance, production, chef de quart, qualité, RH, expédition, méthode, operateur</p> <p>Animation / script : Un membre de l'équipe SQCDM</p> <p>Coach : Equipe performance /chef d'unité</p>
<p>1 .HSE 1 mn</p> <p>2. analyser la performance de j-1 (SQCDM). se concentrer sur les indicateurs qui ne sont pas à la cible attendue. 1mn</p> <p>3. identifier les problèmes qui ont généré la non-performance 2mn et définir des actions précises (court terme/long terme) d'amélioration</p>	<p>Pré requis Indicateur renseigné Plan d'action à jour</p>
<p>4. passer en revue les points /problèmes déjà identifiés 2mn</p>	
<p>5. construire les actions sur la journée 7mn</p>	
<p>6. partager d'autre informations (visites, nouveaux arrivants formation,...) 1mn</p> <p>7. sélectionner l'information à partager et à remonter en SQCDM N3 (si nécessaire) 15mn</p>	<p>Règles de réunion : Démarrer à l'heure faire court et concis (ne pas résoudre les problèmes) rester debout pas de téléphone</p>

Source : Lala Khadidja, Cevital (Voir annexe N° 13).

3.3.1.2 Les points d'un SQCDM efficace

3.3.1.2.1 Compréhension du meeting

- Comprendre l'objectif du meeting SQCDM ;
- Utiliser le SQCDM pour préparer les réunions de niveau de niveau supérieur.

3.3.1.2.2 Avant le meeting

- Choisir les indicateurs avant le meeting.

3.3.1.2.3 Conditions générale du meeting

- Etre à l'heure ;
- Limite le meeting à 15 minutes ;
- S'assurer que les opérateurs remplissent eux même les KPI ;
- Faire face aux participants pendant le meeting ;
- Utiliser cette réunion pour donner des instructions aux opérateurs (*sur la base d'un plan d'action*).

3.3.1.2.4 Relation avec l'équipe

- S'engager à ce que tous les participants soient présents ;
- Impliquer tous les participants aux discussions, pas d'affinités personnelles ;
- Eviter les discussions sur les points verts ;
- Ecouter les problèmes ;
- Essayer de trouver la cause profonde des problèmes soulevés ;
- Décider l'action choisie avec l'équipe en utilisant des outils de priorisation (*matrice, ...*) ;
- Veiller à ce que les dates s'échéancier et les responsabilités choisies pour chaque action ;
- POINTS OUT souligner chaque dérive des normes ;
- Obtenir la correction de la dérive et assurer le non récurrence ;
- Communiquer et expliquer ses décisions ;
- Motiver l'action de son équipe et de les valoriser.

3.3.1.2.5 Check List

- S'assurer que toutes les actions des derniers jours sont suivies ;
- S'assurer que tous les problèmes ont été soulevés ;
- S'assurer que tous les actions choisies ont un pilote avec un délai.

3.3.1.2.6 Clôture

- Conclure la réunion avec un bref message sur la journée ;
- Utiliser les informations du plan d'action pour créer son propre plan d'action ;
- Evaluer l'efficacité de son action.

3.3.2 La méthode ISHIKAWA

3.3.2.1 définitions de la méthode

Le diagramme de cause à effet ou diagramme d'Ishikawa ou encore méthode des 5M est une démarche qui permet d'identifier les causes possibles d'un problème ou un défaut (effet). Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place des actions correctives appropriées.

3.3.2.2 Les préalables à la construction d'un diagramme de cause à effet

La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe. Il est important de former une équipe de travail pluridisciplinaire et de faire participer chaque membre :

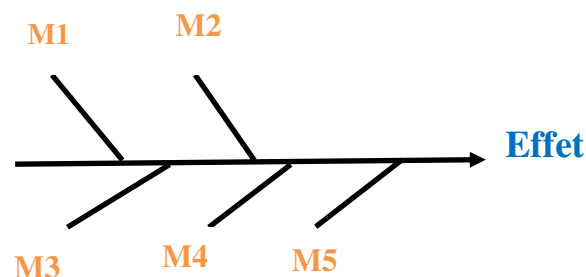
- Pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème. Chacun doit émettre ses opinions librement sur les origines possibles ;
- Sélectionner les causes principalement responsables du défaut ou du problème ;

- Classer les causes liées au problème posé. Construction du diagramme Le diagramme d'Ishakawa se présente sous la forme d'un graphe en arêtes de poisson. Dans ce dernier, sont classées par catégorie les causes selon la loi des 5 M (*Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu*).

Il se construit en cinq étapes :

- **Etape 1** : Placer une flèche horizontalement, pointée vers le problème identifié ou le but recherché ;
- **Etape 2** : Regrouper à l'aide de la méthode de « *brainstorming* » par exemple, les causes potentielles en familles, appelées communément les 5M :
 - **M1 - Matières** : matières premières, pièces, ensembles, fournitures, identification, stockage, qualité, manutention ;
 - **M2 - Matériel** : Recense les causes probables ayant pour origine les supports techniques et les produits utilisés. Machines, outils, équipements, capacité, âge, nombre, maintenance ;
 - **M3 - Main d'œuvre** : directe, indirecte, motivation, formation, absentéisme, expérience, problème de compétence, d'organisation, de management ;
 - **M4 - Milieu** : environnement physique, éclairage, bruit, aménagement, relations, température, climat, marché, législation o **M5 - Méthodes** : instructions, manuels, procédures.
- **Etape 3** : Tracer les flèches secondaires correspondant au nombre de familles de causes potentielles identifiées, et les raccorder à la flèche principale. Chaque flèche secondaire identifie une des familles de causes potentielles.

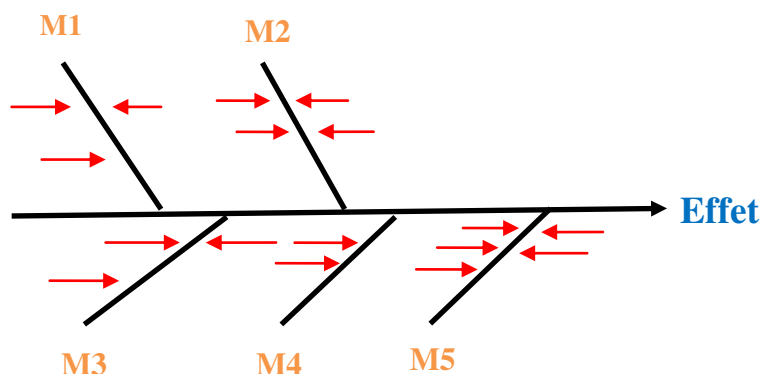
Figure N° 19 : Schéma représentant l'étape 3 de la méthode ISHIKAWA



Source : www.marketing-etudiant.fr/ishikawa.html

- **Etape 4** : Incrire sur des mini flèches, les causes rattachées à chacune des familles. Il faut veiller à ce que toutes les causes potentielles apparaissent.

Figure N° 20 : Schéma représentant l'étape 4 de la méthode ISHIKAWA



Source : www.marketing-etudiant.fr/ishikawa.html

- **Etape 5 :** Rechercher parmi les causes potentielles exposées, les causes réelles du problème identifié. Ce sera notamment la cause la plus probable qu'il restera à vérifier dans la réalité et à corriger.

3.3.3 La méthode de créative problemsolving

C'est une autre méthode utilisée par l'unité pour régler les problèmes, donc ; quels sont les problèmes réglés par cette méthode ; et comment ; pour répondre à ces question nous allons présenter cette méthode.

3.3.3.1 Présentation de la méthode

Comme son nom le laisse deviner, il s'agit d'une technique créative de résolution des problèmes. Elle est de nos jours également très utilisée et son efficacité est éprouvée. Sa racine est le brainstorming ; prenons d'abord le temps de faire un petit rappel de sa racine, le brainstorming.

Le brainstorming est une méthode d'innovation très répandue. Il s'agit plus précisément d'une méthode de créativité favorisant l'émergence de nombreuses idées. Appelée également remue-méninges ou tempête d'idées, elle consiste en la réunion d'un groupe de personnes autour d'un animateur ; l'objectif étant de collecter un maximum d'idées en un minimum de temps. Elle a été mise au point et développée en 1940 par Alex Osborn. Mieux encore, elle a donné naissance à de nouvelles méthodes, lesquelles reprennent ses idées principales, mais se focalisent sur des domaines plus précis. Tel est notamment le cas de la méthode baptisée « *CreativeProblemSolving* ».

3.3.3.2 Les principes

Pour l'auteur qui a créé cette méthode avec ces deux collaborateurs Sid Parnes et Owen Wolfe cette méthode repose sur deux principaux concepts : la divergence et la convergence.

Pour Owen Wolfe : « *chaque étape du Creative Problem Solving est comme une grande respiration. D'abord l'inspiration (divergence) avec la large récolte, puis l'expiration (la convergence) avec le filtrage pour garder ce qui est bénéfique* ».

- La divergence ou la respiration : on ne prête aucun jugement, on collecte toutes les nouvelles idées que l'on peut avoir afin d'ensuite les combiner ;
- La convergence ou l'expiration : on se fonde ici sur les objectifs à atteindre. On doit faire le nécessaire pour améliorer les idées et on essaie de faire des jugements constructifs. La détermination est ici de rigueur afin de trouver ce qui est encore inédit.

Dans l'ensemble, on peut donc résumer comme suit : la pensée divergente consiste à générer des options là où la pensée convergente cherchera à faire le bon choix entre elles.

3.3.3.3 L'application de la méthode

En nous basons sur le modèle élaboré par Olwen Wolfe et qui a ensuite été validé par Sid Parnes, la méthode du Creative Problem Solving se décline en 8 principales étapes :

- **Les besoins** : identifier le but à atteindre ou le défi à relever ;
- **Les données** : cadrer le contexte du problème et recueillir des informations ;
- **Les objectifs** : énoncer le défi créatif ;
- **Les idées** : générer de nouvelles idées ;
- **Les critères** : évaluer la pertinence des solutions ;
- **Les solutions** : choisir la ou les solution(s) ;

L'adhésion : établir le planning opérationnel et mettre à disposition des moyens dont on a besoin ;

- **L'élaboration du plan d'action** : mettre en œuvre des solutions rationnelles.

3.3.3.4 Le rôle des intervenants

Le Creative Problem Solving implique également la participation d'intervenants et l'attribution de différents rôles à chacun d'entre eux.

Ici, on établira plus particulièrement trois principaux rôles :

- **Le client** : c'est à partir du client que l'on peut connaître le besoin de départ. C'est lui qui a un problème et il doit être présent tout au long du processus ;

- **L'animateur** : il a un rôle prépondérant puisqu'il sera chargé de la gestion du processus et de l'application de la méthode. L'animateur choisit également les techniques et les stratégies de convergence en fonction de l'objectif posé par le client ;
- **Le groupe ressource** : c'est ce groupe qui va produire les solutions et il va aussi assister le client à travers les différentes étapes. Le groupe ressource peut aussi être amené à recueillir des données ou à formuler les objectifs. Il peut même contribuer à préparer l'action à mener par la suite.

3.3.4 La supply Chain et l'unité Lala Khedidja

3.3.4.1 Définitions de la Supply Chain

Expliquant la supply Chain avant de la définir, supply signifie (*offre*) ; employer comme verbe, il se traduit par (*fournir*) où (*approvisionner*). Le terme supply Chain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique et chaîne d'approvisionnement. Mais il est préférable d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept nouveau, parce que cette expression est passée dans le vocabulaire de l'entreprise, nous l'appliquant souvent sans chercher à le traduire.

Selon les deux auteurs David Doriol et Thierry « *la supply Chain c'est un réseau d'entreprises interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant des matières premières jusqu'à la livraison finale* ».

En outre « *package d'activités et d'opérations qui assurent les fonctions d'approvisionnement à partir d'un réseau de fournisseurs, de transformation de ces approvisionnements en produits intermédiaires et en produits finis, de distribution physique aux clients* ».

Par ces deux définitions, on dit qu'une supply Chain est un réseau d'organisations (*fournisseurs, usine, distributeurs clients, prestataires logistiques...*) qui participent à la fabrication, le stockage, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.

Figure N° 21 : Représentations schématiques de la supply chain



Source : propre aux auteurs.

3.3.4.2 Définitions de la Supply Chain Management

Il existe de multitude de définitions différentes de la gestion de la chaîne logistique, sa signification est toujours source d'une grande confusion, c'est aussi parce que les mots supply et Chain prêtent eux même à confusion. Le terme supply chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe, la chaîne logistique ne traite pas uniquement de l'offre, mais aussi de la demande, elles sont souvent plus organisées en réseau qu'en chaîne.

La supply Chain management est l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final.

David Doriol la SCM est une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution, des fournisseurs à l'utilisateur final.³⁹

Le Council of supply Chain management Professional (*CSCMP*) propose cette définition : le supply Chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production. Et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information.

Pour conclure ces méthodes ont besoin d'être appliquées pour s'avérer efficaces, mais c'est des méthodes qui peuvent être appliquées pour régler le problème quotidien de production et sur le niveau opératoire de l'unité de Lala Khedidja, elles permettent, la réactivité et la créativité.

Section 4 : le pouvoir, l'autorité et le système de prise de décision au sein de l'unité Lala Khadîdja

La décision étant un choix ou une solution apportée à un problème, cette décision nécessite une autorité pour la mettre en action selon le processus de prise de décision qui doit être accentuée par le pouvoir pour sa réalisation, ce pouvoir qui a pour mission principale la bonne coordination de travail afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

D'un autre côté on a l'organisation de Lala Khadîdja qui est d'abord une division du groupe Cévital ayant une structure fonctionnelle : ces déterminants nous poussent à réfléchir et à mettre en question l'autorité et le pouvoir au sein de cette dernière.

- A quels niveaux hiérarchiques la prise de décision devient autonome ?
- Parle-t-on de quels type d'autorité ?
- Qui exerce le pouvoir au sein de l'unité et si c'est oui parle-t-on de la délégation ?
- Quel type de délégation ?
- Notre objectif dans cette partie est de montrer quels sont les niveaux de prise de décisions ? Les types de décision à prendre au sein de l'unité étant donnée une filiale d'un groupe ?, comment le pouvoir est réparti afin de coordonner et de commander le travail ?
- Donc ici on met en analyse le principe de l'unité de commandement, quel système de coordination au sein de l'unité ?

Pour répondre à ces questions nous allons procéder par trois points principaux :

- Les systèmes de coordination
- La localisation du pouvoir
- Le processus de prise de décision.

4.1 Les systèmes de coordination au sein de Lala Khedidja

Nous avons indiqué précédemment la structure de la Lala Khadîdja est une structure fonctionnelle car le travail est divisé dans l'unité en fonction et à la tête de chaque fonction est nommé un chef fonctionnel, donc ce sont les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. Ce type de structure adopte un système de coordination bien stricte et spécifique mais cela n'exclue pas d'autre système de coordination, on parle spécifiquement de la standardisation des résultats car le résultat du travail est spécifié à l'avance de la part de la direction générale de Cévital Food, qui envoie des plans de travail qui contiennent en général les résultats correspondants à la performance comme l'atteinte d'un volume d'un chiffre d'affaire ou la réduction du coût de production d'un pourcentage précis ; De même, les consommations de matières, les caractéristiques, le délai, la qualité d'un produit manufacturé

peuvent être spécifiée tout en permettant à l'individu de conduire le travail à sa guise. Un directeur de filiale peut avoir à respecter certains objectifs de rentabilité, d'équilibre et là deux autres types de coordination interviennent c'est la supervision directe au niveau opérationnel et l'ajustement mutuel, sans exclure l'aspect informel de la coordination ainsi du pouvoir dont nous parlerons dans ce qui suit.

4.2 La localisation du pouvoir au sein de l'unité

Le pouvoir étant donné une liberté et un espace discrétionnaire donné à un responsable pour prendre une décision, dans une structure fonctionnelle il se répartit sur plusieurs fonctions mais à des niveaux différents.

En effet quand une organisation utilise des systèmes de standardisation pour coordonner ses activités, une partie du pouvoir passe nécessairement des cadres opérationnels à ceux qui ont conçu ces systèmes : les analystes de la technostructure.

En étudiant la localisation du pouvoir à ce niveau on aboutit à deux constatations principales : d'abord, le pouvoir des analystes ne représente qu'une forme limitée de décentralisation horizontale car seul un nombre limité du personnel situé en dehors de la hiérarchie acquièrent un pouvoir informel.

Ensuite cette forme de décentralisation horizontale a pour conséquence une centralisation verticale en réduisant le pouvoir de l'encadrement de bas niveau à celui de l'encadrement supérieur.

4.3 Système de prise de décision au niveau de l'unité

En faisant la liaison entre structure et décisions, on dira qu'une structure est centralisée, quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation ou bien à la limite d'un seul individu ; on dira que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes.

Selon Mintzberg on doit parler de la décentralisation lorsque on discute de la conception de la superstructure, une fois les unités ont été définies, il paraît normal de se demander de quelle quantité de pouvoir chacune doit disposer.

Pour former une structure, nous avons vu que nous devrions distribuer les missions et puis tout un ensemble de paramètres de conception en passant par la spécialisation, formalisation, besoin en formation et enfin en socialisation, et en réalité en distribuant les missions on distribue le pouvoir de décision à l'intérieur de l'organisation et on finit en créant des liens latéraux ; ces paramètres forment un système intégré dans lequel est inclus le système de prise de décision avec ses différentes étapes citées déjà précédemment.

Mais lorsqu'on parle de types de décision on distinguera : les décisions stratégiques qui sont prise au niveau de la direction générale de Cévital Food, on parlera ici des décisions de faire face à la concurrence, part du marché, diversification et surtout volume de ventes.

Certaines décisions tactique pourront être prises par le directeur générale de l'unité, on parle ici de décision d'intervention en cas d'arrêt de production que ça soit une panne ou autres car le directeurs doit respecter les plans fournit par la direction générale

Les décisions opérationnelles sont prises par le chef de quart avec l'accord du directeur, le mainte acier en ce qui concerne sa mission et aussi chacun dans son poste de travail que ça soit le contrôle de qualité pour le laboratoire ...etc.

Conclusion

Le travail qui a été fait avait pour enjeux de comprendre comment une organisation se structure, et quelle est sa dynamique ? ,pour répondre à ces questions nous avons mené une analyse sur l'unité Lala Khedidja de Cevital , nous avons étudié comment qu'elle se structure quels sont ses paramètres de conception en partant de sa répartition des missions , les différentes fonctions à chaque niveau , puis sa type de structure ainsi que ses modes de coordination , pour aboutir au final à la répartition du pouvoir et système de prise de décisions à chaque niveau tout en tenant compte que l'unité Lala Khadîdja n'est qu'une divisions du groupe Cévitall d'où la question centralisation ou décentralisation , tout un système intégré dans une structure divisionnaire d'un groupe , d'où la dimension stratégique qui influe directement et indirectement sur l'unité ainsi que son organisation ; « *l'organisation suit la stratégie ou bien vise vers ça ?* ».

Dans son ouvrage, « *Structure et dynamique des organisations* », H. Mintzberg s'interroge sur l'existence des configurations structurelles telles qu'il les a décrites.

Les descriptions figées que nous venons de réaliser ne représenteront jamais la réalité des configurations organisationnelles pour si précises qu'elles soient.

La typologie des organisations de Mintzberg montre que les engagements, les responsabilités et les modes de gestion sont différents selon que nous nous trouvons dans une organisation entrepreneuriale, mécaniste, divisionnaire, professionnelle, innovatrice, idéologique, missionnaire ou organisation politisée. Certains modes de gestion se développent mieux dans certains contextes en interne, nous soulignerons, que la configuration matérielle des structures organisationnelles est appelée à se modifier sans cesse, par le fait même des organes qui la constituent. Mintzberg fait état de cinq forces exercées tour à tour, le sommet stratégique, le centre opérationnel, l'élément médian, la technostucture et le domaine fonctionnel qui revendiquent et agissent aux fins de suprématie sur l'ensemble de la structure.

Cet engagement n'est pas forcément conflictuel mais en adaptation avec les mouvements internes de l'organisation et subissant la pression externe par les changements de l'environnement. De fait, nous en arrivons au constat qu'il n'existe pas d'archétype de configuration organisationnelle mais des structures qui s'adaptent en fonction des éléments que nous avons abordés dans le développement de ce travail. La typologie des organisations présentée ici, d'une manière synthétique et forcément Incomplète, prétend offrir la découverte d'un idéal organisationnel ou des outils de base suggérant une certaine compréhension de l'ensemble.

Notre but est avant tout de tenter un « *décodage* » afin de ne pas être démunis et ignorants de certaines situations que nous sommes appelés à rencontrer quotidiennement dans notre univers familial, social et humain. La gestion des ressources humaines et l'ingénierie de la formation ouvre largement les portes de ce domaine.

D'où la nécessité de bien comprendre le relationnel dans les organisations, le système cohérents et complexe qui articule les composantes de l'organisations tout en reliant chaque aspect a un autre, ces aspects qui sont réellement et mystérieusement des fois inter reliés entre eux, donnant naissance à des enjeux de contrôle par des système de coordination qui tente de porter des solutions et de renforcer le système de prise de décisions dans l'organisation afin d'accentuer la répartition du pouvoir et d'autorité, un enjeux important pour lequel on a consacré une partie de ce travail dans le but de comprendre comment le

pouvoir au sein de l'organisation peut jouer un rôle important et majeure dans la mise en place d'une stratégie et de répondre à ces exigences , ce rôle définie le type de structure ,la stratège ainsi que sa mise en place .

L'organisation est un tout cohérents qui se dissocie Just pour l'étude et la compréhension mais en réalité c'est un tout indissociable et même si la gestion est devenue une science on trouve certaines relations qui sont relatives et ont toujours besoins de plus de recherches et d'études.

Bibliographies

📚 Ouvrages

1. André Marchal ; « *Logistique globale, supply chain management* », Édition ellipses, Paris, 2006.
2. Baglin (G) et autres, « *Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supplychain* », Edition ECONOMICA, 4e Edition, France, Paris.
3. C.PASCO-BERHO, « *Marketing international* », 4ème Edition, DUNOD, 2002.
4. Claude demeure ; « *aide-mémoire marketing* » ; Edition DUNOD ; 6e Édition ; paris ; 2008.
5. D.TIXIER, H.MATHE ET J.COLIN, « *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et Enjeux* », DUNOD, PARIS, 1983.
6. David Doriol et Thierry Sauvage ; « *management des achats et de la supplychain* » ; Edition Magnard Vuibert ; paris ; avril 2010.
7. Duhautbout Dominique, Brulé Thierry et Cauro Pascal, edition Foucher, 2017.
8. GR.Terry et SG.Francklin , « *Les principes du management* », Economica, 1985
9. H. Mintzberg , « *Structure des organisations* » , Editions Organisation/Agence d'arc , 1986.
10. H. Mintzberg, « *Le pouvoir des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc, 1986..
11. J. Rojot et A. Bergmann 1989, Comportement et organisation, Vuibert Gestion, 1989.
12. J. Rojot, « *Théorie des organisations* », 2ème édition, Editions Eska, 2005.
13. Jean-Pierre Durand, « *Paul Stewart et Juan José Castillo, L'avenir du Travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile, la découverte* », paris, octobre 1998.
14. JR. Shermerhorn, JG. Hunt et RN. Osborn, « *Comportement humain et organisation* », Erpi , 2002, 2006.
15. Krugman, Édition Raphaëlle Mourey et Céline Weber, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, 8e édition, 2012.
16. LEGRAND (G) et MARTINI (H) : « *Gestion des opérations Import-export* », DUNOD, Paris, 2008.
17. LEMOIGNE Rémy, « *Supplychain management* » ; Edition DUNOD ; Paris ; 2013.
18. Luc Boyer, Noel Equilbey , « *organisation théories et applications ,d'organisation* » .
19. Marie-Madeleine Damien : « *transport et logistique* », DUNOD, paris, 2001.
20. NAJI (J) ; « *le commerce international : théories, techniques et applications* », édition RENOUVEAU PEDAGOGIQUE INC, 2005.
21. P .MEDAN et A. GRATACAP, « *Logistique et supply chaine management* », DUNOD, Paris, 2008.
22. Rémy LE MOIGNE ; « *supply Chain management* » : achat, production, logistique, transport, vente ; Edition DUNOD ; paris ; 2013.
23. Stratégie logistique, « *Alexandre Le Grand précurseur de la logistique moderne?* », Mars 2003 –n°54. UNOD, année 2008.
24. T. Judge et S. Robbins, « *Comportements organisationnels* », Village Mondial ,2005
25. YVES PIMOR ET MICHEL FINDER « *Logistique production-distribution-soutien* », 5e édition.
26. Yves Pimor, Michel Fender, « *Logistique* » ; édition DUNOD, 5e édition, paris, 1998-2005-2008.

Webographie

1. <http://jackadit.com/index.php?page=gpstock7>.
2. <http://www.web-logistique.com/nouvellepage1.htm>.
3. <http://www.web-logistique.com/nouvellepage1.htm>.
4. <http://www.web-organisation.com/nouvellepage1.htm>.
5. <https://armelfrejuss.wordpress.com>.
6. <https://www.objectif-import-export.fr/fr/export/fiches>.
7. <https://www.pagesjaunes.fr/pros/57745814>.
8. les différents courants de la pensée de la théorie des organisations (afnor.org)
9. www.cevital.com.
10. www.douane.gouv.fr.
11. www.jackadit.com.
12. www.logistiqueconseil.org
13. www.logistiqueconseil.org.
14. www.organisationconseil.org,

Tables des matières

Page de garde	
Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux et des figures	
Sommaire	
Introduction générale	01

Chapitre I : le fonctionnement d'une organisation.

Introduction du chapitre I	03
Section1 :l'apport des théories à l'organisation, ses éléments de bases et ses paramètres de conception	03
1.1 L'approche théorique de l'organisation	03
1.2 Définition de l'organisation et ses éléments de base.....	06
1.2.1 Définition de l'organisation	06
1.2.2 Les éléments de base d'une organisation	06
1.3 Les paramètres de conceptions et les principales évolutions de l'organisation	08
1.3.1 Les paramètre de conception des postes de travail la spécialisation du travail	10
1.3.1.1 La spécialisation horizontale.....	10
1.3.1.2 La spécialisation verticale	10
1.3.2 Paramètre de conception des postes : la formalisation du comportement	11
1.3.3 Paramètre de conception de travail : la formation et la socialisation.....	13
1.3.4 Paramètre de conceptions de la superstructure : le regroupement en unités	13
1.3.5 Paramètre de conception de la technostructure : la taille des unités.....	14
1.3.6 Paramètres de conception des liens latéraux système de planification et de contrôle	14
1.3.7 Paramètre de conception des liens latéraux : les mécanismes de liaison	15
1.3.8 Paramètre de conception du système de prise de décision : la décentralisation verticale et horizontale	16
1.3.8.1 La centralisation	16
1.3.8.2 La décentralisation	17
Section 2 : les facteurs de contingences	18
2.1 La taille	18
2.2. L'âge	18

Tables des matières

2.3 La technologie -----	19
2.3.1. La typologie de Woodward-----	19
2.3.2 La classification de Perrow-----	20
2.4 L'environnement -----	22
2.4.1 Le degré de simplicité de l'environnement-----	22
2.4.2 Le degré de stabilité de l'environnement -----	22
2.4.3 Le degré d'homogénéité de l'environnement -----	22
2.4.4. Le degré d'hostilité de l'environnement-----	24
2.5 Le pouvoir-----	24
2.6 L'espace et la culture-----	27
2.6.1 La localisation de l'entreprise et culture -----	27
2.6.2 La dispersion géographique de l'entreprise -----	27
2.7 Apports et limites de la contingence -----	28
Section 3 : Définition de la structure et sa typologie -----	30
3.1 La définition -----	30
3.2 La structure simple (ou structure entrepreneuriale) -----	30
3.2.1 Présentation synthétique -----	30
3.2.2 Les dysfonctionnements de la structure simple -----	31
3.3 La bureaucratie mécaniste -----	33
3.3.1 Présentation synthétique -----	33
3.3.2 Les dysfonctionnements de la bureaucratie mécaniste -----	34
3.4 La bureaucratie professionnelle -----	38
3.4.1. Présentation synthétique -----	38
3.4.2 Les dysfonctionnements de la bureaucratie professionnelle -----	37
3.5 La structure divisionnalisée-----	38
3.5.1 Présentation synthétique -----	38
3.5.2. Les dysfonctionnements de la structure divisionnalisée-----	39
3.6 L'adhocratie -----	41
3.6.1 Présentation synthétique -----	41
3.6.2 Les dysfonctionnements de l'adhocratie-----	43

Tables des matières

3.7 L'organisation missionnaire -----	45
3.7.1 Présentation synthétique -----	45
3.7.2 Les dysfonctionnements de l'organisation missionnaire -----	47
Conclusion du chapitre I-----	48
 Chapitre II : Systèmes de coordination, prise de décision et pouvoir au sein d'une organisation	
Introduction du chapitre II -----	49
Section1 : les systèmes de coordination au sein de l'organisation -----	50
1.1 Définition -----	50
1.2 Les différents systèmes de coordination -----	51
1.2.1 L'ajustement mutuel -----	51
1.2.2 La supervision directe -----	51
1.2.3 La standardisation des procédés -----	51
1.2.4. La standardisation des résultats -----	51
1.2.5 La standardisation des qualifications -----	52
1.2.6 La standardisation des normes -----	52
Section 2 : le pouvoir au sein d'une organisation et la prise de décision -----	54
2.1 Décision -----	54
2.1.1 Définition et typologie -----	55
2.2.2 Les différents types de décisions -----	56
2.2.2.1 Classification selon leur degré de risque -----	56
2.2.2.2 Classification des décisions selon leur niveau-----	57
2.2.2.2.1 Les décisions stratégiques-----	57
2.2.2.2.2 Les décisions tactiques ou de pilotage -----	58
2.2.2.2.3 Les décisions opérationnelles-----	58
2.2.3 Caractéristiques de la décision -----	59
2.2.4 Les étapes d'une décision-----	60
2.2.5 Les outils d'aide à la décision -----	53
2.2.5.1 L'aide à la décision en univers certain-----	61

Tables des matières

2.2.5.2 L'aide à la décision dans un univers aléatoire -----	62
2.2.5.3 L'aide à la décision en univers incertain -----	62
2.2.5.4 L'aide à la décision en univers conflictuel -----	62
Section 3 : Les pouvoirs dans l'entreprise -----	63
3.1. Le style de direction -----	63
3.2 La délégation -----	66
3.2.1 Délégation et niveaux de décision-----	66
3.2.1.1 En théorie -----	66
3.2.1.2 En pratique -----	67
3.2.2 Délégation et décentralisation des pouvoirs -----	68
3.2.2.1 La délégation temporaire -----	68
3.2.2.2 La délégation permanente -----	68
3.3. Les avantages de la délégation -----	68
3.4 Les inconvénients de la délégation -----	69
3.5 La décentralisation -----	69
3.5.1 Les avantages de la décentralisation -----	69
3.5.2 Les inconvénients de la décentralisation -----	69
Conclusion du chapitre II -----	70

Chapitre III : l'analyse de l'organisation de l'entreprise Lala Khedidja

Introduction	71
Section 1 : présentation de Cévital -----	72
1.1 Historique du groupe -----	72
1.2. Historique et activités de CEVITAL -----	73
1.2.1. L'historique du Groupe -----	73
1.2.2 L'organigramme du groupe -----	74
1.3 Filiales du groupe -----	75
1.4. Identification de la structure concernée -----	75
1.5 Les activités de l'entreprise Lala Khedidja -----	76
1.5.1 Les objectifs -----	77

Section 2 : l'organisation de Lala Khedidja et son fonctionnement	78
2.1 L'organisation de la Lala Khedidja et ses différentes composantes	78
2.2 Les différentes fonctions de la Lala Khedidja	78
2.2.1 La fonction production	79
2.2.1.1 La production des bouteilles et l'embouteillage	79
2.2.2 Les différentes tâches de la production	80
2.2.2.1 Responsable de production	80
2.2.2.2 Chef de quarte production	80
2.2.2.3 Chef de ligne de production	81
2.2.2.4 Opérateur de production	81
2.2.2.4.1 Activité	81
2.2.2.4.2 Compétences	82
2.2.2.5 Agent d'entretien	82
2.2.2.5 Cariste	82
2.1.2 La fonction maintenance	82
2.1.1.1 l'objectif de la fonction maintenance	83
2.1.3 La fonction expédition	83
2.1.3.1 Optimiser les flux et les stocks	83
2.1.3.2 Organiser le travail de conditionnement et d'expédition	84
2.1.3.3 Gérer le transport des produits fabriqués dans l'entreprise	84
2.1.3.4 Rendre compte des indicateurs de performance de son secteur	84
2.1.3.5 Objectifs de la fonction expédition	84
2.1.4 La fonction direction et administration générale	84
2.1.4.1 les tâches au sein de la fonction Direction et Administration générale	84
2.1.5 La fonction approvisionnement	85
2.1.5.1 Mission de la fonction approvisionnement	85
2.1.5.2 La fonction « approvisionnement » a pour tâches	85
2.1.5.3 Objectifs de la fonction approvisionnement	85
2.1.6 La fonction HSE	86
2.1.6.1 Veiller à la sécurité	86

Tables des matières

2.1.6.2 Former le personnel -----	86
2.1.6.3 Faire respecter les consignes -----	86
2.1.6.4 Tâches particulières -----	87
2.1.6.5 Fiche de poste d'un chef de quart -----	87
2.1.7La fonction ressources humaines -----	88
2.1.7.1 Les taches -----	88
2.1.7.2 Le recrutement des salariés -----	88
2.1.7.3 La rémunération du personnel -----	89
2.1.7.4 La rémunération ne se limite pas au salaire fixe -----	89
2.1.7.5 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences -----	89
2.1.8La fonction comptabilité -----	89
2.1.8.1 Fiche d'imputation -----	89
2.1.8.2 La caisse -----	89
2.1.8.3 PV de caisse -----	89
2.1.9 La fonction chargée des frais généraux -----	89
2.1.10 Magasinage -----	90
2.1.10.1 Magasin pièces de rechange -----	90
2.1.10.2 Magasin consommable -----	90
2.1.10.3 Magasin Article de bureau -----	90
2.1.11 La fonction méthode -----	91
2.1.11.1 Processus des achats «Méthode» -----	91
2.1.11.2 La planification -----	91
2.1.11.3 La préparation pour le préventif -----	91
2.1.11.5 Préventif -----	91
2.1.11.6 La révision -----	91
2.2 L'organigramme de la Lala Khedidja -----	92
2.3. La structure de la Lala Khedidja -----	93
Section 3 : l'environnement et les facteurs de contingence de la Lala Khedidja -	94
3.1 La division dans son ensemble -----	94
3.2. L'âge et la taille de Lala Khedidja-----	96

Tables des matières

3.3. Quelques méthodes de gestion adoptées par les gestionnaires de la Lala Khedidja -----	96
3.3.1 La méthode SQCDM -----	96
3.3.1.1 SQCDM : l'animation a intervalle court -----	96
3.3.1.2 Les points d'un SQCDM efficace -----	96
3.3.1.2.1 Compréhension du meeting -----	97
3.3.1.2.2 Avant le meeting -----	97
3.3.1.2.3 Conditions générale du meeting -----	97
3.3.1.2.4 Relation avec l'équipe -----	98
3.3.1.2.5 Check List -----	98
3.3.1.2.6 Clôture -----	98
3.3.2 La méthode ISHIKAWA -----	98
3.3.2.1 définitions de la méthode -----	98
3.3.2.2 Les préalables à la construction d'un diagramme de cause à effet -----	100
3.3.3 La méthode de créative problemsolving -----	100
3.3.3.1 Présentation de la méthode -----	101
3.3.3.2 Les principes de la méthode du problemsolving -----	101
3.3.3.3 L'application de la méthode -----	101
3.3.3.4 Le rôle des intervenants -----	101
3.3.4 La supply chain et l'unité Lala Khedidja-----	102
3.3.4.1 Définitions de la Supply Chain -----	102
3.3.4.2 Définitions de la Supply Chain Management -----	103
Section 4 : le pouvoir, l'autorité et le système de prise de décision au sein de l'unité Lala Khedidja -----	104
4.1 Les systèmes de coordination au sein de Lala Khedidja -----	105
4.2 La localisation du pouvoir au sein de l'unité -----	105
4.3 Le système de prise de décision au niveau de l'unité-----	105
Conclusion du chapitre III -----	106
Conclusion générale -----	107
Bibliographie.	
Annexes.	
Tables des matières.	

Résumé

Dans notre travail, nous démontrons comment une structure se mobilise pour devenir un déterminant pour la performance des entreprises. Pour cela nous avons commencé par donner l'origine de l'organisation en parlant de la naissance et quelques sources telles que le capitalisme industriel et l'ère des organisateurs.

Ensuite nous avons parlé des théories de l'organisation à travers quelques théoriciens de l'école classique (1900) comme Taylor (OST), Fayol (Administration du travail), Ford (le travail à la chaîne et la production de masse), ceux de l'école des relations humaines (1930) avec Elton Mayo, Kurt Lewin (la dynamique de groupe), Herzberg (l'étude des motivations) et les autres théoriciens des autres écoles de la pensée.

Par la suite nous avons parlé des de éléments de base d'une organisation , ces principaux paramètres de conceptions de travail (spécialisation , formalisation des comportements ,formation et socialisation), de la structure et de la technostructure (regroupement et taille), des liens latéraux (planification , contrôle et mécanisme de coordination), de système de prise de décision (centralisation et décentralisation) en plus de ces paramètres internes on a cité les paramètres externes appelés les paramètres de contingence qui définissent la naissance d'une organisation aussi .

Par la fin nous avons parlé de la structures organisationnelles d'entreprises en énumérant quelques-unes telles que structure simple, structure mécaniste, structure divisionnalisée et autres. Il a été démontré les interactions (systèmes de coordination, processus de décision ainsi que les enjeux du pouvoir) entre l'organisation et l'entreprise, structure et performance, organisation et performance.

Donc en définitif nous avons démontré qu'une entreprise bien structurée est un déterminant pour sa performance. Il n'existe pas de structure universelle, chaque entreprise adapte un style de structure par rapport à ses objectifs, le marché dans lequel elle développe son activité.

Mots clés : *performance, structure organisationnelle, systèmes de coordination, processus de prise de décision et pouvoir.*