

**Département des sciences économiques et administratives**

**Université du Québec à Chicoutimi**

**GROUPE GENITECH**

**Par**

**Mamadou Billo Diallo**

**Salimatou Sow**

**Néné Oumou Talibé Diallo**

**NGAYAP Aude**

**Remis à**

**Pierre Beauchesne**

**Dans le cadre de l'activité pédagogique**

**Principe de management**

**2MAN115**

**Session : été 2022**

# TABLE DES MATIÈRES

## Introduction 3

### 1. Dysfonctionnements dans la structure de l'entreprise 3

- 1.1 La personnalité du P.-D.G. 3
- 1.2 Le leadership du P.-D.G. 3
- 1.3 La prise de décisions au sein de l'entreprise 4
- 1.4 Structure du système organisationnel 4

### 2. Les concepts organisationnels 5

- 2.1 Concept d'objectif 5
- 2.2 Concept de spécialisation 5
- 2.3 Concept de coordination 5
- 2.4 Concept d'autorité 5
- 2.5 Concept de définition 5
- 2.6 Concept de responsabilité 6
- 2.7 Concept de concordance entre l'autorité et la responsabilité 6
- 2.8 Concept d'éventail de subordination (Syn. concept d'étendue des responsabilités) 6
- 2.9 Concept d'équilibre 6
- 2.10 Concept de continuité 7

### 3. Restructuration de l'organigramme 7

#### Conclusion 8

#### Diagramme 9

Introduction :

GROUPE GENITECH est une entreprise dirigée par Robert Lépine qui est le seul président-directeur général, et qui est à la charge de l'autorité de toute l'entreprise. Bon nombre de facteurs chez GROUPE GENITECH doivent être corrigés, particulièrement ceux en lien avec le fonctionnement et la structure de celle-ci. Dans un premier temps, nous tenterons de faire une analyse sur l'ensemble des concepts et principes organisationnels de l'entreprise puis, nous proposerons un réaménagement de la structure actuelle de l'organisation tout en apportant des recommandations.

## **1. Dysfonctionnements au sein de la structure de l'entreprise**

### **1.1 La personnalité du P.-D.G.**

La personnalité et l'emploi du temps du P.-D.G. au sein de l'organisation sont problématiques, autant envers ses subordonnées que pour la structure de son entreprise.

- Il travaille dans les alentours de 12 heures par jour, et parfois même durant la fin de semaine donc on peut estimer environ 60 à 72 heures de travail par semaine. Selon une étude scientifique basée sur 3 200 questionnaires, 22 % des actifs montrent des signes de détresse psychique ; ce qui veut dire que travailler plus de 50 heures par semaine pourrait lui apporter, dans ses habitudes de vie et au travail, des risques pour sa santé, ainsi qu'une diminution de rendement de l'entreprise causée par la fatigue. De plus, il ne s'autorise pas à lâcher-prise, il se prive de son épanouissement en risquant de prendre des vacances. Il doit impérativement déléguer ses tâches et faire moins d'heures de travail.
- Le P.-D.G. veut tout contrôler et être au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise.
- Il ne fait pas assez confiance à la majorité de ses employés pour leur déléguer de l'autorité. Par ce comportement irrépressible, le P.-D.G. enlève à ses employés la possibilité de faire des innovations et de prendre des décisions rapides qui pourraient permettre à l'entreprise d'être plus efficace et efficiente.
- De ce point de vue, la théorie de Maslow explique qu'un manque de confiance en soi peut aussi être à l'origine de ce « perfectionnisme aigu ». La crainte de décevoir son entourage ou lui-même et de ne pas être à la hauteur sont d'autres raisons qui pourraient expliquer une telle attitude.
- Le fait qu'il ne veuille pas montrer l'organigramme à ses employés révèle aussi son besoin excessif de contrôle et démontre qu'il manque énormément de transparence envers ses employés.

Or comme le disait JACQUES Chirac, le désarmement suppose une transparence. Et les dictatures ne résistent pas longtemps à la transparence.

### **1.2 Le leadership du P.-D.G.**

Le type de leadership utilisé par Robert Lépine est un deuxième facteur qui nuit à la bonne marche de l'entreprise.

- Dans cette entreprise, les travailleurs ne sont pas autonomes. L'autonomisation n'est pas du tout respectée, tous les employés n'ont pas l'autorité nécessaire pour prendre des décisions et endosser la responsabilité de leur

rendement. Ils n'ont pas non plus de pouvoir pour améliorer leur qualité de vie au sein de leur milieu de travail et relever des défis intéressants.

Puisque chaque employé est différent, il est préférable que le gestionnaire arrive à responsabiliser ceux-ci dans le respect de leurs capacités et de leur intérêt à assumer ces responsabilités.

Et comme disait Barack Obama dans un proverbe ``L'autonomisation et l'indépendance peuvent se transformer en égoïsme et en licence, l'ambition en cupidité, un désir effréné de réussir à tout prix.

- On pourrait qualifier Robert Lépine comme étant un autocrate légèrement bienveillant. Il ne fait confiance à presque personne, il prend toutes les décisions et exige de ses subordonnés qu'ils effectuent leur travail exactement comme il le désire.

### **1.3 La prise de décisions au sein de l'entreprise**

Un des éléments qui cloche dans le fonctionnement de l'entreprise concerne la prise de décisions.

- Selon le modèle décisionnel de Vroom, Yetton et Jago, les décisions devraient se partager entre un gestionnaire et ses subordonnés. En effet, les décisions devraient être prises soit par le leader lui-même (autocratie), soit par le biais d'une consultation avec son équipe ou soit par les subordonnés eux-mêmes (démocratie). Dans le cas du GROUPE GENITECH, le P.-D.G. fait part de ses problèmes à certains membres de son équipe puis prend les décisions seul. Le problème avec cette façon de faire est que le P.-D.G. ne consulte pas tous les vice-présidents de son entreprise et n'a donc pas toutes les informations et les renseignements nécessaires pour prendre une bonne décision. Le fait de ne faire participer que 3 à 4 personnes seulement au processus décisionnel peut le limiter dans sa vision globale.

### **1.4 Structure du système organisationnel**

En dernier lieu, l'organigramme que présente Robert Lépine à Bernard Laflamme dévoile plusieurs incohérences dans le système organisationnel.

- Le fait que la majorité des canaux de communication se limitent à un lien fermé entre le P.-D.G. et chaque cadre doit nécessairement affecter l'efficacité de l'entreprise.
- Bien que deux personnes aient des sous-unités à leur charge, les rôles de ces subordonnés ne semblent pas correspondre aux domaines respectifs de leur supérieur. À titre d'exemples, le chef du contrôle de la qualité n'a pas de lien dans ses tâches avec le vice-président au contrôle, qui s'occupe principalement de comptabilité. Aussi, il serait plus approprié que les analystes des investissements soient affiliés au vice-président aux finances, plutôt qu'au vice-président à la planification.

En définitif, plusieurs éléments ne sont pas structurés dans l'entreprise et doivent être corrigés tout en faisant un réaménagement de la structure. La personnalité du P.-D.G., son leadership, le processus hiérarchique de prise de décisions et l'organigramme présenté

ne respectent pas les exigences qu'une entreprise devrait préconiser. En prenant conscience de ces facteurs limitatifs dans l'organisation, il sera possible pour GROUPE GENITECH de corriger les problèmes de communication et de contrôle en réorganisant la chaîne structurelle.

## **2. Les concepts organisationnels**

Afin de réussir à atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace et efficiente, les gestionnaires doivent élaborer la structure des relations de travail entre les membres de l'entreprise. Certains principes généraux permettent de gérer cette structure organisationnelle. Dans cette partie, nous analyserons les différents concepts organisationnels en lien avec le Groupe GENITECH pour vérifier si l'entreprise les respecte.

### **2.1 Concept d'objectif**

Pour respecter le concept d'objectif, une organisation doit partager sa vision, sa mission et ses objectifs aux parties prenantes de celle-ci. Le président directeur général ne transmet pas les objectifs ni la vision et la mission de l'entreprise à son nouvel assistant, par conséquent il ne respecte pas le concept d'objectif. Également, il ne dévoile pas l'organigramme de l'entreprise aux employés.

### **2.2 Concept de spécialisation**

En analysant l'organigramme de l'entreprise, on constate qu'il s'agit d'une structure par fonction. La structure par fonction découle directement du concept de spécialisation. Chaque unité est responsable d'un type d'opération, par exemple les ressources humaines, la commercialisation, etc. Pour respecter le concept de spécialisation, les personnes en charge de chaque fonction doivent posséder les aptitudes, avoir l'expérience et la formation pour le faire, ce qui est le cas du Groupe GENITECH.

### **2.3 Concept de coordination**

Il n'y a aucun lien entre les différentes fonctions de l'organisation. Cela ne permet pas le partage ni l'échange d'informations. De plus, le président directeur général fait de la rétention d'informations en ne transmettant pas celle-ci d'une unité à l'autre, sauf pour les vice-présidents au contrôle et à la planification.

Afin de bien suivre le concept de coordination, tous les employés doivent être solidairement responsables des succès et des échecs de l'organisation, ce qui n'est pas le cas du Groupe GENITECH puisque chacun est accusé personnellement de ses erreurs. Dans 20% des cas, le P.-D.G. prend les décisions seules.

### **2.4 Le concept d'autorité**

Le concept d'autorité est le lien qui représente la dépendance entre les personnes d'une entreprise, en respectant la hiérarchie. Cela concerne aussi le fait d'apprendre à déléguer. Le concept d'autorité n'est pas respecté dans cette entreprise. Les responsabilités ne sont pas déléguées aux cadres inférieurs du patron, sauf envers les vice-présidents au contrôle et à la planification. L'autorité concerne également le pouvoir légitime de demander à ses employés de rendre des comptes par rapport à leurs actes. Cela est bel et bien appliqué dans l'entreprise car le P.-D.G. demande des rapports de la part de tous ses subordonnés pour se tenir au courant du processus et des erreurs de chacun. Un seul supérieur pour tous les cadres doit nécessairement créer des problèmes de disponibilité ainsi qu'un manque de fluidité. Tout le monde doit être bloqué fréquemment sans pouvoir avancer dans son procédé.

### **2.5 Concept de responsabilité**

Le concept de responsabilité est instauré et respecté dans les tâches de travail des salariés et du président-directeur général au sein de l'organisation. Les employés qui

sont sous la charge du P.-D.G. ont une obligation de reddition de compte, c'est-à-dire qu'ils doivent lui faire part de la mise en œuvre des démarches effectuées en matière de commercialisation et de production et doivent l'informer à propos de toute erreur commise par un individu occupant un poste hiérarchique. Entre autres, les tâches fixées pour réaliser les objectifs établis impliquent que tous les employés soient responsables de leur fonction et du poste qu'on leur attribue puisqu'ils sont tous spécialistes dans leur domaine.

## **2.6 Concept de définition**

Ce concept correspond au processus de définir clairement tous les postes au sein d'une organisation en précisant le rôle et les responsabilités reliés à chacun de ceux-ci, avec les relations d'autorité qui y sont associées, ainsi que l'expertise, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour occuper cette fonction.

En outre, ce concept semble respecté car les responsabilités des postes sont spécifiquement définies par rapport à la spécialisation de chaque cadre, que ce soit dans le domaine des finances, de l'administration, des ressources humaines, etc. Or, les relations d'autorités par rapport à ces postes sont définies mais ne sont pas divulguées à l'ensemble du personnel, ce qui peut créer une certaine confusion.

D'autre part, le poste du nouvel assistant que souhaite engager le P.-D.G. n'est pas du tout défini. Celui-ci basculera d'un domaine à l'autre, que ce soit au niveau du marketing, du fonctionnement de l'usine, de la paperasse à produire pour alléger les tâches du patron, etc. Il sera peut-être difficile pour ce dernier de se positionner par rapport à ses collègues quant aux tâches qu'il pourra accomplir dans chaque département.

## **2.7 Concept de concordance entre l'autorité et la responsabilité**

Ce concept de concordance entre l'autorité et la responsabilité signifie qu'il faut harmoniser l'autorité avec la responsabilité de chacun dans la compagnie.

Ce concept ne s'applique pas pareillement à chaque individu dans l'entreprise, car le P.-D.G. délègue une partie de son autorité à seulement deux personnes, qui sont le vice-président au contrôle et celui à la planification. Pour les autres gestionnaires, le P.-D.G. délègue des responsabilités, mais pas son autorité. Tous les cadres sont indépendants et n'ont pas d'équipe proprement dite à gérer dans l'ensemble des choses. Il est donc évident qu'ils n'ont pas l'autorité nécessaire pour obliger des gens à exécuter des tâches et faire avancer leurs domaines respectifs. Cela peut occasionner plusieurs malentendus, manque d'efficacité et manque de confiance. Chaque personne choisit individuellement comment mener son poste et est donc responsable de ses décisions.

## **2.8 Concept d'éventail de subordination (Syn. concept d'étendue des responsabilités)**

Le concept d'éventail de subordination, aussi appelé étendue de contrôle ou étendue des responsabilités, correspond au nombre de personnes qui relèvent directement d'un gestionnaire en particulier. Dans le cas de la société Groupe GENITECH, cet éventail est limité à l'extrême, car à l'exception des vices présidents à la planification et au contrôle, qui ont chacun deux des échelons en dessous d'eux, tous les autres employés relèvent directement du P.-D.G., sans cadre intermédiaire. Selon ce concept d'étendue de contrôle, un nombre le plus réduit possible d'échelons d'autorité serait la meilleure façon de permettre une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'entreprise. Toutefois, cela fonctionne seulement si les employés sont pourvus d'une grande autonomie.

## **2.9 Concept d'équilibre**

Il y a équilibre lorsqu'une unité organisationnelle reçoit suffisamment de ressources pour bien effectuer ses tâches, au niveau du budget, des ressources humaines, etc.

Dans l'étude de cas sur Groupe GENITECH, il n'est pas fourni d'informations à propos du budget et des ressources allouées en général, et nous ne connaissons pas non plus les besoins de chaque unité. Il est donc difficile d'établir si les ressources sont distribuées correctement. Or, en constatant que le nombre de cadres est extrêmement limité dans la répartition hiérarchique, on peut se questionner à savoir si le nombre d'employés qui sont subordonnés à ces gestionnaires est suffisant. Il faudrait procéder à un sondage au sein de ces unités pour le savoir.

### **2.10 Concept de continuité**

La continuité d'une entreprise représente le fait que celle-ci possède la capacité de demeurer efficace sur le long terme. Dans un premier temps, il faut qu'elle ait au sein de son équipe des travailleurs suffisamment formés et expérimentés pour prendre la relève s'il advenait un départ dans un département clé. Chez Groupe GENITECH, les membres de l'état-major conseil semblent très spécialisés et connaissant dans leurs domaines respectifs. Cela est bon signe car une main d'œuvre compétente est toujours garante d'une continuité potentielle. Toutefois, il serait important de s'assurer que chaque gestionnaire dans l'équipe produit des outils complets et précis qui guiderait convenablement leur remplaçant ou leur successeur s'il leur arrivait de s'absenter ou de quitter. Dans un deuxième temps, il faut que les gestionnaires aient le pouvoir de modifier la structure, la mission, les objectifs et les éléments prioritaires de l'entreprise en cas de besoin. Ce droit ne leur est pas octroyé en ce moment car c'est le P.-D.G. qui, se considérant indispensable en tout temps, mène le tout sans déléguer à personne les responsabilités fondamentales qui assurent la pérennité de l'entreprise. Si le P.-D.G. disparaissent, tous les secteurs seraient bloqués; le système en place ne permettrait pas que les gens coordonnent leurs actions pour continuer à administrer l'ensemble.

Bref, suite à cette analyse, nous pouvons en venir à la conclusion que le Groupe GENITECH présente plusieurs lacunes dans presque tous les concepts organisationnels, ce qui explique sûrement les problèmes qu'ils rencontrent. Le P.-D.G. aurait intérêt à appliquer de manière plus rigoureuse les concepts organisationnels au sein de son entreprise puisque ceux-ci correspondent aux règles de base de l'entreprise classique et sont une valeur sûre.

### **3. Restructuration de l'organigramme**

Nous avons procédé à un réaménagement complet de la structure organisationnelle de la compagnie. Tout d'abord, afin de permettre une plus grande flexibilité et assurer le concept de continuité, il a été convenu qu'il serait préférable d'attribuer au vice-président à l'administration un rôle exécutif. Celui-ci pourrait donc chapeauter tous les autres vice-présidents et servir de pilier principal en cas d'absence du P.-D.G. Il serait donc plus aisé pour ce dernier de diminuer sa charge de travail sans compromettre le déroulement efficace de l'entreprise.

Nous avons décidé de déplacer, tout en haut de notre organigramme, en dessous du PDG, le vice-président de la planification et le vice-président du contrôle. Puisque le P.-D.G. apprécie fortement recevoir l'avis de ces deux membres de l'état-major, ils auront un rôle de relation-conseil avec lui pour une meilleure communication. De plus, ils pourront conseiller adéquatement les autres vice-présidents lorsque le P.-D.G. sera absent ou pourront faire circuler l'information plus rapidement sans toutefois posséder d'autorité.

Comme le chef du contrôle de la qualité, qui était sous l'autorité du vice-président au contrôle, a été relocalisé en lien de relation-conseil sous le vice-président à la commercialisation, le vice-président au contrôle aura dorénavant à sa charge le vérificateur et le contrôleur. Pour sa part, le vice-président à la planification

continuera de diriger les analystes de marchés, mais les analystes des investissements ne seront plus sous son contrôle. Ceux-ci seront dorénavant affiliés au vice-président aux finances, qui se trouve désormais au même niveau hiérarchique que le vice-président à la commercialisation et le vice-président aux ressources humaines. Ce dernier aura notamment sous sa supervision le directeur des relations de travail.

Nous avons décidé d'inclure Bernard Laflamme, le conseiller et adjoint du P.-D. G en dessous de celui-ci pour qu'il puisse lui venir en aide lors des décisions importantes, sans posséder d'autorité envers les vice-présidents. Ils ont une relation fonctionnelle puisqu'ils travaillent en coopération, cependant Bernard Laflamme se retrouve sous les ordres du P.-D.G.

Ensuite, nous avons déplacé le directeur général des ventes en lien d'autorité directement sous le vice-président à la commercialisation afin qu'il puisse chapeauter les différents directeurs généraux des produits A, B, C et D et ainsi assurer une continuité dans les produits. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons placé le directeur général des exportations au même niveau que le directeur général des ventes et au-dessus hiérarchiquement des directeurs généraux des produits.

En lien d'autorité, nous avons placé le chef d'usine en dessous des directeurs généraux des produits A, B, C et D car son poste de chef est inférieur à celui de directeur selon la nomenclature des titres hiérarchiques des grandes entreprises.

En lien fonctionnel, nous avons placé le chef du contrôle de la qualité sous le vice-président à la commercialisation pour qu'il puisse conseiller tous les directeurs généraux, des produits et de l'exportation, sans être en conflit d'intérêt. Il est important qu'il n'y ait pas de liens d'autorité entre eux et que le chef du contrôle de la qualité ne soit pas influencé d'une quelconque façon, car celui-ci doit être tout à fait impartial dans son jugement. Le poste de Directeur général de l'exportation et le chef de l'usine seront gérés par le vice-président à la commercialisation.

Nous avons éliminé le poste de secrétaire général car ce dernier a été jugé non indispensable pour l'entreprise, puisqu'on retrouve ce genre de poste seulement dans les entreprises publiques.

En définitif, nous considérons qu'un tel organigramme permettra une communication beaucoup plus fluide entre tous les membres de l'organisation. Il augmentera l'efficacité et l'efficience de la production et assurera la continuité de l'entreprise à long terme. Une telle délégation d'autorité risque aussi de donner une plus grande motivation aux différents cadres ayant dorénavant de plus grands pouvoirs sur leurs fonctions respectives.

## Conclusion:

En conclusion, en ciblant les éléments qui clochent et en adoptant une vision plus claire de la structure de l'entreprise, celle-ci pourra bénéficier d'une meilleure autonomie à longs termes en visant le travail d'équipe et la division du travail de manière pratique. Nous opterons pour une structure mixte, qui ait à la fois des liens de subordination hiérarchique et des liens de relation-conseil. Les postes sont principalement organisés en structure par fonctions. Toutefois, nous avons l'unité du vice-président à la commercialisation qui est divisée en structure par produit, dirigées par les directeurs généraux des ventes et de l'exportation.



Le fait d'instaurer une nouvelle délégation d'autorité entre les différents échelons hiérarchiques a permis de respecter plusieurs concepts organisationnels tels que le concept d'autorité, le concept éventail de subordination, le concept de coordination, et le concept de concordance entre l'autorité et la responsabilité. L'organisation ainsi que chaque poste dans son ensemble seront dorénavant plus autonomes et moins dépendantes de la présence constante de Robert Lépine. Bernard Laflamme, pourra ainsi s'occuper de plusieurs tâches administratives allégeant la charge non décisionnelle du P.-D.G., tout en léguant des conseils à celui-ci, appuyés par sa communication avec tous les autres employés car la valeur d'une entreprise se mesure à celle de ses employés. En espérant qu'il règne un climat de travail harmonieux chez Groupe Genitech.

