

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE
BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Cas : SARL RAMDY

Réalisé par :

AMRI Hillal
HAMED KHODJA Abderrahmane

Encadré par :

Hamitouche Fairouze

Membres du Jury

Président : Dr. AOUDIA LOUNIS
Rapporteur : HAMITOUCHE FAIROUZE
Examineur : MEKLAT ATMANE

Session Juin 2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le bon dieu qui nous a donné la force, le courage et la santé pour pouvoir mener à terme notre travail et pour suivre nos études avec succès.

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur, Mme Hamitouche Fairouz, pour son aide précieuse, ses conseils et son grande contribution à ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise Ramdy.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail, notamment nos familles et nos amis.

DEDICACES

Je dédie ce travail :

A la mémoire de mon très cher et défunt père, que Dieu l'accueille dans son vaste
paradis

A ma très chère mère qui m'a soutenue durant toutes mes études, en
particulier, pour son soutien moral

A mon frère Axyl

A ma sœur nouara

A mes amis

Hillal

Dédicaces

*Je dédié ce travail à mes chers parents qui m'ont soutenus tout au long de
mes études*

A tous mes amis(e)

A tous ceux qui m'ont aidé de loin au de prêt à réaliser mon travail

Abderrahmane.

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : Généralité autour de l'organisation du travail.....4

Section 01 : Historique et définition de l'organisation du travail4

Section 02 : Les formes des structures organisationnelles.....7

Section 03 : Les éléments explicatifs de la dynamique des structures organisationnelles
.....16

**Chapitre 02: L'analyse de l'organisation du travail en tant que variable
stratégique**.....23

Section 01 : La représentation de l'organisation du travail.....23

Section 02 : Les déterminants de l'organisation du travail.....26

Section 03 : Lien entre l'organisation du travail et la compétitivité.....33

**Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de
l'enquête**.....44

Section 01 : Présentation de l'entreprise RAMDY.....44

Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête.....48

Conclusion générale.....64

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Introduction générale

Introduction générale

Actuellement, beaucoup d'emplois sont encore conçus selon les principes du travail parcellisé et répétitif avec quelques correctifs pour tenir compte des nouvelles exigences industrielles. On assiste même dans le secteur tertiaire à une rationalisation des tâches souvent inspirée du taylorisme.

Le développement des sciences humaines a conduit à une remise en cause de ce type d'organisation. Dans les années 30, l'école des Relations Humaines (E. Mayo) a mis en évidence l'importance de la satisfaction des travailleurs. Ce courant de pensée était fondé sur le postulat qu'une organisation ne peut être performante que si elle permet à chacun d'être satisfait de son travail.

Plus récemment, les études sur les besoins de l'homme au travail (A. Maslow) et sur la motivation (F. Herzberg) ont conduit à la conception de nouvelles formes d'organisation basées sur la restructuration et l'enrichissement des tâches et aboutissant à une plus grande autonomie et responsabilité des salariés aux différents niveaux hiérarchiques.

A partir des années 60, l'approche sociotechnique des problèmes d'organisation et de conditions de travail a été appliquée dans des entreprises. Elle vise la prise en compte concomitante des facteurs techniques, économiques, humains et sociaux dans la conception de l'organisation.

Actuellement l'organisation se trouve confrontée à des changements continuels qui affectent son environnement sur tous les plans : technologique, économique, socioculturel. Pour s'adapter, elle doit faire preuve d'une souplesse accrue dans son fonctionnement et ses structures. Les objectifs essentielles des organisations modernes sont ainsi : la flexibilité (des ateliers, des horaires...) et la qualité du produit (notamment par la mise en place des cercles de qualité et de progrès). La productivité a toujours sa place, mais on cherche à l'améliorer par l'introduction de nouvelles technologies, par la formation du personnel à l'utilisation de l'informatique et des automates, ainsi que par une gestion financière plus rigoureuse.

A partir de là, nous allons aborder la thématique de notre mémoire intitulé « l'organisation de travail en tant qu'avantage concurrentiel », cette composante de management s'est développée au fil des années à l'aide de plusieurs théories élaborées par différents auteurs dans le domaine du management, comme on a cité précédemment; certaines théories ont été critiquées par manque de prise en compte des besoins humains,

Introduction générale

(travail parcellisé et répétitif), et d'autres se voient développées, actuellement on trouve des méthodes d'organisation de travail plus élaborées, ces évolutions en terme d'organisation de travail sont le résultat des changements de l'environnement qui impose à l'entreprise d'être de plus en plus à l'écoute de ses clients et de son personnel, il y'a aussi le travail des dirigeants qui consiste à anticiper aux changements organisationnels en cas de besoins.

Au cours de notre stage de fin d'étude que nous avons effectué dans au sein de l'entreprise SARL Ramdy, société spécialisée dans l'agroalimentaire, on a eu l'occasion d'en discuter avec plusieurs responsables de différents services. Ils nous ont éclairés sur différents aspects de l'organisation de travail, (procédés de fabrications, organisations du travail au sein des différents ateliers, répartitions des tâches...).

L'ensemble de ces éléments nous pousse à formuler notre question principale comme suit : L'entreprise SARL Ramdy considère-t-elle l'organisation du travail comme un avantage concurrentiel?

De cette question principale découle d'autres questions secondaires qui sont :

- L'entreprise SARL Ramdy s'intéresse-t-elle à son l'organisation du travail ?
- L'entreprise SARL Ramdy procède-t-elle à des réorganisations du travail afin d'être compétitive?
- Quels sont les moyens mis en place par l'entreprise SARL Ramdy afin d'assurer sa flexibilité et son agilité organisationnelle?

Notre mémoire est véhiculé par un nombre d'hypothèses formulées comme suit :

- L'entreprise SARL Ramdy accorderait une importance à l'organisation du travail
- L'entreprise SARL Ramdy procéderait à des réorganisations du travail afin d'être compétitive.
- L'entreprise SARL Ramdy veillerait à gérer les compétences et connaissances acquises par le personnel lui permettant d'être flexible.

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail en une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique se compose de deux chapitres dédiés à une revue des concepts de base théorique relatifs à l'organisation du travail. La partie

Introduction générale

pratique se résume en un chapitre consacré au stage pratique et l'analyse des résultats de l'enquête auprès des salariés et des responsables hiérarchiques.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

Introduction

Une grande partie de la vie des êtres humains est consacrée au travail. Généralement le travail est effectué pour le compte d'une organisation qui définit les tâches que les employés doivent établir ainsi que le processus pour y parvenir. Les activités établies par l'employé sont donc, dans la majorité des cas, définies et structurées par l'organisation. L'employé évolue dans un contexte dans lequel il est confronté, d'une part, au contrôle de ses subordonnées et, d'autre part, à la nécessité de se coordonner avec ses collègues de travail et à entretenir une certaine relation à caractère social. L'organisation du travail apparaît comme une tâche complexe et fondamentale pour les organisations, notamment, pour les motifs d'efficacité et de rentabilité.

Ce premier chapitre a pour objectif de cerner le concept d'organisation de travail. En premier lieu, nous tracerons brièvement l'évolution de l'organisation du travail. En second lieu, nous identifierons les principales formes des structures organisationnelles existantes. En dernier lieu, nous recenserons les éléments explicatifs de la dynamique des structures organisationnelles.

Section 01 : Historique et définition de l'organisation du travail

L'organisation du milieu du travail n'est pas apparue d'un jour à l'autre mais s'est développée à travers le développement des organisations dans le temps¹. En effet, les organisations naissantes évoluent ce qui mène aux nouvelles découvertes que l'on fait appliquer dans la pratique de l'organisation. Le phénomène 'organisation' - la coopération ayant un but entre plusieurs personnes - est aussi vieux que l'espèce humaine. La faculté de coopérer n'est pas le privilège de l'homme moderne mais est caractéristique de l'homme préhistorique 'l'homo sapiens'. Les formes d'organisation datant des temps les plus reculés sont les villes de Mésopotamie (l'Égypte). En premier lieu, ces villes fonctionnaient comme des centres administratifs et religieux ayant la tâche de réguler la vie sociale. Dans l'histoire plus récente, le phénomène 'organisation' était aussi premièrement attaché aux institutions politiques et religieuses. Les États souverains et l'Église catholique (omniprésente à cette période sur la scène politique et sociale) donnent des exemples d'organisations très développées. Dans le domaine de la politique et de l'administration, l'armée aussi est digne de mention comme exemple d'une organisation de travail ayant une longue histoire (attribution des tâches, des responsabilités, des grades, ...). Beaucoup de termes, appliqués

¹ MENARD C. L'économie des organisations. Ed. La Découverte, Paris. Collection Repères. 1994. 120 p.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

jusqu'aujourd'hui dans les organisations contemporaines, comme 'cadre' par exemple, ont été empruntés à l'armée.

Avec la naissance du capitalisme industriel, l'organisation du travail est associée aux formes de production économiques². Depuis cette époque, entrepreneurs comme ingénieurs ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration des entreprises. En 1911, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail, axé sur la productivité dans les usines. Pour résumer, son idée repose sur une organisation de manière rationnelle, le respect des normes et un système de rémunération au rendement. Henry Ford, s'appuyant sur le modèle taylorien, élabore un modèle de "*travail à la chaîne*" permettant le contrôle de la vitesse de production et remet en cause la fabrication artisanale : l'ouvrier reste à sa place et ne réalise qu'une seule tâche et une seule. Il fidélise ses ouvriers en les payant "5\$ a day" et en réduisant leur temps de travail de 9 à 8h par jour. Le 5\$ à day permet certes d'augmenter le pouvoir d'achat des ouvriers, mais surtout de limiter le turnover et les contestations sociales particulièrement importantes à l'époque.

Dans la même foulée, Henri Fayol propose une approche similaire en apportant la systématisation du travail du dirigeant, la base de l'administration moderne. Concernant les principes de gestion : il s'agit d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Pour cet ingénieur, un travail qualifié doit comporter les fonctions suivantes : production, commerciale, financière, comptable, sécurité, administrative. Pour améliorer la productivité au travail, Charles Bédoux a proposé en 1917 une pratique consistant à mesurer le travail qui permet de rémunérer le personnel selon un système de prime. Cette méthode sert à calculer le salaire en fonction des tâches. Le facteur humain est pris en compte plus tard notamment avec la doctrine d'Elton Mayo et sa théorie sur le management qui est basée sur la psychologie (Effet Hawthorne : « effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale ») pour gérer la motivation et les performances.

Au fil du temps, dans un contexte économique et social de plus en plus complexe, il est devenu difficile de gérer les aspects de l'administration et des ressources humaines (management) pour faire face à une demande accrue. C'est ainsi que se sont apparues les écoles de management, la discipline des sciences de gestion, et les sociétés de consultance en management.

² Cité dans PLANE J-M. Théorie des organisations. Ed. DUNOD. 2^{ème} édition. Paris. 2003. 126 p.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

Les bases de la pensée managériale ont été fondées vers le début des années 1900, temps au cours duquel se sont développés le Taylorisme et l'administration d'Henri Fayol. Le management à cette époque se concentre sur la productivité, les procédures et les méthodes rationnelles. L'enjeu devient humain par la suite avec l'apparition de courant de pensée qui est basé sur la responsabilisation des individus (Mary Parker Follet), la satisfaction au travail par des moyens non économiques (Elton Mayo), circulation de l'information et l'écoute des attentes des salariés (Douglas Murray McGregor), ou encore la « Dynamique de groupe » (Kurt Lewin)³.

Dans cette même lignée, Peter Drucker développe une théorie selon laquelle la compétence, la capacité d'innovation et une organisation du travail tenant compte du facteur humain sont essentielles pour faire progresser une entreprise.

Plus tard, de nouvelles théories managériales émergent telles que le management stratégique (face à l'instabilité, l'organisation doit s'adapter en permanence pour survivre), le management participatif (favoriser la participation et la collaboration du personnel en l'impliquant dans le fonctionnement de l'entreprise : prise de décision, établissement des objectifs), le management par l'Excellence (générer l'innovation en valorisant la singularité de chaque collaborateur pour satisfaire au mieux le client) ou encore le Lean management qui vise la performance de l'entreprise en prenant en compte les salariés, via notamment leur implication dans l'organisation⁴.

A travers ce bref historique, nous pourrions émettre la définition suivante : que l'organisation du travail est un processus qui démarre du stade de la conception (la naissance de l'organisation elle-même, le recrutement du personnel, répartition des tâches et des responsabilités,...) au stade de la mise en place (définition des fiches de postes, assignation d'objectif à atteindre, ...). L'objectif de cette organisation du travail étant de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel à travers l'efficacité et l'efficience du personnel lors de l'atteinte des objectifs qui leur sont attribués. Cette définition est étayée dans le chapitre 2 section 3 (page 33).

³ SIMARD G. Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique. Interactions. Vol. 6. N°2. Automne 2002. p.65-84.

⁴ ANACT. Travail et changement : Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question. Revue de la qualité de vie au travail. N°351. Septembre/octobre 2013. 15p. <http://hautsdefrance-aract.fr/wp-content/uploads/2017/03/ANACT-METHODES-ORGANISATION-LEAN-EN-QUESTION.pdf>. Consulté le 15/03/18.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

Section 02 : Les formes des structures organisationnelles

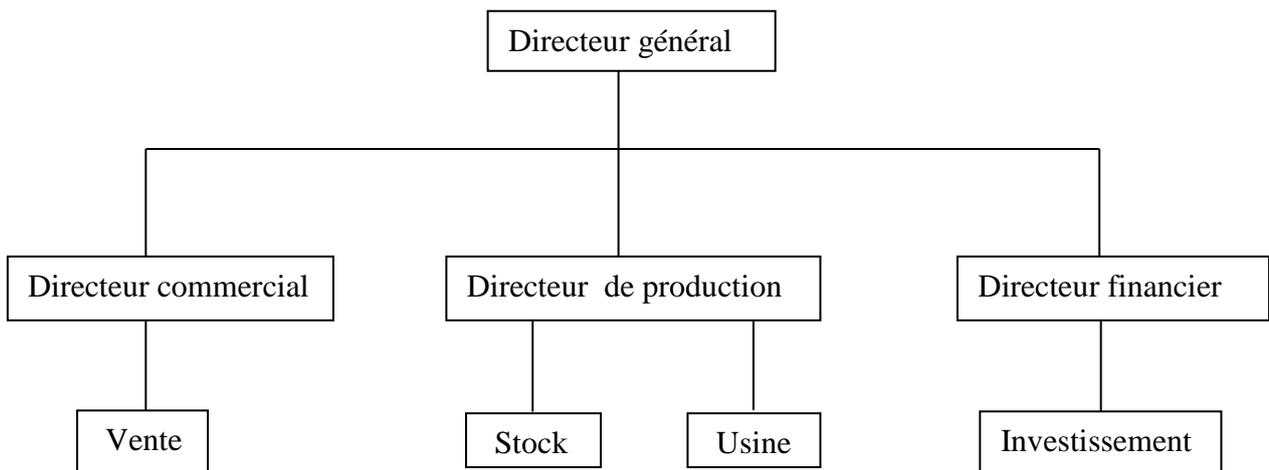
2-1) Les formes traditionnelles

2-1-1) La structure hiérarchique

Cette structure, défendue par H. Fayol, met en avant l'unité de commandement : chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Le découpage des activités (et donc des responsabilités) peut se faire par fonctions, par unités de production ou zones géographiques, ou enfin par produits. Cette structure est simple, claire, très stable, et permet de définir sans ambiguïté les responsabilités.

Mais en contrepartie, cette structure est très rigide, elle est peu propice à l'initiative en raison du poids de la hiérarchie. Elle est sujette à des erreurs et des lenteurs dans la transmission de l'information le long de la ligne hiérarchique, retardant de ce fait la prise de décision.

Figure N°01 : Représentation de la structure hiérarchique



Source : Charron et Sépari, 2001, p.88⁵

2-1-2) La structure fonctionnelle :

Cette structure, conforme aux prescriptions de F. Taylor, met l'accent sur la compétence des chefs (au détriment de l'unité de commandement). Cette structure en favorisant la spécialisation offre l'avantage d'une grande efficacité technique.

Mais, en contrepartie, elle génère des problèmes organisationnels :

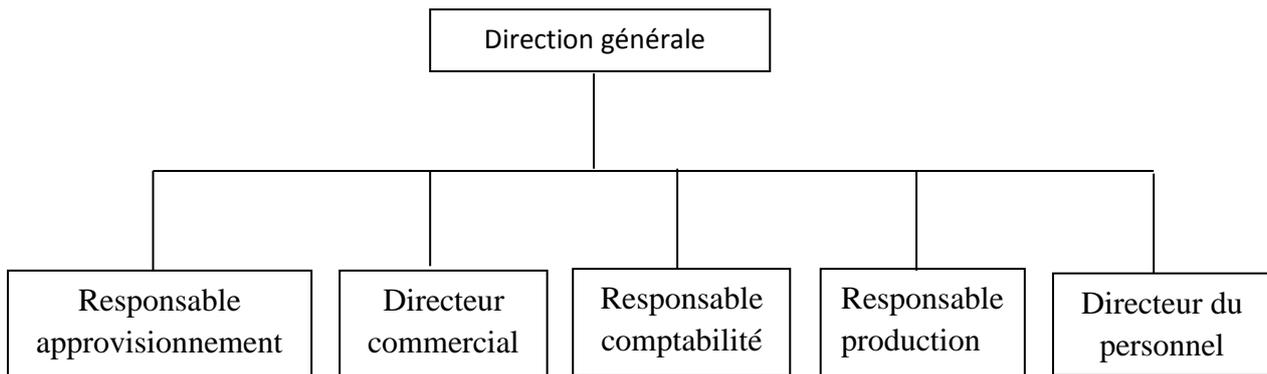
- La coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits.

⁵ CHARRON J-L, SEPARI S. Organisation et gestion de l'entreprise. 2^{ème} édition. DUNOD. Paris. 2001. p.88.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

- La dilution des responsabilités est la conséquence de l'absence d'unité de commandement ; un employé recevant des ordres de plusieurs chefs ; il est difficile de déterminer qui est responsable.
- Enfin la circulation de l'information est souvent perturbée ; les subordonnés ne savent pas à qui s'adresser pour communiquer des informations ou demander des conseils. ⁶

Figure N°02: Représentation de la structure fonctionnelle



Source: Helfer, Kalika et Orsoni, 2002, p. 294⁷

2-1-3) La structure hiérarchico-fonctionnelle :

La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) est une structure hiérarchique avec état-major qui s'est développée en réaction aux insuffisances des structures hiérarchique et fonctionnelles.

De la structure hiérarchique, elle garde l'unité de commandement (seule la ligne hiérarchique détient l'autorité formelle).

De la structure fonctionnelle, elle garde le principe de cadre spécialisés très comptants mais ceux-ci sont en position de conseil (état-major) pour la ligne hiérarchique qui seule peut donner des ordres.

Si elle cumule les avantages d'une responsabilité claire et d'une compétence dans la préparation des décisions, ses inconvénients sont tout aussi évidents :

- Risque très élevé de confusion entre la ligne hiérarchique et la ligne de conseil : les conseillers se transformant de fait en décideur sans en assumer les responsabilités.

⁶ CHARRON J-L, SEPARI S(2001). Op.cit, p.88.

⁷ HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J. Management, stratégie et organisation. Vuibert. Paris. 4^{ème} éd. 2002. P. 294.

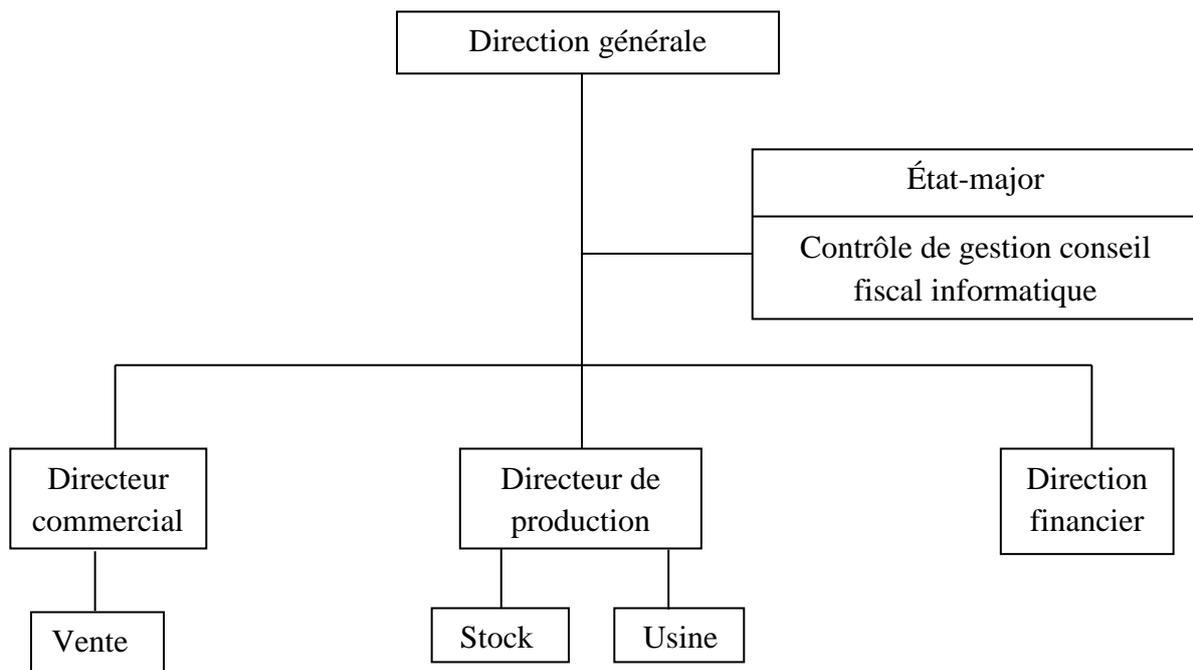
Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

- Les problèmes de circulation de l'information sont amplifiés par la multiplication des liaisons possibles (liaisons hiérarchiques et liaisons fonctionnelles).
- La structure staff and line en multipliant l'encadrement (hiérarchique et fonctionnelle) est une structure couteuse et lourde à faire fonctionner.

Cette structure peut donner naissance à deux types de structures en fonction du degré de décentralisation le long de la ligne hiérarchique⁸ :

- La structure fonctionnelle centralisée (ou forme U pour unitaire) ou de découpage des activités se fait par fonction avec une forte centralisation du pouvoir de décision.
- La structure divisionnelle décentralisée (forme M pour multiple) ou le découpage des activités fait sur la base des marchés (ou des produits, ou des couples produit-marché) avec une forte décentralisation du pouvoir de décision ; chaque division étant elle-même organisée le plus souvent sur une base de structure fonctionnelle centralisée.

Figure N° 03 : Représentation de la structure hiérarchico-fonctionnelle



Source : Charron J-L, Sépari S., 2002, p.89⁹

⁸ CHARRON J-L, SEPARI S., (2001). Op.cit. p.89.

⁹ Ibid.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

2-2) Les structures actuelles

2-2-1) Structure divisionnelle

Dès que l'entreprise se développe et que les nouvelles activités connaissent le succès, il est fondamental d'en respecter la diversité et de définir une structure qui intègre cette hétérogénéité la spécialisation par fonction laisse place à un ou plusieurs modes de découpage nouveaux (le produit, la marque, le projet...). Par exemple, une entreprise qui adopte une stratégie international doit affronter une très grande variété : chaque zone géographique (un pays, un continent...) se caractérise par des besoins et des clients différents, une réglementation propre, des caractéristiques géopolitiques, des concurrents locaux...

L'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à intégrer cette hétérogénéité dans sa structure. Dès lors, il devient plus pertinent d'adopter un découpage par marché géographique.

La structure divisionnelle consiste donc à faire coexister plusieurs flux intégrés distincts les uns des autres. L'organe de référence n'est plus la fonction mais la division, c'est-à-dire la zone géographique, la marque, le type de clients, le produit, le projet... il n'est pas rare que le découpage soit multi-divisionnel (par exemple, la zone géographique, puis le type de client et ainsi de suite...).

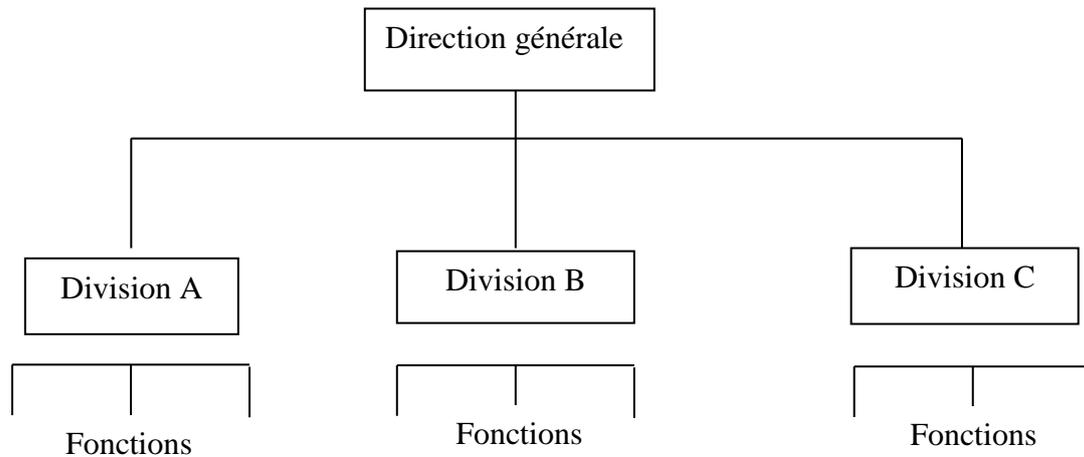
L'entreprise s'organise donc en un ensemble de divisions au sein desquelles on retrouve les fonctions opérationnelles, les plus utiles au respect des spécificités. Ainsi, si nous reprenons l'exemple d'une structure par zone géographique, la fonction marketing sera décentralisée (chaque division a un service marketing) car il est nécessaire d'élaborer une politique marketing spécifique à chaque zone compte tenu des différences de comportement d'achat, de sensibilité à la qualité et au prix, des particularités des circuits de distribution...

Par contre, la fonction financière reste centralisée et unique ; elle ne détermine pas l'efficacité opérationnelle de la division. On notera que de façon générale, les fonctions support (ou de soutien) sont rattachées au siège.

La structure divisionnelle apparaît alors comme une juxtaposition d'entreprises responsable de leurs résultats et leurs moyens humains, techniques et financiers et autonomes dans les domaines opérationnels clés (stratégie de marché et de produits, vente, marketing...). Cette indépendance managériale est la condition essentielle de son efficacité¹⁰.

¹⁰ SOPARNOT R. organisation et gestion de l'entreprise. 2^{ème} édition. Dunod. Paris. 2012. p.56.

Figure N° 04 : Représentation de la structure divisionnelle



Source : Soparnot R, 2012, p.57.¹¹

2-2-2) La structure matricielle

Cette structure a été développée pour répondre aux lacunes des structures verticales pour conduire des activités nécessitant de fort volume de communications entre spécialistes de différentes fonctions. Les principes fondamentaux de la structure matricielle sont de :

- Conserver une organisation de base par fonction pour les activités courantes et pour accueillir les spécialistes de la fonction entre deux projets (formation, etc.).
- Superposer des groupes ad hoc par produit, par marché ou plus généralement par projet pour faire travailler des équipes pluridisciplinaires.

L'organisation verticale par fonction gère les hommes, les ressources matérielles, et éventuellement les activités routinières. L'organisation transversale gère les projets.

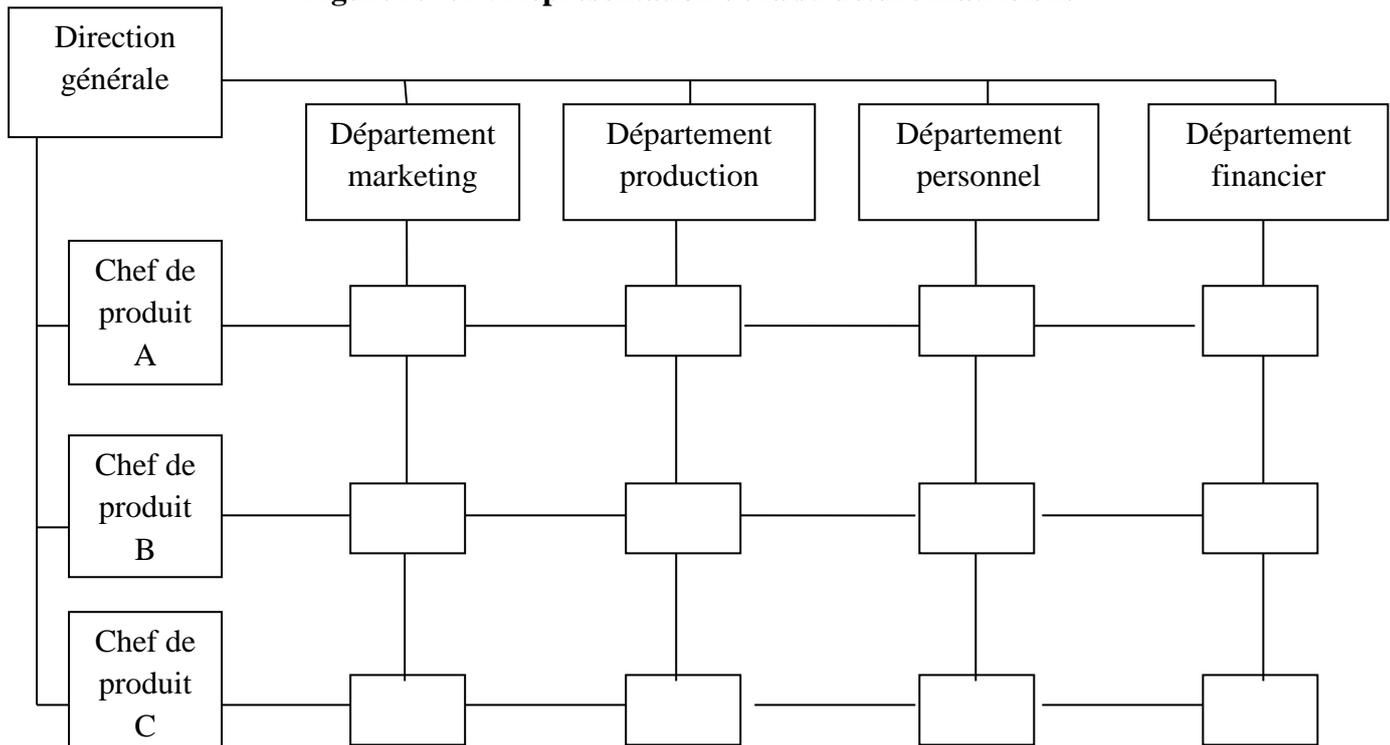
La structure matricielle reste une bonne solution organisationnelle quand les groupes transversaux sont éphémères (projet ayant un horizon temporel). Quand les groupes transversaux sont destinés à durer, la structure évolue le plus souvent soit vers une structure divisionnelle si les groupes ont le pouvoir, soit vers une structure fonctionnelle si les départements fonctionnels sont plus influents¹².

¹¹ SOPARNOT R. (2012). Op. cit. p.57.

¹² CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.89.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

Figure N° 05 : Représentation de la structure matricielle



Source : Charron J-P, Sépari S., 2001, p.89¹³

2-2-3) Les structures transversales : la gestion de projet

De tous les temps, les entreprises ont eu des projets, c'est-à-dire une idée à réaliser : produit, procédé de fabrication. Le plus souvent ces projets ont été réalisés dans le cadre des structures traditionnelles. Mais l'ampleur de certains projets (à l'exemple de la conquête spatiale) ou la succession rapide de projets dans un environnement très dynamique ont conduit à envisager la gestion des projets de manière spécifique par rapport aux actions plus routinières de la structure et ce afin d'augmenter la probabilité de succès du projet et pour ne pas perturber le fonctionnement du reste de l'organisation. La mise en place d'un système de gestion de projet se justifie quand il y a :

- Nouveauté (du produit, du procédé, de la technologie) difficile à intégrer dans les procédures habituelles de l'organisation.
- Coopération passagère (éventuellement avec un concurrent, appelée également coopération) (C'est ainsi que Sony et Samsung ont créé en 2003 la coentreprise S-LCD pour donner naissance à une nouvelle génération de téléviseurs LCD. Sony, alors leader sur le marché de la télévision a eu besoin de la technologie de Samsung concernant les écrans plats.

¹³ CHAROON J-P, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.89

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

Cette alliance a permis à Samsung de se positionner sur ce marché. En 2006, Samsung et Sony sont devenus les deux premiers constructeurs de télévision LCD).

- Incertitude sur le réseau et donc nécessité de réduire les risques.
- Des délais relativement stricts à respecter (à l'exemple de ce qui se passe dans l'industrie automobile où les constructeurs s'efforcent de réduire les délais de conception d'un nouveau modèle)

La structure matricielle a souvent été la structure adoptée pour les projets. Aujourd'hui des formules plus souples, plus flexibles sont mises en œuvre. Le terme de structure transversale est utilisé pour signifier qu'une formule est adoptée habituellement, pour le temps du projet. Les principes de concurrent-engineering¹⁴ (ingénierie simultanée ou concourante) ont été avancés pour structurer les équipes de projet de façon à maximiser la synergie.

L'ingénierie simultanée consiste à créer les conditions pour que les différents spécialistes engagés dans un projet puissent avoir des interactions qui tiennent compte en temps réel et en direct des spécificités, contraintes et besoins réciproques, ainsi tous les points de vue sont exprimés et pris en compte et traités simultanément dès la phase initiale du projet, de façon notamment à éviter les longs et coûteux allers-retours qui existeraient dans le cadre d'une structure départementalisés par fonctions ou par métier¹⁵.

2-2-4) La typologie des configurations structurelles de Mintzberg

A partir des six composantes identifiées par Mintzberg¹⁶, celui-ci va combiner les éléments qu'il a définis (paramètres de conception, mécanismes de coordination, flux organisationnelles) pour définir non pas des types purs de structure mais des configurations structurelles, c'est-à-dire des assemblages vers les quels tendent les organisations.

Dans un premier temps, Mintzberg a identifié cinq configurations structurelles¹⁷, auxquelles il a ajouté ultérieurement deux nouvelles configurations, l'organisation missionnaire et l'organisation politisée. Ces deux configurations permettant d'intégrer les phénomènes de (culture d'entreprise) et de (conflit de pouvoir).

¹⁴ DARTIGUES C. État de l'art sur l'Ingénierie Concourante. Rapport de Recherche RR 01-02. Université Claude Bernard Lyon 1. 40p.

¹⁵ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.94-95.

¹⁶ JOHNSON G. et al. Stratégique. Pearson éducation édition. 7^{ème} éd. 2005. p.517

¹⁷ Voir annexe N°03

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

❖ La structure simple (ou structure entrepreneuriale).

C'est généralement une entreprise de faible taille, relativement jeune ou le mécanisme de coordination prédominant est l'ajustement mutuel ou la supervision directe. Le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique.

❖ La bureaucratie mécaniste

Cette forme structurelle se rencontre dans des entreprises plus âgées et d'une certaine taille. L'expérience a permis de, ou la taille a obligé à, standardiser les procédés de fabrication. La composante la plus importante est la technostructure qui élabore les procédures de travail. La bureaucratie mécaniste est une structure assez bien adaptée aux environnements stables (peu d'évolution, d'où la possibilité de prévoir des procédures standard) et simple (peu de complexité, d'où la facilité à faire exécuter des procédures standard par des opérateurs peu qualifiés). La bureaucratie mécaniste est fréquemment rencontrée dans les productions de masse, ou dans les entreprises travaillant à la chaîne.

❖ La bureaucratie professionnelle

Cette forme structurelle se rencontre dans les organisations où le centre opérationnel est composé de professionnels très qualifiés dont la formation conduit à une standardisation des qualifications (comme par exemple dans un hôpital, où chirurgiens, médecins, infirmières subissent une longue formation qui leur fait intégrer façons de faire et comportements comme la déontologie médicale).

La bureaucratie professionnelle est relativement décentralisée en raison de la marge de manœuvre dont bénéficient les professionnels du centre opérationnel en raison de leur haut niveau de compétence (ainsi, par exemple, dans un hôpital le sommet stratégique, le directeur, a relativement peu d'influence sur les professionnels, les chirurgiens, du centre opérationnel).

Le centre opérationnel est la composante la plus importante, l'organisation. La technostructure est peu développée, ainsi que la ligne hiérarchique (les flux de décisions vont même plutôt du bas vers le haut : les décisions des professionnels s'imposent au sommet stratégique) alors que les fonctions de support logistique sont relativement élaborées.

La bureaucratie professionnelle se développe dans les environnements stables (sinon la standardisation des qualifications ne serait pas possible) mais complexes (une longue

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

formation est nécessaire pour maîtriser cette complexité et justifier le statut des professionnels : salaire, autonomie, etc.).

❖ La structure divisionnalisée

Les très grandes entreprises opérant sur des marchés différents sont généralement éclatées en divisions relativement autonomes les uns par rapport aux autres. Le mode de coordination dominant est la standardisation des résultats.

La structure divisionnalisée n'est pas réellement une structure, c'est une coquille d'accueil d'autres structures. Les décisions opérationnelles sont très décentralisées au niveau de chaque division, alors que les décisions stratégiques sont centralisées. Les composants les plus importantes sont le sommet stratégique (décisions stratégique sur les résultats à atteindre) et la ligne hiérarchique (en raison du système de contrôle par les résultats). La structure divisionnalisée est souvent le résultat d'un processus de différenciation lié à la diversification des marchés en termes de produits, et aussi en termes de clientèles et de régions.

❖ L'adhocratie

C'est la structure des organisations innovatrices, en générale relativement éphémères (ad hoc signifiant pour la circonstance). C'est une structure plutôt de petite taille composés de spécialistes de différentes disciplines dont le mode de coordination est l'ajustement mutuel. Le centre opérationnel est en fait constitué de professionnels dont le travail est peu formalisé (il s'agit de travailler sur des projets, des concepts nouveaux). Cette structure est adoptée dans les environnements dynamiques, instable (d'où la nécessité d'innover et la difficulté à standardiser) et complexe (nécessité de faire travailler des équipes pluridisciplinaires de spécialistes).

❖ L'organisation missionnaire

Dans la structure missionnaire, l'idéologie (la culture) définit normes et croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination (standardisation des normes), et ce d'autant plus que l'idéologie donne un grand sens de la mission à tous les membres de l'organisation, d'où une grande unité d'objectif. Cette structure peut n'être qu'un vernis recouvrant l'une des cinq structures, car l'organisation missionnaire est caractérisée par l'idéologie mais ses composantes organisationnelles peuvent s'apparenter à l'une des cinq structures de bas.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

L'organisation missionnaire est généralement décomposée en petites unités ayant une assez grande autonomie (forte décentralisation) mais soumises à des contrôles très normatifs. L'idéologie s'ancre sur le sens de la mission, généralement donné par un leader charismatique.

❖ L'organisation politisée

L'organisation politisée est une organisation où les jeux de pouvoir entre les individus dominant le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir. L'intérêt personnel des membres prend le pas sur toute autre considération. La politique est constituée par l'ensemble des moyens utilisés pour exercer une influence, un pouvoir, techniquement illégitimes mais utilisés dans un intérêt personnel, au travers de conflits et de jeu d'alliance, tantôt coexistant, tantôt s'opposant, tantôt se substituant aux mécanismes légitimes du pouvoir formel. la politique constitue le plus souvent un facteur de désordre et de désintégration en avivant les conflits.

L'organisation politisée est souvent une grande organisation, en crise et la politisation est le moyen éventuel de gérer la crise. L'organisation politisée n'est pas réellement une configuration structurelle car, selon Mintzberg, cette organisation doit être définie en termes de pouvoir et non pas en termes de structure. Aussi l'analyse du conflit (modéré ou intense ; limité ou envahissant) se substitue à l'analyse des structures. Le cycle de vie de l'organisation politisée se confond avec le cycle de vie du conflit.¹⁸

Section 03 : Les éléments explicatifs de la dynamique des structures organisationnelles

3-1) Les facteurs de contingence

Mintzberg distingue quatre facteurs qui agissent sur la conception puis l'évolution des structures et qu'il dénomme (facteurs de contingence) : l'âge et la taille, le système technique, le pouvoir et l'environnement¹⁹.

3-1-1) L'âge et la taille

Plus une organisation est âgée, ou de taille importante, et plus elle est formalisée, plus elle recourt aux procédures et plus elle se bureaucratise. Par ailleurs, plus une organisation est

¹⁸ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.90-94.

¹⁹ DELORME P. Théories et pratiques actuelles du management. Presse de l'université du Québec. 1990. P. 191

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus la composante administrative est développée. La standardisation est alors un bon moyen de coordination, développant ainsi la bureaucratisation.

3-1-2) Le système technique

Les premiers travaux sur la nature de la relation entre système de production et structure de l'entreprise ont été conduits par Joan Woodward²⁰ dans les années 50. Elle avait distingué trois types de production : la production à l'unité, la production de masse et la production en continue. Ces trois catégories correspondent à des systèmes de complexité croissante et sont associées à des structures bien distinctes, notamment en termes d'éventail de contrôle, de centralisation, et de standardisation. Les travaux de J. Woodward ont été à l'origine du courant de la contingence : il n'y a pas de « one best way », comme le préconisait Taylor, mais plusieurs façons de s'organiser plus ou moins bien adaptées au cas de l'entreprise, notamment en fonction du système technique adopté. De nombreux chercheurs ont prolongé et affiné ces travaux.

Mintzberg lors de ses travaux sur les configurations organisationnelles a mis en relation le système technique et la structure adoptée, et ce suivant les scénarii suivants :

- Plus le système technique est régulé et plus le travail opérationnel est formalisé, ce qui rend la structure du centre opérationnel d'autant plus bureaucratique. Une chaîne de production, par exemple, régule le travail des opérateurs qui devient dès lors très routinier, très prévisible, très contrôlable, ce qui crée les conditions d'une bureaucratisation mécaniste.
- Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées. En effet, plus une technologie est complexe, plus il faut s'entourer de spécialistes fonctionnels pour la comprendre. Il faut leur laisser une certaine autonomie pour qu'ils s'ajustent mutuellement.
- Plus le centre opérationnel est automatisé, plus la structure administrative évolue d'une bureaucratie mécaniste vers une structure organique. Quand le travail des opérateurs est plutôt peu qualifié, la standardisation des procédés de travail assure la coordination et permet le contrôle des opérateurs. Quand le travail est automatisé, il faut réguler les machines et non plus contrôler les hommes, l'encadrement évolue et s'étoffe en spécialistes des fonctions logistiques qui se coordonnent par ajustement mutuel (diagnostic des pannes du centre opérationnel).

²⁰ WOODWARD, industrial organization, theory and practise, oxford university press, 1965.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

3-1-3) L'environnement

Les premiers auteurs à avoir analysé l'influence de l'environnement sont T.Burns et C.M. Stalker²¹. Ils ont identifiés deux types de structures évoluant chacune dans un environnement privilégié :

✓ **La structure mécanique** (bureaucratique) évolue dans un environnement stable où les tâches sont spécialisées, le travail est effectué selon des procédures strictes et formelles, le pouvoir est centralisé, la hiérarchie est très développée et clairement affirmée (stabilité-prévisibilité-standardisation).

✓ **La structure organique** évolue dans un environnement instable où la définition des tâches est floue, les échanges d'information sont fréquents, la hiérarchie est plate et souple alors que le pouvoir est décentralisé.

Les travaux les plus importants ont ensuite été conduits par P.R.Lawrence et J.W.Lorsch²². Ils caractérisent l'environnement par quatre dimensions :

- la stabilité : rapidité du changement générateur d'incertitude.
- la complexité : nombre de variables et de relations de cause à effet.
- la diversité des marchés : liées à la diversité des clients, des produits, etc.
- L'hostilité : attitude de l'environnement à l'égard de l'entreprise.

Le problème pour l'organisation est de réagir face à l'environnement : le prédire, le comprendre, y répond le plus rapidement possible. Dans ce sens, Mintzberg énonce cinq relations entre la structure et l'environnement :

- Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique ;
- Plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée ;
- Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à différencier sa structure sur la base de ses marchés (sous la réserve que la recherche d'économies d'échelle ne soit pas un frein à cette tendance).
- Une hostilité extrême de l'environnement conduit l'organisation à centraliser sa structure (au moins de façon temporaire).

²¹ BURNS T et STALKER C.M, the management of innovation. Londres. Tavistock Institute, 1966.

²² LAWRENCE P.R et LORSCH J.W. adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. Édition d'organisation, Paris, 1973.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

S'il existe dans l'environnement des disparités, des différences, l'organisation sera conduite à créer des constellations de travaux différenciées et à décentraliser de façon sélective pour s'adapter et répondre à ces disparités.

3-1-4) Le pouvoir

Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus celle-ci aura tendance à centraliser et à formaliser la structure. L'extérieur contrôle l'organisation en tenant le décideur le plus élevé pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et/ou en imposant des standards à l'organisation. L'existence d'un contrôle externe (même non formalisé comme la pression de l'opinion publique) conduit l'organisation à être très conservatrice et formaliste pour pouvoir justifier ses actions vis-à-vis de l'extérieur. Ceci est un facteur de bureaucratisation au-delà de ce que la seule rationalisation du travail exigerait.

Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit celle-ci à centraliser les structures pour éviter de donner trop de marge de manœuvre aux individus.

Enfin, il existe en matière de structure (et de culture) des phénomènes de mode qui poussent les organisations (ou du moins leurs dirigeants) à se mettre au goût du jour en adoptant des structures qui ne sont pas nécessairement appropriées pour l'organisation.

3-2) L'évolution naturelle de la structure

La structure aurait tendance à évoluer « naturellement » sous l'effet des forces exercées par chacune des composantes structurelles. Il est fréquent qu'une configuration structurelle évolue vers son contraire : une bureaucratie professionnelle²³ a tendance à évoluer vers une bureaucratie mécaniste²⁴. Les forces auxquelles l'organisation est soumise sont les suivantes :

- Le sommet stratégique pousse à la centralisation.
- La ligne hiérarchique cherche à étendre ses prérogatives en créant des zones de pouvoir autonome.
- Le support logistique pousse vers la collaboration avec l'extérieure (externalisation) ou avec la ligne hiérarchique (pour s'impliquer dans l'activité centrale de l'organisation et ne pas risquer d'être externalisé).
- Le centre opérationnel exerce une poussée vers le professionnalisme.
- La technostucture pousse de façon excessive vers la standardisation.
- L'idéologie pousse à la normalisation et à la décentralisation.

²³ MINTZBERG H, structure et dynamique des organisations. Édition d'organisation. Paris. 1982.

²⁴ MINTZBERG H. (1982). Op.cit.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

➤ La politique conduit à ce que chacun tire de son côté et constitue donc un facteur d'éclatement de l'organisation.

3-3) L'analyse de P-R. Lawrence et J-W. Lorch (différenciation/ intégration)

La dynamique des structures, et donc l'évolution des formes organisationnelles, peut s'expliquer largement par le jeu de processus successifs de différenciation/ intégration.

L'analyse de ce processus a été faite par P.R. Lawrence et J.W. Lorch²⁵. Leurs travaux ont déjà été évoqués lors de l'étude de l'environnement comme facteur de contingence. De façon relativement permanente, l'entreprise doit ajuster sa structure en procédant à :

➤ **La différenciation des unités** pour s'adapter aux différences qui apparaissent dans l'environnement. En effet, la différenciation face à l'environnement s'analyse selon quatre dimensions :

- La nature des objectifs de chaque division.
- L'horizon temporel de l'action de chaque division.
- Les relations interpersonnelles dans chaque division, selon que celles-ci sont centrées sur la tâche (travail bien défini) ou sur les compétences des individus (travail complexe et mal défini).
- La formalisation de la structure de chaque division.

Ainsi une entreprise peut avoir une structure très bureaucratique pour la production à la chaîne de produit très standardisés, alors qu'une division qui fabrique des produits spéciaux à la commande aura une structure de type adhocratique.

La différenciation des unités (des services, des départements) va permettre de mieux répondre aux objectifs spécifiques des unités, aux contraintes particulières de l'environnement propre à chaque unité et aux caractéristiques propres à chaque activité (notamment technologique).

➤ **L'intégration des unités différenciées** pour maintenir leur unité. Les mécanismes d'intégration devant être d'autant plus puissants que la différenciation est poussée. En effet, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes d'intégration en rapport avec le degré de différenciation adoptée car cette dernière présente des inconvénients et même des dangers, à savoir :

²⁵ LAWRENCE P.R et LORSCH J.W. (1973).Op.Cit.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

- Difficulté de communication entre unités, voire apparition de conflits et même risque d'éclatement de l'entreprise.
- Perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise et donc perte de vue de l'objectif global de l'entreprise (processus dit de « balkanisation ») au profit de l'objectif propre à l'unité.

L'intégration est donc nécessaire pour maintenir l'unité et la cohérence de l'organisation. Elle va plus loin que la simple coordination des activités. L'intégration inclut une dimension culturelle, comportementale concernant la volonté des individus de coopérer dans le cadre de l'organisation. Les mécanismes d'intégration sont nombreux : ils vont des mécanismes de coordination jusqu'à la culture d'entreprise, au projet d'entreprise. Il faut utiliser plusieurs moyens qui se complètent pour assurer une bonne intégration.²⁶

3-4) L'influence de la stratégie sur la structure

Les gens qui étudient les organisations aujourd'hui s'entendent généralement sur le fait que la façon dont une entreprise est organisée dépend de sa stratégie. L'étude classique, qui fait encore autorité dans ce domaine, a été réalisée par l'historien économiste Alfred Chandler, dont les observations ont été largement démontrées par les faits.

Chandler²⁷ a analysé l'historique d'environ 100 entreprises industrielles. Il a tiré des renseignements pertinents des sources comme les rapports annuels, les articles et les publications gouvernementales, ainsi que des interviews avec des hauts dirigeants. Chandler voulait comprendre pourquoi certaines entreprises avaient adopté des structures organisationnelles décentralisées, sous forme de division, tandis que d'autres avaient conservé une structure fonctionnelle.

De son analyse, Chandler a conclu que la structure suit la stratégie, c'est-à-dire que les structures organisationnelles d'une entreprise est adaptée à sa stratégie. Il a déduit que c'est la quantité de travail exigée par le développement de nouveaux produits et l'ampleur des changements technologiques imposés aux gestionnaires par la stratégie de l'entreprise qui paraissent expliquer le lien entre stratégie et structure. Dans les secteurs sidérurgiques, par exemple, Chandler a constaté que les gestionnaires ont adapté une stratégie de concentration sur un seul produit, l'objectif stratégique principal étant de stimuler l'efficacité de l'entreprise. Le chevauchement inhérent à l'établissement de divisions distinctes pour chaque

²⁶ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.96-100.

²⁷ CHANDLER A. stratégies et structures de l'entreprise, (strategy and structure, 1962). Édition d'organisation, paris, 1972.

Chapitre 1 : Généralités autour de l'organisation du travail

produit entraînait un problème d'efficacité, de sorte que les entreprises de ce secteur ont généralement choisi de conserver leurs services fonctionnels.

A l'opposé, Chandler a constaté que les entreprises des secteurs de l'électronique et des produits chimiques mettaient l'accent sur la recherche et le développement, la création de nouveaux produits et l'expansion, grâce à la diversification des produits. Ces entreprises devaient, par conséquent, mettre en marché une variété de plus en plus grande de produits à l'intention d'un éventail de plus en plus diversifié de clients. La quantité de produits et le nombre des clients ont entraîné la désuétude des structures fonctionnelles initiales de ces entreprises²⁸.

Conclusion

Les entreprises ont connu beaucoup de changements lors de ces derniers siècles. L'organisation du travail a, de ce fait, connu trois phases d'évolution, allant de l'organisation traditionnelle au taylorisme, en passant par le Tayloro-fordisme. Aujourd'hui, les formes d'organisation mises en place, sont souvent inspirées des méthodes de production japonaises (toyotisme) à travers la recherche de la qualité totale.

Tout l'intérêt porté à l'organisation et la réflexion de la meilleure manière d'organiser le facteur travail montre l'importance de l'organisation du travail et son impact positif sur la compétitivité de l'entreprise. Le rôle stratégique de l'organisation du travail fera l'objet du chapitre suivant.

²⁸ DESSLER G, STARKE A, GYR J. la gestion des organisations. Édition du renouveau pédagogique Inc. 2004. P.249-250.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

Introduction

Depuis deux siècles, la division du travail a permis d'augmenter la productivité du travail dans les pays industrialisés. Le taylorisme et le fordisme sont deux organisations du travail fondées sur cette logique. Mais depuis une trentaine d'années, la relation entre division du travail et productivité semble avoir atteint une limite et les entreprises se tournent désormais vers le toyotisme. Dans une économie de marché, où les entreprises sont confrontées en permanence à la concurrence des unes envers les autres. Elles cherchent sans cesse à améliorer leur capacité à y faire face, c'est-à-dire leur compétitivité. Pour se faire les organisations doivent améliorer en permanence leurs méthodes de travail ainsi que les procédés de production, grâce aux innovations les organisations arrivent à se distinguer par rapport à ses concurrents, parmi ces innovations y'a l'innovation organisationnelle qui est un levier très important sur lequel l'organisation s'appuie, car ce dernier permet à la fois de diminuer les coûts de production, gain en temps, elle encourage aussi l'esprit d'initiative et la polyvalence des salariés.

Section 01 : La représentation de l'organisation du travail

Pendant longtemps, l'accent a été mis sur les structures formelles, c'est-à-dire les relations officielles et prescrites entre les membres de l'organisation. Longtemps, ce sont les prescriptions de Fayol et Taylor qui guident les choix structurels en préconisant la structure idéale.

Dans les années 50, les travaux du Tavistock Institute, en développant le courant socio-technique, ont montré que structures formelles et informelles sont indissociable, mais la pratique organisationnelle restait attaché aux structures formelles.

Ultérieurement (1932), les expériences d'Elton Mayo²⁹ à la Western Electric mettront en évidence l'importance des relations informelles non prescrites entre les membres du groupe du travail.

L'époque contemporaine a vu se développer le courant contingent, où l'accent est mis sur l'idée qu'il n'y a pas de structure idéale mais une structure adaptée à la situation et aux caractéristiques de l'entreprise. Mintzberg a fait la synthèse de ce courant en proposant une typologie et une représentation originales des formes structurelles.

²⁹ MAYO E. the human problems of an industrial civilization. Londres. Macmillan. 1933.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

1-1) La représentation des structures

1-1-2) L'organigramme

C'est une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise. Sommaires dans certain cas, les tracés d'organigramme ne se limitent pas, lorsqu'ils sont plus complets, à la représentation des rapports entre les personnes ou entre les services, mais ils font apparaître les noms des responsables avec leurs fonctions et la nature des liaisons.³⁰

1-1-3) La critique de l'organigramme

Bon outil de description de la structure voulue, l'organigramme n'est pas systématiquement tracé dans toutes les organisations.

Il reste un bon outil de diagnostic notamment comme base d'entretiens avec les membres de l'organisation pour comparer « les » organigrammes obtenus à l'issue de ces entretiens. L'organigramme officiel (voulu) n'est pas l'organigramme vécu par chacun, et qui diffère lui-même d'un organigramme dressé par un observateur « objectif ».

Il ne faut jamais oublier les limites de l'organigramme :

- Il décrit la structure à un moment donné (outil statique)
- Il ne représente que les relations formelles et ne donne pas une idée exacte des flux de travail au travers de la répartition des tâches qu'il représente.³¹

1-2) La représentation proposée par Mintzberg

Le renouvellement d'analyse opéré par l'école de la contingence s'accompagne avec Mintzberg d'une remise en cause de la représentation formelle de la structure.

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonction, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage de six parties (cinq dans sa première synthèse, « structure de dynamique des organisations » en 1982) échangeant des flux de différentes natures.

1-2-1) Les composantes de l'organisation et leur représentation

Dans une approche analytique, l'organisation peut se décomposer en six parties :³²

³⁰ HELFER J-P, KALIKA M, ORSONI J. (2002). Op. Cit. p.288.

³¹ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.86.

³² PLANE J-M, management des organisations, théories. Concepts. Cas. Dunod. Paris. 2003. p. 122.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

❖ Un centre opérationnel

Qui consiste la base de toute l'organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.

❖ Un sommet stratégique

Représente l'organe de direction de l'entreprise et d'élaboration de sa stratégie. Il permet d'avoir une vue d'ensemble du system organisationnel.

❖ Une ligne hiérarchique

C'est-à-dire une hiérarchie d'autorité composée de managers, qui sont en réalité des cadres opérationnels, chargés d'animer des équipes de travail directement productives. La ligne hiérarchique assure la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

❖ Un groupe de support logistique

Les services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production mais qui appuient, qui aident les autres (exemple de services logistiques : un service de restauration, un service médical, un service de transport, etc.) ; ces services ont la particularité de pouvoir être externalisés assez facilement.

❖ Une technostructure

Qui est composée d'analystes, d'experts composant en quelque sorte le staff de l'entreprise et réalisant des activités dites indirectement productives. La plupart des cadres fonctionnels tels que des analystes financiers, marketing, informaticiens, etc. se trouvent dans la technostructure. Par exemple, la direction des ressources humaines a bien une fonction d'aide à la décision et de conseil interne auprès du sommet stratégique en élaborant des méthodes et des outils d'animation et de gestion des hommes qui seront proposés à la ligne hiérarchique, c'est-à-dire aux manager d'équipes de travail.

❖ Une idéologie :

Très proche dans l'esprit de Mintzberg du concept de culture d'entreprise. L'idéologie se nourrit des traditions, des normes et des valeurs dominantes, des croyances de l'organisation... c'est-à-dire tout ce qui la distingue d'une autre et qui insuffle une certaine existence à la structure organisationnelle.

Au total, ces six parties de base constituent un idéal type du fonctionnement organisationnel suivant l'auteur.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

1-2-2) Les flux organisationnels

L'organisation est parcourue en permanence par différents flux. Les courants antérieurs d'analyse en privilégiaient un au détriment des autres : les flux d'autorité. Le danger, dans un diagnostic, est précisément de ne voir qu'un flux et de négliger l'impact des autres.

Mintzberg distingue cinq grands types de flux :³³

❖ Les flux d'autorités formelles

Relations supérieures/subordonnées à la base de la structure officielle de l'organisation.

❖ Les flux d'activités régulées

Flux de travail prévus par les procédures ;

❖ Les flux de communication informelle

Relations interpersonnelles, échanges spontanés, non officiellement prévus mais effectués dans l'organisation et constituant sa vie sociale.

❖ Les flux de constellation de travail

Regroupements plus ou moins informels qui se constituent pour effectuer un travail spécifique, momentané ;

❖ Les flux de décisions ad hoc

Décisions adaptées, spécifiques (**ad hoc**) à des problèmes particuliers qui, n'entrant pas dans le cadre des procédures et des politiques routinières, donnent lieu à des échanges multiples et variés.

Section 02 : Les déterminants de l'organisation du travail

Une organisation interne d'entreprise résulte bien sûr de son histoire, de son activité, des hommes qui la composent. Mais en pratique, le manager est confronté à des paramètres de conception lorsqu'il définit une structure.

2-1) Les paramètres de conception d'une structure

Ces paramètres aident à concevoir la structure d'une entreprise : ils déterminent la division du travail et la réalisation de coordination. En association avec les mécanismes de coordination, ils fournissent des outils d'analyse pour les problèmes concrets de conception de l'organisation.

³³ CHAROON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.87

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

2-1-1) La spécialisation du travail

❖ **La spécialisation horizontale** : est la forme prédominante de la division du travail ; elle correspond au découpage des tâches dans l'ordre séquentiel de leur réalisation tout au long d'un processus de fabrication. La spécialisation horizontale améliore la productivité.

❖ **La spécialisation verticale** : correspond à la séparation de la réalisation du travail de son administration, de son contrôle ; autrement dit la spécialisation verticale traduit l'existence d'un pouvoir hiérarchique.

2-1-2) La formalisation du comportement

La formalisation, par des procédures écrites explicites, est le moyen de limiter la marge de manœuvre des individus de façon à réduire la variabilité des comportements face à des situations prévues, et donc prédire le comportement et le contrôler pour mieux assurer la coordination des activités.

La formalisation vient compléter la standardisation, qui elle-même vient compléter la spécialisation.

Une structure sera d'autant plus **bureaucratique** que le comportement est prédéterminé, prévisible, formalisé par des procédures écrites.

Une structure sera d'autant plus **organique** que l'absence de procédures formalisées de travail est marquée et que l'accent est mis sur les qualifications.

2-1-3) La formalisation et la socialisation

❖ **La formalisation**

Peut se définir comme l'ensemble des processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail à effectuer dans l'organisation.

❖ **La socialisation**

Est le processus par lequel sont acquises les normes et les valeurs de l'organisation. Les éléments informels ont une grande importance dans le processus de socialisation des individus.

2-1-4) Le regroupement en unités

Le regroupement consiste à définir des unités relativement homogènes à piloter et à contrôler. Le regroupement est une opération concomitante à la spécialisation.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

Le regroupement favorise, à la fois, la supervision, le partage de ressources, la mesure unique de performance et l'ajustement mutuel.

Les bases de regroupement sont très nombreuses ; il peut s'agir de la spécialité, du processus de travail, de la fonction, du produit, etc.

Les critères utilisés pour définir le regroupement sont tout aussi nombreux : l'indépendance de flux de travail (les postes échangeant beaucoup entre eux sont regroupés), le processus de production, la réalisation d'économies d'échelle, l'existence et l'importance des relations sociales, etc. ces critères peuvent être contradictoires et sont à regrouper avec d'autres paramètres de conception comme par exemple la taille des unités.

2-1-5) La taille des unités

Le problème de la taille des unités relève d'un compromis à trouver entre :

- Des exigences économiques : recherchent d'économie d'échelle qui pousse parfois à la grande taille mais celle-ci génère parfois des dés économies d'échelle.
- Des exigences organisationnelles : c'est le problème de l'éventail de contrôle, un supérieur hiérarchique ne peut pas contrôler un trop grand nombre de subordonnés surtout si ceux-ci doivent solliciter abondamment leur supérieur
- Des exigences humaines : une trop grande taille ne favorise pas les relations interindividuelles, la diffusion d'informations et le dialogue sociale.

De façon générale, la petite taille, exprimée en nombre d'employés, doit être favorisée si l'organisation est caractérisée par l'un des éléments suivants :

- Le besoin de supervision directe ou le besoin d'ajustement mutuel.
- Un volume important de travail à fournir par le supérieur hiérarchique.
- La nécessité d'un accès important des subordonnés auprès de leur supérieur.³⁴

2-1-6) La coordination

Sous l'influence de la spécialisation, les entités se démultiplient. Se pose la question de leur coordination pour préserver la cohérence de l'ensemble. L'efficacité de l'entreprise dépend en effet beaucoup plus des liaisons communicationnelles et opérationnelles entre les entités que de leur efficacité interne. En effet, une entité ne fonctionne jamais totalement indépendamment des autres. Le maintien de la cohérence globale est d'autant plus difficile

³⁴ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.81-83

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

que les entités ont parfois des intérêts divergents et ne fonctionnent pas sur les mêmes registres cognitifs. Il en résulte des antagonismes qu'il faut parvenir à contenir. C'est le rôle des mécanismes de coordination.

Selon Mintzberg (1982), l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation du travail constituent les principaux modes de coordination.

❖ **L'ajustement mutuel** : est la situation dans laquelle les collaborateurs se consultent et décident d'une conduite en dehors de ce qui est prévu par l'organisation. Cet ajustement se fait généralement par le moyen d'une communication informelle (mail, téléphone, discussions...).

❖ **La supervision directe** : correspond à la modalité de coordination par la hiérarchie. Elle repose sur l'instruction (ou l'ordre) et le contrôle de son exécution. Ce mode de coordination est complété par la standardisation du travail.

❖ **La standardisation du travail** : celle-ci consiste à rationaliser l'organisation en faisant reposer la coordination sur des standards. Elle revête quatre formes. Tout d'abord, la standardisation des procédés (comme les procédures, les réunions régulières, la production des documents internes...) permet de clarifier et de normaliser la conduite des opérations routinières et le comportement à adopter dans telle ou telle situation. Ensuite, la coordination peut s'effectuer en standardisant les résultats. Ici les acteurs s'ajustent en fonction d'un cahier des charges, par exemple, ou d'objectif à atteindre. Ils sont plus autonomes et leurs relations sont gouvernées par le résultat. Dans un troisième temps, on trouve la standardisation des qualifications. L'élaboration des savoir-faire et le recours à des personnes qualifiées facilitent la coordination. Enfin, la standardisation des valeurs est le mécanisme par lequel l'organisation édicte des valeurs qui doivent constituer le socle commun des comportements. Ici, l'adhésion des acteurs à ces valeurs rend plus aisé leurs ajustement.

A ces trois modes de coordination, il est possible d'ajuster la liaison entre différentes entités. Par exemple, un chef de produit (les achats, les études de marché, la promotion, les ventes...). De même, un chef de projet veille à l'atteinte des objectifs du projet en faisant travailler entre eux des acteurs provenant de différents métiers.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

Les mécanismes de coordination jouent un rôle primordial. Sans eux, l'entreprise devient une collection d'entités sans relation entre elle, voire en conflit. L'entreprise risque de voir décroître son efficacité globale et sa pérennité est parfois mise en péril.³⁵

2-1-7) Les mécanismes de liaison

Le découpage en unité et les mécanismes de coordination associés au découpage adopté sont en général insuffisants pour assurer une coordination efficace dans tous les cas de figure, notamment pour les situations peu fréquentes ou imprévues. La structure doit donc prévoir des mécanismes pour encourager les contacts entre individus de façon à traiter les indépendances résiduelles.

Il faut donc créer des postes de liaison aux prérogatives plus ou moins étendus. Il existe en fait un continuum des mécanismes de liaison qui vont du poste de liaison jusqu'à la structure matricielle.

Les mécanismes de liaison seront d'autant plus utilisés que le travail est spécialisé horizontalement, que le travail est complexe et que celui-ci est interdépendant.

2-1-8) Les systèmes de planification et de contrôle

❖ **Le système de planification** de ses actions est défini par Mintzberg comme « le moyen par lequel les décisions et les actions non routinières d'une organisation structurée par fonction peuvent être conçues de façon intégrée ». la formalisation des comportements (et donc la standardisation) va plutôt s'appliquer aux activités routinières alors que la planification concerne plutôt le « changement ».

❖ **Le système de contrôle et de performance** est constitué par l'ensemble des mécanismes que l'organisation met en œuvre pour mesurer les résultats et motiver les hommes.

La mise en place de ces systèmes est très conditionnée par le mode de direction et le type de gestion des ressources humaines.

2-1-9) La décentralisation verticale et horizontale

Ces deux paramètres concernant la délégation de pouvoir et sont donc conditionnés par les modes de direction.

³⁵ SOPARNOT R. (2012). Op.cit. p.48-49

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

La **centralisation** peut se définir comme le fait que tous les pouvoirs de décision sont concentrés en un seul point de l'organisation, alors qu'une structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes.

A priori, la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation, mais la décentralisation nécessaire pour trois séries de raison :

- **Les limites cognitives du décideur** : un seul responsable ne peut pas comprendre toutes les décisions, ni traiter toutes les informations que les systèmes d'information sophistiqués font remonter jusqu'à lui.
- La recherche d'un temps de **réaction rapide aux conditions locales** : plus la décision est décentralisée plus la réaction de l'organisation sera rapide.
- **La motivation des individus** : décider est un facteur de motivation.

Toutefois, il convient de souligner que décentralisation et centralisation sont des situations extrêmes d'un continuum de situations où les décisions sont plus ou moins centralisées/décentralisées par la combinaison de deux facteurs : le « lieu » de décentralisation et l'intensité de la décentralisation.

❖ **La décentralisation verticale** : consiste à transférer le pouvoir formel de décision (en totalité ou en partie) vers le bas de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire vers le lieu d'exécution de décision.

❖ **La décentralisation horizontale** : est le passage du contrôle des processus de décision à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique. Ce sont des individus en position de conseil ou de support logistique qui ont le pouvoir formel sur les décisions.

Les choix de décentralisation/ centralisation sont largement interdépendants avec les mécanismes de contrôle, de coordination et d'animation.³⁶

2-1-10) L'équilibre Différenciation- intégration

Spécialisation les taches. Diviser le travail, décentraliser les décisions, c'est introduire de la différenciation (au sens organisationnel) et développer des forces centrifuges qui conduisent à l'éclatement de l'entreprise et à la perte de son identité commune. Ces tendances qui remettent en cause l'unité de l'entreprise doivent être composées par des mécanismes d'intégration.³⁷

³⁶ CHARRON J-L, SEPARI S. (2001). Op.cit. p.83-84

³⁷ PLANE J-L. (2003). Op.cit. p.144

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

❖ La différenciation

La différenciation de l'organisation désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de l'environnement. Cette analyse montre que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Cette différenciation conduit à un état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes relativement autonomes quant à leur fonctionnement.

❖ L'intégration

L'intégration est le processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes au sein de l'entreprise et entre les unités de travail distinctes. L'intégration s'intéresse à tout le cycle complet de transformation des matières premières en produits, incluent la création, la production et la distribution de biens et de service. Lawrence et Lorsch observent que plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration. L'entreprise devra ainsi trouver les solutions adaptés à son degré de différenciation par l'intermédiaire par exemple d'une fonction de liaison et de coordination. Par contre, les firmes situées en environnement stable sont généralement faiblement différenciées. A contrario, plus l'environnement est turbulent, complexe, incertain et divers, plus les organisations doivent être différenciées sur le plan interne en départements. Dès lors qu'il y a une diversité de départements de travail ; l'entreprise a besoin de mécanismes d'intégration interne importants pour coordonner leur action.

2-1-11) La répartition de l'autorité

Les diverses modalités de répartition de l'autorité, c'est-à-dire le pouvoir de commander, se fondent sur des principes distincts qui s'opposent, mais parfois aussi se combinent. Quatre types sont identifiés.³⁸

❖ L'autorité hiérarchique

C'est la première forme d'autorité à laquelle on peut penser : chaque subordonné ne dépend que d'un seul chef, c'est l'application de la ligne hiérarchique. On assiste donc à un empilage de responsabilité très cloisonnées.

❖ L'autorité fonctionnelle

Taylor fut le défenseur de l'autorité dans la spécialité, également appelée autorité fonctionnelle. Elle découle très directement de la nécessité de spécialisation imposée par

³⁸ HELFER J-P, KALIKA M, ORSONI J. (2002). Op.cit. p.251-254.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

l'organisation scientifique du travail. Pour être efficace, il convient d'être spécialisé ; ceci est vrai de l'ouvrier à son poste de travail, mais s'applique aussi à l'encadrement.

Les ouvriers dépendent de l'un des contremaîtres, selon le problème posé. Ces derniers ne disposent pas d'une autorité générale, mais d'une autorité dans leur spécialité.

❖ L'autorité hiérarchico-fonctionnelle

On constate que, les deux précédentes révélant des limites, il paraît judicieux de tenter de les combiner pour en recueillir les bienfaits et en effacer les critiques, le principe est celui de la double ligne d'autorité : une ligne dispose d'une autorité hiérarchique, une autre dispose d'autorité dans la spécialité. En effet, unité de commandement et autorité dans la spécialité ne sont pas antinomiques, si on accorde à la seconde une autorité au sens d'influence, d'ascendant. On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus ; qui constituent les deux lignes. La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels ; parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette. La ligne de Tel est le royaume des états-majors : conseils en marketing, planification...

❖ L'autorité éclatée

De nos jours, les conditions d'exercice de l'autorité se transforment, car le niveau de formation des employés devient plus élevé et l'aspiration à l'autonomie plus grande. En outre, les nouvelles technologies d'information et de la communication se perfectionnent, tandis que se renforcent les délocalisations devenues planétaires. Il en résulte un profond besoin de modifier l'art de décider, d'animer, de motiver tous les groupes d'acteurs composent une firme.

Il semble que les modèles anciens soient dépassés. Les futures organisations seront morcelées ; elles auront divers centres ; les structures de chacun d'entre eux paraîtront plus plates, plus lisses, plus motivantes qu'auparavant, mais en même temps plus exigeantes pour l'individu, donc plus menaçantes.

Section 03 : Lien entre l'organisation du travail et la compétitivité

La survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de survie pour chaque entreprise.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à maintenir ou à accroître ses parts de marché, c'est son aptitude à faire face à la concurrence. Mais la compétitivité s'entend aussi au niveau d'une branche ou d'un pays.

3-1) Les éléments de la compétitivité

L'entreprise pour être compétitive, dans un environnement doit maîtriser un certains nombre d'éléments évoqués ci-dessus :³⁹

➤ La gestion de la flexibilité

La flexibilité semble nécessaire pour réagir face à la compétitivité et à l'incertitude de l'environnement, des variables d'action et de décision, des partenaires. Pour produire à faible coût, assurer des livraisons rapides, s'adapter aux exigences de la clientèle, les entreprises essaient d'introduire de la flexibilité dans toutes les dimensions de la gestion.

La flexibilité s'entend dans plusieurs directions : la réactivité dans le temps, la diversité de l'offre, la souplesse de la structure, de la production, des hommes. La flexibilité est donc multiforme : technique productive et humaine, stratégique et structurelle, quantitative et qualitative :

- Dans le domaine de la production on distingue trois formes de flexibilité : des produits, des processus de production, des inputs ;

- Pour les technologies, la flexibilité consiste à apporter une souplesse d'adaptation, de rapidité dans des systèmes auparavant figés (machine-outil à commande numérique...).

- Pour la structure, la flexibilité consiste à organiser les activités par projet, à accorder plus d'autonomie, à mettre en place des réseaux de petites unités, à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, à organiser le travail par processus.

- Pour la finance, la flexibilité consiste à choisir des systèmes de financement permettant la réversibilité des engagements.

➤ La gestion de la qualité

La qualité est devenue une variable essentielle du système d'objectifs de toute entreprise qui propose des biens et des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance mais aussi sa disponibilité, les services qui y sont attachés.

³⁹ CHARRON J-L, SABNE S. (2001).Op. Cit. p.438-443.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

De plus, son impact s'est profondément élargi puisque la qualité ne touche pas seulement le produit mais aussi les procédures de travail au sein de la structure.

Toutes ces actions et ces procédures doivent être organisées, coordonnées et gérées car elles génèrent de la valeur, des bénéfices, mais aussi des coûts.

La gestion de la qualité totale bouleverse toute la structure, l'organisation du travail, les procédures de fonctionnement de l'organisation ; elle oblige à une remise en cause permanente des pratiques pour rechercher une amélioration lente ou continue.

Les procédures de certification (normes ISO 9000) permettent de formaliser cette gestion de la qualité et d'utiliser la qualité comme variable stratégique et commerciale.

➤ La gestion du temps et de l'espace et la gestion des flux

Plus le contexte concurrentiel accentue la pression sur les coûts mais aussi les exigences de service et de qualité, et plus les décisions stratégiques et tactiques de l'entreprise rendent nécessaire une organisation capable de gérer des flux.

L'adaptation de l'offre à la demande n'est plus recherchée par des stocks coûteux qui ne correspondent pas nécessairement aux attentes des clients mais par une organisation capable de réagir vite et bien.

L'organisation doit répondre rapidement aux demandes, donc gagner du temps sur la durée de fabrication, de livraison : elle a ainsi recours à des traitements automatisés de l'information et utilise des liaisons de communication permanentes entre ses partenaires. Elle doit aussi, pour réduire ses coûts, gérer son espace tant interne qu'externe avec ses partenaires, ses clients.

Le délai est aujourd'hui une des variables stratégiques pour que les entreprises se différencient. Compte tenu de la volatilité de la demande, la disponibilité immédiate du produit est un avantage compétitif.

Le gestionnaire ou le décideur dans une organisation doit également gérer son propre temps du travail ; ne pas se disperser en tâches administratives mais se focaliser sur le processus décisionnels, l'écoute des autres, la délégation et la réflexion globale.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

➤ La gestion de l'innovation

L'innovation, application industrielle et commerciale d'une invention est perçue comme une variable stratégique ; elle devient un facteur concurrentiel pour l'entreprise. Qu'elle soit de produit, de procédé, qu'elle soit technique, commerciale, organisationnelle ou social, l'innovation permet de se différencier des concurrents et de capter, temporairement une part de marché.

Les entreprises cherchent à produire des innovations de toute sorte, de manière permanente, et non pas à développer aléatoirement des nouveautés plus ou moins applicables. L'innovation devient un produit fini comme un autre, issu d'un processus de transformation intellectuelle qu'il faut maîtriser.

Pour ce faire, l'entreprise met en place des structures ad hoc, dynamise des équipes pluridisciplinaires, provoquant des communications entre acteurs et fonctions différentes, elle se met donc à gérer des processus de création et de diffusion d'innovation, éléments intangibles et aléatoires, comme des produits physiques.

L'innovation requiert des recherches et donc la gestion de l'immatériel devient de plus en plus importante car elle nécessite des investissements lourds, des compétences et du temps, plus difficilement mesurables dans les moyens nécessaires comme dans les résultats, que les autres types de produits.

➤ La gestion des connaissances et des compétences

D'une part, l'information pertinente, obtenue au bon moment au bon endroit, est devenue la matière première primordiale de toute entreprise, une variable stratégique capitale pour se différencier. D'autre part, l'entreprise doit utiliser au mieux ses ressources humaines, source essentielle de richesse, de créativité, d'innovation, de développement.

Dans le contexte de flexibilité, de turbulence, de réduction du temps et de l'espace, l'organisation ne peut se contenter d'utiliser et de maintenir ses connaissances et de ses compétences actuelles ; elle cherche à progresser par un processus continu et permanent d'apprentissage, de formation, de collecte d'information.

Comme la qualité, l'innovation, l'entreprise doit considérer les connaissances et les compétences en tant que flux à piloter et non pas en tant que stock à conserver. Il faut donc là encore mettre en place une gestion d'éléments en partie immatériels.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

Les choix de cette gestion sont nombreux : quelles sont nos compétences clés ? Comment les faire progresser ? Quelles veilles d'information faut-il mettre en place ? Quelle sont les formations nécessaire ? Quel système de communication interne et externe faut-il mettre en œuvre ?

Les enjeux de la gestion des connaissances sont d'ordre stratégique ; en effet, les analyses stratégique fondent de plus en plus l'avantage concurrentiel sur les ressources des base en management, en hommes, sur les compétences foncières d l'entreprise (l'apprentissage et les routines organisationnelles), sur les compétences clés. La démarche du gestionnaire n'est plus de choisir une orientation stratégique et d'en déduire les moyens et compétences nécessaire mais d'asseoir des choix stratégiques sur les compétences reconnues et maîtrisée par l'entreprise, sur les connaissances, les savoirs et savoir-faire qui permettent de différencier l'entreprise de ses concurrents.

C'est pourquoi l'organisation doit en permanence, évaluer ses connaissances et ses compétences, les enrichir, les valoriser, les protéger et les développer comme des variables stratégiques. Une maîtrise de ces richesses intrinsèques à l'entreprise doit lui permettre de mieux gérer la qualité de toute l'organisation, les changements nécessaires dans la structure et la stratégie et la valeur des produits.

3-2) Organisation du travail et innovation

3-2-1) Définition de L'innovation

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes.⁴⁰

Cette définition générale englobe une large palette d'innovations possibles. Pour être plus précis, on peut dire qu'une innovation est la mise en œuvre d'une ou plusieurs catégories d'innovation, par exemple des innovations de produit et de procédé. Cette définition plus étroite de l'innovation de produit et de procédé peut être rattachée à la définition de l'innovation technologique de produit et de procédé.

⁴⁰ MANUEL D'OSLO, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. 3^{ème} édition. 2005. p. 54.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

Pour qu'il y ait innovation, il faut au minimum que le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation soit nouveau (ou sensiblement amélioré) pour la firme. Cette notion englobe les produits, les procédés et les méthodes que les firmes sont les premières à mettre au point et ceux qu'elles ont importés d'autres firmes ou organisation.

3-2-2) Principales catégories d'innovation

On distingue quatre catégories : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation.⁴¹

Les innovations de produit et les innovations de procédé sont étroitement liées aux concepts de l'innovation technologique de produit et l'innovation technologique de procédé. Les innovations en matière de commercialisation et d'organisation sont liées aux concepts de l'innovation non technologique de procédé.

A) Une innovation de produit :

Correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

Les innovations de produit peuvent faire intervenir des connaissances ou des technologies nouvelles, ou s'appuyer sur de nouvelles utilisations ou combinaisons de connaissances ou de technologies existant déjà. Le terme « produit » couvre à la fois les biens et les services. Les innovations de produit incluent l'introduction de nouveaux biens et services et les améliorations sensibles des caractéristiques fonctionnelles ou d'utilisation de biens et de services existants.

Les produits nouveaux sont des biens et des services qui diffèrent sensiblement, du point de vue de leurs caractéristiques ou de l'usage auquel ils sont destinés, des produits antérieurs de la firme.

⁴¹ MANUEL D'OSLO. (2005). Op. cit. p. 56-61.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

B) Une innovation de procédé :

Est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

Les innovations de procédé peuvent avoir pour but de diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution, d'augmenter la qualité, ou de produire ou distribuer des produits nouveaux ou sensiblement améliorés.

Les innovations de procédé englobent les méthodes nouvelles ou sensiblement améliorées de création et de fourniture de services. Elles peuvent impliquer l'apport de changements significatifs à un matériel et un logiciel utilisés dans les firmes à vocation de services ou dans les procédures ou techniques employées pour fournir des services.

L'innovation de procédé englobe aussi les techniques, le matériel et le logiciel nouveaux ou sensiblement améliorés utilisés dans les activités de soutien auxiliaires comme les achats, la comptabilité, le calcul ou la maintenance. La mise en œuvre d'une technologie de l'information et de la communication (TIC) nouvelle ou sensiblement améliorée est une innovation de procédé si elle est destinée à améliorer l'efficacité et/ou la qualité d'une activité de soutien auxiliaire.

C) Une innovation de commercialisation :

Est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de la firme sur le marché afin d'augmenter les ventes.

Ce qui distingue l'innovation de commercialisation des autres changements dans les instruments de marketing d'une firme est la mise en œuvre d'une méthode de commercialisation que cette firme n'utilisait pas auparavant. Elle doit s'inscrire dans un concept ou une stratégie de commercialisation qui représente une rupture fondamentale par rapport aux méthodes de commercialisation déjà pratiquées par la firme. La nouvelle méthode de commercialisation peut être soit mise au point par la firme innovante.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

La mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation peut concerner des produits nouveaux ou déjà existants.

Les nouvelles méthodes de commercialisation en matière de placement de produits concernent avant tout la mise en place de nouveaux circuits de vente. Par circuit de vente, on entend ici les méthodes utilisées pour vendre des biens et des services à des clients et non les méthodes logistiques (transport, entreposage et manutention de produits) ayant essentiellement trait à l'efficacité.

Les nouvelles méthodes de commercialisation en matière de promotion de produits impliquent l'utilisation de nouveaux concepts pour promouvoir les biens ou les services d'une firme.

Les innovations en matière de prix impliquent l'utilisation de nouvelles stratégies de tarification pour commercialiser les biens ou les services de la firme. Comme exemple, on peut citer la première utilisation d'une nouvelle méthode permettant de moduler le prix d'un bien ou d'un service en fonction de la demande (quand la demande est faible, le prix baisse, par exemple) ou l'introduction d'une nouvelle méthode permettant aux clients de choisir les caractéristiques du produit qu'ils recherchent sur le site Web de la firme, puis de voir le prix correspondant à ce qu'ils ont spécifié.

Les nouvelles méthodes de tarification dont le seul objectif est de moduler les prix par segment de clientèle ne sont pas considérées comme des innovations.

En règle générale, les changements saisonniers, réguliers ou courants des instruments de marketing ne sont pas considérés comme des innovations.

Pour qu'ils le soient, ils doivent faire intervenir des méthodes de commercialisation que la firme n'utilisait pas auparavant.

D) Une innovation d'organisation :

Est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Les innovations d'organisation peuvent avoir pour but d'améliorer les performances d'une firme en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail (et, partant, augmenter la productivité), en accédant à des biens non

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

marchands (comme le savoir extérieur non codifié) ou en réduisant les coûts des approvisionnements.

Ce qui distingue une innovation d'organisation des autres changements organisationnels au sein d'une firme est la mise en œuvre d'une méthode organisationnelle (dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures) qui n'avait pas été utilisée auparavant par la firme et qui résulte de décisions stratégiques prises par la direction.

❖ Les innovations d'organisation en matière de pratiques de l'entreprise :

Impliquent la mise en œuvre de nouvelles méthodes pour organiser les routines et les procédures de conduite des travaux. Elles incluent, par exemple, la mise en œuvre de nouvelles pratiques pour améliorer l'apprentissage et le partage du savoir au sein de la firme. Comme exemple, on peut citer la première mise en œuvre de pratiques de codification du savoir, autrement dit la création de bases de données sur les pratiques exemplaires, les enseignements tirés et autres formes de savoir de manière que celui-ci soit facilement accessible pour des tiers. Un autre exemple est la mise en œuvre pour la première fois de pratiques de perfectionnement de la main-d'œuvre et d'amélioration des conditions permettant de garder ses salariés, comme les systèmes d'éducation et de formation.

❖ Les innovations dans l'organisation du lieu de travail :

Impliquent la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'attribution des responsabilités et du pouvoir de décision entre les salariés pour la division du travail au sein des services et entre les services (et les unités organisationnelles) de la firme, ainsi que de nouveaux concepts de structuration, notamment l'intégration de différentes activités. Comme exemple d'innovation dans l'organisation du lieu de travail, on peut citer la mise en œuvre pour la première fois d'un modèle organisationnel conférant aux salariés de la firme une plus grande autonomie de décision et les encourageant à faire part de leurs idées. Pour ce faire, on peut décentraliser le contrôle de gestion et des activités du groupe ou mettre sur pied des équipes formelles ou informelles dans lesquelles chaque travailleur jouit d'une plus grande latitude. Toutefois, les innovations organisationnelles peuvent aussi impliquer la centralisation des activités et le renforcement de l'obligation de rendre des comptes par rapport aux décisions prises. Comme exemple d'innovation organisationnelle dans la structuration des activités de l'entreprise, on citera les systèmes de production « juste à temps » ou en flux tendus qui intègrent les ventes et la production, ou l'intégration de l'ingénierie et du développement avec la production.

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

❖ Les nouvelles méthodes d'organisation en matière de relations extérieures d'une firme :

Impliquent la mise en œuvre de nouvelles manières d'organiser les relations avec les autres firmes ou les institutions publiques, comme l'établissement de nouvelles formes de collaboration avec des organismes de recherche ou des clients, de nouvelles méthodes d'intégration avec les fournisseurs, et l'externalisation ou la sous-traitance, pour la première fois, d'activités propres à une entreprise (production, achats, distribution, recrutement et services auxiliaires).

Les changements dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures s'appuyant sur des méthodes organisationnelles déjà utilisées dans la firme ne sont pas des innovations d'organisation. En soi, la formulation de stratégies managériales n'est pas non plus une innovation organisationnelle. Toutefois, les changements organisationnels mis en œuvre en réponse à une nouvelle stratégie managériale constituent une innovation s'ils représentent la première mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Les fusions et acquisitions ne sont pas considérées comme des innovations organisationnelles même si une firme fusionne avec d'autres ou en acquiert d'autres pour la première fois. Les fusions et acquisitions peuvent néanmoins comporter des innovations organisationnelles si la firme élabore ou adopte de nouvelles méthodes d'organisation à l'occasion de ces opérations.

Conclusion

Durant ce chapitre, nous avons essayé d'aborder les sources de la compétitivité à ce qui concerne l'organisation du travail d'une entreprise qui découle de plusieurs facteurs dont l'innovation organisationnelle qui semble la plus efficace, il y'a des facteurs qui sont liés à l'entreprise elle-même, c'est des facteurs internes à l'entreprise et ceux qui sont liés à l'environnement de l'entreprise. L'organisation d'entreprise, qui consiste à définir qui fait quoi, est une démarche importante qu'il faut souvent perfectionner et parfois refondre, lorsque la situation l'exige. Si certains outils permettent de se faire une idée de l'efficacité de l'organisation d'une entreprise, la discussion et l'échange permettent de tenir compte de l'ensemble des facteurs et de motiver les collaborateurs et associés autour du projet d'entreprise. Etre compétitif est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions,

Chapitre 02 : l'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique

les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive, compétitivité globale est un objectif primordiale mais elle n'est pas une construction individuelle, elle est un processus causal dont les principaux facteurs sont liés à la fois à l'entreprise, à l'environnement de l'entreprise, interne ou en externe de l'entreprise.

Introduction

Au cours de ce chapitre, nous présenterons en premier lieu notre organisme d'accueil, l'entreprise RAMDY, à savoir son historique, son implantation géographique, ses activités...

En second lieu, nous analyserons les différents résultats obtenus de notre stage pratique au sein de l'entreprise RAMDY, ce qui nous permettra de donner un aperçu général sur son organisation du travail et sa perception en tant qu'un avantage concurrentiel.

Les données de l'enquête sont issues de la distribution de deux questionnaires, l'un destiné aux employés de la production (32 salariés) et l'autre aux différents chefs de service. Le traitement des données est effectué à partir du logiciel SPHINX et du logiciel Excel.

Section 01 : Présentation de l'entreprise RAMDY

RAMDY est une entreprise qui se développe de manière continue. Ce développement est venu répondre à la demande exprimée par le marché en produits laitiers, demande qui résulte de la tendance observée chez les consommateurs algériens.

1.1) Raison social

La société *RAMDY* est une *SARL* au capital de 208 885 248 DA.⁴²

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 034 19 62 58/60/78
- Fax : 034 19 62 59
- Email : laiterie.ramdy@hotmail.com
- Site web: www.ramdy-dz.com

1-2) Historique

La *SARL RAMDY Ex (SARL Laiterie DJURDJURA)* a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français *DANONE* s'est associé avec la laiterie *DJURDJURA* pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie *DJURDJURA* s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

⁴²Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité *TAHARACHT* (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre a une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220portions/minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la *SARL* laiterie *DJURDJURA* a changé sa raison sociale pour devenir *SARL RAMDY*.

Aujourd'hui, les produits laitiers *DJURDJURA* s'affichent sous la nouvelle dénomination «*RAMDY*».

En octobre 2009, la *SARL RAMDY* a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

1-3) Situation géographique et juridique de l'entreprise SARL Ramdy :

➤ Situation géographique de la SARL RAMDY :

Usine implantée

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia.
- A deux km d'une agglomération.
- A quelque dizaines de maitres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafique et d'un aéroport international.
- A 190km à l'est de la capitale Alger.

➤ Statut juridique de la SARL Ramdy :

« *RAMDY* » est une personne morale autonome en ce qui concerne sa gestion.

Elle dispose d'un capital social de 208885248DA.

1-4) Identification et statuts de la SARL Ramdy :

RAMDY est une société à responsabilité limité (*SARL*) avec un capital social de 208.885.248DA et effectif de 399 salariés pour l'année 2018.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

➤ Les infrastructures :

L'entreprise SARL Ramdy dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production « atelier yaourts et crème dessert, atelier fromage ». Pour surveiller la qualité du produit et bien protéger le consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées.

➤ Equipement :

❖ Production

- **Atelier yaourt et crème dessert:**

- **Poudrage:** une salle de poudrage bien équipée.
- **Traitement:** un processus pour la production de 12000 pots/heure, et une de 9000 pote/heure, et 21600 pote/heure, 5000 pote/heure et deux de 7500pote/heure.

- **Atelier fromage :**

- Une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).
- Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

- **Administration :** Réseau de micro-ordinateurs.

- **Services généraux:** transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

1-5) Activités de la SARL RAMDY :

❖ Secteur d'activité :

La société RAMDY spécialisé dans la production des produits agroalimentaire spécialité laitière.

❖ Activités :

- **Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :**

- **Yaourt aromatisé :** (yaourt fraise 100 grs, banane 100 grs, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grs, multi packs vanille 100 grs, Multi sens 80 grs, Multisens 75 grs, mono citron 80 grs, mono Orange 80 grs).

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

- **Yaourt nature 100 GRS.**
- **Yaourt brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs).
- **Brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs).
 - **Crèmes desserts** (Flan nappé 90 grs, caramel 90 grs, chocolat 90 grs, Cookies 90 grs, cappuccino 90 grs).
 - **Fromage portion** (16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tarin, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS Huile d'olive).
 - **Fromage barre** (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 300 GRS)
 - **Fromage en vrac.**

1-6) Les concurrences

L'entreprise fabrique deux produits laitiers différents (yaourt et le fromage).
Nous avons essayé de citer les principaux concurrents de l'entreprise SARL Ramdy et d'après le responsable commercial. Les concurrents sont les suivants :

- **Le yaourt:** Soummam ; Danone ; Hadna ; Treffle.
- **Le fromage:**
 - BEL ALGERIE (elle fabrique le fromage de la VACHE QUIRIT).
 - ALGERIE CREME (elle fabrique le fromage de la JUENE VACHE).
 - DELECIEUX (elle fabrique le fromage de la marque DELECIEUX).
 - LACTAUSALGERIE (elle fabrique le fromage de PRISIDENT).

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette section seront présentés les différents résultats issus de notre enquête réalisée au sein de l'entreprise SARL Ramdy et seront présentés suivant 8 axes qui composent à leur tour notre questionnaire distribué (voir annexe n°1 et 2).

2-1) Présentation de l'effectif de l'entreprise RAMDY

L'entreprise SARL Ramdy emploie 399 salariés dont la répartition selon le sexe, les postes occupés et le type de contrat est présentée dans les tableaux ci-dessus :

Tableau N°01 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon le sexe

Sexe	Nombre	%
Hommes	368	92,2 %
Femmes	31	7,8 %
Total	399	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des documents de l'entreprise

Le tableau ci-dessus, indique que la catégorie masculine est supérieure avec 92,2 % à celle de féminin avec 7,8 %. On constate que l'entreprise SARL Ramdy contiens plus de homme que les femmes, la majorité des activités se font manuellement, et cela ca demande des efforts physique que les femmes ne peuvent pas exercée, les femmes occupent juste des tâches administrative.

Tableau N° 02 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon les postes occupé

Poste	Nombre	%
Cadre	48	12,03%
Maitrise	161	40,35%
Exécution	170	42,60%
Apprenti	20	5,02%
Total	399	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les postes exécution est le plus nombreux avec 42,60%, les postes maîtrise suivent avec 40,35%. En suite les cadres avec 12,03% et en fin les apprentis avec 5,02%. Cela indique que la majorité de l'effectif se trouve dans le centre opérationnelle. On déduit aussi que l'entreprise SARL Ramdy forme une relève avec les apprentis qui vont acquérir de l'expérience et de savoir faire, ce qui offre un avantage pour l'entreprise.

Tableau N° 03 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon les types de contrats

Contrats	Nombre	%
CDI	244	61,15%
CDD	113	28,32%
Apprentis	20	5,01%
ANEM	22	5,51%
Total	399	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Nous remarquons dans ce tableau ci-dessus, que les contrats CDI est le plus nombreux avec 61,15%, et en deuxième position les contrats CDD avec 28,32%, et enfin les contrats ANEM avec 5,51% et les apprentis avec 5,01%. On constate que une majorité des salariés sont des titulaires, l'entreprise RAMDY fidélise ces salariés avec des contrats CDI, cela motive et encourage les salariés à ce donner à fond dans leurs travaux.

2-2) Présentation de l'échantillon :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons effectué une enquête traduite par deux questionnaires : l'un destiné aux responsables de service et l'autre au personnel de la production. La population ciblée par notre enquête est caractérisée comme suit :

2-2-1) Caractéristiques des chefs de service :

- 5 chefs de service (60% féminin, 40% masculin)
- 80% sont âgés entre [35 à 45 ans], 20 % sont âgés entre [35 à 50].
- Poste occupé de chaque chef de service dépend de son profil et des exigences du poste occupé (exemple : Service comptabilité : Profil « chef comptable »).
- Expérience : varie entre [2 et 8 ans]. (l'entreprise détient des responsables expérimentés).

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2-2-2) Caractéristiques des employés visés :

- 32 employés, sont tous du sexe masculin (100%)
- 68,8% sont âgés entre [28 à 35], 31,2% sont âgés entre [36 à 47].
- Postes occupés, 70% sont agents de production, et 30% opérateurs sur machine.
- Expérience : varie entre [3 et 13 ans]. (l'entreprise détient des employés expérimentés).

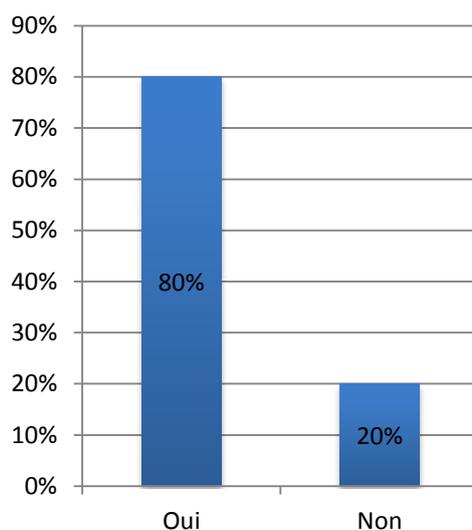
2-3) Axe 01 : Changement de l'organisation du travail

Dans cet axe nous essayons de collecter des informations concernant le changement organisationnelle au sein de l'entreprise.

2-3-1) L'intégration du personnel dans les changements organisationnels

L'une de nos interrogations était de savoir si le personnel est associé au changement.

Graphe N° 01 : Intégration du personnel dans le processus du changement dans l'organisation du travail



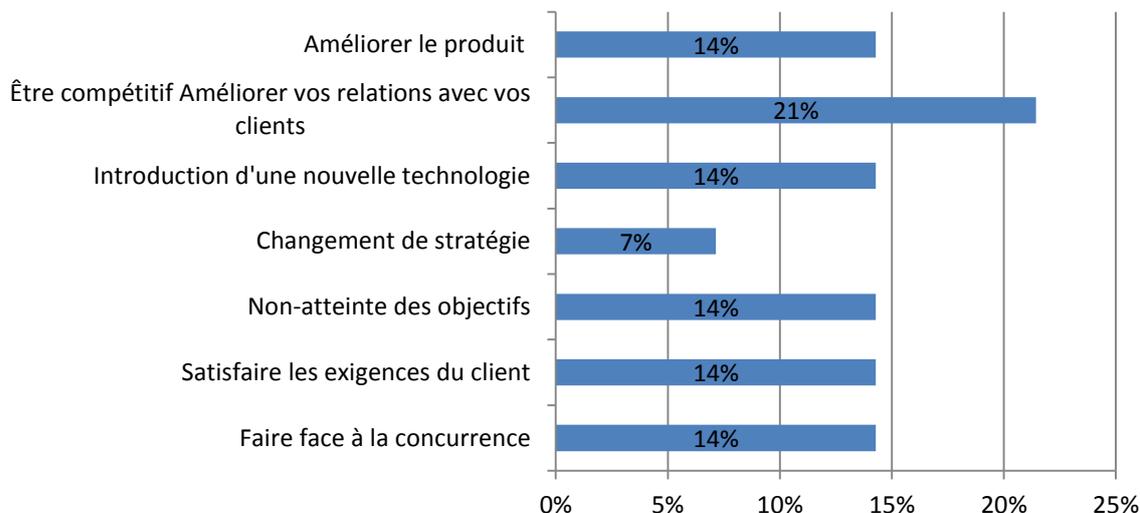
Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le graphe ci-dessus, nous observons que 80% des enquêtés sont informés par l'entreprise lors de changement au sein de l'entreprise. En effet, l'entreprise SARL Ramdy consulte non seulement les responsables mais les salariés aussi. Cela signifierait que l'entreprise Ramdy intègre son personnel lors d'introduction à des changements.

Nous nous sommes intéressés aux raisons qui ont poussé l'entreprise Ramdy à revoir son organisation du travail. Les principales raisons cités sont résumés comme suit :

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Grphe N°02 : Les raisons du changement de l'organisation du travail



Source : Réalisé par nous-mêmes

De ce graphe nous constatons que le changement de l'organisation du travail que l'entreprise à entrepris s'est fait pour deux types de raisons majeurs. En premier lieu nous citons des raisons internes tel que le changement dans la stratégie, l'introduction d'une nouvelle technologie. En second lieu, nous citons des raisons externes tels que la satisfaction des clients, la concurrence, la compétitivité, ...

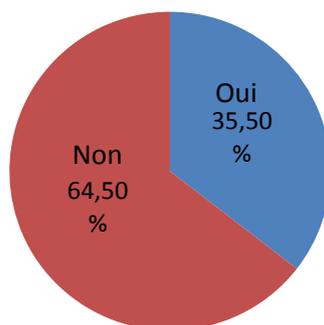
Ce constat nous indique que l'entreprise Ramdy est consciente de l'importance de l'organisation du travail et qu'elle la considère comme étant un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel. L'entreprise Ramdy démontre aussi qu'elle se soucie d'être compétitive et que ses objectifs ne sont pas orientés vers le volet externe mais aussi vers le volet interne de son organisation.

2-3-2) Impact des réorganisations sur le travail effectué par le personnel

L'entreprise Ramdy entame des réorganisations du travail. Mais comment cela affecte-il les taches quotidiennes des salariés. Le graphe qui suit nous indique des éléments de réponse.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Figure N°06 : Changement des tâches effectuées avant et après réorganisation du travail



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon cette figure, on déduit que les tâches de travail effectuées par la majorité des employés (64,5%) n'ont pas changé. Dans ce cas, quel serait l'apport des réorganisations du travail? Le tableau suivant nous éclaire sur cette question.

Tableau N°04 : L'apport des réorganisations du travail en termes de changement des habitudes de travail

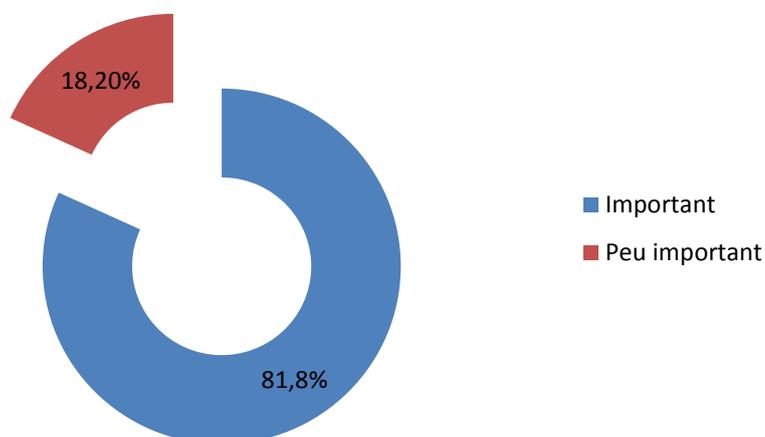
Existence de changement dans les habitudes de travail	Taux
Habitudes de travail inchangées	20%
Changement dans les façons de travailler	80%

Source : Réalisé par nous-mêmes

De ce tableau, nous constatons que les réorganisations du travail entamées par l'entreprise Ramdy ont affecté à 80% les façons de travailler, c'est à dire des changements en termes d'habitude de travail, de la manière dont les salariés ont l'habitude de travailler. Ceci peut s'expliquer par le fait que les réorganisations du travail introduisent des nouvelles techniques et procédures de travail en vue d'améliorer la qualité du travail, réduire les couts et respecter le temps d'exécution des tâches.

Nous avons voulu savoir l'avis du personnel vis-à-vis des réorganisations du travail effectuées et ce par rapport à leur poste occupé. Les réponses sont synthétisées dans le graphe suivant.

Figure N°07 : Perception de l'apport des réorganisations du travail par les employés



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette figure nous montre que les réorganisations du travail au sein de l'entreprise SARL Ramdy à un impact très important sur les employés à raison de 81,8% des répondants. On peut dire que les changements de l'organisation du travail procédés par l'entreprise ont un impact positif sur le travail des employés et cela indique que les réorganisations du travail motivent les employés et apporte un plus pour l'entreprise.

2-4) Axe 02 : Communication et usage des TIC

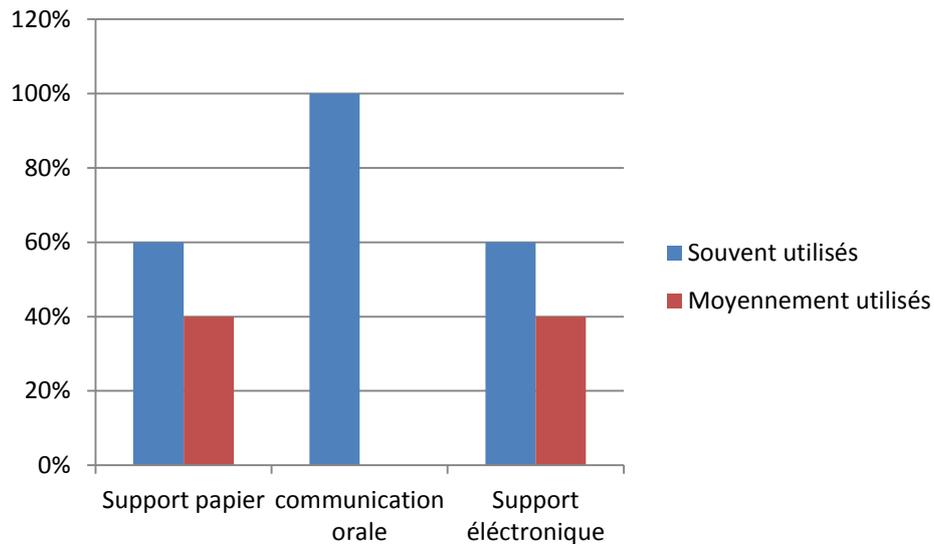
Dans cette partie, nous essayons de collecter des informations qui sont liées à la communication et usage des technologies d'information et de communication car ce sont deux critères très important pour évaluer une organisation de travail.

Concernant le système d'information mis en place par l'entreprise Ramdy, 80% des questionnés estiment en être satisfaits et le jugent comme étant efficace. Nous avançons que l'entreprise SARL Ramdy est dotée d'un bon système d'information qui facilite la circulation de l'information et qui aide à la prise de décision.

Cependant, nous nous sommes interrogés sur les moyens de communication les plus utilisés et par quelle fréquence. Le graphe qui suit synthétise les résultats.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Graphe N°03 : Moyens de communication utilisés



Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que le personnel de l'entreprise Ramdy utilise différents supports de communication. Cependant, nous remarquons une préférence nette pour la communication orale au détriment des supports papier et électronique. Ceci nous amène à émettre deux observations majeures : 1) que le personnel de l'entreprise Ramdy n'exploite d'une manière optimale le système d'information mis en place, et que 2) la circulation de l'information est transmise de bouche à oreille ce qui solidifie les proximités de contact, le rapprochement des salariés les uns des autres.

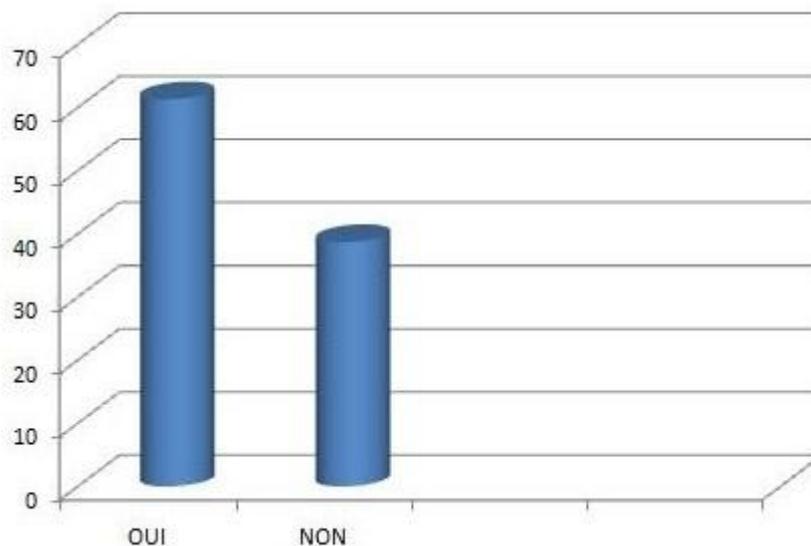
Cependant, l'entreprise Ramdy devrait intégrer ses salariés à sa stratégie de communication et ce en programmant des séances de formation et d'initiation à l'usage des TIC par exemple. En effet, le recours au système d'information mis en place permet de garder une traçabilité des informations échangées et ainsi faciliter leur capitalisation. Il permet également une fluidité de l'information au sein de l'entreprise et constitue une base de données qui alimente le processus décisionnel.

2-5) Axe 03 : Gestion des compétences et de formation

L'objectif de cet axe est de nous permettre de nous donner une image sur la gestion des compétences et la formation. En effet, les qualifications et compétences du personnel détermine les structures organisationnelles et facilite les réorganisations du travail et l'adaptation de l'entreprise aux situations rencontrées.

La figure suivante nous renseigne sur le système de formation mis en place par l'entreprise Ramdy.

Figure N°08: Formations programmées par l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon la figure ci-dessus, on constate que 61,3% des employés bénéficient d'une formation. L'entreprise SARL Ramdy programme la majorité de ses formations en interne pour des raisons de maîtrise des coûts. Cela montre que l'entreprise détient du personnel compétent capable de faire face aux imprévus et qu'elle veille à maîtriser ses coûts, on peut dire que c'est un avantage pour l'entreprise. Cependant, comme nous l'avons constaté dans l'axe précédent relatif au système d'information, l'entreprise Ramdy devrait être sélective en matière d'orientation des formations vers les lacunes exprimées par le personnel (exemple : les lacunes en termes d'usage de TIC, ...).

Donc l'entreprise SARL Ramdy est qualifiée en terme de compétences et de formation de ses salariés, elle détient un élément majeur qui lui permettra d'obtenir un avantage durable.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2-6) Axe 04 : Gestion de connaissance et formalisation

L'objectif de cet axe est de nous permettre de comprendre si l'entreprise Ramdy veille à capitaliser ses connaissances. En effet, les réorganisations de travail exige de faire recours au capital savoir de l'entreprise qui lui même permet la polyvalence des salariés. Cela facilite les réorganisations du travail et les adaptations aux problèmes rencontrés.

Les résultats de l'enquête indiquent que tout le personnel de l'entreprise SARL Ramdy élabore des fiches de poste pour ces salaries. L'entreprise formalise toutes les tâches que le personnel exécute. On constate que l'entreprise organise bien son travail.

Tableau N°05 : La transmission du savoir

	Oui	Non
Transmission du savoir lors des départs en retraite	64%	36%

Source : Réalisé par nous-mêmes

On remarque que la plupart des employés acquis leur savoir-faire par les employés anciens. On constate que l'entreprise veille sur la transmission et le partage de savoir et savoir-faire dans l'entreprise.

Tableau N°06 : Recrutement des nouveaux employés

recrutement d'un nouveau collègue		
Lors du recrutement d'un nouveau collègue, il y a lieu:		
	Nb	% cit.
d'organiser son parrainage pour qu'il soit rapidement opérationnel	32	100,0%
de l'affecter directement à son poste, il apprendra sur le tas	0	0,0%
Autre	0	0,0%
Total	32	100,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes

On constate que les employés aident les nouveaux employés et leur montre le travail et la bonne façon de faire le travail, tout ça crée un esprit d'équipe et des bonnes relations entre des employés. Cela explique que l'entreprise contient un climat favorable pour l'apprentissage des employés.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Également, le traitement des résultats montre que tous les employés essayent d'aider et de montrer à leurs collègues la manière et la façon de faire le travail. Cela approuve les résultats précédents.

Parallèlement, nous avons constatés que 93% des salariés ont à leur disposition les informations nécessaires pour mener à bien leur travail. En effet, l'entreprise fourni toutes les informations qui permettent aux employés de bien faire leur travail, et ce en partageant des documents, brochures, manuels et guides.

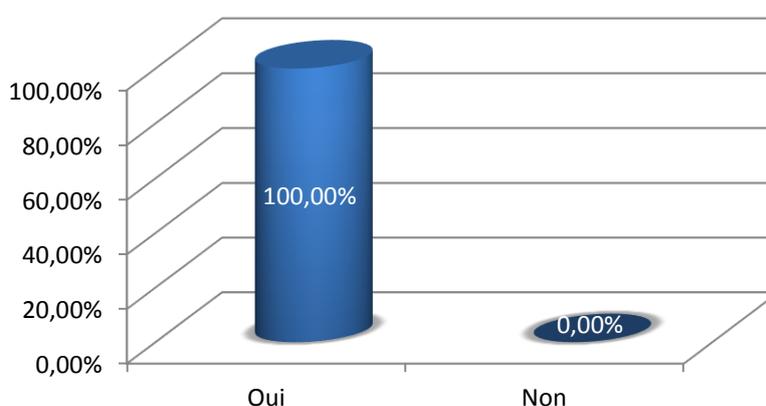
L'entreprise veille à sauvegarder ses compétences, du savoir et du savoir-faire et aussi sur le partage de ces derniers.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2-7) Axe 05 : La spécialisation du travail/polyvalence

Cet axe va nous indiquer l'organisation et la répartition du travail entre les employés

Figure N°09: Répartition des tâches dans les différents services



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon cette figure, on trouve que tous les services (100%) répartissent les tâches entre les personnes de service concerné en fonction des compétences de chacun. Cela indique que les services s'organisent bien dans le travail.

Tableau N°07: Changement de poste de travail entre les employés

	Oui	Non
Changement de poste de travail entre les employés	96,9%	3,1%

Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que 96,9% des employés s'échangent leur poste de travail, cela indique que les employés travaillent en polyvalence.

On constate que les employés de l'entreprise SARL Ramdy travaillent en équipe et détiennent presque les mêmes compétences (compétences homogènes). Cela favorise l'augmentation de la production et crée un climat favorable au travail, et fait que l'entreprise SARL Ramdy ne trouve pas des problèmes lors d'une absence d'un des employés. On va dire que l'entreprise SARL Ramdy détient des employés de qualité et expérimentés et qui répondent à des exigences de la bonne qualité du travail.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2-8) Axe 06 : Système de contrôle et autonomie

Dans cet axe nous essayons d'avoir un aperçu sur le système de contrôle mis en place et le degré d'autonomie des salariés.

Tableau N°08 : Fixation des objectifs à atteindre

fixation des objectifs à atteindre		
Qui fixe les objectifs à atteindre à courte période (journée, semaine)?		
	Nb	% cit.
Vous-même	0	0,0%
Le supérieur hiérarchique immédiat	32	100,0%
La direction générale	0	0,0%
Autre	0	0,0%
Total	32	100,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes

On observe dans le tableau ci-dessus, que objectifs à atteindre sont fixés par le supérieur hiérarchique immédiat. Cela explique que seul le supérieur hiérarchique qui détient l'autonomie de décision.

Tableau N°09 : tâches et missions

taches et missions		
Comment exécutez-vous vos taches et missions?		
	Nb	% cit.
Vous avez votre propre méthode de travail	32	100,0%
Vous suivez à la lettre les consignes et instructions de vos supérieurs hiérarchiques	0	0,0%
Autre	0	0,0%
Total	32	100,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Ce tableau ci-dessus, indique que les employés de l'entreprise exécutent leurs tâches à leur manière. Cela indique que les employés détiennent une certaine autonomie en matière de la façon de faire leur travail.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°10 : contrôle de travail

contrôle de travail		
Qui contrôle votre travail?		
	Nb	% cit.
Vous-même	1	3,1%
Votre supérieur hiérarchique immédiat	31	96,9%
Un contrôleur désigné par la direction	0	0,0%
Autre	0	0,0%
Total	32	100,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau ci-dessus, on trouve que 96,9% du travail est contrôlé par le supérieur hiérarchique immédiat, cela montre la volonté d'améliorer la qualité de travail et d'assurer le bon fonctionnement de processus de production.

Également, la majorité des employés affirment qu'en cas d'une erreur, la direction adopte un comportement de tolérance. Cela donne aux employés une volonté de travail et leur permet de se sentir à l'aise au travail.

Tableau N°11: participation à des réunions

participation aux réunions		
Dans le cadre de votre travail, participez-vous à des réunions ?		
	Nb	% cit.
Oui	11	34,4%
Non	21	65,6%
Total	32	100,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau ci-dessus, on remarque que 65,6% des employés enquêtés ne participent pas à des réunions, et les autre 34,4% participent à des réunions en cas des instructions de travail.

On déduit que l'entreprise SARL Ramdy adopte une structure hiérarchique dans des cas de décision, mais elle offre de l'autonomie aux employés en matière d'exécution de travail.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2-9) Axe 07 : l'Implication /motivation/simulation

Dans cette partie nous allons essayer de connaître le climat de travail dans l'entreprise ressortir l'impact de la direction sur les salariés

Tableau N°12 : L'organisation du travail actuel dans l'entreprise RAMDY

organisation actuelle de travail		
L'organisation actuelle du travail vous convient-elle?		
	Nb	% cit.
Oui	31	96,9%
Non	1	3,1%
Total	32	100,0%

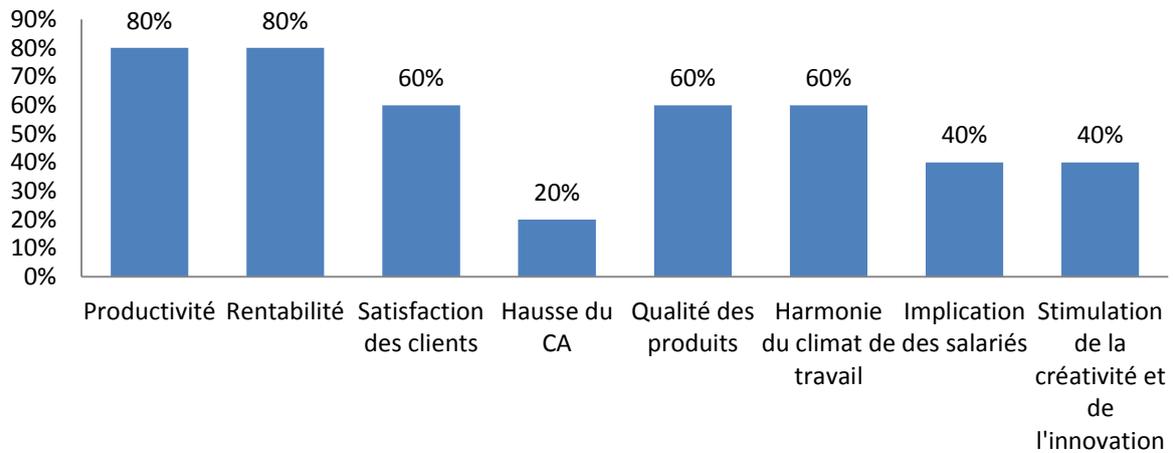
Source : Réalisé par nous-mêmes

Les données indiquent que 96,9% des employés sont satisfaits de l'organisation actuelle du travail. Cela motive les employés. On constate que l'entreprise applique des bonnes méthodes d'organisation qui permettent aux employés de s'adapter et de se sentir à l'aise au travail, qui les motive et incite à la création et à l'amélioration. Cette organisation crée un avantage pour l'entreprise et lui permet de gagner de nouvelles parts de marché.

2-10) Axe 08 : Compétitivités et organisation du travail

A travers cet axe, nous visons à détecter l'impact de l'organisation du travail sur la compétitivité de l'entreprise Ramdy. Mais avant tout, nous avons voulu connaître les principaux freins que rencontre cette entreprise. La figure qui suit nous synthétise les résultats.

Figure N°10 : L'impact de la réorganisation du travail procédée par l'entreprise RAMDY



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette figure illustre que la réorganisation du travail de l'entreprise SARL Ramdy a un impact positif beaucoup plus sur la productivité et la rentabilité, et qui a touché aussi la satisfaction des clients, la stimulation de la créativité et de l'innovation. Cela indique que l'organisation du travail de l'entreprise SARL Ramdy est un changement positif, qui est source d'un avantage concurrentiel.

Le traitement des données révèle aussi (à un taux de 75% des répondants) que l'entreprise Sarl Ramdy procède à la veille de son environnement. On constate que l'entreprise SARL Ramdy est une entreprise compétente, qui cherche à connaître la dynamique de l'environnement, ses concurrents et étudie leur stratégie, aussi applique des stratégies pour obtenir plus de clients et gagner une place sur le marché.

On déduit que l'entreprise SARL Ramdy est une entreprise qui s'adapte à son environnement à partir de la surveillance de son environnement, et qui cherche toujours à trouver des solutions et à améliorer son organisation du travail.

Conclusion

A partir des résultats que nous avons obtenus du traitement des données de la double enquête effectuée auprès des employés et des chefs de services, nous déduisons que l'entreprise RAMDY détient un point fort qui est la façon d'organiser le travail qui apporte un aspect positif pour l'entreprise. En effet, l'entreprise Ramdy est consciente de l'importance de l'organisation du travail et qu'elle la considère comme étant un moyen d'acquérir un avantage

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

concurrentiel. L'entreprise Ramdy démontre aussi qu'elle se soucie d'être compétitive et qu'elle met l'accent sur le plan interne et externe de son organisation.

Conclusion générale

CONCLUSION générale

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus à l'écoute de leur environnement, interne ou externe. Être compétitif est un travail qui implique une bonne organisation de travail, pour que cela fonctionne il faut faire évoluer les méthodes de travail déjà existantes et mobiliser tout un chacun dans le projet de l'entreprise.

Durant tout notre travail, nous avons essayé de comprendre la position de l'entreprise SARL Ramdy vis-à-vis de l'organisation du travail. L'analyse des résultats révèle que l'entreprise SARL Ramdy est consciente de l'importance de l'organisation du travail et qu'elle la considère comme étant un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel. En effet, la compétitivité de l'entreprise est freinée par plusieurs obstacles dont le plus important est le manque d'information sur les marchés. Le traitement des données révèle aussi (à un taux de 75% des répondants) que l'entreprise Sarl Ramdy procède à la veille de son environnement. Elle met en place des formes organisationnelles adaptées à ses objectifs et peut compter sur la polyvalence de ses employés. Ces éléments nous ont permis de répondre à notre problématique principale formulée comme suit : L'entreprise SARL Ramdy considère-t-elle l'organisation du travail comme un avantage concurrentiel ?

L'entreprise SARL Ramdy accorde une importance à son organisation de travail. Cela est traduit par le fait qu'elle veille à ce que le profil du personnel concorde avec les exigences du poste. Aussi, l'analyse des résultats révèle que l'entreprise à travers l'organisation du travail, montre aux salariés la meilleure manière de réaliser les tâches et ainsi d'atteindre les objectifs fixés. Ce constat nous incite à valider notre première hypothèse formulée comme suit : L'entreprise SARL Ramdy accorderait une importance à l'organisation du travail.

L'entreprise SARL Ramdy a procédé à des réorganisations du travail et elle consulte non seulement les responsables mais les salariés aussi lors de ce changement. Les principales raisons de ces réorganisations sont en premier lieu des raisons internes tel que le changement dans la stratégie, l'introduction d'une nouvelle technologie; en second lieu, des raisons externes telles que la satisfaction des clients, la concurrence, la compétitivité, ... Ce constat nous incite à valider notre deuxième hypothèse formulée comme suit : L'entreprise SARL Ramdy procéderait à des réorganisations du travail afin d'être compétitive.

Conclusion générale

L'entreprise SARL Ramdy a mis en place un système d'information qui permet de garder une traçabilité des informations échangées et ainsi faciliter leur capitalisation, et constitue une base de données qui alimente le processus décisionnel. L'entreprise SARL Ramdy programme des formations à ses employés et ce afin d'assurer leur compétence pour qu'ils soient capables de faire face aux imprévus. Également, l'entreprise Ramdy veille à capitaliser ses connaissances. En effet, les réorganisations de travail exige de faire recours au capital savoir de l'entreprise qui lui même permet la polyvalence des salariés. Cela facilite les réorganisations du travail et les adaptations aux problèmes rencontrés. Ceci nous permet de valider notre troisième hypothèse formulée comme suit : L'entreprise SARL Ramdy veillerait à gérer les compétences et connaissances acquises par le personnel lui permettant d'être flexible.

L'une des ressources stratégiques de toute entreprise est sans conteste les individus qui la composent et les processus au travers lesquels ils interagissent. Pour cela, toute entreprise devra mettre en place des conceptions d'organisation du travail qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et de faire face aux évolutions de l'environnement.

Bibliographie.

Ouvrages :

- 1- BURNS T et STALKER C.M. *The management of innovation*. Londres. Tavistock institute, 1966.
- 2- CHANDLER A. *Stratégies et structures de l'entreprise, (strategy and structure, 1962)*. édition d'organisation, paris, 1972.
- 3- CHARRON J-L, SEPARI S. *Organisation et gestion de l'entreprise*. 2^{ème} édition. DUNOD. Paris. 2001.
- 4- DESSLER G, STARKE A, GYR J. *la gestion des organisations*. Édition du nouveau pédagogique Inc. 2004.
- 5- DELORME P. *Théories et pratiques actuelles du management*. Presse de l'université du Québec. 1990.
- 6- DESSLER G, STARKE A, GYR J. *la gestion des organisations*. Édition du nouveau pédagogique Inc. 2004.
- 7- JOHNSON G. et al. *Stratégique*. Pearson éducation édition. 7^{ème} éd. 2005.
- 8- HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J. *Management, stratégie et organisation*. Vuibert. Paris. 4^{ème} éd. 2002.
- 9- LAWRENCE P.R et LORSCH J.W, adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, édition d'organisation, paris, 1973.
- 10- MAYO E. *the human problems of an industrial civilization*. Londres. Macmillan. 1933.
- 11- MANUEL D'OSLO. *principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. 3^{ème} édition.
- 12- MENARD C. *L'économie des organisations*. Ed. La Découverte, Paris. Collection Repères. 1994.
- 13- MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*. Édition d'organisation, paris, 1982.
- 14- PLANE J-M. *Théorie des organisations*. Ed. DUNOD. 2^{ème} édition. Paris. 2003.
- 15- Plane J-M, management des organisations, théories. Concepts. Cas. Dunod. Paris, 2003.
- 16- SIMARD G. Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique. Interactions. Vol. 6. N°2. Automne 2002. p.65-84.
- 17- SOPARNOT R. *organisation et gestion de l'entreprise*. 2^{ème} édition. Dunod. Paris. 2012.

Articles :

- ANACT. Travail et changement : Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question. Revue de la qualité de vie au travail. N°351. Septembre/octobre 2013. 15p. <http://hautsdefrance-aract.fr/wp-content/uploads/2017/03/ANACT-METHODES-ORGANISATION-LEAN-EN-QUESTION.pdf>. Consulté le 15/03/18.

- DARTIGUES C. État de l'art sur l'Ingénierie Concourante. Rapport de Recherche RR 01-02. Université Claude Bernard Lyon 1

ANNEXE N°01

QUESTIONNAIRE DESTINE AU SERVICE PRODUCTION

Profil du répondant :

- 1- Poste occupé :
- 2-Sexe :
- 3-Age :
- 4-Année de recrutement au sein de la SARL RAMDY:
- 5-Le type de contrat (CDI, CDD, ANEM, Apprenti) :

Changement de l'organisation du travail :

1- Votre travail a-t-il changé depuis votre arrivée dans l'entreprise ? Oui Non

Si oui, quelle en est la cause?

- à cause d'un ou plusieurs changement(s) dans les techniques utilisées ?
- à cause d'un ou plusieurs changement(s) dans les façons de travailler ou dans l'organisation du travail ?
- Autre, (veuillez préciser)

2-Selon vous, les réorganisation du travail au sein de la SARL RAMDY a un impact sur votre travail :

- très important
- important
- peu important
- aucun impact

Et pensez-vous que c'est, pour votre travail :

- plutôt positif
- plutôt négatif
- les aspects positifs et les aspects négatifs se compensent

3- Lorsque l'entreprise SARL RAMDY décide d'introduire des changements, avez-vous ou

l'un de vos collègues été consultés ? Oui Non

Communication

1- Votre travail exige-t-il l'utilisation de l'outil informatique? Oui Non

2- Classez ces moyens de communication suivant votre degré d'utilisation :

	<i>Souvent utilisé</i>	<i>Moyennement utilisé</i>	<i>Rarement utilisé</i>
Support papier			
Communication orale			
Support électronique			

Gestion des compétences et formation

1- Avant de procéder à une réorganisation du travail, vous demande-t-on un état des lieux de vos compétences? (vos forces et faiblesses) Oui Non

2- Pensez-vous que vous détenez les compétences requises par votre poste ? Oui Non

3- Avez-vous bénéficié de formations programmées par l'entreprise? Oui Non

Si la réponse est "Oui", ces formations répondent-elles à vos attentes?

Absolument Moyennement Aucunement

4- Comment décririez-vous les machines et outils avec lesquels vous travaillez :

Faciles à utiliser

Complexes à utiliser

5-Votre travail vous permet-il d'apprendre des choses nouvelles ? Oui Non

Gestion des connaissances/formalisation

1- Lorsqu'un employé quitte l'entreprise, la Direction veille-t-elle à ce que son expérience soit acquise par un ou plusieurs employés avant son départ ? Oui Non

2-L'entreprise fait-elle circuler des documents pouvant aider les employés dans la réalisation de leurs tâches? Oui Non

3-Pensez-vous que vous détenez toutes les informations nécessaires pour mener à bien votre travail? Oui Non

4-Êtes-vous au courant des nouveaux projets envisagés par la direction générale?

Oui Non

5-Lors du recrutement d'un nouveau collègue, il y a lieu:

d'organiser son parrainage pour qu'il soit rapidement opérationnel

de l'affecter directement à son poste, il apprendra sur le tas

autre, précisez

6- Quelqu'un de votre entreprise vous a-t-il déjà montré ou expliqué des aspects de votre travail? (fonctionnement d'un matériel, une procédure,)? Oui Non

Spécialisation du travail/polyvalence

1- Arrive-t-il aux employés de s'échanger de postes de travail? Oui Non

2- Lorsqu'un salarié est absent (malade, démission, ...), l'entreprise arrive-t-elle à le remplacer facilement par un autre employé qui travaille déjà dans l'entreprise? Oui Non

3-Travaillez-vous généralement seul ou en équipe?

- 4- Travaillez-vous souvent avec votre supérieur hiérarchique? Oui Non
- 5- Généralement, vous et vos collègues, avez-vous ... ?
- plutôt les mêmes compétences ou tâches.
 - plutôt des tâches et compétences différentes
- 6- Veuillez cocher selon votre choix:

	souvent	parfois	jamais ou presque
Vous arrive-t-il de montrer à des collègues comment faire le travail ?			
Vous arrive-t-il de répartir le travail ou d'intervenir dans la répartition du travail entre vous et vos collègues?			
Vous arrive-t-il d'aider des collègues en cas de problème technique, informatique, ?			
Arrive t-il que l'on s'adresse à vous en cas de difficultés au sein de l'équipe, avec des clients, ou d'autres personnes ?			
Vous arrive-t-il de contrôler le travail de collègues ?			

Système de contrôle et autonomie

- 1- Qui fixe les objectifs à atteindre à courte période (journée, semaine)?
- Vous-même
 - Le supérieur hiérarchique immédiat
 - La direction générale
 - Autre, précisez
- 2- Comment exécutez-vous vos tâches et missions?
- Vous avez votre propre méthode de travail
 - Vous suivez à la lettre les consignes et instructions de vos supérieurs hiérarchiques
 - Autre, justifiez
- 3- Qui contrôle votre travail?
- Vous-même
 - Votre supérieur hiérarchique immédiat
 - Un contrôleur désigné par la direction
 - Autre, précisez

4- Comment communiquez-vous vos résultats à vos supérieurs?

- Par contact direct
- Par téléphone
- Version papier
- Par voie électronique (réseau)

5- Votre travail est-il contrôlé... ?

- en permanence
- au moins une fois par jour
- au moins une fois par semaine
- au moins une fois par mois
- à certaines occasions
- rarement ou jamais

6- Lorsque vous rencontrez des difficultés (des problèmes) dans votre travail, que faites-vous?

- Vous régler les problèmes tout seul
- Vous régler les problèmes avec vos collègues de la même équipe

Vous soumettez les problèmes à votre supérieur hiérarchique et attendez les instructions

Vous soumettez les problèmes à votre supérieur hiérarchique pour chercher tous les deux une solution réalisable

- Autre, veuillez préciser

7- En cas de non-atteinte des objectifs qui vous sont assignés, que se passe-t-il?

.....

8- Dans le cas où vous faites une erreur en tentant de régler un problème lié à votre travail, quelle est la réaction de la direction?

- La direction tolère l'erreur sans représailles
- Les couts de l'erreur seront remboursés par le salarié
- Le salarié est blâmé
- Autre, veuillez préciser

9- En général, lorsque vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire, est-ce que :

- ils vous disent aussi COMMENT il faut faire
- ils indiquent PLUTÔT L'OBJECTIF du travail et VOUS CHOISISSEZ vous-même la façon d'y arriver

10- Dans le cadre de votre travail, participez-vous à des réunions ? Oui Non

Style de direction

1-Selon vous, en cas de difficultés dans l'entreprise (mévente, baisse du chiffre d'affaire,.....), que se passe-t-il le plus souvent?

- La Direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées
- La Direction consulte les salariés ou leurs représentants pour trouver en commun des solutions
- Autre, veuillez précisez

2- Quel est votre sentiment sur le dialogue au sein de votre direction ?

- Ouvert
 - Plutôt ouvert
 - Peu ouvert
 - Inexistant
-

Implication, Motivation, stimulation

1-L'organisation actuelle du travail vous convient-elle? Oui Non

2-Selon vous, quels sont les avantages de l'organisation de travail actuelle?

.....
.....

3-Selon vous, quels sont les inconvénients de l'organisation de travail actuelle?

.....
.....

4- Qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation de travail actuelle?

.....
.....

5- Trouvez-vous que votre travail est répétitif et routinier? Oui Non

6-Qu'aimez-vous dans votre travail (aspects les plus intéressants)?

.....

7- Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail (aspects les plus difficiles)?

.....

8- Comment vous voyez-vous demain? (Vos aspirations professionnelles)

.....

9-Comment avez-vous appris votre travail?

.....

10-Vous demande-t-on de changer de poste de travail au sein même de l'entreprise?

Oui Non

Si la réponse est "Oui", pour vous ce changement est-il : positif ou contrainte ?

11-Avez-vous toujours exercé cet emploi au sein de la SARL RAMDY? Oui Non

Si la réponse est "Non" : → que faisiez-vous avant?

.....

→ Votre expérience a-t-elle favorisé votre intégration au sein de l'entreprise et vos rapports avec vos collègues? Oui Non

12-Pensez-vous que l'organisation du travail actuelle contribue à augmenter vos charges de travail ?
Oui Non

13-Avez-vous l'impression que vos conditions de travail :

- Se sont améliorées
- N'ont pas été changées
- Se sont un peu détériorées
- Se sont franchement détériorées

14-L'augmentation de votre rémunération ou votre avancement dépendent-ils ... ?

- surtout de votre travail
- surtout du travail de l'équipe (atelier, service,...) à laquelle vous appartenez
- des deux à la fois
- ni de l'un ni de l'autre
- ne sais pas

Climat de travail

Veillez porter un jugement sur les axes suivants en cochant à la place de votre choix)

	Satisfaisante	Moyenne	À améliorer
Ambiance de travail			
Tolérance aux erreurs			
Prise d'initiative			
Incitation à la créativité			
Écoute des doléances (réclamations)			
Prise en compte des recommandations émanant des salariés			
Communication entre collègues			
Communication avec les supérieurs hiérarchiques			
Résolution des problèmes Circulation			
des informations Coordination entre les équipes de travail			

Travail par équipe

1- Lorsque l'entreprise a décidé de travailler en équipes (service production), vous a-t-elle suffisamment informé et associé à l'élaboration de cette nouvelle organisation du travail ?

Oui Non

2-Avez-vous constaté une augmentation du stress dans votre travail dans le travail par équipe?

Oui Non

3- Avez-vous fait l'objet de pressions particulières de la part de votre hiérarchie ?

- pour demander une mobilité (un déplacement)
- pour accepter des missions supplémentaires (heures supplémentaires à travailler)
- pour remplacer des absences (prévues ou pas) de collègues
- Non

4- Ressentez-vous des tensions entre collègues des autres équipes de travail? Oui Non

5- Arrivez-vous à concilier le travail du soir (équipe de nuit) ou pendant les week-ends, avec la vie sociale et familiale ? Oui Non

6-Comment sont déterminés vos horaires de travail ?

- par l'entreprise sans possibilité de modification
- vous pouvez choisir entre plusieurs horaires fixes proposés par l'entreprise
- vos horaires sont variables et déterminés en accord avec l'entreprise
- Autre, veuillez précisez

ANNEXE N°02

QUESTIONNAIRE DESTINE AU SERVICE PRODUCTION

Profil du répondant :

1- Poste occupé :

2-Sexe :

3-Age :

4-Année de recrutement au sein de la SARL RAMDY:

5-Le type de contrat (CDI, CDD, ANEM, Apprenti) :

Changement de l'organisation du travail :

1- L'entreprise a-t-elle déjà procédé à des changements organisationnels (réaffectation des

postes, redistribution des responsabilités, redéfinition des tâches,) ? Oui Non

2- Si la réponse à la question 1) est "Oui",

De quel changement s'agissait-il? (Veuillez précisez)

.....

.....

En quelle année çà a eu lieu?

Quelles sont les raisons de ce changement ?

- Faire face à la concurrence
- Satisfaire les exigences du client
- Non-atteinte des objectifs
- Baisse du chiffre d'affaire
- Changement de stratégie
- Introduction d'une nouvelle technologie
- Être compétitif Améliorer vos relations avec vos clients
- Améliorer le produit
- Autre, précisez.....

Est-ce que le personnel a été associé à ce changement? Oui Non

Avez-vous rencontré des difficultés associées à l'introduction de ces nouveaux changements organisationnels? Oui Non

Si la réponse est "Oui", de quels types de difficultés s'agissait-il?

- Difficultés liées à la communication
- Difficultés liées à la compréhension du personnel des directives à suivre
- Difficultés liées au non compréhension des nouvelles tâches assignées
- Difficultés liées à un manque d'accès aux informations nécessaires pour

l'exécution des tâches.

Communication et usage des TIC (technologies d'information et de communication)

1- Comment jugez-vous votre système d'information actuel ?

- Pas du tout satisfait Plutôt pas satisfait
 Plutôt satisfait Tout à fait satisfait

2-Votre travail exige-t-il l'utilisation de l'outil informatique? Oui Non

3- Quels sont les outils d'information et de communication dont dispose l'entreprise? (réseau intranet, téléphone, ...).....
.....

4-Classez ces moyens de communication suivant votre degré d'utilisation :

	<i>Souvent utilisé</i>	<i>Moyennement utilisé</i>	<i>Rarement utilisé</i>
Support papier			
Communication orale			
Support électronique			

5- Existe-il une plateforme de données accessible au personnel? Oui Non

6- L'entreprise détient une archive sous forme : électronique papier

Gestion des compétences et formation

1- Faites-vous un état des lieux des compétences détenues par le personnel avant de procéder à des réorganisations de travail? Oui Non

2- Pensez-vous que certaines compétences manquent aux employés? Oui Non

Si la réponse est "Oui", quelles sont les principales compétences manquantes?
.....

3- L'entreprise programme-t-elle des formations pour combler les lacunes dans les compétences détenues par le personnel ? Oui Non

4- Avant de recruter, définissez-vous, avec précision, les qualifications pour le poste (le profil recherché) ? Oui Non

Gestion des connaissances/formalisation

1- Demandez-vous aux employés de décrire par écrit leur manière de travailler, procédures, manuels d'instructions, méthodes de travail, modes d'emploi..... ? Oui Non

2- L'entreprise élabore-elle des fiches de postes? Oui Non

Si la réponse est "Oui", ces fiches de poste sont elles mise à jour ?

3-Existe-il des référentiels de compétences ou de métier? (descriptif et exigences de chaque poste) ? Oui Non

4- En cas de réorganisation de travail, l'entreprise remet-elle au personnel un descriptif des nouvelles tâches à faire? Oui Non

Spécialisation du travail/polyvalence

1-Y a-t-il une répartition des tâches entre les employés? Oui Non

Si oui, comment est elle effectuée?

- Suivant les compétences de chacun
- Suivant les diplômes de chacun
- Autres, précisez

2-Diriez-vous que les employés sont plutôt :

- Spécialisés dans leurs tâches
- Polyvalents

Système de contrôle et autonomie

1- Qui fixe les objectifs à atteindre à courte période (journée, semaine)?

2- Qui contrôle votre travail?

3- Lorsque vous rencontrez des difficultés (des problèmes) dans votre travail, que faites-vous?

.....
.....

4-En cas de non-atteinte des objectifs qui vous sont assignés, que se passe-t-il?

.....
.....

5-Dans le cas où vous faites une erreur en tentant de régler un problème lié à votre travail, quelle est la réaction de la direction?

6- Dans le cadre de votre travail, participez-vous à des réunions ?

Si oui, à quelle fréquence? (chaque jour, chaque semaine,....)

Style de direction

1-Selon vous, en cas de difficultés dans l'entreprise (mévente, baisse du chiffre d'affaire,.....), que se passe-t-il le plus souvent?

- La Direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées
- La Direction consulte les salariés ou leurs représentants pour trouver en commun des solutions
- Autre, précisez

2- Vous arrive-t-il de recevoir des propositions de la part des employés pour l'amélioration du poste de travail, des procédés, ...? Oui Non

Si la réponse est "oui", comment sont-elles prises en considération par la Direction ?

Souvent Parfois Rarement

Implication, Motivation, stimulation

1-L'organisation actuelle du travail vous convient-elle? Oui Non

Si la réponse à la question est non, pourquoi?

2-Selon vous, quels sont les avantages de l'organisation de travail actuelle?

.....

3-Selon vous, quels sont les inconvénients de l'organisation de travail actuelle?

.....

4-Qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation de travail actuelle?

.....

Climat de travail

Veuillez porter un jugement sur les axes suivants en cochant à la place de votre choix)

	Satisfaisante	Moyenne	À améliorer
Ambiance de travail			
Tolérance aux erreurs			
Prise d'initiative			
Incitation à la créativité			
Écoute des doléances (réclamations)			
Prise en compte des recommandations émanant des salariés			
Communication entre collègues			
Communication avec les supérieurs hiérarchiques			
Résolution des problèmes Circulation des informations			
Coordination entre les équipes de travail			

Compétitivité et OT

1-A votre avis, qu'est-ce qui pourrait freiner la compétitivité de l'entreprise SARL RAMDY ?

- Manque de compétences (de personnel qualifié,.....)
- Manque d'informations sur la technologie (lacunes en matière de TIC.....)
- Manque d'informations sur les marchés (difficulté d'accès à l'information....)
- Lacunes dans les relations extérieures de l'entreprise (clients et/ou les fournisseurs....)
- Difficulté d'instaurer une culture d'innovation (résistance au changement, ...)
- Contraintes liées aux moyens de financement
- Autre, précisez

2- L'entreprise surveille-t-elle l'évolution de son environnement? Oui Non

Si la réponse à la question est "Oui", comment procède-t-elle?

.....
.....

3-Selon vous, qu'est-ce qui distinguerait la SARL RAMDY de ses concurrents?

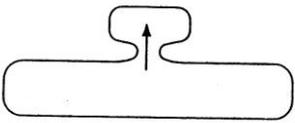
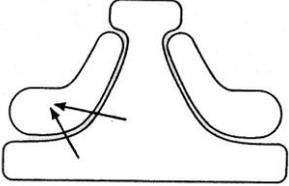
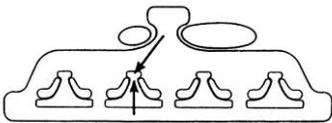
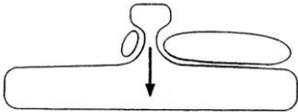
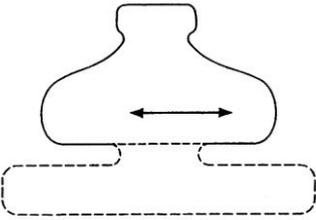
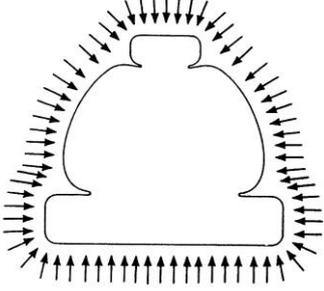
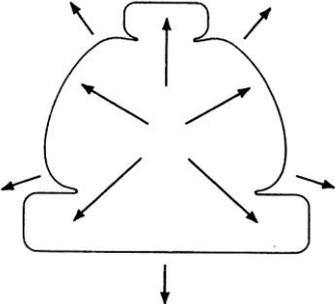
.....
.....

4- Les réorganisations du travail auxquelles a procédé l'entreprise SARL RAMDY ont un impact positif sur :

- La productivité
- La rentabilité
- La satisfaction des clients
- La hausse du CA
- La qualité des produits L'harmonie
- du climat de travail L'implication
- des salariés
- La stimulation de la créativité et de l'innovation
- Autre, précisez

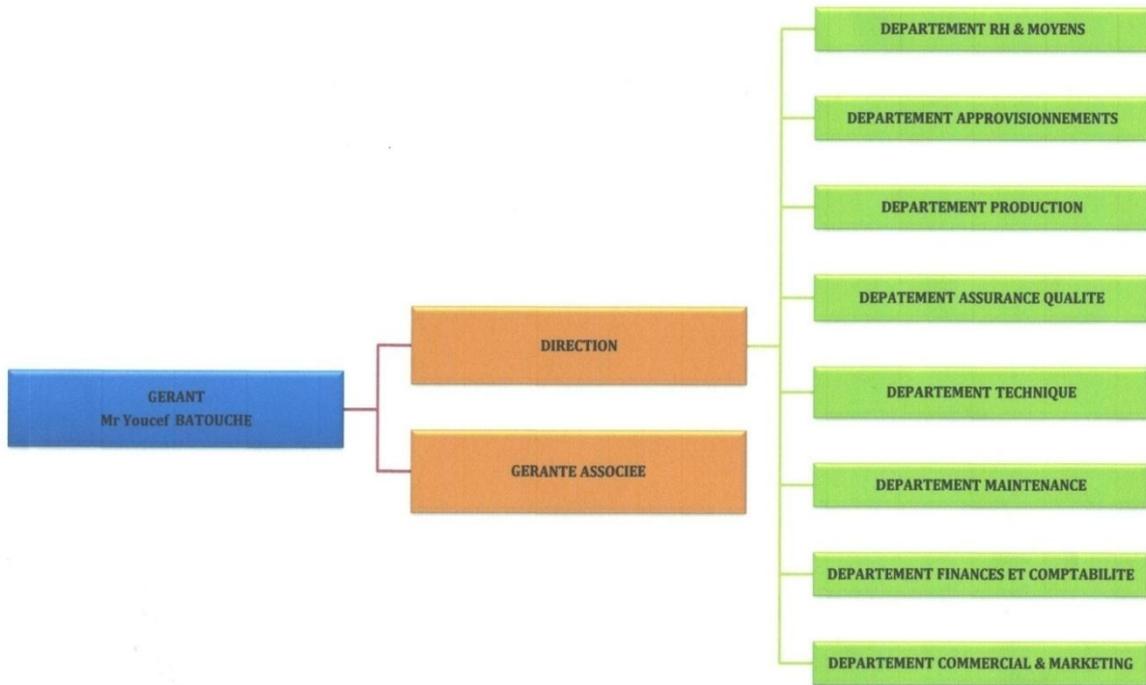
ANNEXE N°03

La typologie des configurations structurelles de Mintzberg

	1- L'organisation entrepreneuriale
	2- L'organisation mécaniste
	3- L'organisation divisionnalisée
	4- L'organisation professionnelle
	5- L'organisation innovatrice
	6- L'organisation missionnaire
	7- L'organisation politisée

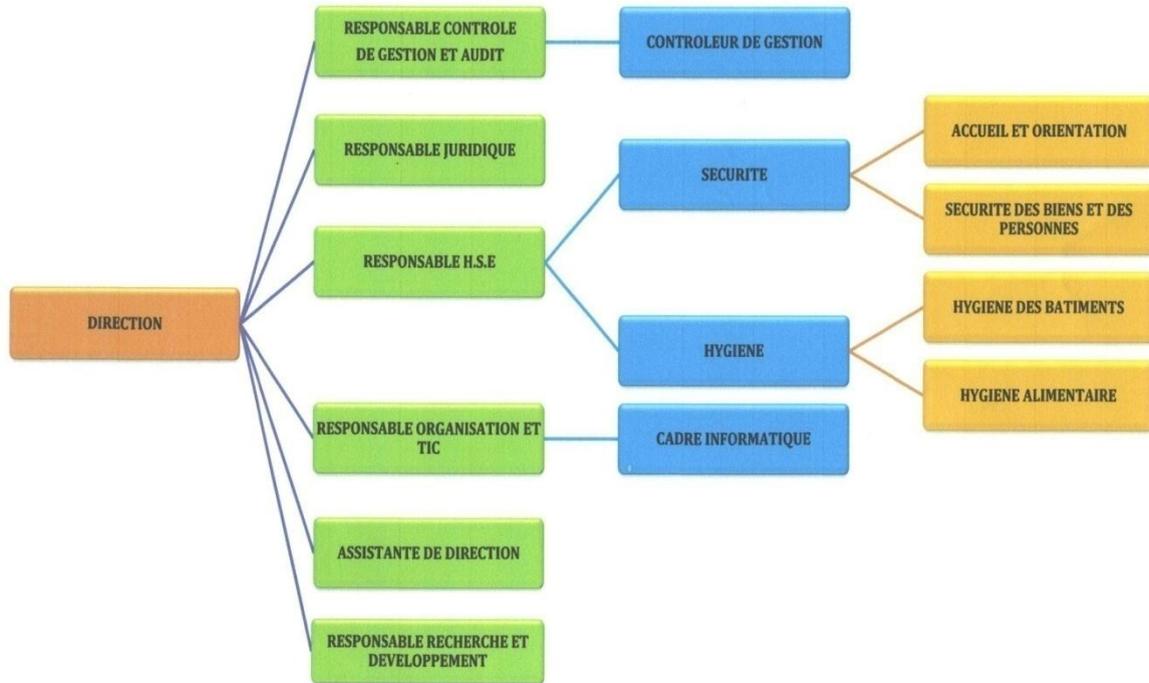
ANNEXE N°04

ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



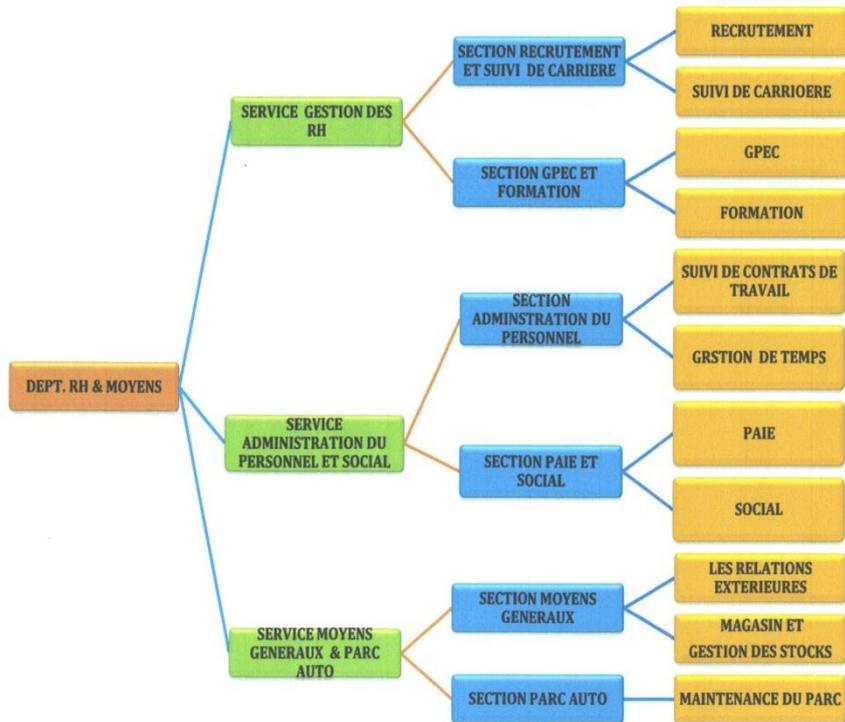
ANNEXE N°05

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



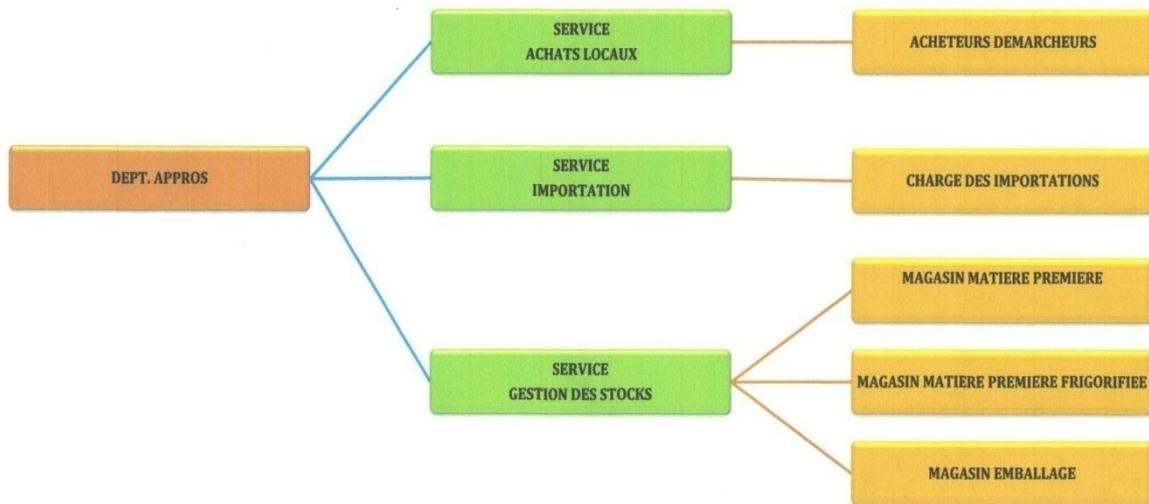
ANNEXE N°06

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS



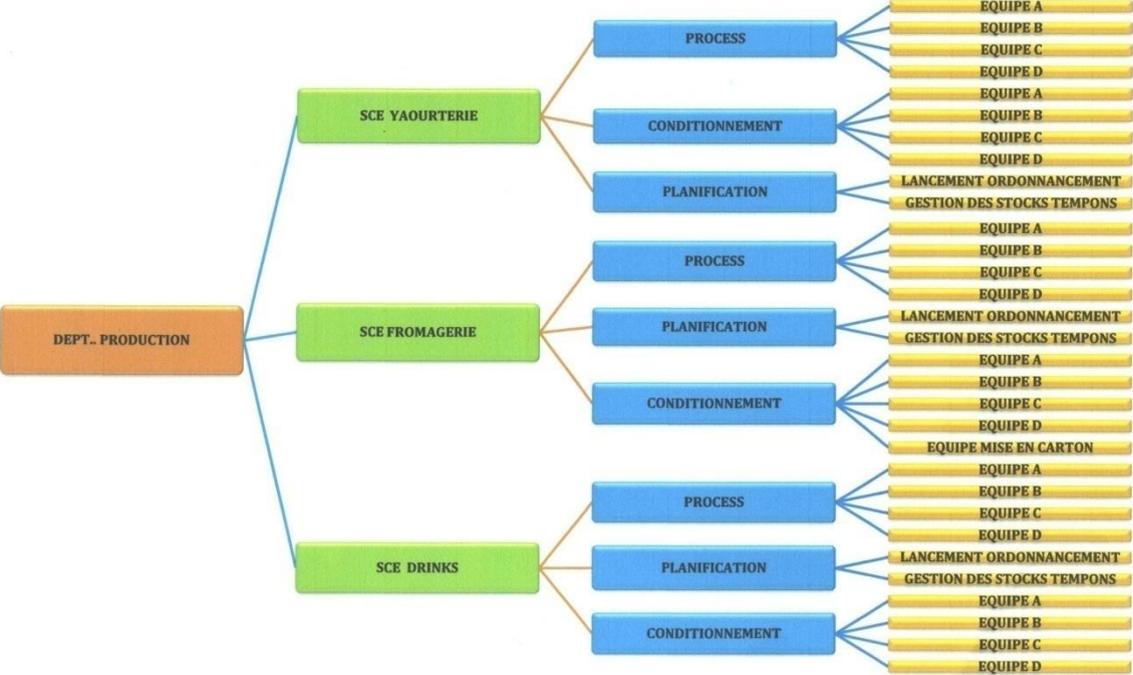
ANNEXE N°07

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



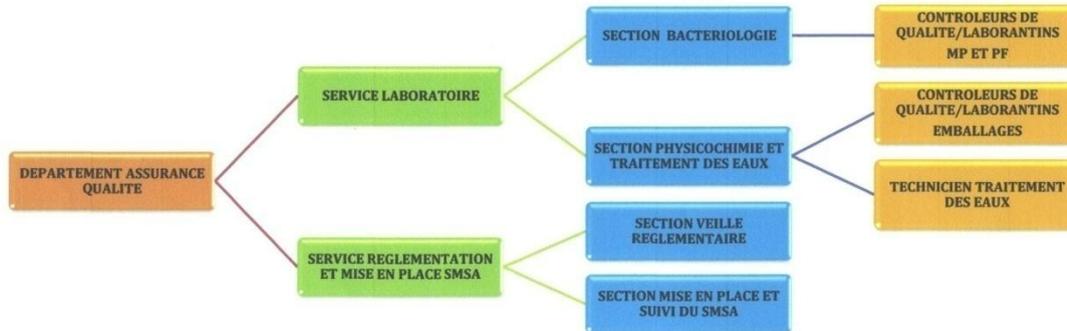
ANEXXE N°08

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION



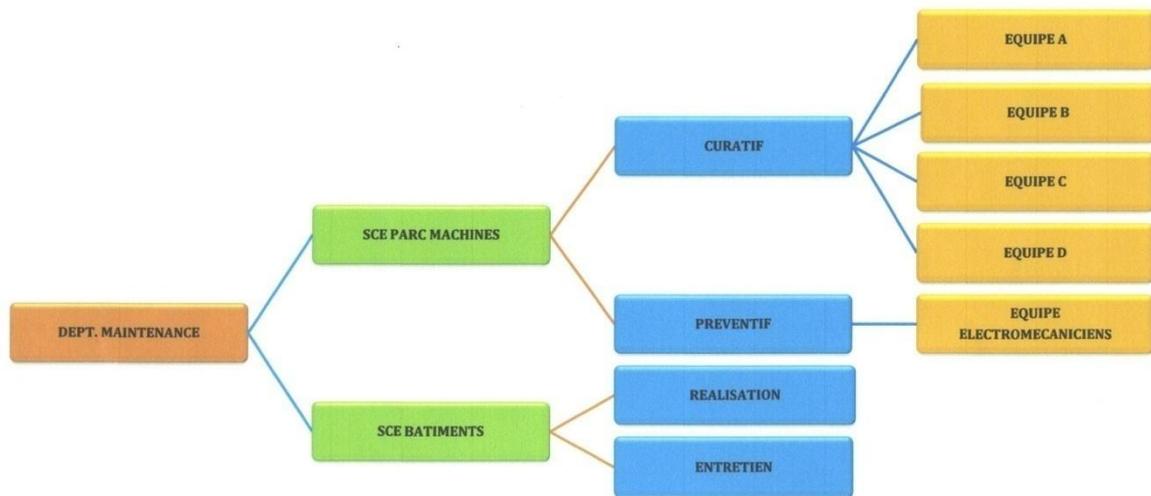
ANEXXE N°09

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ



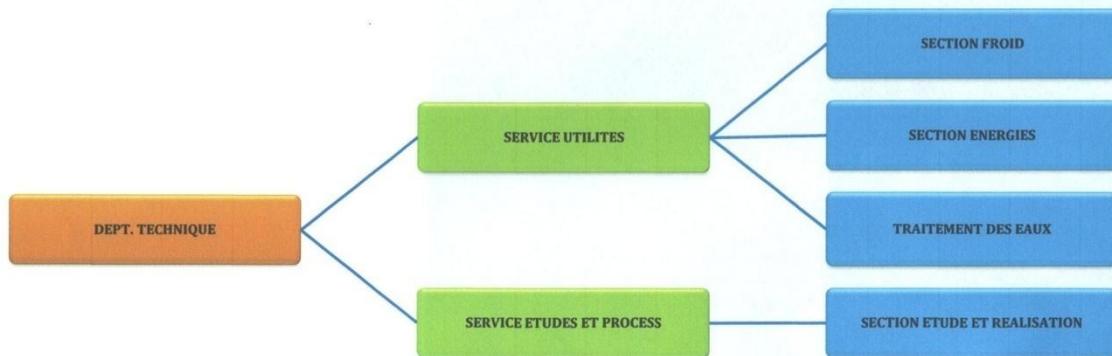
ANEXXE N°10

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE



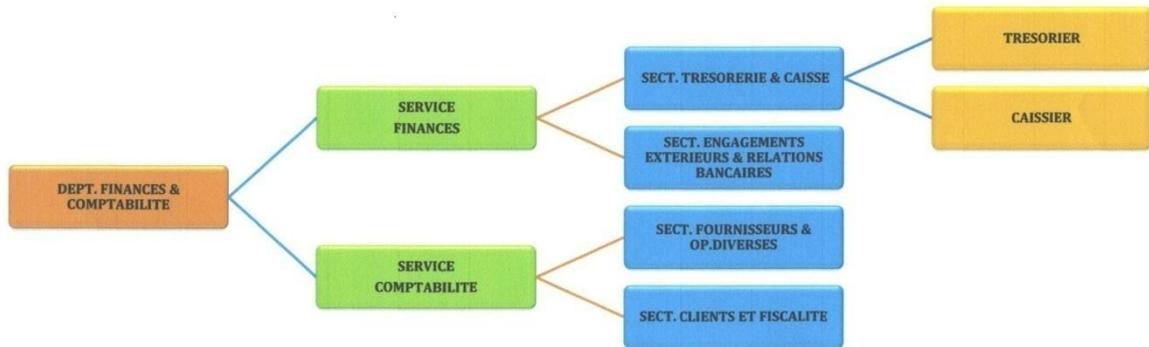
ANNEXE N°11

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE



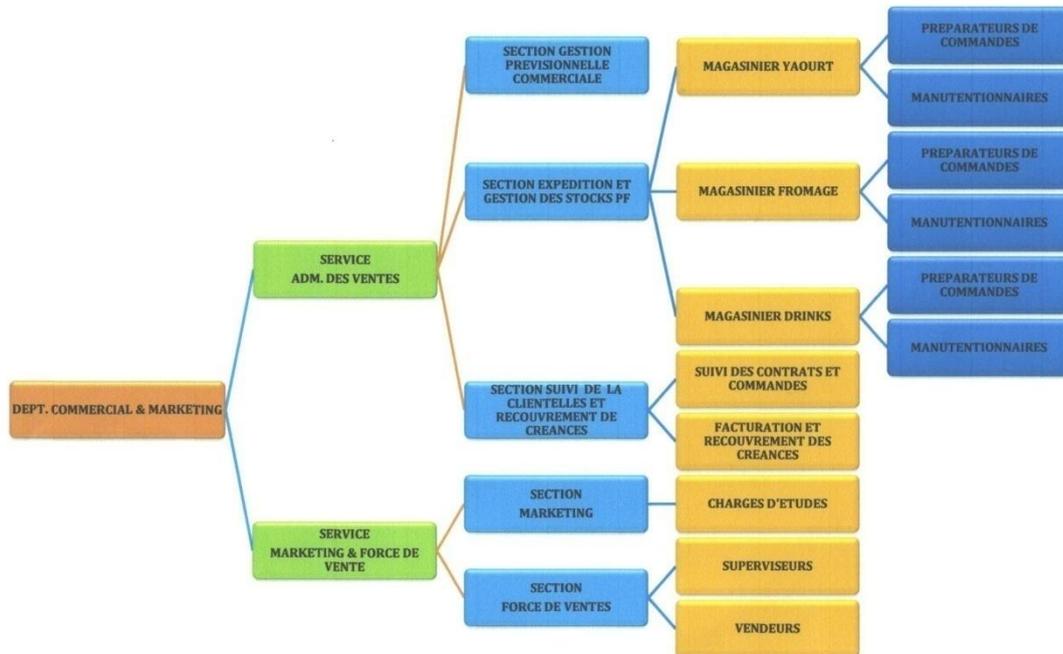
ANNEXE N°12

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ



ANNEXE N°13

ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING



LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon le sexe.....	48
Tableau N°02 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon les postes occupé...	48
Tableau N°03 : La répartition de l'effectif de la SARL RAMDY selon les types de contrats.....	49
Tableau N°04 : L'apport des réorganisations du travail en termes de changement des.....	52
Tableau N°05 : La transmission du savoir.....	56
Tableau N°06 : Recrutement des nouveaux employés.....	56
Tableau N°07: Changement de poste de travail entre les employés.....	58
Tableau N°08 : Fixation des objectifs à atteindre.....	59
Tableau N°09 : tâches et missions.....	59
Tableau N°10 : contrôle de travail.....	60
Tableau N°11 : participation à des réunions.....	60
Tableau N°12 : L'organisation du travail actuel dans l'entreprise RAMDY.....	61

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : Représentation de la structure hiérarchique.....	7
Figure N°02 : Représentation de la structure fonctionnelle.....	8
Figure N°03 : Représentation de la structure hiérarchico-fonctionnelle.....	9
Figure N°04 : Représentation de la structure divisionnelle.....	11
Figure N°05 : Représentation de la structure matricielle.....	12
Figure N°06 : Changement des tâches effectuées avant et après réorganisation du travail...52	
Figure N°07 : Perception de l'apport des réorganisations du travail par les employés.....53	
Figure N°08 : Formations programmées par l'entreprise.....55	
Figure N°09 : Répartition des tâches dans les différents services.....58	
Figure N°10 : L'impact de la réorganisation du travail procédée par l'entreprise RAMDY...62	

Liste des graphes

Grphe N°01 : Intégration du personnel dans le processus.....	50
Grphe N°02 : Les raisons du changement de l'organisation du travail.....	51
Grphe N°03 : Moyens de communication utilisés.....	54

TABLE DE MATIERE

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralités autour de l'organisation du travail.....	4
Introduction	4
Section 01 : Historique et définition de l'organisation du travail	5
Section 02 : Les formes des structures organisationnelles.....	7
2-1) Les formes traditionnelles.....	7
2-1-1) La structure hiérarchique.....	7
2-1-2) La structure fonctionnelle :.....	8
2-1-3) La structure hiérarchico-fonctionnelle :	9
2-2) Les structures actuelles	10
2-2-1) Structure divisionnelle.....	10
2-2-2) La structure matricielle.....	12
2-2-3) Les structures transversales : la gestion de projet.....	13
2-2-4) La typologie des configurations structurelles de Mintzberg.....	14
Section 03 : Les éléments explicatifs de la dynamique des structures organisationnelles.....	17
3-1) Les facteurs de contingence.....	17
3-1-1) L'âge et la taille.....	17
3-1-2) Le système technique	17
3-1-3) L'environnement	18
3-1-4) Le pouvoir	19
3-2) L'évolution naturelle de la structure.....	20
3-3) L'analyse de P-R. Lawrence et J-W. Lorch (différenciation/ intégration)	20
3-4) L'influence de la stratégie sur la structure.....	21
Conclusion	22
Chapitre 02 : L'analyse de l'organisation du travail en tant variable stratégique	23
Introduction	23

Section 01 : La représentation de l'organisation du travail	24
1-1) La représentation des structures.....	24
1-1-2) L'organigramme	24
1-1-3) La critique de l'organigramme	25
1-2) La représentation proposée par Mintzberg	25
1-2-1) Les composantes de l'organisation et leur représentation	25
1-2-2) Les flux organisationnels.....	26
Section 02 : Les déterminants de l'organisation du travail	27
2-1) Les paramètres de conception d'une structure.....	27
2-1-1) La spécialisation du travail.....	27
2-1-2) La formalisation du comportement.....	28
2-1-3) La formalisation et la socialisation.....	28
2-1-4) Le regroupement en unités	28
2-1-5) La taille des unités	29
2-1-6) La coordination.....	29
2-1-7) Les mécanismes de liaison	29
2-1-8) Les systèmes de planification et de contrôle	31
2-1-9) La décentralisation verticale et horizontale	31
2-1-10) L'équilibre Différenciation- intégration	32
2-1-11) La répartition de l'autorité.....	33
Section 03 : Lien entre l'organisation du travail et la compétitivité.....	34
3-1) Les éléments de la compétitivité.....	34
3-2) Organisation du travail et innovation.....	38
3-2-1) Définition de L'innovation	38
3-2-2) Principales catégories d'innovation.....	38
Conclusion	43
Chapitre 03 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	44
Introduction	44
Section 01 : Présentation de l'entreprise RAMDY	44
1.1) Raison social	44
1-2) Historique	44
1-3) Situation géographique et juridique de l'entreprise SARL Ramdy :	45
1-4) Identification et statuts de la SARL Ramdy :	45
1-5) Activités de la SARL RAMDY :	46

1-6) Les concurrences.....	47
Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête.....	48
2-1) Présentation de l'effectif de l'entreprise RAMDY	48
2-2) Présentation de l'échantillon :.....	49
2-3) Axe 01 : Changement de l'organisation du travail	50
2-4) Axe 02 : Communication et usage des TIC	53
2-5) Axe 03 : Gestion des compétences et de formation	55
2-6) Axe 04 : Gestion de connaissance et formalisation	56
2-7) Axe 05 : La spécialisation du travail/polyvalence	58
2-8) Axe 06 : Système de contrôle et autonomie.....	59
2-9) Axe 07 : Style de direction	61
2-10) Axe 08 : l'Implication /motivation/simulation	61
2-11) Axe 09 : Compétitivités et organisation du travail	62
Conclusion générale.....	63

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Résume :

Actuellement l'organisation se trouve confrontée à des changements continuels qui affectent son environnement sur tous les plans : technologique, économique, socioculturel. Pour s'adapter, elle doit faire preuve d'une souplesse accrue dans son fonctionnement, ses structures et son organisation du travail. Les objectifs essentiels des organisations modernes sont ainsi : la flexibilité et la qualité du produit. La productivité a toujours sa place, mais on cherche à l'améliorer par l'introduction de nouvelles technologies, par la formation du personnel à l'utilisation de l'informatique et des automates, ainsi que par une gestion financière plus rigoureuse.

Nous avons effectué une enquête au sein de la SARL RAMDY. Nous avons analysé les différents résultats obtenus de notre stage pratique, ce qui nous permettra de donner un aperçu général sur son organisation du travail et sa perception en tant qu'un avantage concurrentiel.

A partir des résultats que nous avons obtenus du traitement des données de la double enquête effectuée auprès des employés et des chefs de services, nous déduisons que l'entreprise RAMDY détient un point fort qui est la façon d'organiser le travail qui apporte un aspect positif pour l'entreprise. En effet, l'entreprise Ramdy est consciente de l'importance de l'organisation du travail et qu'elle la considère comme étant un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel.

Abstract :

Currently the organization is confronted with continual changes that affect its environment on all levels: technological, economic, sociocultural. To adapt, it must show greater flexibility in its operation, structures and organization of work. The essential goals of modern organizations are: flexibility and product quality. Productivity still has its place, but we are trying to improve it by introducing new technologies, by training staff in the use of computers and PLCs, and by more rigorous financial management.

We conducted an investigation within SARL RAMDY. We have analyzed the different results obtained from our practical internship, which will allow us to give a general overview on its organization of work and its perception as a competitive advantage.

From the results we obtained from the data processing of the double survey carried out among the employees and the heads of services, we deduce that the RAMDY company holds a strong point which is the way of organizing the work which brings an aspect positive for the company. Ramdy is aware of the importance of work organization and sees it as a means to gain a competitive advantage.