



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

DISTRIBUTION RESTREINTE

15726

JUILLET 1986
FRANCAIS

ASSISTANCE A L'ENTREPRISE NATIONALE
D'ORGANISATION ET D'INFORMATION DU
SECTEUR DE L'INDUSTRIE LOURDE (ENORI)

SI/ALG/85/803

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

RAPPORT FINAL *

établi pour le Gouvernement algérien,
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
Organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

d'après les travaux de Monsieur G. Smits
consultant en organisation industrielle, sous le poste 11-52

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

LA STRUCTURE D'ORGANISATION DU C.A.M.

CONFIGURATION FINALE VALIDEE

PAR

E.N.I.E.M. / E.N.O.R.I.

TIZI-OUZOU 12/05/1986

I. - INTRODUCTION

II. - LA STRUCTURE DE BASE

III. - LES SUBSTRUCTURES PRINCIPALES

- Production

- Développement et Qualité

- Achats et Tenue de Stock

- Maintenance et Travaux Neufs

- Administration

- Contrôle de gestion

- Commercial

I - INTRODUCTION

- . Dans le cadre du projet de l'extension du complexe C.A.M., avec la ligne "TOSHIBA", l'ENIEM a demandé la collaboration de l'ENORI pour une étude d'adaptation de la structure actuelle à la nouvelle réalité.
- . En vue de l'importance de l'extension qui portera le nombre du personnel du C.A.M. de 1800 à 4500 personnes, l'ENORI a présenté ses propositions dans une première réunion de prévalidation du 29/4/86, pour les débattre avec l'ENIEM, afin de pouvoir valider la structure finale dans une deuxième réunion qui s'est tenue le 12/5/86, entre l'ENIEM et l'ENORI.
- . Le résultat est une structure qui :
 - respecte l'organisation déjà existante des lignes de production actuelles, et celles proposées par le fournisseur de la nouvelle ligne,
 - crée ou renforce des fonctions de support nécessaires pour le développement du produit et de la technologie, ainsi que pour assurer la qualité du produit voulu,
 - regroupe les fonctions de nature administrative, pour orienter l'effort de la direction du C.A.M. vers les activités de sa mission principale.... La production.

- . L'ENIEM est très consciente que l'introduction de la nouvelle organisation doit être précédée par :
 - * L'élaboration en détail de chaque substructure nouvellement introduite,
 - * Définition des fonctions et établissement des procédures non existantes actuellement,
 - * Sélection et training du nouveau personnel, spécifiquement ceux choisis pour les postes d'encadrement créés dans le cadre du plan d'extension.

- . La structure présentée est évolutive, et doit être adaptée dans le temps, aux réalités qui se présentent, comme par exemple :
 - * Le développement du complexe,
 - * La disponibilité et qualité de l'encadrement,
 - * L'expérience.

II - LA STRUCTURE DE BASE A ETE CONCUE POUR FAIRE FACE A L'EXTENSION DU C.A.M. AVEC LA LIGNE TOSHIBA

- . L'extension du C.A.M. avec la ligne TOSHIBA triple la production ainsi que le person-

nel de l'entreprise.

- . Pour faire face à une extension de cette importance, il est décidé de :
- maintenir une organisation par ligne de production, pour les raisons suivantes :
- * ne pas perturber l'organisation des lignes déjà existantes, des cuisines et frigo DIAG,
- * laisser introduire par TOSHIBA, son organisation pour laquelle il est responsable.

Ultérieurement, certains regroupements de caractère technologique peuvent être envisagés.

*

*

*

Pour le moment, l'atelier de refendage sera rattaché à l'une des lignes, et l'atelier de menuiserie sera rattaché à la ligne cuisinières.

- rattacher les 3 lignes de production directement au Directeur du Complexe. ceci est décidé spécifiquement pour les 3 raisons suivantes :
- * le CAM est principalement une unité de production,
- * il est difficile de trouver un dirigeant, en dehors du Directeur du Complexe, qui puisse coordonner 3 ateliers de cette importance,

* l'autonomie de chaque ligne ne nécessite pas de coordination routinière, mais seulement d'orientation.

- rattacher directement au directeur du complexe, un minimum de fonctions de support à la production.

Pour ceci, il a été décidé :

- * de créer une fonction développement et qualité,
- * de regrouper les fonctions achats et tenue de stock,
- * de créer une fonction TN et de la regrouper avec la maintenance.

- de regrouper les fonctions de nature administrative dans un service administration. Ces fonctions sont :

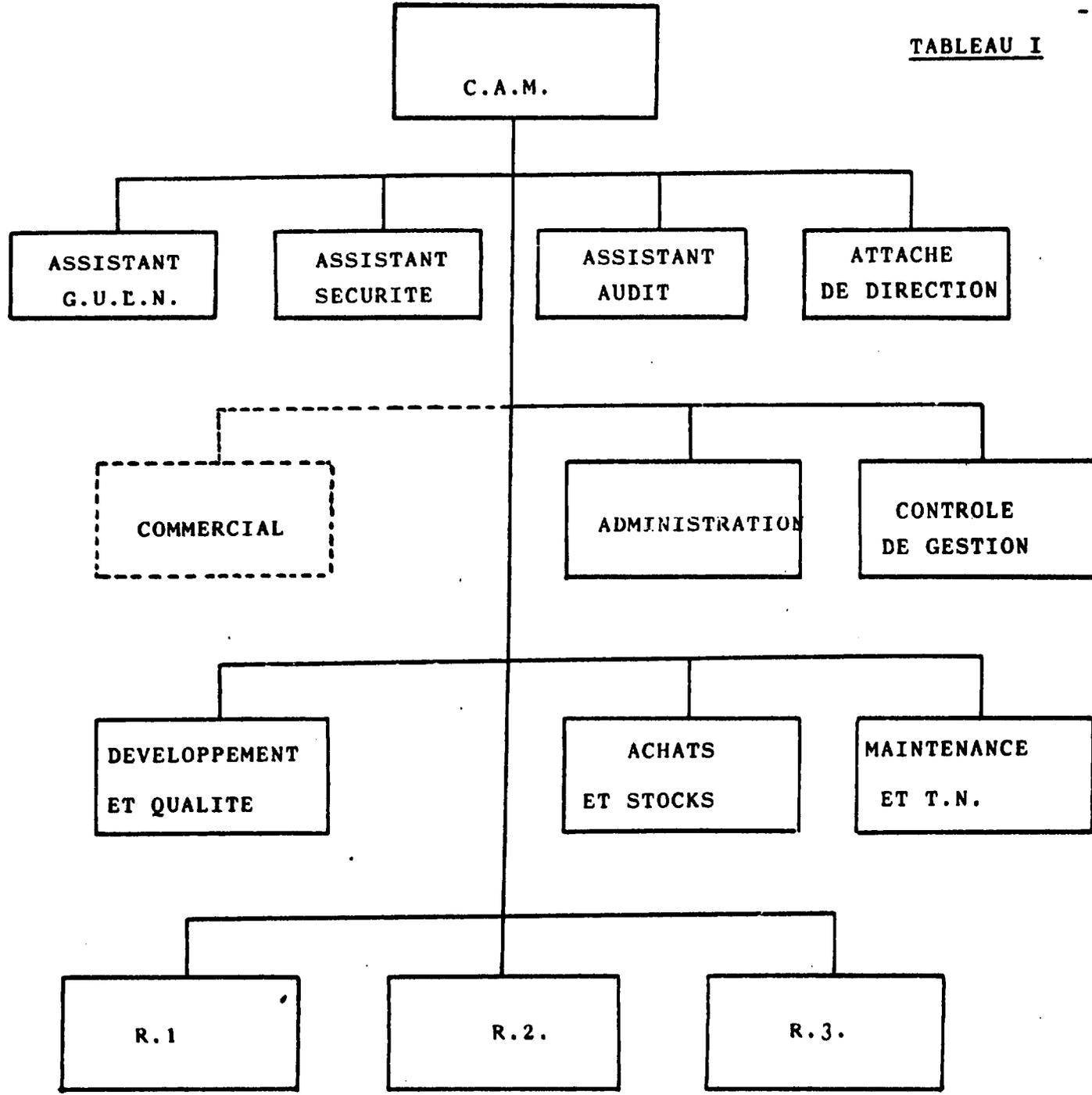
- * moyens logistiques,
- * Ressources Humaines,
- * Comptabilité et Finances,
- * Organisation et Information.

- de créer un service de contrôle de gestion, attaché directement au Directeur du CAM.

- préparer une structure commerciale sous la direction du CAM.

. Le tableau I représente la structure de base validée par l'ENIEM.

TABLEAU I



III - L'OBJECTIF DES SUBSTRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME DE BASE EST DE CREER DES FONCTIONS AUTONOMES DANS LESQUELLES SONT REGROUPEES DES TACHES HOMOGENES ET COMPLEMENTAIRES.

Comme indiqué dans le chapitre précédent, l'organigramme de base contient 10 substructures principales.

- 3 lignes de production,
- développement et qualité,
- achats et tenue de stock,
- maintenance et travaux neufs,
- administration,
- contrôle de gestion,
- commercial.

Les pages suivantes élaborent chacune de ces structures en détail.

1. - Chacune des substructures production est dotée avec toutes les fonctions nécessaires pour assurer la bonne marche des ateliers de fabrication concernés

. Dans le contexte actuel du CAM, il y a 3 substructures de production :

- frigo 1,
- frigo 2,
- cuisinières.

. Ce nombre peut être augmenté ultérieurement, soit avec :

- une ou plusieurs lignes de produits supplémentaires, et/ou,
- un ou plusieurs regroupements des ateliers d'une technologie homogène (ateliers plastique, ateliers mécanique).

. Une substructure production contient au minimum :

- des ateliers de fabrication (3 à 7),
- une structure de maintenance,
- les bureaux nécessaires à la gestion de la fabrication.

- . Chaque atelier de fabrication doit être structuré pour être autonome, en ce qui concerne la bonne exécution de son plan de fabrication.

Au minimum, la structure doit être dotée avec les fonctions suivantes :

- plusieurs sections de fabrication (3 à 6),
- contrôle qualité de fabrication.

Cette fonction est hiérarchiquement attachée au chef de l'atelier et a un lien fonctionnel avec la substructure développement et qualité (voir chapitre III,2).

- bureau de lancement et suivi.

Ce bureau travaille en étroite collaboration avec la fonction ordonnancement de la ligne de production concernée.

- . La structure de maintenance est centralisée au niveau de chaque ligne de production, et contient au minimum :

- des équipes d'intervention pour couvrir les besoins des ateliers.

Ces équipes peuvent être physiquement localisées dans les ateliers concernés.

- un bureau technique pour la gestion de la maintenance de la ligne de production concernée.

Ceci contient au minimum :

- * programmes de l'entretien et budget,
- * méthodes et préparation,
- * suivi et rapports.

- les magasins spécifiques pour les besoins locaux.

La structure de la maintenance de la ligne de production fait appel à la sub-structure maintenance et TN pour :

- l'intervention des équipes centrales d'appui,
- l'intervention des équipes spécialisées,
- production précise dans les ateliers centraux,
- utilisation des magasins centraux de maintenance.

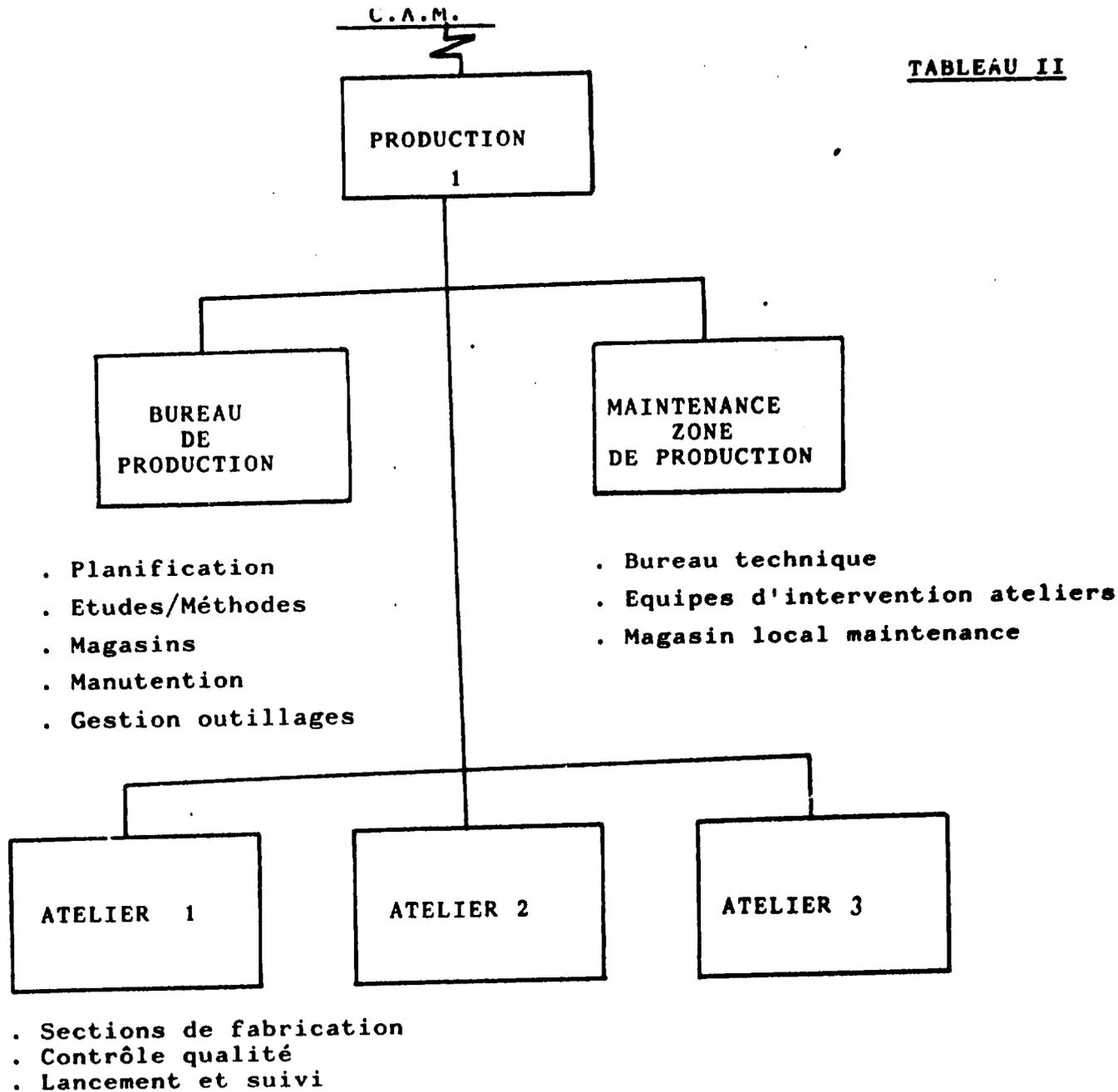
Les structures maintenance de production ont des liens fonctionnels avec la substructure maintenance et travaux neufs.

- . Les bureaux nécessaires à la gestion de la fabrication, contiennent au minimum les fonctions suivantes :
- planification : plans, ordonnancements, gestion stock et déclenchement des approvisionnements, suivi de production.
 - études et méthodes de fabrication.
 - magasins des articles spécifiques pour la ligne de production.
 - manutention entre les ateliers et magasins.
 - gestion des outillages spécifiques.

Ces fonctions peuvent être regroupées sous un responsable du bureau de production, ou être chacune attachées individuellement au responsable de la production.

- . Le tableau II représente l'organigramme type pour chaque ligne de fabrication, validé par l'ENIEM.
- . La structure des lignes de production, décrite ci-dessus, peut être modifiée dans son détail en vue des suggestions faites par TOSHIBA.

exemple : attachement études/méthodes au niveau de chaque atelier ou au bureau de production centralisé pour toute la ligne de production, comme suggéré ci-dessus.



2 - La substructure développement et qualité a été créée pour donner au CAM un instrument efficace pour le maintien du niveau technologique des produits et des procédés ainsi que d'assurer la qualité du produit final à son niveau prédéterminé

. Bien que les fonctions "contrôle, qualité et développement" soient bien distinctes, leur fusion a été décidée sur la base des arguments suivants :

- l'interface entre les deux activités est importante.

Un responsable commun peut améliorer les communications nécessaires.

- réduire le nombre de personnes supervisées par le Directeur du Complexe.

. La fonction développement et qualité est composée de quatre (4) activités :

- développement produits et procédés,

- méthodes qualité et animation,

- contrôle qualité,

- labo central.

. La section développement produits et procédés, a été créée pour que le CAM assure son existence dans le futur.

Pour ceci, il est essentiel de créer au minimum des activités :

- développement des produits existants -pour assurer la mise à jour constante des produits-,
- étude de produits nouveaux -pour pouvoir préparer le remplacement des produits existants obsolètes ou pour élargir la gamme des produits du complexe,
- étude de nouveaux procédés -pour rester à jour du développement technologique du domaine concerné-.

A ces trois (3) activités, s'ajoute un atelier sommaire pour la fusion et essais des prototypes et modèles.

. La section méthodes, qualité et animation assure la compréhension de qualité pour le complexe. Il détermine la politique qualité. Pour ceci, elle aura les activités suivantes :

- fixation normes qualité,
- recherche amélioration de la qualité,
- animation et suivi de la qualité de la fabrication,
- suivi des réclamations du produit vendu.

. La section contrôle qualité assure que le produit a chaque phase correspond aux spécifications de qualité établis.

- réception matières, fournitures et outillage,
- fabrication pièces, sous-ensembles et produits,
- produits finis.

Ces inspections sont faites en collaboration avec les équipes de contrôle qualité des ateliers, sur lesquels la section exerce une autorité fonctionnelle, en ce qui concerne :

- la tenue aux normes établies,
- les méthodes du contrôle,
- la gestion des données.

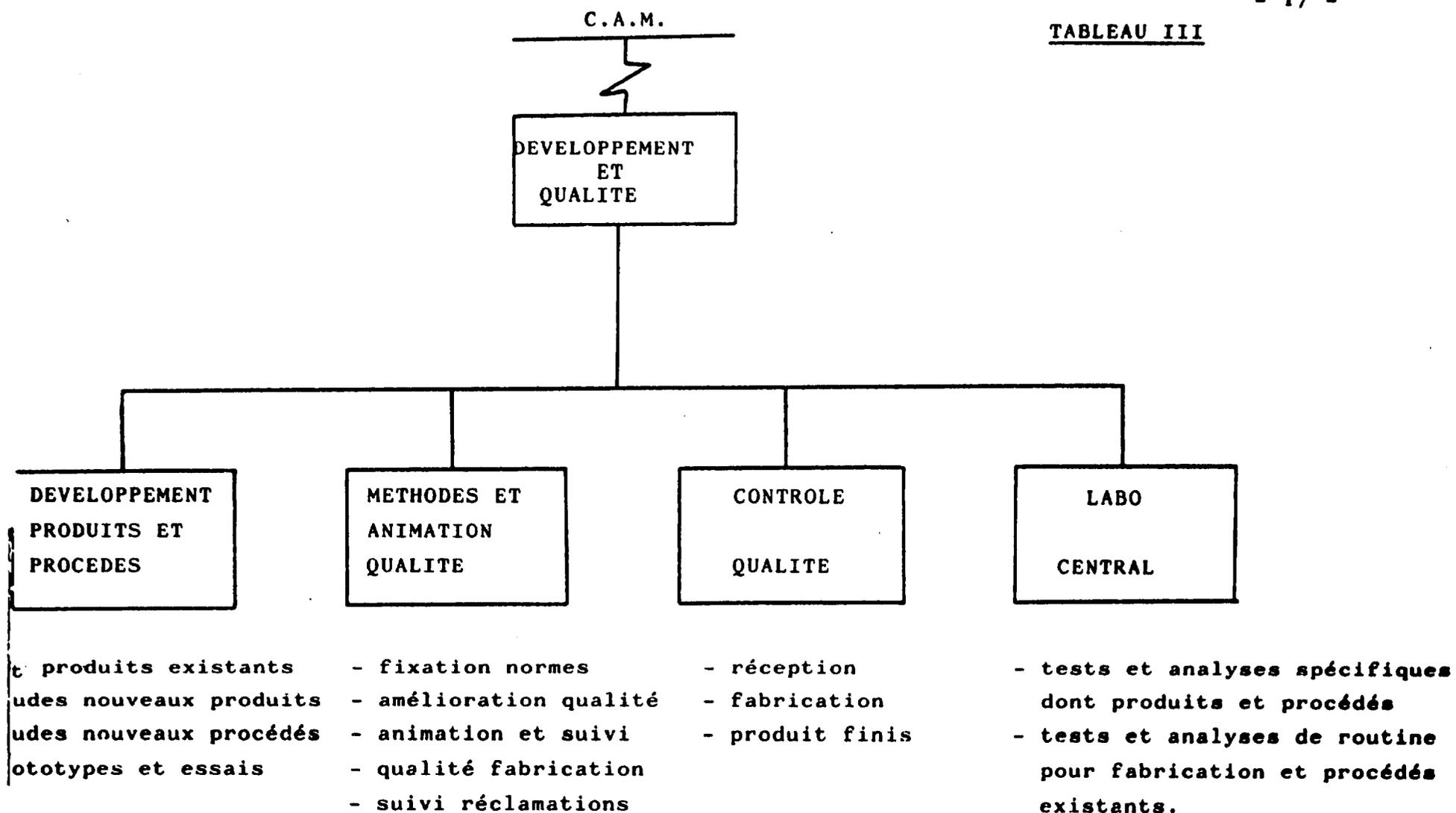
. Le laboratoire central rempli une fonction multiple :

- Tests et analyses spécifiques pour la section développement produits et procédés,
- Tests et analyses de routine pour les fabrications et procédés.

Ces tests et essais sont principalement de nature mécanique et chimique, qui nécessite une intervention de spécialistes avec des installations centralisées spécifiques.

. Le tableau III représente la structure validée.

TABEAU III



3. - Pour limiter le nombre de personnes rattachées au Directeur du CAM, la fonction tenue de stock est combinée avec celle des achats . . .

Aucun changement de fond n'a été décidé pour l'organisation de la fonction achats, qui comporte aujourd'hui les sections suivantes :

- achats importations,
- achats locaux,
- achats techniques,
- transit.

Pour les raisons citées ci-dessus, il a été décidé d'y ajouter l'activité de tenue de stock.

Cette dernière section comporte les activités suivantes :

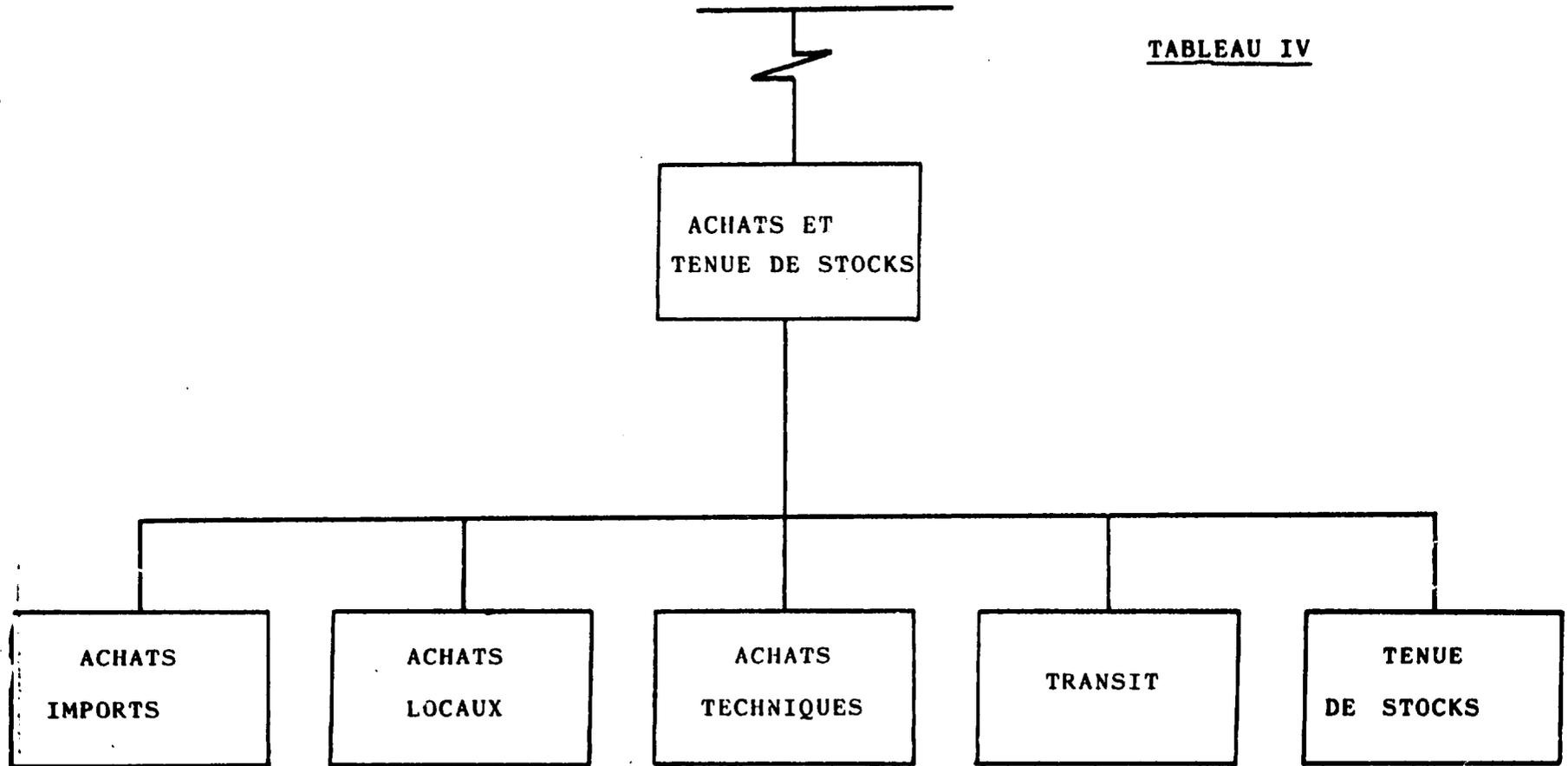
- gestion des matières à utilisation commune,
- magasinage des :
 - * matières premières,
 - * fournitures,
 - * produits finis.

La gestion des matières à utilisation spécifique ainsi que leur magasinage est prise en charge par chaque ligne de production.

Le tableau IV représente la structure validée.

C.A.M.

TABLEAU IV



- Gestion matières communes
- magasinage matières communes

- 4 - La substructure de maintenance et de T.N. a été conçue pour, à la fois renforcer la capacité technique centrale et responsabiliser les lignes de production pour la maintenance de leurs propres équipements
- . Comme expliqué dans le chapitre III,1, la maintenance des équipements de production est décentralisée au niveau de chaque ligne de produit.
 - . En conséquence, la structure centrale de maintenance conserve pour la maintenance des équipements, les rôles principaux suivants : (voir page 9)
 - pour le bureau technique : - fixation de la politique maintenance, et de la coordination des équipements du complexe,
 - le bureau technique a une autorité fonctionnelle sur l'organisation de la maintenance rattachée aux lignes de production.
 - pour la maintenance centrale : - intervention groupes centraux d'appui,
 - intervention équipes spécialisées,
 - production pièces,
 - magasinage pièces communes de maintenance.

. La substructure maintenance et T.N. contient :

- le bureau travaux neufs pour :

- * étude des modifications importantes et installation des équipements nouveaux,
- * gestion et suivi des investissements au point de vue technique et financier.

Pour ceci, le bureau de travaux neufs a :

- * un bureau d'études,
- * des ingénieurs de projet.

- le bureau technique maintenance :

Le rôle principal du bureau est la fixation de la politique pour l'ensemble des activités de la maintenance du complexe.

Sees activités sont principalement :

- * gestion et budget,
- * méthode et standardisation,
- * systèmes et procédures,
- * bureau dessin pour petites modifications,
- * dossiers et documentation.

- maintenance centrale d'équipement :

Cette section contient principalement :

- * des équipes centrales d'appui -en cas d'insuffisance des équipes d'intervention des ateliers,
- * des équipes centrales de spécialistes,
- * des ateliers centraux mécanique et électrique,
- * des magasins de matières premières pour l'atelier central.

- maintenance parc roulant :

L'importance du parc roulant du complexe, mérite une structure bien solide pour cette section.

Il doit contenir principalement :

- * bureau technique du parc roulant,
- * ateliers de réparation,
- * magasins spécifiques.

- Energie et fluides

Les tâches principales de cette section sont :

- * exploitation de la partie commune des réseaux,
- * exploitation des centrales et stations pour l'énergie et fluides.

- maintenance bâtiments et V.R.D.

Les tâches principales de cette section sont :

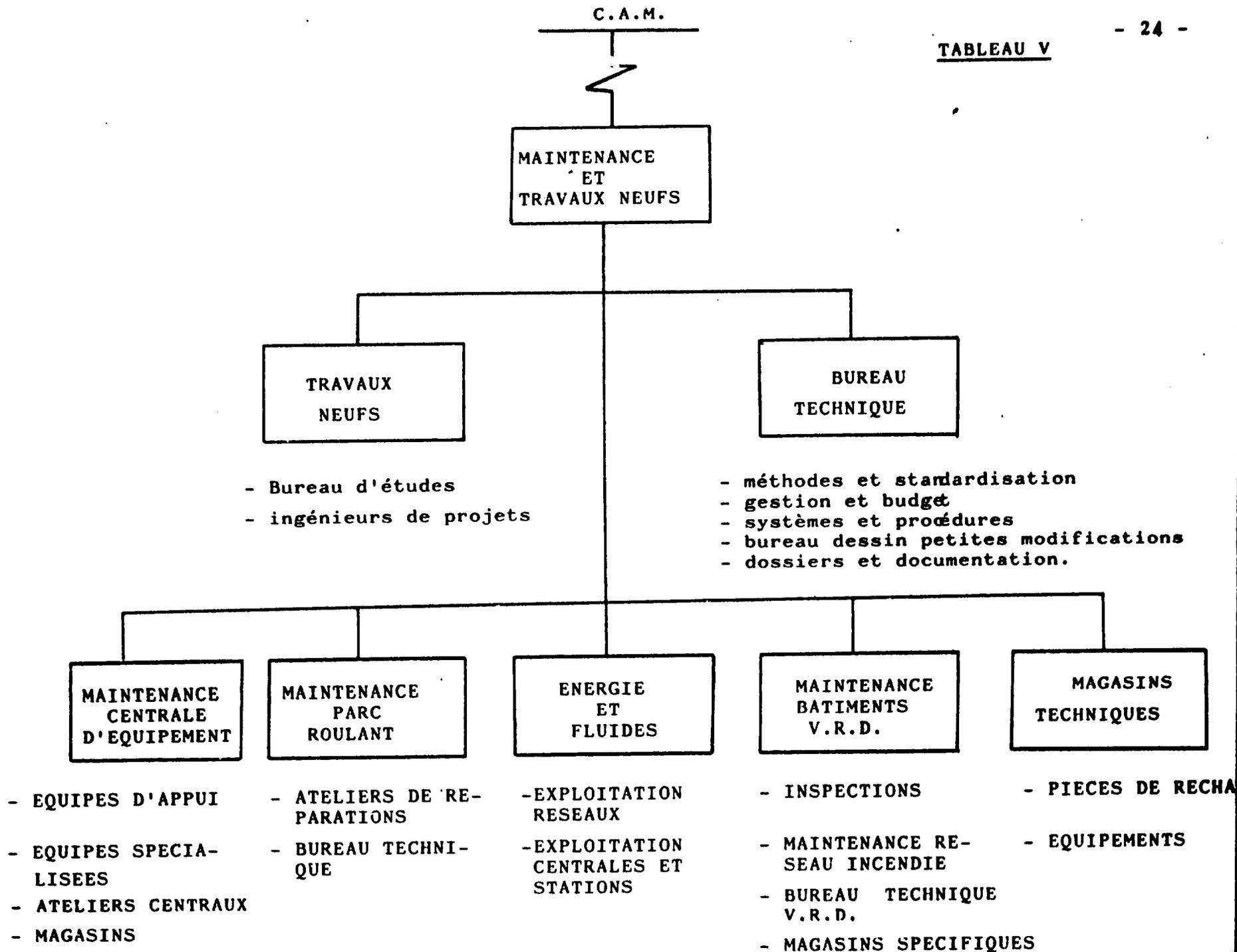
- * inspection des bâtiments et du V.R.D.,
- * maintenance du réseau incendie,
- * établissement des programmes et exécution des travaux de maintenance pour la section.
- * intervention à la demande de :
 - section énergie et fluides,
 - utilisation des bâtiments,
 - travaux neufs.

Cette section a ses propres magasins.

- magasin technique :

Le magasin central pour toutes les pièces de rechanges des équipements.

Le Tableau V représente la structure validée de la substructure de maintenance et travaux neufs.



5 - La substructure administration a été créée pour regrouper toutes les fonctions à caractère administratif sous un seul responsable attaché au Directeur du CAM

. Les 4 sections appartenant à cette substructure, regroupent chacune des fonctions homogènes et complémentaires :

- moyens logistiques,
- ressources humaines,
- comptabilité et finances,
- organisation et information.

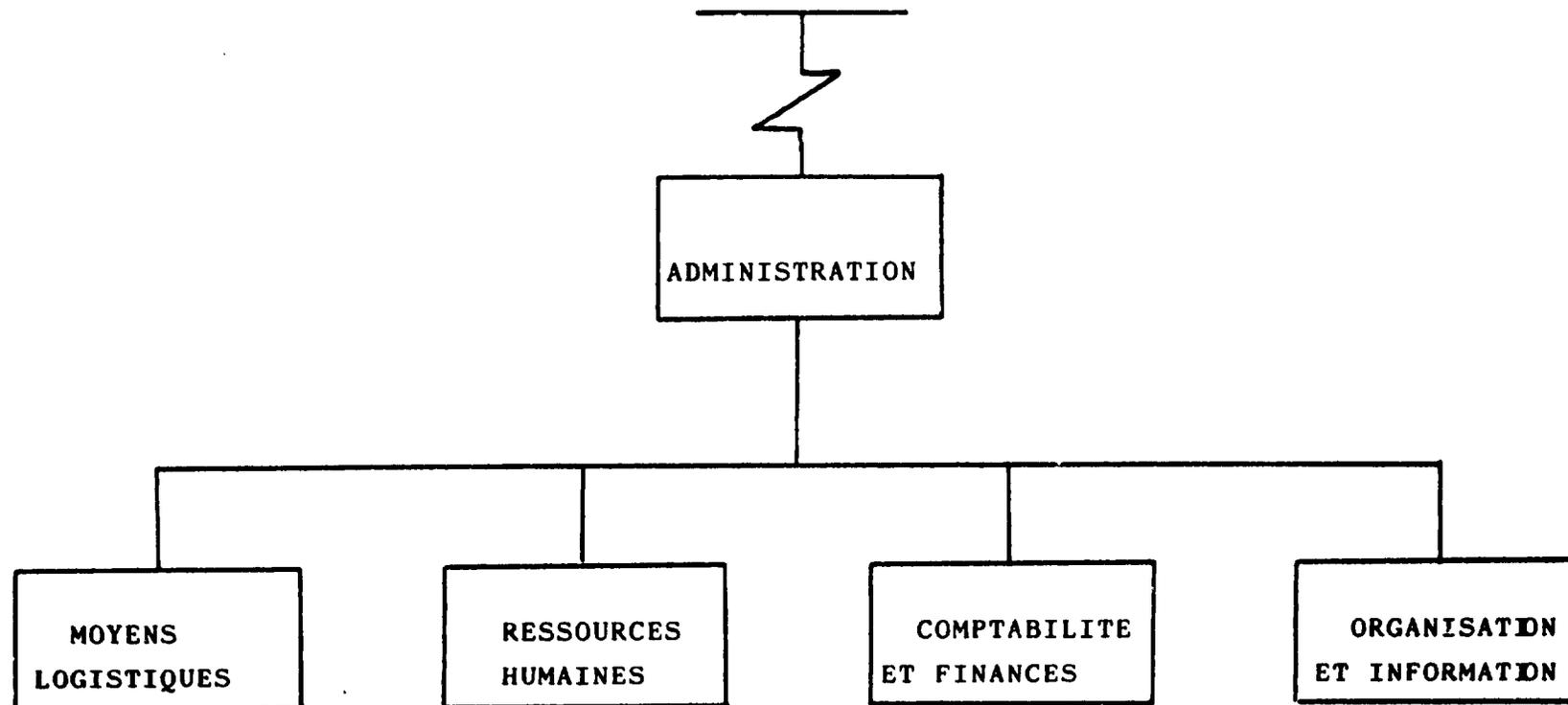
Le tableau VI représente la structure validée, tandis que les tableaux VIa et VIb, donnent les détails des fonctions des sections ressources humaines et organisation et information respectives.

. Moyens logistiques :

Cette section est la plus opérationnelle de la substructure administration, et regroupe toutes les activités ayant une orientation opérationnelle en dehors du domaine de production.

- cantine,
- transport personnel,
- hygiène et sécurité,
- imprimerie,
- coopérative.

C.A.M.



- cantine
- transport personnel
- hygiène et sécurité
- imprimerie
- coopérative

- emploi
- formation
- gestion
- social
- accueil et communication
- relations professionnelles.

- comptabilité générale
- comptabilité analytique
- trésorerie

- organisation
- documentation
- traitement information

. Ressources Humaines

Cette section regroupe toutes les fonctions concernant le personnel :

- employés,
- formation,
- gestion,
- social,
- relations professionnelles.

Pour raisons de discrétion, il s'y ajoute les fonctions accueil et communications.

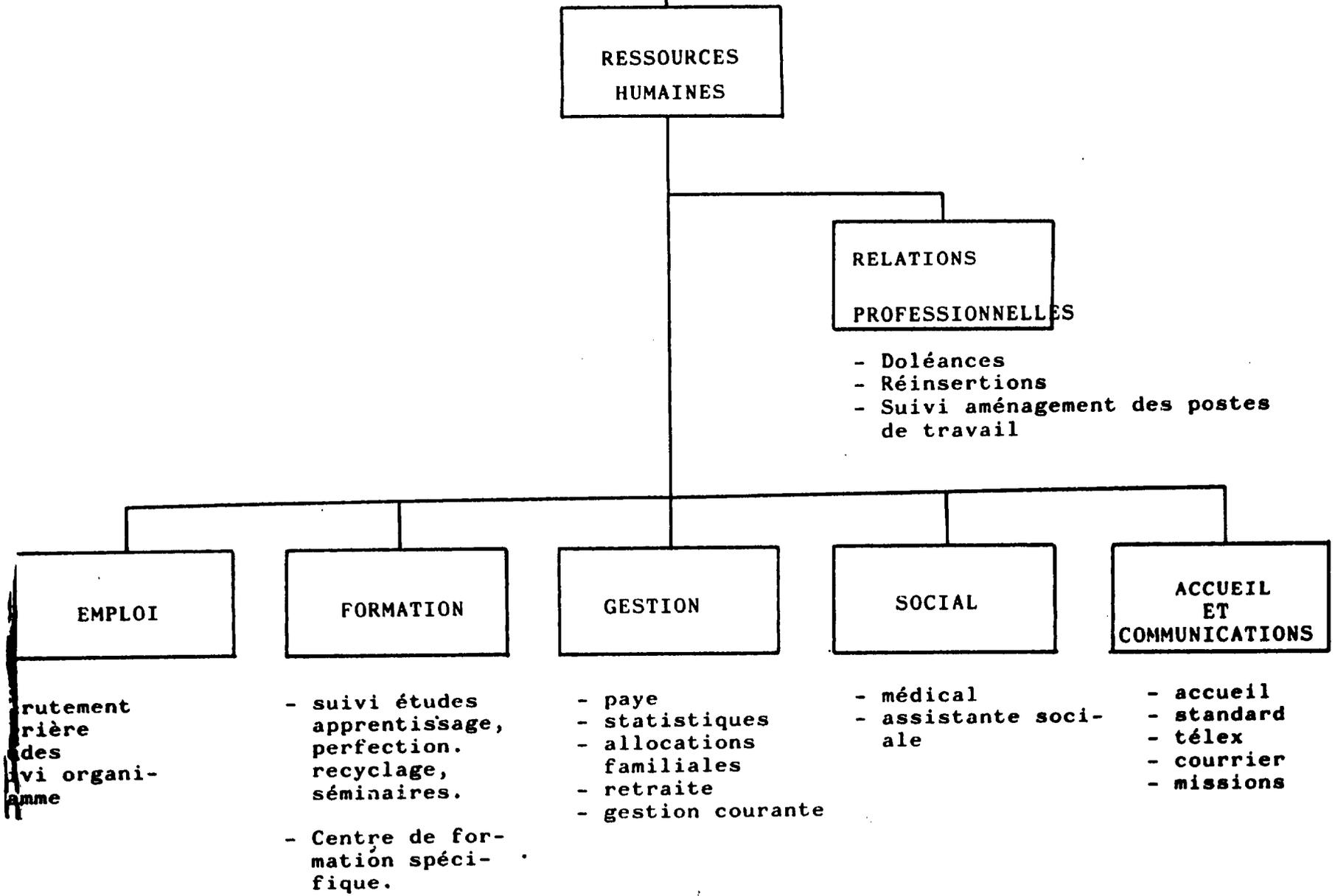
Le tableau VIa, représente la structure validée et résume les activités principales de chaque fonction.

. Comptabilité et finances

Cette section est composée des éléments classiques de ce domaine :

- comptabilité générale,
- comptabilité analytique,
- trésorerie.

TABLEAU VIa



. Organisation et informatique

Cette section a été créée pour rassembler toutes les activités de l'organisation et de la communication des informations.

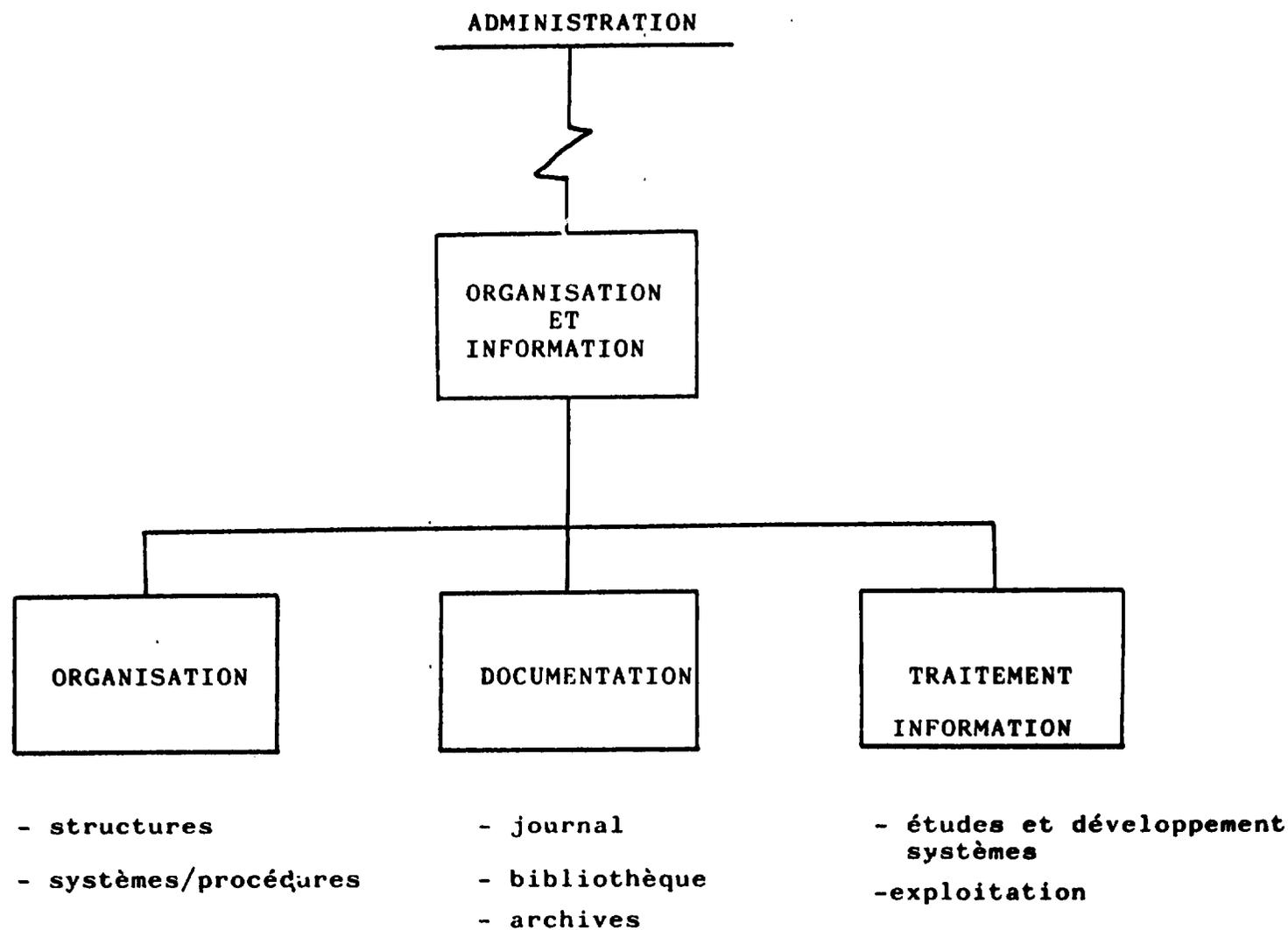
Elle est attachée directement au Directeur de l'Administration pour bien indiquer son importance.

Au commencement de ses activités, il est recommandé qu'elle couvre les fonctions suivantes :

- organisation : une structure pour le développement et la mise à jour des organigrammes et des systèmes et procédures de l'unité ;
- documentation : une cellule pour des informations statistiques de la maison -journal, bibliothèque et archives- ;
- traitement d'informations : une structure pour les études et développement des systèmes informatiques, ainsi que le traitement des données.

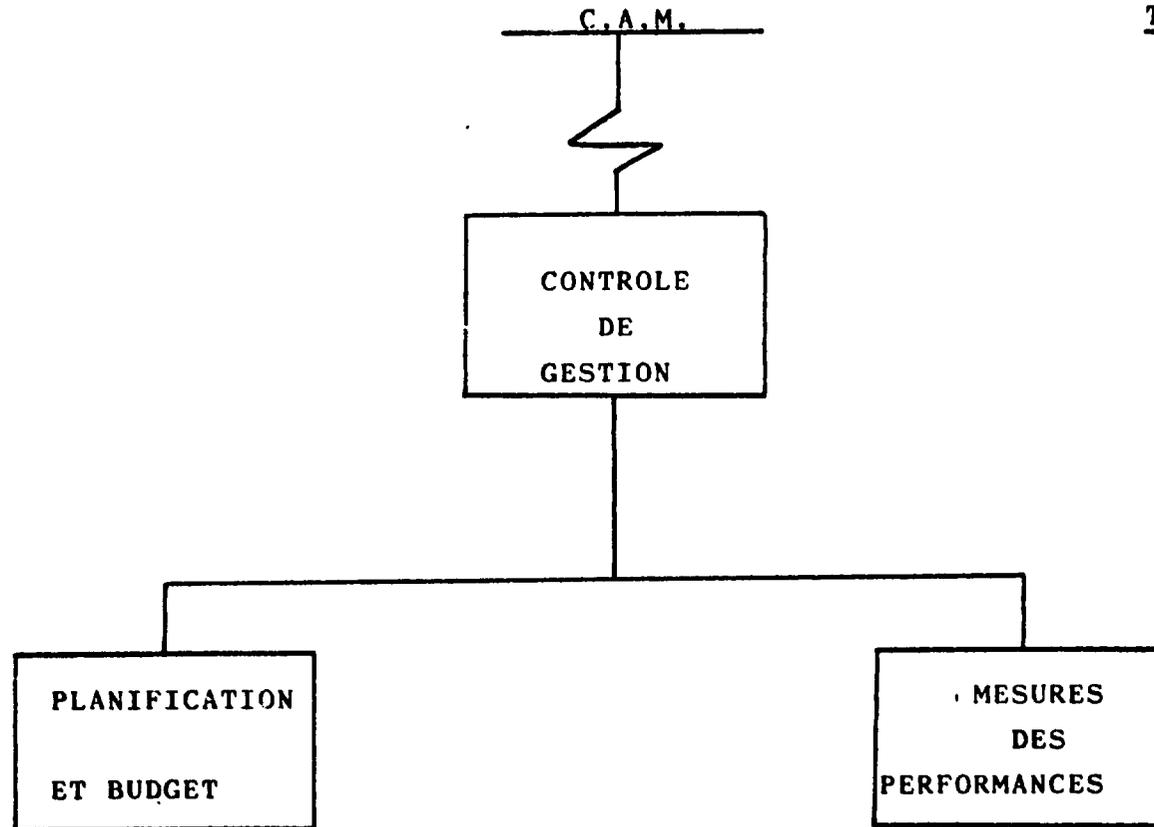
Le tableau VIII représente la structure validée et résume les activités principales de chaque fonction.

TABLEAU VIb



6 - La substructure contrôle de gestion a été créée pour donner au Directeur du CAM un outil efficace de planification et de contrôle

- . La fonction est attachée directement au Directeur.
- . Ses tâches principales sont :
 - élaboration plans et budgets :
 - * plan quinquennal et annuel,
 - * budget physique et objectif de performance,
 - * pré-budget et budget de gestion,
 - * prévisions trimestrielles.
 - mesures des performances :
 - * recueil des résultats,
 - * analyse des écarts,
 - * tableau de bord
 - * statistiques.
- . Le tableau VII représente la structure validée.



- Plan quinquennal et annuel
- budget physique et objectifs de performance
- pré-budget et budget de gestion
- prévisions trimestrielles

- recueil des résultats
- analyse des écarts
- tableau de bord
- statistiques

7. - Une substructure commerciale doit être préparée dans l'éventualité que l'unité sera chargée avec la commercialisation de ses propres produits

Le tableau VIII représente la fusion des fonctions qui constituent une Direction Commerciale, à savoir :

- marketing,
- ventes,
- + expédition et distribution,
- service après ventes,
- administration des ventes.

En attendant, certaines des fonctions peuvent être prises en charge par la structure existante.

Exemple : statistiques du marché, par le contrôle de gestion,
retour informations du S.A.V. pour développement et qualité.