

**ADAPTATION ORGANISATIONNELLE À LA NON
RÉGULARITÉ DE
L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE PREMIÈRE :
CAS D'UNE
CENTRALE LAITIÈRE TUNISIENNE.**

Papier

Mehdi HAJRI

Université Jean Moulin Lyon III – IAE LYON

Centre de recherche Magellan

6 cours Albert Thomas-BP 8242

69355 LYON Cédex 08

0667373988

bsmii@yahoo.fr

ADAPTATION ORGANISATIONNELLE À LA NON RÉGULARITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE PREMIÈRE : CAS D'UNE CENTRALE LAITIÈRE TUNISIENNE.

MEHDI HAJRI

Centre Magellan

Université Jean Moulin Lyon III

(France)

Introduction

Notre travail entre dans le cadre d'un développement d'actions pilotes permettant des itérations permanentes entre la conceptualisation et l'expérimentation.

L'analyse socio-économique, cadre théorique de notre recherche, intègre les dimensions sociale et économique. Elle comporte également des méthodes de management global s'appuyant sur le développement de tout potentiel humain au sein de l'entreprise comme principal facteur de l'efficacité.

La recherche intervention développée par le professeur Henri SAVALL et son équipe (laboratoire ISEOR) est transformatrice. Elle vise à proposer des solutions et des outils pour réduire, voire supprimer les dysfonctionnements observés. L'intervention Socio-économique est un processus permettant d'implanter la gestion de même type dans l'entreprise afin d'augmenter la performance économique et sociale par une réduction durable des coûts cachés.

Cette recherche découle d'une intervention de trois mois dans une centrale laitière tunisienne. Au cours de notre immersion stage, nous nous sommes intéressés aux différentes mesures prises par la centrale opérant dans le secteur laitier pour s'adapter à son environnement et aux différents dysfonctionnements qu'elle rencontre.

Notre étude commence par la présentation de l'objet et les hypothèses, suivie par la description du champ de recherche. La méthodologie et l'état de validations des hypothèses viendront ainsi conclure nos travaux.

1. Problématique et présentation des hypothèses :

❖ La problématique :

Les entreprises se trouvent confrontées à de multiples défis vis-à-vis leur environnement fortement instable ; la vitesse sans cesse croissante des mutations technologiques, la mondialisation des économies, la globalisation de l'information rendent le futur de plus en plus accessible, mais paradoxalement de moins en moins prévisible et compréhensible.

L'organisation est une entité complexe que beaucoup d'auteurs ont cherché à comprendre dans toutes ses dimensions. L'intérêt porté à « l'organisation dotée de capacités d'adaptation » n'est pas récent.

C'est dans ce contexte, et à travers l'approche socio-économique que nous étudierons les possibilités d'améliorer la qualité de fonctionnement de l'entreprise tunisienne soumise à la pression de ces mutations continues.

Par l'application d'une méthodologie rigoureuse de recherche d'intention scientifique, nous nous essayerons de montrer :

« Comment l'approche socio-économique, en tant qu'approche globale peut guider les entreprises à d'adapter avec leur environnement et éclaircir leur chemin dans un monde en perpétuels changements ? ».

Au terme de cette problématique, nous formulons nos hypothèses de base. L'ensemble de ces hypothèses se déclinera en deux hypothèses descriptives, quatre explicatives et neuf prescriptives (corps d'hypothèses).

❖ Hypothèses de base :

✓ Hypothèse centrale :

L'absence d'une structure claire ainsi qu'un dispositif de formation bien intégré freine l'adaptation organisationnelle à la saisonnalité d'approvisionnement dans le secteur du lait.

✓ Hypothèse centrale minimale :

La clarification des tâches et la mise en œuvre d'un dispositif de formation adéquat aident les centrales laitières à s'adapter à leur environnement.

✓ Hypothèse centrale maximale :

La clarification des tâches (structure) et la mise en œuvre d'un dispositif de formation adéquat favorisent et régularisent l'adaptation organisationnelle des centrales laitières (saisonnalité d'approvisionnement).

Tableau 1 : Corps d'hypothèses :

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD1 : La structure de l'entreprise affecte son système d'adaptation organisationnelle.	HE 1-1 : La forte centralisation du pouvoir nuit à l'adaptation organisationnelle.	HP1-1-1 : La délégation du pouvoir contribue à alléger les tâches du dirigeant vers une préoccupation plus accrue aux niveaux des actions d'adaptation organisationnelle.
		HP 1-1-2 : L'autonomie dans la prise de décision est la plate forme de la responsabilisation de tout le personnel vers l'objectif globale de l'organisation.
		HP 1-1-3 : La formulation de la stratégie globale de l'entreprise permet de converger l'effort d'adaptation organisationnelle.
	HE 1-2 : La mauvaise répartition des tâches provienne d'une structure mal adaptée à l'organisation.	HP1-2-1 : La clarification des rôles et des responsabilités offre un premier moyen d'enrayer les problèmes d'adaptation organisationnelle.
		HP1-2-2 : La mise en place d'un dispositif de communication- coordination- concertation régularise l'adéquation entre structure et adaptation environnementale. (Saisonnalité d'approvisionnement).
HD2 : L'absence d'un dispositif de formation adéquat fausse le processus d'adaptation organisationnelle.	HE2-1 La non-adéquation entre les compétences disponibles et le profil du poste bloque toute action d'adaptation organisationnelle.	HP2-1-1 : La description du poste offre une première connaissance des compétences qui vont être par la suite la clé de voûte de tout changement organisationnelle.
		HP2-1-2 : La connaissance théorique de la tâche se voit stratégique dans le changement structurel des organisations.

	HE2-2 : Le dispositif de formation existant n'est pas capable de gérer les changements organisationnels.	HP2-2-1 : Le plan de formation instauré doit exprimer les besoins réels du personnel et suppose une prospection qualitative et quantitative des compétences disponible afin de gérer les changements.
		HP2-2-2 : l'implantation de l'outil de grille de compétence dans les différents services permet d'inventorier le degré de compétence disponible afin de les gérer comme moyen stratégique dans l'adaptation organisationnelle.

2. Aperçu théorique sur le concept d'adaptation organisationnelle

✓ Les théories managériales des organisations:

Les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Ce constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures des organisations.

Les théories de la contingence structurelle :

- **Les recherches et les apports de Burns et Stalker :**

« À partir de 1963, T. Burns et G. Stalker étudient l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt firmes en Grande-Bretagne. Les résultats de leurs travaux seront publiés en 1966 dans un ouvrage précurseur du courant de la contingence : *The management of Innovation*. Leurs recherches montrent que la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement dont la mesure se fait à partir des taux de changement de la technologie et du marché. Burns et Stalker suggèrent de distinguer deux types d'organisation et de structures d'entreprises : les organisations mécanistes, adaptées à des environnements stables, et les organisations organiques, liées à des environnements plus instables » (Plane J. M, 2003).

- **Les travaux de Lawrence et Lorsch et la théorie de la contingence :**

« Dans la mouvance des recherches sur la relation environnement / structure, les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) méritent une attention particulière. Professeurs d'organisation à l'Université de Harvard, ils ont

créé les fondements de la théorie de la contingence structurelle publiés dans un ouvrage de référence en 1967 et traduit en français *Adapting structures of the enterprise*.

Ils cherchent à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique et commercial joue un rôle important sur la structuration des organisations. Leur démarche est fondée sur deux concepts clés pour analyser les organisations : *la différenciation et l'intégration* » (Plane J.M, 2003).

- **Joan Woodward et l'impact de la technologie sur la structure des organisations :**

Joan Woodward (1965) conclut qu'« il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises », des propositions doivent être faites pour que les organisations, afin d'être efficaces, doivent être adaptées aux conditions de l'environnement.

- **A. Chandler et l'histoire des entreprises :**

Alfred D. Chandler (1962) montre que la stratégie de l'organisation détermine sa structure. Les entreprises qui offrent une quantité limitée de produits étaient à l'origine des structures centralisées.

Pour Plane J. M (2003) Chandler « fut le premier théoricien à indiquer l'importance du principe de décentralisation dans une grande compagnie et pose l'idée de la nécessaire coordination de la planification stratégique ».

L'approche sociotechnique des organisations :

✓ **Les fondements de l'école sociotechnique : les expériences de F. Emery et E. Trist :**

« La théorie sociotechnique de l'entreprise est née de la rencontre de trois grands courants de pensée : la psychologie industrielle, la sociologie du travail et les sciences de l'ingénieur. À partir des années 1950, F. Emery et E. Trist réalisent des recherches au Tavistock Institute de Londres et fondent la théorie sociotechnique de l'organisation » (Plane J. M, 2003).

Les recherches d'Emery et Trist (1969) démontrent que l'entreprise est un système sociotechnique. L'organisation est envisagée comme un système ouvert, composée d'un système technique et d'un système social. Son efficacité dépend de l'optimisation conjointe des dimensions technique et sociale.

H. Mintzberg et la structuration des organisations :

- **L'œuvre de H. Mintzberg :**

Henry Mintzberg (1982) est « considéré comme l'un des plus riches théoriciens des organisations. Ses travaux de recherche sur le management et les organisations peuvent être sommairement structurés autour de trois axes

complémentaires : l'analyse du rôle des managers, l'élaboration de la stratégie des entreprises et la structuration des organisations¹ ».

- **Les paramètres de conception de l'organisation :**

À travers ses recherches sur les structures d'entreprise, H. Mintzberg insiste sur l'idée que l'essence de la conception organisationnelle se trouve dans une série de paramètres qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination.

- **Les facteurs de contingence :**

Les facteurs de contingence influencent le choix final de la structure organisationnelle. Pour se faire, Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence essentiels : l'âge et la taille de la structure, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

- **Les configurations organisationnelles de Mintzberg :**

En réalisant des recherches sur la structure et la dynamique des organisations, Mintzberg (1982) a identifié sept configurations structurelles : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnelle, la bureaucratie professionnelle, l'organisation innovatrice, l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

Les approches sociologique et socio-économique des organisations :

La sociologie des organisations, sortant de l'opposition traditionnelle de la sociologie du travail, entre exécutants et dirigeants, place les acteurs et l'analyse de leurs systèmes de relations au centre de la réflexion sur l'efficacité et la performance des entreprises.

✓ **Les approches sociologiques des organisations :**

- **L'analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg :**

Ces auteurs considèrent que l'acteur social a une marge de manœuvre relative dans son organisation. Cette marge de manœuvre est soumise à des entraves, ce qui conduit les acteurs à structurer le champ de leur action.

- **La théorie de la régulation conjointe de J-D. Reynaud :**

Pour la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud (1989) la structuration de jeux d'acteurs se conçoit mieux à partir de la construction des règles dans l'ensemble organisé à savoir l'organisation.

- **La théorie des logiques d'action de P. Bernoux :**

¹ Plane J. M (2003), « Théorie des organisations », Dunod, Paris.

Le sociologue Philippe Bernoux (1995) a cherché à élaborer une grille d'analyse des logiques d'action dans les organisations pour rendre compte de la diversité des interprétations possibles de phénomènes observés.

Pour l'auteur les comportements d'ajustement résultent de la manière dont les acteurs interprètent leur rôle et leur place dans les organisations.

✓ **L'approche socio-économique :**

- **Les fondements de l'analyse socio-économique des organisations :**

La qualité du management des hommes est considérée comme un facteur de compétitivité des entreprises. En France, les travaux de recherche conduits par Henri Savall, professeur des sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3, et son équipe de recherche l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), montrent que l'accroissement de la performance économique des organisations passe par le développement de son potentiel humain.

- **La méthode d'intervention socio-économique de l'ISEOR :**

La méthodologie d'intervention socio-économique est une démarche progressive qui peut être appliquée à tout micro-espace ou toute entité. Elle consiste en une analyse des dysfonctionnements et le calcul des coûts cachés afférents.

Après une revue de littérature sur le concept d'adaptation organisationnel, nous allons dans ce qui suit attaquer le champ de la recherche.

3. Champ de la recherche:

Le secteur laitier en Tunisie joue un rôle socio-économique important. Étant donné qu'il constitue une source stable de revenu pour les éleveurs, ce secteur contribue à la sédentarisation des populations dans les zones agricoles et à la mise en place d'une complémentarité entre agriculture et élevage. Ce développement relativement récent de l'élevage laitier en Tunisie a entraîné la naissance d'une importante zone productrice autour de la capitale (Nord Est, Nord Ouest) et du Sahel assimilée à un véritable bassin laitier.

L'organisation et le fonctionnement de ces bassins reflètent de nouvelles mutations structurelles et de nouvelles formes de localisation géographique de la production, qui reposent sur un important réseau de commercialisation dominé par les centres de collecte d'une part et le colportage d'autre part. Les flux laitiers émanent de petites villes et de villes moyennes de proximité à la périphérie du bassin laitier.

Dans le même temps, marquée par l'évolution de la production, l'industrie laitière tunisienne a également subi d'importantes transformations. Encouragés par une hausse croissante de la consommation et de l'offre de lait frais, les opérateurs privés se sont largement multipliés depuis 1990. Le marché du lait est donc devenu un marché très concurrentiel, avec une compétition exacerbée par l'étroitesse du marché et la faiblesse du pouvoir d'achat local.

Enfin, malgré l'intervention de l'Etat dans le secteur laitier dans le cadre des subventions sur la collecte, ce secteur reste caractérisé par de nombreux handicaps : intensification insuffisante de l'élevage, élevage situé majoritairement dans de petites exploitations agricoles à fort chargement, productivité très inégale du cheptel sélectionné, des conditions hygiéniques non adéquates au niveau de la vente du lait cru.

La centrale laitière, champ de notre intervention, est une société anonyme tunisienne opérant dans le secteur de l'industrie laitière.

Elle s'est spécialisée dans la production du lait stérilisé et du produit frais tel que le lait aromatisé et le beurre. Elle a été créée le 10 juin 1997 et est entrée en phase de production effective le 8/12/98.

Installée à Mahdia, notre entreprise se considère comme le 3^{ème} opérateur dans le secteur avec une part de marché entre 12 et 15 %, elle a une capacité de production annuelle de 50 000 000 litres en lait boisson et 800 Tonnes de beurre naturel.

La direction de cette entreprise est assurée par le PDG (actionnaire), qui, conscient de la nécessité et du rôle primordial des cadres qualifiés, sa politique s'oriente d'avantage vers le recrutement de cadres qualifiés répondant aux besoins de l'activité et aux exigences du marché.

Pour analyser ce champ d'étude, nous allons opter pour l'intervention socio-économique comme méthodologie.

4. Méthodologie de la recherche :

Dans cette étude nous tenterons d'analyser les dysfonctionnements susceptibles d'enrayer le processus d'adaptation organisationnelle dans le secteur laitier. Nous vérifierons également la validité des hypothèses de recherche et leur degré d'applicabilité sur terrain. Pour cela, nous nous sommes basés sur une collecte de données selon trois techniques :

- La méthode des informations verbales qui traduisent les propos des interlocuteurs à travers des entretiens semi- directifs.
- La méthode de l'observation directe qui permet de détecter les non dits.
- L'analyse de documents.

Nos entretiens semi- directifs s'appuient sur un guide d'entretien structuré et hiérarchisé, pour lequel le principe d'entonnoir sera appliqué : commencer par un thème général pour terminer par un thème précis. Cet entretien sera effectué avec des représentants des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

L'entretien aura pour objet l'analyse des différentes réponses afin d'essayer de trouver des mesures d'adaptation organisationnelle à la non régularité de collecte de matière première dans le secteur laitier.

Ainsi, l'objectif de notre recherche sera de déceler les lacunes dues à la non régularité de collecte de matière première et de dégager les différents obstacles à l'adaptation organisationnelle.

Nous verrons, à travers l'entretien, si les problèmes d'adaptation organisationnelle proviennent soit :

- La structure de l'entreprise.
- Le niveau des compétences disponibles.

Nous avons procédé par un processus « HORIVERT » (horizontal/vertical) à travers lequel nous avons effectué une action à dominance horizontale (Cadre) et verticale (Encadrement et Exécutant). L'ensemble des personnes concernées a été interviewé au cours d'entretiens individuels d'une durée moyenne d'une heure et demie pour les cadres et en entretien collectif (trois ou quatre personnes) de deux heures pour l'encadrement et les exécutants.

Nous avons réalisé les entretiens semi- directifs comme suit :

6 Cadres	10 Encadrements	40 Exécutants
Entretiens individuels d'une heure ½ chacun.	Entretiens individuels d'une heure ½ chacun.	Entretiens collectifs (12 groupes de 3-4 personnes d'environ 2 heures chacun.

a. Diagnostic qualitatif

Comme nous l'avons signalé, le diagnostic qualitatif est réalisé sur la base d'entretiens semi- directifs auprès de toutes les catégories de personnel de différents services. Le but est de dégager les principaux dysfonctionnements de l'adaptation organisationnelle, d'analyser leurs causes et leurs modes de régulation dans le but d'une meilleure prévention et gestion de la saisonnalité du secteur.

➤ Dépouillement des entretiens

Le diagnostic qualitatif est conduit à l'aide d'un guide d'entretien. Les entretiens réalisés ont fait l'objet d'une prise de note, sur laquelle se base la méthode de dépouillement. Chaque entretien a été dépouillé, c'est-à-dire que l'on a classé l'ensemble des phrases énoncées par les personnes, appelées phrases témoins, dans les domaines des dysfonctionnements révélant l'existence d'un conflit ou la possibilité de sa réalisation.

Chaque thème retenu est décomposé ensuite plus finement en sous-thèmes. À l'intérieur de celui-ci, les phrases témoins, illustratives, sont fédérées autour d'idées clés, c'est-à-dire des idées génériques, formulées par l'intervenant et fédérant les phrases témoins.

➤ **Analyse par thème des principaux**

dysfonctionnements :

- **Conditions de travail :**

Le point commun entre les différentes catégories du personnel de la centrale laitière est le manque de bureaux ainsi que l'étroitesse de certains locaux, tel que la salle de beurre et le laboratoire.

Le local était destiné pour une capacité limitée à 60 milles litres par jour, mais n'était pas prévu pour une production actuelle dépassant les 170 milles litres par jour, ceci a engendré une charge supplémentaire pour les exécutants ainsi qu'un débordement de travail au niveau de l'horaire fixé.

Il existe une nuisance sonore insupportable au niveau de l'atelier d'extrusion, ce qui a nécessité de la part du personnel affecté à cet atelier l'obligation de mettre des casques, à ceci s'ajoute le phénomène de la chaleur au sein de l'usine.

L'ambiance de travail au sein des exécutants ne cesse de se détériorer : il existe une certaine méfiance entre les personnels, nourrie par une peur vis-à-vis du directeur de l'usine, qui, par son comportement assez dur avec les différents personnels, a imposé une discipline peu désirable pour l'ensemble des employés.

Un phénomène assez développé au niveau du personnel de base et de la hiérarchie intermédiaire est le 'rapprochement' du niveau le plus hiérarchique, c'est-à-dire, apporter et détourner n'importe quelle information pour son supérieur hiérarchique afin de garder une place privilégiée. Dévoiler les secrets de leurs collègues équivaut à profiter d'une position avantageuse dans l'organisation puisque les supérieurs hiérarchiques encouragent ce système.

- **Organisation du travail :**

L'organisation du travail est le phénomène le plus frappant dans notre champ d'intervention. Même avec les fiches de postes qui viennent juste d'être instaurées par le biais des programmes ISO et HACCP, il y a un dysfonctionnement au niveau de synchronisation des tâches : il arrive que deux exécutants occupent la même tâche, ce qui crée des conflits.

Au niveau de la régulation de l'absentéisme, il n'y a pas une stratégie bien étudiée. Au cours de nos entretiens avec le personnel de la production, nous avons été interrompus de nombreuses fois par l'entrée d'une personne externe d'un autre atelier, demandant de lui transférer une personne pour faire face à une absence imprévue au sein de son atelier..

Concernant l'intéressement au travail, une convergence absolue est établie sur le fait qu'au démarrage de la centrale laitière, une ambiance familiale et une forte relation d'entente régnait entre les différents membres de l'organisation. Néanmoins, à partir du moment où, la centrale a subi des extensions au niveau de l'effectif et de ses structures internes, la direction n'a pas su maîtriser cette évolution affectant ainsi l'intéressement au travail au sein de la centrale.

Les règles et les procédures viennent organiser le fonctionnement de toute entreprise, mais il existe au niveau de la centrale des règles qui bloquent le processus en termes de temps d'exécution, créant même des tensions entre la hiérarchie d'un service. Bien que cela reste tributaire des supérieurs hiérarchiques, qui ont la possibilité de pallier à ces dysfonctionnements, le rejet de toute forme de faux au sein de la centrale entraîne un désengagement général vis-à-vis des responsabilités ou un refus d'appliquer les règles prescrites.

L'organigramme fait quant à lui, l'objet de nombreuses critiques et insatisfactions de la part des responsables hiérarchiques, sentiments aisément perceptibles sur le visage des interviewés.

- **Communication- coordination- concertation :**

La communication- coordination- concertation au niveau du même service diffère d'un service à un autre et d'un atelier à un autre. Cela est tributaire des conditions de travail du service en question et surtout du degré de compréhension ainsi que du savoir-vivre du responsable hiérarchique concerné.

Au niveau de la direction administrative et financière qui englobe la direction des ressources humaines, affaires administratives et juridiques et celui du département comptable et financier, il existe une certaine coordination renforcée par une concertation mutuelle, vu qu'il existe un lien d'amis de classe en secondaire.

La direction approvisionnement lait cru et assistance aux éleveurs est composée de trois ingénieurs, et se porte bien en terme de communication. Il existe une concertation bien développée vu le nombre minime dans cette direction ainsi que l'objectif lui-même de cette direction qui les unissent dans la recherche d'une bonne relation avec les éleveurs pour améliorer la qualité du lait collecté et augmenter la capacité d'approvisionnement (ils sont tout le temps en déplacement).

- **Gestion du temps :**

La gestion du temps diffère d'un service à un autre selon le degré d'urgence de la tâche et surtout de la personne qui demande cette tâche. Il existe deux personnes pour qui leur demande de travail représente une tâche 'sacrée' et doit être accomplie tout de suite, parce que la première personne occupe le poste de l'assistante du directeur d'usine et la deuxième est la secrétaire du PDG.

La programmation et la planification sont des tâches quotidiennes qui s'alignent avec la quantité du lait collectée, vu la non régularité de la quantité du lait approvisionnée il y a toujours des approximations au niveau du processus de la production. La programmation au niveau du service d'entretien se fait à partir d'un plan d'intervention par des actions préventives ou curatives. Ces dernières ont été fixées à un seuil de 25% de l'ensemble de l'intervention et la durée d'un entretien des machines entre deux lignes de production ne doit pas passer les deux heures.

- **Formation intégrée :**

Il existe différents points de vue, relatifs à la formation intégrée : certains considèrent leur centrale comme une école de formation et d'autres se plaignent d'un manque de formation. La stratégie de formation dans la centrale est un sujet de débat. D'abord, le secteur est celui de l'industrie laitière ce qui donne pour la production et par la suite la technique le côté le plus important en

terme de formation. Ensuite, la formation du PDG, ce dernier est un ingénieur, ce qui va nous expliquer l'orientation de ses stratégies de formation.

Pour la direction administrative et financière, il y a des agents de maîtrise dans la comptabilité et la finance qui acceptent de faire des formations. Ils expriment leur insatisfaction envers la direction générale concernant leur stratégie inégale dans le partage des séminaires de formation.

A l'exception de la période de démarrage, le recrutement de ces dernières années n'est pas adéquat avec le profil du poste : l'embauche est basée sur des critères purement relationnels, et familiaux.

D'autre part, il s'est avéré que certains séminaires de formation n'ont pas été bénéfiques en termes de contenu pour certains personnels.

Le besoin en formation était exprimé par tous, le personnel étant ambitieux, voulant évoluer et apprendre de nouvelles choses dans son domaine de travail. Ceci a été remarquable lors de notre question sur les compétences disponibles. La majorité du personnel a apprécié les compétences du personnel de la centrale, affirmant même qu'il représente son facteur clé de succès. Malgré le fait qu'il n'existe pas un plan interne formalisé de formation, tous les séminaires sont proposés sous forme de catalogues par des agences spécialisées dans la coordination et la préparation des séminaires de formation.













- **Mise en œuvre stratégique :**




Certains membres du personnel affirment que ce thème constitue le point faible de la centrale (c'était une question parmi nos questions dans l'entretien : quel est le thème ou le dysfonctionnement le plus présent dans la centrale), qu'ils n'ont pas une stratégie claire et qu'ils sont toujours averses aux risques, la preuve tant que cela fait longtemps qu'ils entendent parler d'une extension pour la production du yaourt, sans que celle-ci n'ait été réalisée après une longue période. Ceci s'explique par la centralisation du pouvoir décisionnel aux mains du président directeur général qui détient des actions dans le portefeuille de la centrale, ce qui le pousse à ne pas courir de risques.

Par la suite, les orientations ne sont pas divulguées à tout le personnel. Pour la direction générale, le personnel n'est pas censé connaître les orientations stratégiques de la centrale. Concernant les acteurs de la stratégie, la réponse était transparente et directe : « C'est le président directeur général », nous pouvons même estimer un pourcentage de cent pour cent concernant la réponse à cette question, ce qui montre la centralisation de la décision et prouve le manque de communication et de délégation de pouvoir.

On propose dans ce qui suit l'état de validation des hypothèses présentées au début de notre étude.

b. État de validation des hypothèses

HD 1: La structure de l'entreprise affecte son système d'adaptation organisationnelle.	
HD 2: L'absence d'un dispositif de formation adéquat fausse le processus d'adaptation organisationnelle.	
HE 1-1 : La forte centralisation du pouvoir nuit à l'adaptation organisationnelle	
HE 1-2 : La mauvaise répartition des tâches provienne d'une structure mal adaptée à l'organisation	
HE 2-1 : La non adéquation entre les compétences disponibles et le profil du poste bloque toute action d'adaptation organisationnelle.	
HE 2-2 : Le dispositif de formation existant n'est pas capable de gérer les changements organisationnels.	
HP 1-1 : La délégation du pouvoir contribue à alléger les tâches du dirigeant vers une préoccupation plus accrue aux niveaux des actions d'adaptation organisationnelle.	
HP 1-1-2 : L'autonomie dans la prise de décision est la plate-forme de la responsabilisation de tout le personnel vers l'objectif globale de l'organisation.	
HP 1-1-3 : La formulation de la stratégie globale de l'entreprise permet de converger l'effort d'adaptation organisationnelle.	
HP 1-2-1 : La clarification des rôles et des responsabilités offre un premier moyen d'enrayer les problèmes d'adaptation organisationnelle.	
HP 1-2-2 : La mise en place d'un dispositif de communication-coordination-concertation régularise l'adéquation entre structure et adaptation environnementale.(Saisonnalité d'approvisionnement).	
HP 2-1-1 : La description du poste offre une première connaissance des compétences qui vont être	

par la suite la clé de voûte de tout changement organisationnelle.	
HP 2-1-2 : La connaissance théorique de la tâche se voit stratégique dans le changement structurel des organisations.	
HP 2-2-1 : Le plan de formation instauré doit exprimer les besoins réels du personnel et suppose une prospection qualitative et quantitative des compétences disponible afin de gérer les changements.	
HP 2-2-2 : L'implantation de l'outil de grille de compétence dans les différents services permet d'inventorier le degré de compétence disponible afin de les gérer comme moyen stratégique dans l'adaptation organisationnelle.	

Légende



Hypothèse validée



Hypothèse validée en partie



Hypothèse de validation

Conclusion :

Notre étude des dysfonctionnements, nous a permis de proposer des améliorations par rapport à la qualité de fonctionnement, ainsi que de valider notre hypothèse centrale selon laquelle : la structure et la formation constituent des leviers pour toute adaptation organisationnelle.

Le diagnostic a permis de recenser les dysfonctionnements liés en grande partie liés aux difficultés d'adaptation structurelle, aux cloisonnements entre les services et aux difficultés de communication- coordination- concertation qui empêchent la transmission du savoir-faire et entraînent une démotivation du personnel et leur manque de considération.

Une forte centralisation rend ainsi la gestion du temps inefficace et ce par l'existence de tâches mal assumées, de surcharges de travail ainsi qu'une concentration de l'encadrement sur la gestion courante.

Enfin la mise en œuvre stratégique connaît des problèmes au niveau de la formalisation des objectifs et la définition des priorités, ce qui a entraîné un fonctionnement aggravé par l'absence de pilotage de l'activité de l'entreprise et la prépondérance de l'aspect technique en laissant en embryonnaire la fonction du gestionnaire dans l'entreprise.

Nous arrivons à la fin de ce travail pour signaler que l'approche socio-économique s'avère pertinente d'une part parce qu'elle trouve son application dans les entreprises tunisiennes et l'implantation de certains outils expérimentaux confirme cette constatation, d'autre part, parce que l'approche se voit applicable dans ce secteur d'activité (agroalimentaire) et plus précisément dans des entreprises peu structurées et fortement centralisées pour les aider à définir des structures plus adéquates.

Bibliographie

- BECK E. (1980), « Equilibration formation-emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel », thèse de Doctorat de 3ème cycle de Sciences de Gestion sous la direction de Henri SAVALL, Université Lumière Lyon 2, 715 pages.
- Bernoux P. (1985), « La sociologie des organisations », Edition du seuil.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1981), « L'acteur et le système », Editions du Seuil, Paris, 437 pages.
- BRASSARD A. (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », Revue des sciences de l'éducation, Vol. 29ème, n° 2, p. 253 à 276.
- GAUJARD C. (2004), « Modèles et individus de l'organisation », Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, documents de travail, n° 71.
- HELFER J.-P. - KALIKA M. - ORSONI J. (2004), « Management stratégique et organisation », Vuibert, 5ème édition.
- KAMMOUN H. (1995), « Nouvel itinéraire pour un fonctionnement meilleur des PME face au défi de la mondialisation : diagnostic socio-économique (cas d'une PME Tunisienne dans le secteur de la fabrication de produits en laiton), Septembre.
- KHEMAKEM A. (1970), « la dynamique du contrôle de gestion », Bordas, Paris Montréal.
- LIVIAN Y. F. (2000), « Introduction à l'analyse des Organisations », 2ème édition, Economica.
- LORSCH J. et LAWRENCE P. (1972), « Adapter les structures de l'entreprise », Editions d'organisation, Paris, 238 pages.
- MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, Paris, 434 pages.
- Plane J. M. (2003) « Management des organisations », Dunod, Paris.
- Plane J. M. (2003), « La Gestion des Ressources Humaines », Edition Economica.

- SAVALL H. (1989), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Editions Dunod, Paris 1975, nouvelle édition augmentée, Economica, Collection Gestion, 276 pages
- SAVALL H., ZARDET V. (2003), « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable » Edition Economica, Prix de Management stratégique, Harvard-L'Expansion, 4ème édition.
- SAVALL H., ZARDET V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe » Edition Economica.