

Sommaire

Introduction générale.....	06
Première partie : recherche théorique	
Chapitre I : Organisation et Structuration de l'entreprise, quel sont les éléments à prendre en considération pour diviser et coordonner le travail ?.....	17
Section 1 : Organisation et structure, définitions et concepts.....	19
1. L'organisation.....	19
2. La structure	22
Section 2 : La démarche de structuration.....	24
1. Le choix d'une structure d'entreprise.....	24
2. Les éléments à prendre en considération pour structurer une entreprise.....	25
Section 3 : La conception structurelle selon H. Mintzberg.....	34
1. Conception des postes de travail.....	35
2. La conception de la superstructure	37
3. Conception des liens latéraux	42
4. La conception du système de prise de décision.....	46
Chapitre II : La coordination dans l'entreprise, s'agit-il de contrôle ou de coordination ?.....	51
Section 1 : qu'est-ce que la coordination ?.....	53
1. Définitions	53
2. Pourquoi la coordination ?.....	56
3. Le problème de la coordination	57
Section 2 : l'importance de la coordination.....	58
1. L'évolution conceptuelle de la coordination.....	58
2. La meilleure action pour coordonner.....	62

Section 3 : les mécanismes de coordination, synthèse et critique.....	68
1. La synthèse de Mintzberg : les six mécanismes de coordination.....	68
2. Critique de la synthèse de Mintzberg.....	74
Chapitre III : L'impact des mécanismes de coordination sur la réalisation de la stratégie, pour une efficacité structurelle.....	86
Section 1 : Introduction à la Stratégie de l'entreprise.....	88
1. Définition de la stratégie.....	88
2. Stratégie, concepts générales	90
3. Ecoles de pensée stratégiques.....	92
4. Principes de la stratégie	93
5. Comment définir la stratégie	94
6. Formation et mise en œuvre de la stratégie	96
7. La démarche stratégique	98
Section 2 : l'interrelation stratégie - structure.....	108
1. L'approche d'Alfred D. Chandler (la structure suit la stratégie).....	108
2. La structure a de l'influence sur la stratégie	111
3. Comment déterminer la stratégie et l'organisation.....	112
Section 3 : l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle.....	114
1. Les mécanismes de coordination, outil de contrôle.....	114
2. L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle.....	116

Deuxième Partie : recherche empirique

Chapitre I : L'entreprise publique Algérienne à la recherche de sa performance contre les comportements défailants traduits par sa structure inefficace	120
Section 1 : Les choix économiques de l'Algérie	120
Section 2 : L'impact de ses choix sur l'entreprise publique Algérienne.....	123
Section 3 : Les réformement effectué pour la performance de l'entreprise publique en Algérie.....	126

Section 4 : La stratégie et la structure, dans quelles perceptions par l'entreprise publique économique en Algérie ?	132
Section 5 : Quel est la réalité du choix, l'instauration et la mise en place de la structure de l'entreprise publique économique en Algérie ?	135
Section 6 : Les faiblesses et les bases défaillantes de l'entreprise publique économique Algérienne.....	142
Chapitre II : l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AWRFUSA avant et après changement stratégique.....	151
Section 1 : la démarche de la recherche empirique.....	154
1. La méthodologie de la recherche empirique.....	154
2. La présentation de l'échantillon de travail.....	157
3. Les circonstances du terrain	157
Section 2 : L'interprétation des Résultats De La Recherche Empirique.....	158
I. La mise en place des mécanismes de coordination dans la structure de l'entreprise lors de sa création.....	162
II. Le changement stratégique de l'A.G.R.F.U.W.SA sur la période 2010-2014.....	170
III. Le changement structurel de l'A.G.R.F.U.W.SA en 2012.....	182
IV. Le choix et mise en place des mécanismes de coordination suivant une congruence avec la nouvelle stratégie.....	187
Chapitre III : L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AGRFUWSA par leur action de contrôle	195
Section 1 : Les Résultats De L'AGRFUWSA Réalisé En 2012.....	197

Section 2 : Discussion des résultats.....	210
Conclusion générale.....	224
Références bibliographiques.....	231
Table des illustrations.....	242
Annexes	246

Introduction générale

*L*a théorie classique des organisations cherchait l'efficacité structurelle partant du principe de la structure idéale par laquelle se réalise le travail de l'entreprise de la meilleure manière qui soit. Différents travaux, menés sur la période 1960-1980 pour remettre en cause les principes universels des théories organisationnelles traditionnelles et leurs prescriptions d'un « one best way », ces théories vont montrer qu'il n'existent pas de structures optimales, idéales mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements et c'est suivant des facteurs de contingence qu'un choix organisationnels est déterminé.

Dans ce même contexte, les travaux d'A. Chandler dans son livre : stratégie et structure de l'entreprise en 1962, concluent que le succès de la stratégie dépend de la structure adéquatement choisie et adoptée, alors que la structure suit toujours la stratégie de par son évolution imposée par l'environnement. Cependant, Chandler note que malgré ce lien, le changement de la structure n'est pas automatique, il n'arrive que lorsqu'elle ne permet pas l'application de la nouvelle stratégie nécessitant des modifications apporté sur les dispositifs de répartition des tâches et de coordination. En effet, l'efficacité de la structure dépend directement de sa capacité à répondre aux buts et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Notant que cette interaction se répercute tant sur la division du travail que sur la coordination.

Mintzberg dans son livre structure et dynamique des organisations en 1978 vient, par son approche de la configuration, montrer l'incapacité des théories classiques, à relier la stratégie, la structure, le pouvoir et l'environnement, pour une efficacité structurelle⁽⁰¹⁾, il propose six mécanisme de coordination à savoir : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation : des procédés de travail, des résultats ou produits, des qualifications et des normes. Ces mécanismes existent dans l'ensemble au sein de l'organisation, l'utilisation d'un seul d'entre eux pour coordonner tout le travail est pratiquement impossible. Cependant, il est probable d'utiliser l'un au lieu de l'autre grâce à la possibilité de substitution entre eux. Le choix et la mise en place de ces mécanismes, doit être effectué de façon à réaliser une efficacité structurelle qui à son

01 : (2010), Manageor _ les meilleurs pratiques du management, édition DUNOD, paris _ P101.

tour suit la stratégie tracée.

En effet, une stratégie bien déterminée doit donner lieu à une mise en œuvre par un choix structurel adéquat. Ce n'est qu'à travers le degré de réalisation des objectifs stratégiques, qu'on peut mesurer l'efficacité structurelle. Toutefois, les mécanismes de coordination à leurs tours interviennent dans ce processus pour finaliser l'atteinte des objectifs stratégique de par leur complémentarité ainsi que leur cohérence avec la stratégie adoptée.

Il est vrai que la motivation en l'occurrence d'un travail de recherche en doctorat ne vient point d'une seule estimation personnelle des faits flagrants, dont l'entreprise publique algérienne est la source. En effet, les différentes écoles de management et leurs auteurs depuis : Adam Smith, Henry Fayolle, Frédérique Winslow Taylor et plein d'autres qui ont été la source de nos connaissance durant notre cursus en sciences de gestion et qui nous ont appris que le but d'une entreprise est de survivre au sein de son environnement en toute efficacité. Aussi la première année doctorale en management des organisations, qui m'a permis d'identifier l'importance de la structure organisationnelle d'une entreprise par les travaux d'Henry Mintzberg sur la structure et la dynamique des organisations. Cependant, ma présence au sein d'une entreprise publique Algérienne, a été un vécu qui a d'abord fait le complément de mes connaissances en organisation ainsi la conviction que le dynamisme à l'intérieur de la structure d'une entreprise doit se faire afin d'assurer son efficacité, néanmoins ma formation en Audit m'a appris que pour régler un problème il faut trouver la source qui le cause, sauf que ce n'est pas suffisant de l'identifier, en effet il est plus important encore de trouver la solution pour s'en débarrasser, et il se trouvait que la source de l'inefficacité structurelle de cette entreprise publique venait, dans la plus part du temps, d'un manque de coordination entre ses départements .

Ce que j'ai pu constater durant les trois années au sein de cette entreprise publique, est que l'ensemble des départements étaient en activité, ils réalisaient des résultats, le produit étaient vendu, évident ! Car notre entreprise détenait le monopole dans sa zone d'activité. Sauf qu'il était claire pour tous que le fonctionnement de la structure était désastreux, dans la mesure où chacun travaillait de son côté sans savoir ni le moment ni le lieu opportun de réunir nos efforts pour les exploiter. Il arrivait dans certains cas ou la défaillance venait de nos actions même, du fait de travailler sans forte implication dans le déroulement de l'activité. On achevait chacun dans son département nos tâches, sans connaissances préalable de l'intérêt de ces informations pour les autres services et

vice versa ; Ce qui faisait parfois la médiocrité de notre travail, l'incompétence des uns aux yeux des autres et menait à des différends considérables. En effet, on se voyait comme des obstacles qu'on devait éviter, alors qu'en fin de chaque conflit on sortait d'une certitude que le défaut nous venait de l'inefficacité de notre structure. La réalité était frappante mais c'était la simple vérité, chaque département voire service faisait son travail de la manière qu'il jugeait juste mais si d'autres départements en dépendait, cette façon de faire n'était pas toujours la meilleure. Plus loin encore, quand un département travaillait hors instructions des procédures, menant ainsi à des défaillances, la structure de l'entreprise ne permettait pas l'identification de la phase dite responsable de l'infraction au moment opportun, il était question de se dénoncé pour que la direction s'aperçoive des fait réel. On souffrait de mauvaise coordination et on voyait cette situation se répercuter sur l'efficacité de toute la structure de l'entreprise tout le monde s'en plaignait.

Cette situation prenait de l'ampleur sans que notre direction s'en aperçoive, nos clients et nos fournisseurs mêmes s'en plaignaient, ils ne pouvaient que nous supporter grâce à la situation de monopole de notre entreprise publique. Mais cela n'a ni empêché la qualité de notre produit d'être mauvaise, ni le magasin de recevoir des pièces de rechange de très mauvaise qualité ou inutilisables. Des équipements qui valaient des milliards, jetés à cause d'une mauvaise utilisation alors que leur qualité et durée de fonctionnement étaient connues sur le plan mondial, ceci représentait des dizaines de milliards voire plus, évaporés dans l'air sans compter les déséquilibres qui se posait sur le plan gestion du personnel. Des nécessités de concentration dans certaines sections suite aux surcharges de travail, lenteur d'achèvement des tâches. Aussi la lourdeur de traitement des dossiers fournisseurs et clients, menait dans certains cas à leur faire perdre leur argent.

Il s'agissait bien de déficits quantitatifs et qualitatifs, qui étaient flagrants même en situation de monopole. Et dire que même en terme de résultats, les travailleurs ne bénéficiaient plus de leurs fameuses primes de performances par faute d'infériorité des bénéfices obtenus par rapport aux précédents, étant en situation de dégradation.

Le plus dangereux encore était la négligence de toutes ces anomalies par la direction, qui a créé un sentiment de déception chez les travailleurs, de non implication, voire de négligence et d'indifférence à leur tour. Ce qui a engendré un feu de détresse au sein de la structure. Il était clairement dénoncé par ceux-ci qu'ils ne se souciaient plus de la survie de l'entreprise puisque leurs efforts se voyaient épuisés, leurs réclamations,

recommandations comme opérateurs sur le terrain ne voyait pas de suite relevant d'intérêt pour leurs problèmes. Alors qu'en réalité leurs messages n'arrivaient que rarement à la direction, au moment et dans l'état voulu. Ceci était une forte source de conflits syndicaux.

Le vrai danger de tous ces problèmes est les normes qui s'implantent dans les esprits des travailleurs, et qui les mènent à agir d'une manière indifférente envers leur travail et ce à l'unanimité. Cette indifférence se répercute automatiquement sur leur rendement chacun dans son poste et à sa manière. En effet, cette unanimité ne veut pas toujours dire qu'ils se passent le message pour ne pas être efficace au travail, mais du fait qu'ils ont vécu dans les mêmes conditions et enduré presque les mêmes difficultés et probablement subi les mêmes gênes, ils ont appris à réagir de la même manière. Là on se retrouve avec un nombre considérable de personnes agissant de façon standard, dans différents départements et niveaux. Une arme à double tranchant pour l'entreprise.

Le grand souci n'était pas de trouver une solution pour résoudre le problème de coordination qui existaient et qui causait la défaillance de notre structure. Malgré quelques initiatives insuffisantes, aucun travailleur n'en avait les prérogatives. Il était question de convaincre d'une part, la direction de l'impact qu'a la coordination sur l'efficacité de sa structure pour la mener au changement. D'autre part, le personnel pour une application rigoureuse des mesures prise en termes de coordination. Là aussi c'était un autre problème qui se posait, certaines mesures existaient sans être appliqué par le personnel, chacun avait ses raisons mais la plus connu était justement l'indifférence.

Toutes ces défaillances aggravées par un mélange d'ignorance et d'indifférences, je me disais qu'heureusement l'entreprise était en situation de monopole. Le drame est qu'après un temps, l'Etat avait décidé de créer une autre unité dans le même secteur et la même zone d'activité. En gardant notre même rythme, les conséquences seraient néfastes, notamment si cette nouvelle unité absorbe notre clientèle. C'est là qu'un point d'exclamation est venu s'imposer en faisant récapituler tous les faits vécus, qui ont visé la mauvaise coordination pour avoir été à l'origine de l'inefficacité de la structure de l'entreprise. Quel impact ! Le paradoxe est que la coordination existait bien ainsi que les tâches à achever sauf que celle-ci était insuffisante pour que le travail soit effectué efficacement. Le résultat au fil du temps était une structure complètement inefficace dans une situation de monopole risquant la faillite dans un environnement concurrentiel.

La question qui se posait était la suivante : sur quelle base la coordination au sein d'une structure de l'entreprise devrait être mise en place ?

Les travaux menés par Yvan Barel⁽⁰²⁾, ont permis de répondre à cette question comme ils ont aussi influencé sur l'orientation du champ d'investigation de cette recherche notamment, ses résultats sur les mécanismes de coordination présentés par H.Mintzberg, à savoir :

- 1. l'ajustement mutuel** qui est le contact simple et informel entre individus ;
- 2. la supervision directe** où une seule personne commande et ordonne les autres ;
- 3. la standardisation des procédés** de travail en précisant les procédés des tâches qui doivent être effectuées par les personnes auxquelles est attribué ce travail ;
- 4. la standardisation des résultats** où il est question de préciser les résultats qui doivent être obtenus ;
- 5. la standardisation des qualifications** à travers la précision des compétences et la formation des personnes qui doivent achever le travail ;
- 6. la standardisation des normes** qui portent sur l'ensemble des valeurs et croyances acquises aux esprits des individus et qui guident leurs attitudes convergées dans un même sens, qui est tracé par les buts prédéterminés.

Selon Mintzberg ces mécanismes de coordination assurent plus de communication et de contrôle que de coordination. Basée sur cette notion qu'Yvan Barel a assimilée à celle de maîtrise de la gestion, l'auteur suggère que le choix et la mise en place des mécanismes de coordination doit être fait suivant une congruence avec la stratégie de l'entreprise pour que leur action de contrôle soit menée efficacement.

Sauf qu'il reste une autre interrogation à l'effet de la question suivante :

Est-ce que cette congruence est prise en considération lors du choix et de la mise en place de la structure de l'entreprise en Algérie ?

Pour répondre à cette question il est important de noter que la congruence entre mécanisme de coordination et stratégie de l'entreprise permettent la mise en place d'une structure qui corresponde à cette stratégie pour la réaliser et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

02 : Yvan BAREL, (juin 2001), PDF : Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution, université de Rennes, finance contrôle stratégie volume 4, N 2, P 11, <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/042031.pdf>.

Selon M. Djaroub *l'aspect structure qui découle de la réflexion stratégique est extrêmement important*⁽⁰³⁾. En effet quel que soit l'excellence de la stratégie tracée et les efforts épuisés pour y parvenir, c'est par la structure qu'elle va être réalisée en vue d'atteindre ses objectifs.

L'entreprise publique Algérienne a connu tant de réformes pour parvenir à sa performance après le passage d'une économie de rente à une économie de marché. Beaucoup de contraintes ont résulté sa difficulté à résister au sein d'un environnement concurrentiel qui attire de plus en plus sa clientèle.

Allant des restructurations, organiques et financières dès le début des années 80 passant par l'autonomie et la liberté d'agir en rationalité, de l'entreprise publique dite économique depuis 1988 mais hélas sans être doté des capacités nécessaires à la survie et l'adaptation aux changements du marché pour finir avec 800⁽⁰⁴⁾ entreprises publiques économiques et locales fermées Après l'achèvement du plan d'ajustement structurel en 1998, appuyé par le FMI en 1994 (accord stand-by).

Ces réformes ont été d'un apport considérable pour l'entreprise publique économique Algérienne dans la mesure où ils ont permis sa révision et remise en cause pour identifier la vraie source de ses difficultés.

Description du problème

Selon Mohamed Bahloul⁽⁰⁵⁾, *toutes les études menées ces dernières années sur l'entreprise en difficulté insistent sur l'importance des facteurs internes par rapport aux facteurs externes, des causes structurelles et de choix stratégiques initiaux 80%, par rapport aux facteurs conjoncturels et d'environnement 20%*. Ce qui mène à chercher au fond de l'EPE pour trouver ses faiblesses pour pouvoir les corriger et améliorer sa performance.

En termes de causes structurelles, Khalifati Nour⁽⁰⁶⁾, stipule que la structure organisationnelle ne pourra servir la performance que lorsque l'entreprises algérienne (y compris l'EPE) prendra conscience de l'importance des valeurs intangibles ou immatérielles et cherchera à les développer au lieu d'importer et de greffer des

03 : M.DJAROUB, (1991), processus de transfert de savoir-faire et organisation, édition OPU, P 44.

04 : M.A ACHABOU, P 217, http://www.iamm.fr/bn/pdf/publi/these_achabou.pdf.

05 : Mohamed BAHLOUL, (07,08 et 09 mars 1996) structuration des entreprises et habilités organisationnelles, actes du colloque organisé par ARFORGHE ISG Tunis, P 144.

06 : KHELIFATI Nour, (1983), introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, Berti édition, P 133.

structures qui appartiennent à d'autres cultures voire d'autres environnements que l'Algérie.

Dans le même contexte, un travail de recherche mené par un groupe de chercheurs⁽⁰⁷⁾ : D. Mercure, B. Harricane, S. Seghir, A. Steehant, sur les formes de gestion en accord avec la culture ambiante en Algérie, illustre que l'entreprise algérienne (y compris l'EPE) est atteinte d'un fort hiatus culturel, *ses éléments de structure, ses modes de gestion et ses systèmes de commandement sont en rupture avec la culture ambiante et celle de ses travailleurs*. Cette incompatibilité se traduit par l'inefficacité de la structure de l'EPE et son incapacité à mettre en place sa stratégie pour l'atteinte de ses objectifs.

En effet le développement d'une entreprise est essentiellement lié à la performance de celle-ci ainsi que sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, ce qui implique une structure organisationnelle et relie son efficacité à la performance ainsi qu'au développement de l'entreprise dans son environnement.

Selon Melbouci Leïla⁽⁰⁸⁾, les savoir-faire font les compétences cardinales de l'entreprise (qui sont l'apprentissage collectif de l'organisation portent en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs et l'intégration de séries de technologies multiples) sont en effet mal exploités par les entreprises publiques économiques algériennes ce qui affecte leur flexibilité ainsi que leur capacité à répondre aux exigences de l'environnement dans lequel elles évoluent.

Aussi la notion de contrôle qui selon M.A ACHABOU « *L'existence d'une propriété publique induit un système d'incitation et de contrôle insuffisant* ». Selon L.MELBOUCI et MC. BELMIHOUB⁽⁰⁹⁾, L'arrangement structurel des EPE doit sans doute être le résultat de la lutte pour le contrôle de l'organisation entre individus, impliquant ainsi l'ensemble des moyens humains et matériels des EPE dans cette lutte, au lieu d'importer et greffer des structures qui ne pourront lui assurer l'efficacité escomptée.

07 : D. MERCURE- B. HARRICANE- S. SEGHIR- A. STEEHAUT, (2006), culture et gestion en Algérie, édition ANEP 3609-1e édition 1997, P 140.

08 : L. MELBOUCI, (12 et 13 novembre 2005), la connaissance et l'entreprise publique économique algérienne : vers une éventuelle gestion de l'actif, colloque internationale sur l'économie de la connaissance à Biskra, laboratoire de EEM université de Batna & laboratoire de REEG université de Biskra, P 212.

09 : L.MELBOUCI et MC. BELMIHOUB, (2001), l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie, les cahiers du CREAD N° 55, P 61.

Tous ces travaux et d'autres encore, indiquent un ensemble de faiblesses qui caractérisent l'entreprise algérienne notamment publique, qui rendent sa difficulté persistante :

1. Les valeurs immatérielles qui dirigent les actes et pratiques au sein des entreprises publiques algériennes;
2. Le manque de coordination des moyens humains et matériels en vue d'atteindre l'efficacité de la structure de l'entreprise publique algérienne;
3. Un problème de contrôle des actions effectuées dans l'entreprise publique algérienne.

Objet et question de recherche

L'objet de ce présent travail porte sur l'Entreprise Publique Economique Algérienne, qui est à la recherche de l'efficacité de sa structure en vue d'atteindre la performance nécessaire au développement.

Les faiblesses de l'EPE en termes de pratiques internes, de coordination ainsi que de contrôle interne, ramènent aux mécanismes de coordination ainsi que leur choix et mise en place suivant une congruence avec la stratégie adoptée afin d'assurer l'efficacité de leur action de contrôle. En effet, l'entreprise publique économique algérienne par le fait d'importer des structures et des pratiques de gestion par suite des réformes ainsi que des plans d'ajustements structurels qui ne répondent probablement pas à ses propres besoins négligeant ainsi la congruence entre stratégie et mécanismes de coordination lors de la mise en place de sa structure.

Sur cette base, la question principale suivante est alors posée :

De par cette congruence entre la stratégie et les mécanismes de coordination, quelle est l'impact sur l'efficacité structurelle de l'entreprise publique économique Algérienne ?

En vue d'atteindre cette efficacité, celle-ci doit surmonter ses problèmes de coordination, de contrôle et de pratiques issue des valeurs acquises au fil du temps.

A ce titre deux questions complémentaires méritent d'être posées :

- ☐ Le mécanisme standardisation des normes peut-il être seul, a l'effet de l'inefficacité d'une EPE s'il n'est pas en congruence avec la stratégie ?

- ▣ Peut-il y avoir de structure efficace s'il n'y a pas de congruence entre stratégie et mécanismes de coordination en place dans une entreprise publique Algérienne ?

Cette recherche est guidée à base des trois hypothèses formulées comme suite :

- ▣ Les mécanismes de coordination existent, naturellement dans l'entreprise publique Algérienne, à savoir l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation : des procédés de travail, des qualifications, des résultats, et des normes.
- ▣ Ces mécanismes de coordination ont un impact sur l'efficacité de la structure de l'entreprise publique Algérienne et ce par l'action de contrôle qu'ils effectuent sur le travail, néanmoins cette action devrait être effectuée suivant une congruence avec la stratégie adoptée afin d'assurer l'efficacité de la structure.
- ▣ Le mécanisme : standardisation des normes, implanté au sein de celle-ci, a la capacité de nuire à la cohérence entre stratégie et les autres mécanismes ainsi, l'efficacité structurelle de l'entreprise publique Algérienne.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à toutes ces questions et mener à bien ce travail de recherche, il était effectué :

Dans une première phase, une recherche bibliographique et documentaire dans différentes bibliothèques et sites, ce qui a permis de collecter des informations tant qualitatives que quantitatives en rapport avec ce thème pour constituer une banque de données.

Sur la base des informations collectées, il est procédé à l'analyse critique, l'interprétation et au traitement des informations recueillies, ce qui a permis la première mise en forme de ce travail et procéder à sa phase de rédaction.

Enfin, en deuxième phase, une pré enquête visant une entreprise publique ayant eu recours à un changement dans sa structure organisationnelle suite à l'inefficacité de celle-ci à mettre en place sa stratégie, a été effectuée avant de trouver l'entreprise AGRFUWSA retenue comme échantillon de travail, ensuite un entretien individuel ouvert standardisé a été réalisé avec le directeur générale, qui a été complétée par une analyse des documents interne ainsi qu'une observation indirecte caractérisé par une analyse conversationnelle et documentaire, pour vérifier la réalité de la congruence

entre stratégie et mécanismes de coordination lors de la mise en place de sa structure organisationnelle avant et après le changement stratégique et voir leur impact sur l'efficacité structurelle de l'AGRFUWSA.

Structure de restitution de la thèse

Ce travail de recherche est structuré en deux parties (02), dont chacune se divise en trois chapitres.

La première relative à la recherche théorique et la deuxième à la recherche empirique.

La partie de la recherche théorique comprend trois chapitres, dont le premier est : *Organisation et Structuration de l'entreprise, quel sont les éléments à prendre en considération pour diviser et coordonner le travail ?* Le but de ce chapitre est de discerner les facteurs à prendre en compte afin de concevoir une structure de l'entreprise. Dans la première section, les différentes définitions de l'organisation et la structure de l'entreprise sont déterminées afin de mieux appréhender le concept en question. Ensuite la deuxième section vient pour développer la démarche de structuration, et pour finir ce chapitre, la troisième section décrit la conception structurelle présentée par H. Mintzberg.

Le second chapitre intitulé : *La coordination dans l'entreprise, s'agit-il de contrôle et communication, ou de coordination ?* Où il est à illustrer le concept de la coordination, ainsi que ses différentes formes avant de passer à déterminer son action au sein de la structure de l'entreprise. Dans la première section, est définie la coordination pour une identification plus exacte du concept. Ensuite vient la deuxième section démontrer l'importance de la coordination dans la gestion, et ce par son évolution conceptuel ainsi que les actions de coordination proposées par de différents chercheurs. Et pour terminer, la section trois comprend les mécanismes de coordination proposé dans la synthèse de H. Mintzberg, ainsi que leur critique.

La partie théorique se termine par un troisième chapitre, intitulé : *L'impact des mécanismes de coordination sur la réalisation de la stratégie, pour une efficacité structurelle?* Dans lequel est démontré le rôle des mécanismes de coordination dans la réalisation et la concrétisation de la stratégie, qui fait leur impact sur l'efficacité de la structure de l'entreprise. La première section constitue une introduction à la stratégie de l'entreprise, la seconde stipule l'inter relation qui lie la stratégie à la structure et la troisième, traite l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle de par leur action de contrôle sur le travail, en congruence avec la stratégie adoptée.

La deuxième partie de la thèse est la partie de la recherche empirique, elle comporte trois chapitres *le première porte sur « L'entreprise publique Algérienne à la recherche de sa performance contre les valeurs défailantes traduites par sa structure inefficace »* qui se divise en six sections la première : Les choix économiques de l'Algérie, la deuxième : L'impact de ses choix sur l'entreprise publique Algérienne, le troisième : Les réformes effectuées pour la performance de l'entreprise publique en Algérie, la quatrième : La stratégie et la structure, quel importance leurs est accordé par l'entreprise publique économique en Algérie ? La cinquième : Quelle est la réalité du choix, l'instauration et la mise en place de la structure de l'entreprise publique économique en Algérie ? Et enfin la sixième : Les faiblesses et les bases défailantes de l'entreprise publique économique Algérienne.

Le deuxième chapitre concerne « l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AWRFUSA avant et après changement stratégique » qui porte sur l'analyse de l'agence foncière de la wilaya de Saida. L'étude de cette entreprise consistera à voir de près l'impact des mécanismes de coordination lorsqu'ils ne sont pas choisis en rapport avec la stratégie, sur l'efficacité de la structure. En effet cette entreprise a justement changé de stratégie en gardant la même structure (division de travail et mécanismes de coordination), qui plus tard a été jugé inefficace par la direction. Les mécanismes en place n'étaient pas en congruence avec la stratégie adoptée, c'est alors un cas idéal pour voir leur impact sur l'efficacité de la structure, notamment lors de la restructuration qui a eu lieu et qui semble satisfaisante pour la direction. Il est à identifier les changements effectués au niveau des mécanismes de coordination, et si ceux-ci ont été mis en place suivant une congruence avec la stratégie de l'entreprise en question, pour avoir atteint cette efficacité structurelle.

Le troisième chapitre de la deuxième partie empirique porte sur « L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AGRFUWSA par leur action de contrôle ». Ce chapitre comporte deux sections, dont la première illustre les résultats de L'AGRFUWSA réalisé En 2012 et la deuxième ou sont discutés les résultats de la recherche empirique.

PREMIERE PARTIE :

Recherche Théorique

CHAPITRE I

CHAPITRE I : Organisation et Structuration de l'entreprise, quel sont les éléments à prendre en considération pour diviser et coordonner le travail ?

Introduction :

L'organisation est un mot souvent utilisé dans tous les domaines ou on a toujours lié le manque de cette dernière aux mauvaises conséquences.

L'entreprise est en effet, dite une organisation qui doit être structurée de façon à lui permettre d'exercer son activité de la meilleure manière qui soit et arriver à atteindre ses objectifs en dépit de toutes les contraintes qui peuvent surgir au cours de son parcours d'activité.

Néanmoins la démarche de structuration est loin d'être facile, vu la complexité de sa composition à la fois matériel et humaine ainsi que l'importance de son efficacité pour assurer la survie et la continuité au sein de son environnement.

Pour ce faire, il est important de prendre en considération un ensemble de facteurs qui peuvent être internes ou même externe à l'entreprise, pour arriver en fin à déterminer l'agencement propice, qui permet à la fois d'attribuer les tâches à effectuer et arriver à coordonner ces tâches en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le but de ce chapitre est de discerner les facteurs à prendre en compte afin de concevoir la structure d'une entreprise.

Section 1 : Définitions et concepts.

1. L'organisation

Larousse:

- Action d'organiser, de structurer, d'arranger, d'aménager : L'organisation du service a demandé du temps. Avoir le sens de l'organisation.
- Manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ; la structure elle-même : L'organisation complexe du cerveau.
- S'occuper de chacun des éléments d'un ensemble de façon à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination : Il est chargé d'organiser le travail.
- Structurer quelque chose de telle manière : Il a organisé le service en plusieurs secteurs.
- Préparer quelque chose dans ses détails, le combiner, en coordonnant les divers éléments : Organiser une conférence de presse. Organiser une course.

Plusieurs auteurs ont donné des définitions de l'organisation parmi eux J.R. Schermerhorn et D.S.Chappell dans leur livre « *principes de management (2000)* »⁽¹⁰⁾ :

« Une **Organisation** est un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un but commun ».

Ce but est la production de biens (produits) ou de services qui répondent aux besoins de l'environnement, c'est donc considéré comme étant aussi un « **système ouvert** » en interaction avec l'environnement, c'est-à-dire les éléments fournis et les éléments consommés par ce dernier.

Ou encore Y.Frédéric Livian⁽¹¹⁾ qui commence par définir d'abord **l'action d'organiser** qui est définis comme « un processus plus ou moins volontaire qui consiste à mettre de l'ordre dans une situation considérée comme en désordre » et le résultat de cette action est « une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée ».

10 : J.R. Schermerhorn & D.S. Chappell, (2002), Principes de management, édition du renouveau pédagogique, P 05.

11 : Yves Frédéric Livian, (2005), Organisation Théorie et pratiques, édition DUNOD, P08.

Cette réalité peut être une entreprise, une association...ect.

Aussi une définition dans le livre « *l'essentiel sur le management (2007)* »⁽¹²⁾ ou le terme *d'organisation désigne à la fois une action (celle d'organiser) et le résultat de cette action (un ensemble structuré, relativement stable, doté de ses propres règles, et finalisé).*

D'autres auteurs comme J March et H Simon disaient qu'il n'est hasardeux de partir d'une définition et qu'il vaut mieux décrire des réalités observables.

Yves- Frédéric Livian cerne le **phénomène organisationnel** dans sept éléments comme suit :

- L'organisation est un espace ou existe une certaine division du travail
- L'organisation est un espace de coordination collective ;
- Division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action. On a souvent présenté l'organisation comme étant une action finalisée : cette proposition est acceptable, à condition d'être prudent sur la notion de buts, trop souvent présentés comme clairs et partagés ;
- Cette action est volontaire et comporte des choix;
- Cette action suppose la création de règles (de natures diverses) et le contrôle (formel ou non) de leur application ;
- Les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. Répartition des tâches et coordination stabilisent (provisoirement sans doute) l'action finalisée à un moment donné ;
- Une vision plus récente insiste aussi beaucoup sur le fait que l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissance accumulées.

1. 1. La conception de l'organisation⁽¹³⁾

C'est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Pour arriver au but voulu et déterminer, et avec les moyens matériels et humains

12 Michel Derbelet _ Laurent Izard & Michel Scaramuzza, (2006), *L'essentiel sur le Management*, édition Foucher, Paris, Berti, Alger 2007, P 48.

13 D.Helbriegel. Slocum J .w.woodman R.W., (1992), *Management des organisations*, de boeck édition & Larcier sa, P393.

nécessaires et disponibles, une division des tâches doit se faire avec une détermination des relations entre les acteurs qui doivent les achever, le résultat de l'action est finalement une structure donnée, qui correspond à l'activité de l'organisation et qui mène à aboutir au but voulu.

Y.F Liviane propose comme synthèse des composantes de l'organisation ce qui suit :

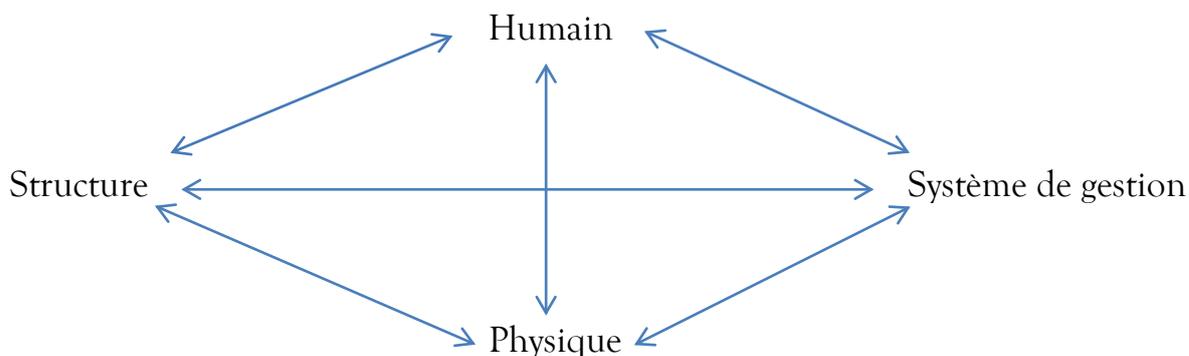


Figure N 01 : les composantes de l'organisation (14)

Selon ce schéma, l'organisation comprend quatre composantes : la structure, moyen humain, moyen physique et le système de gestion. Tous ces éléments en interrelation pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et l'atteinte des objectifs tracés au préalable, ces éléments ne sont pas fixes et diffèrent suivants l'activité pratiquée, à titre d'exemple, une entreprise de services n'utilise ni les mêmes compétences, ni la même structure et n'est sûrement pas gérer de la même manière d'une entreprise industrielle.

A travers la conception de l'organisation trois besoins doivent être satisfaits :

- Faciliter la circulation de l'information et les prises de décision, afin que l'incertitude soit mieux gérée et les objectifs atteints.
- Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes et unités de travail afin de tirer tous les profits escomptés de la division du travail et d'une bonne définition des postes.
- Instaurer le degré d'intégration souhaité (coordination) entre les départements.

La structure constitue l'élément de mise en œuvre et réalisation du projet d'organisation, il représente la phase de réalisation du projet, qu'entend-on par structure ?

14 Yves Frédéric Livian, (2005), Organisation Théorie et pratiques, édition DUNOD, P50.

2. La structure :

Définition du dictionnaire sur le site de la Rousse:

- Se présenter comme une unité organisée dont les éléments entrent dans des relations spécifiques.
- Organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractéristique permanente : Structure d'une entreprise.
- Organisation, système complexe considéré dans ses éléments fondamentaux : Les structures administratives.
- Anthropologie :
Modèle abstrait élaboré à partir de la réalité empirique de la société, d'un groupe social, qui n'existe que dans les relations unissant les divers éléments composant cette société, ce groupe. (Cette conception est celle de Lévi-Strauss et du courant dit « structuraliste ».)

L'INTERNAUTE encyclopédie définit la structure comme suit :

La structure : Organisation des éléments d'un système qui lui donne sa cohérence, sa forme et sa rigidité. Ex La structure d'une entreprise. Synonyme squelette Anglais structure.

Le terme de structure comprend bien plusieurs aspects. Dans le domaine de l'organisation, plusieurs auteurs ont défini la structure, mais selon Y.F Livian⁽¹⁵⁾, la définition du concept de structure donnée par Henry Mintzberg, reste la plus convaincante dans sa conception. Ce dernier définit la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». ⁽¹⁶⁾

2. a. les distinctions de la structure :

Il existe de différentes distinctions des structures telle est la structure **organisationnelle**⁽¹⁷⁾ qui désigne le système de tâches, de flux de travail, de rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de liens entre les diverses parties de l'organisation, on peut aussi l'appeler *l'organigramme* et qui représente aussi la structure **formelle** de l'entreprise c'est-à-dire sa structure officielle.

On trouve aussi le contraire de cette structure, autre, la structure **informelle** qui correspond à l'organisation fantôme, c'est l'ensemble des rapports non officiels qui s'établissent entre les membres d'une organisation, celle-ci indique les communications et les interactions

15 IDEM, P55.

16 Henry Mintzberg, (1978), Structure et dynamique des organisations, Prentice-Hall, dix-huitième tirage 2005, P 18.

17 J.R. Schermerhorn & D.S. Chappell, (2002), Principes de management, édition du renouveau pédagogique, P 153.

qui se tissent au jour le jour entre les employés, indépendamment des relations hiérarchiques officiels et des titres de poste, ces relations pourraient même traverser le lieu de travail, les gens se rencontrent pour prendre le café, participer à des activités sportives ...ect, dans certaines entreprises, on favorise les échanges informels, qui sont bien souvent considérés comme un moyen d'augmenter l'efficacité des employés ainsi que l'efficacité du réseau d'échange formel.

On trouve encore une distinction de la **structure, physique et sociale**.

La structure sociale⁽¹⁸⁾ est définie selon Max Weber (célèbre sociologue allemand) comme une bureaucratie composée d'une hiérarchie d'autorité, d'une division du travail, d'un système de règles et de procédures formalisées.

Quant à la structure physique, elle est représentée par premièrement la géographie organisationnelle, deuxièmement la disposition et troisièmement le design et la décoration.

Dans la figure suivante on pourra voir ce concept :

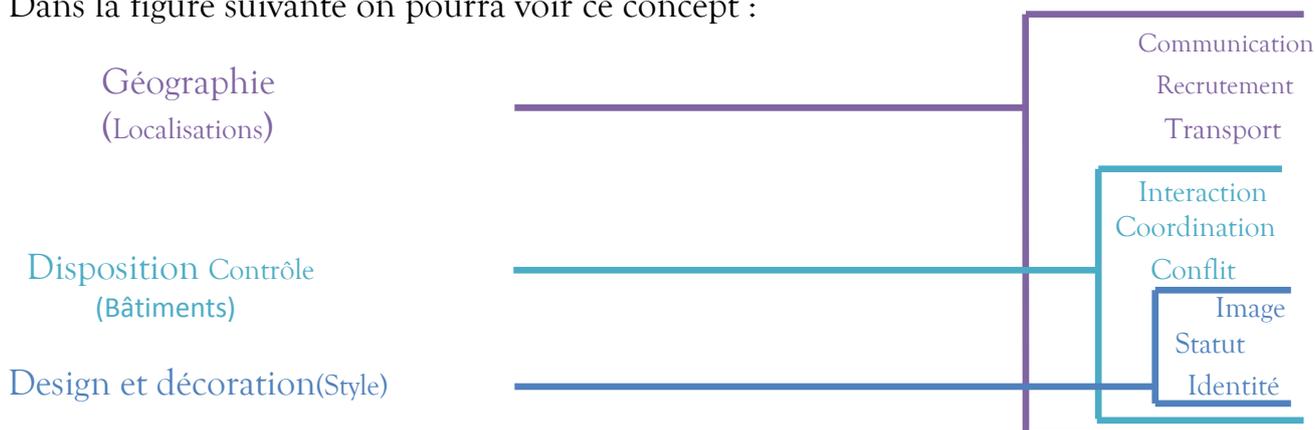


Figure 2 : Le concept de structure physique et quelques liens avec d'autres aspects organisationnels. ⁽¹⁹⁾

Et dans ce contexte, « l'organisation est considérée comme une interaction entre la technologie, la structure sociale, la culture et la structure physique est insérée dans un environnement qu'elle contribue à façonner ». ⁽²⁰⁾

18 Mary Jo Hatch, (2000), Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck université s a _ P180.

19 IDEM page 257.

20 IDEM page 29.

Section 2 : la démarche de structuration.

Avant de procéder à la structuration de l'entreprise, on va d'abord faire un petit rappel sur la structure dans une définition plus au moins riche en concepts et visions.

Pour Michel Kalika⁽²¹⁾ Les diverses approches du concept de structure organisationnelle peuvent être étudiées de trois points de vue : le domaine couvert par la structure, sa stabilité, son caractère formel ou informel, et la conclusion est la définition suivante : *« L'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise. Cette structure organisationnelle intègre par sa stabilité relative, les normes et valeurs de l'organisation. Elle constitue une réalité concrète du système entreprise (système de transformation d'input en output) et se trouve en interdépendance avec les autres systèmes composants (système technique, système psychosociologique, système de gestion et la structure organisationnelle) ».*

D'après cette définition, la structure organisationnelle est d'une immense importance pour le fonctionnement d'une entreprise, ce qui met sa réalisation dans une zone très délicate. Cependant, sa mise en œuvre paraît une obligation qui nous mène à identifier les éléments à prendre en considération pour réaliser une structure ?

1. Le choix d'une structure d'entreprise

Les diverses entreprises assument à peu près les mêmes fonctions, mais les structures peuvent être très différentes et fort peut comparables, car une structure qui définit les fonctions, répartit les responsabilités et attribue l'autorité, doit être élaboré de façon très spécifique pour chaque entreprise, à chaque stade de croissance.

Pour A.R.Fronçois (1985) *la structure à adopter pour une entreprise dépend surtout de sa dimension, et la plus favorable est celle qui assure le meilleur jeu des fonctions, et si ces derniers prennent une extension prononcée, il arrive un moment où il n'est plus possible de faire face normalement aux tâches incombant aux services implantés ; c'est alors que des mutations de structure doivent intervenir.*

Une entreprise qui se développe, se trouve bientôt dans la situation inconfortable d'un enfant qui grandit vite et qui n'est plus à l'aise dans ses vêtements. Il est donc très important de prévoir, à temps, et veiller à l'évolution.

21 :Michel Kalika, (1995), structure d'entreprise, réalités déterminants, performances, Economica édition, P04.

1.1. Les différentes formes structurelles de Henry Mintzberg ⁽²²⁾

D'abord Mintzberg propose six parties de base de l'organisation, représentées comme suit :

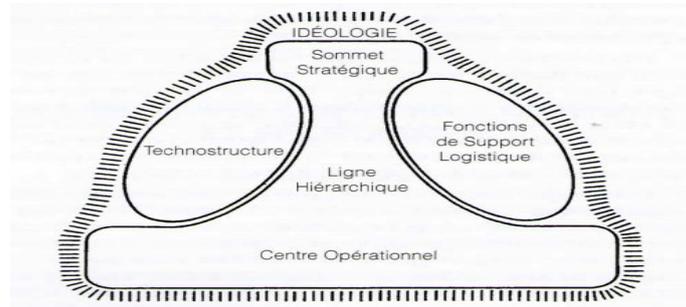


Figure 3 : les six parties de base de l'organisation.

H. Mintzberg représente cinq configurations exemplaires :

a) *La structure entrepreneuriale (simple)*:

Elle se caractérise par une forme de commandement centralisée autour du chef d'entreprise, une coordination par supervision directe, une faible formalisation et une ligne hiérarchique courte. Particulièrement adaptée aux PME, elle permet un niveau de flexibilité élevé et une forte identité.

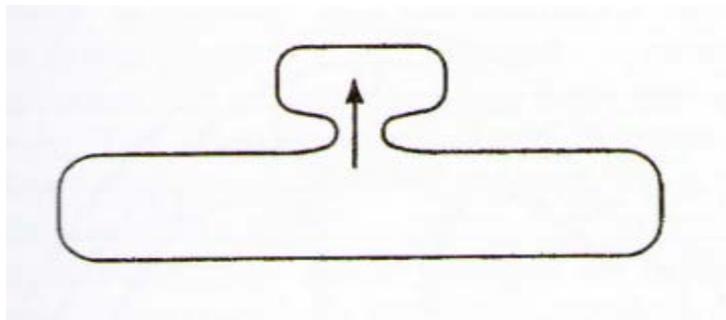


Figure 4 : organisation entrepreneuriale.

b) *La bureaucratie mécaniste* :

Structure centralisée accordant une place privilégiée à la technostructure qui standardise les procédures et au sein de laquelle la formalisation et la spécialisation sont poussées. Elle est adaptée à la production de grande série dans un environnement stable.

22 : Alain Henriët, (2006), 110 Questions de management /Manager, édition Foucher, vanves, P 23.

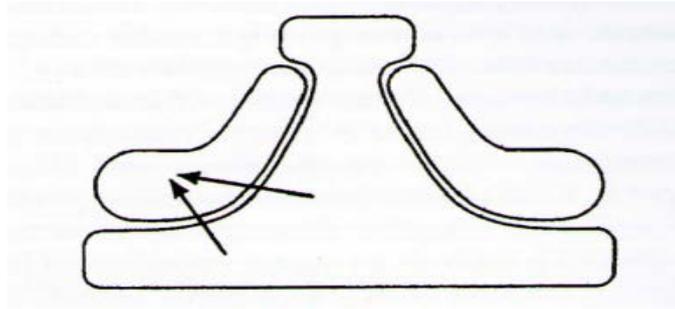


Figure 5 : organisation mécaniste.

c) *La bureaucratie professionnelle :*

Structure décentralisée qui fait coexister deux hiérarchies parallèles, une hiérarchie professionnelle de type oligarchique et une hiérarchie administrative. La standardisation des qualifications permet une formalisation limitée, d'où une technostructure réduite. Elle convient aux moyennes et grandes organisations plutôt orientées vers les services opérant dans un environnement complexe et stable, par exemple les hôpitaux ou les établissements de formation.

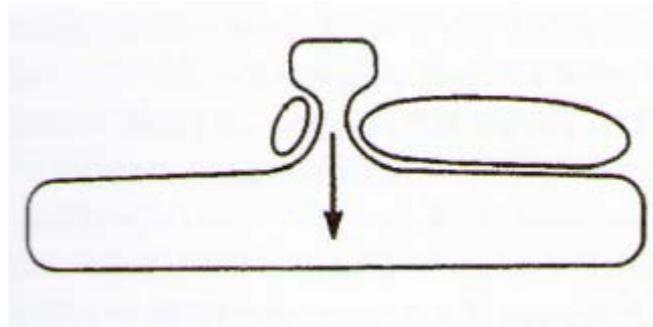


Figure 6 : organisation professionnelle.

d) *La structure divisionnalisée :*

Dans cette forme d'entreprise il est question de plus d'autonomie au niveau de la ligne hiérarchique afin d'y concentrer le pouvoir et ce par une décentralisation verticale. Elles répondent aux attentes de la grande entreprise diversifiées avec une formalisation élevée et une standardisation des résultats.

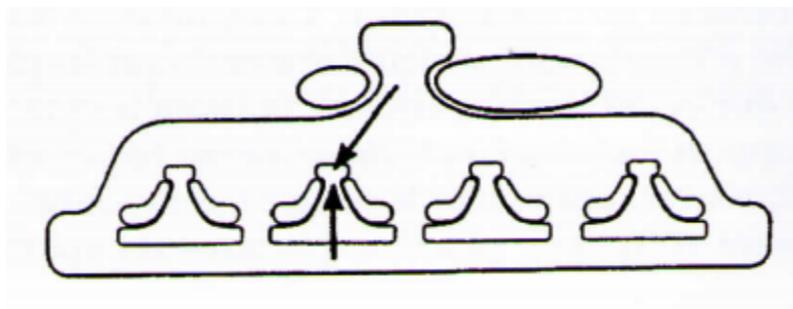


Figure 7 : organisation divisionnalisée.

e) *l'organisation innovatrice :*

C'est une organisation qui a un grand besoin d'innovation particulièrement sophistiqué, au sein de laquelle s'unissent à la fois, les fonctions du support logistique avec la ligne hiérarchique et dans quelque cas même le centre opérationnel, pour former une équipe pluridisciplinaire d'experts, la coordination est réalisée par l'ajustement mutuel (H.Mintzberg, le management, édition des organisations, 1989, P 208).

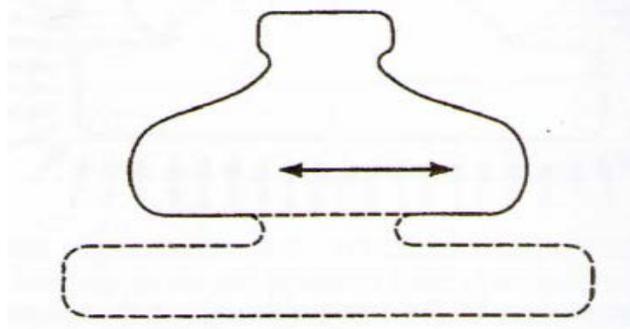


Figure 8 : organisation innovatrice.

f) *L'Organisation missionnaire :*

Quand la standardisation des normes devient le mécanisme de coordination majeur la structure est alors missionnaire, elle est caractérisée par une décentralisation au stade le plus pur, ou chacun de ses membres peut décider ou agir en toute confiance pour l'intérêt globale de l'organisation (H.Mintzberg, le management, 1989, P 209).

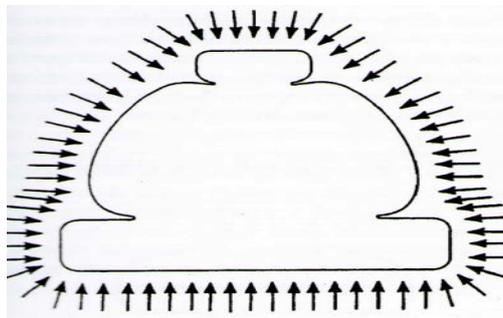


Figure 9 : organisation missionnaire.

g) *L'organisation politisée :*

La politique se trouve dans tous les autres types d'organisation, sauf que dans ce cas elle domine tandis qu'aucun des mécanismes de coordination ne domine en parallèle, ainsi, la stabilité d'une forme de centralisation ou de décentralisation (H.Mintzberg, le management, 1989, P 210).

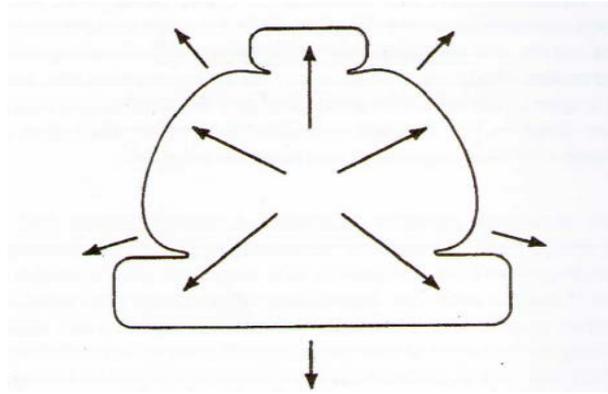


Figure 10 : organisation politisée.

2. Les éléments à prendre en considération pour structurer une entreprise

Comme nous avons déjà vu dans la définition précédente, que la structure est en interrelation avec plusieurs facteurs tel que la stratégie et la réalisation des objectifs de l'entreprise et c'est pourquoi, la structure doit être dotée de rouages qui concourent sans heurts à la stratégie et encore moins aux objectifs. Cette configuration ne sera pleinement efficace que si cette structure est parfaitement définie et les liaisons utiles sont bien réalisées.

2.1. *les principes*

Pour A.R. François⁽²³⁾, la structure a des principes fondamentaux au nombre de quatre :

a. *Construire l'échafaudage de l'autorité :*

Il est recommandé de réduire au minimum le nombre des étages, qui ne doit pas dépasser sept, cependant, avec la complexité technique, ce nombre a tendance à augmenter, contrairement au nombre d'effectif des subordonnés qui diminue à chaque niveau.

b. *Définir pour chaque emploi l'autorité et la responsabilité du titulaire :*

Avec la précision de la nature et les limites de la délégation de pouvoirs qu'il détient.

c. *Éviter la surcharge des échelons supérieurs en veillant toutefois au maintien de l'autorité et de l'unité de vues :*

Il est toujours préférable d'entendre les attributions déléguées que de risquer les excessives attentes de décision.

d. *Régler la nature et l'emprise de la spécialisation fonctionnelle en respectant l'unité de commandement.*

23 : A.R. François, (1985), Manuel d'organisation _ organisation de l'entreprise, les éditions d'organisation, P44.

Selon l'auteur, ces principes sont applicables à divers type de structure, dont les limites peuvent se trouver assez floues sous la condition d'une entière homogénéité de structure pour l'entreprise vue dans son ensemble.

2.2. Ce qu'il faut faire pour structurer

La structuration se fait à travers la détermination d'un nombre d'éléments qui ont différé, avec le temps et d'un auteur à l'autre.

« Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation, ces fonctions réduites souvent à quatre : direction, planification, organisation, contrôle »⁽²⁴⁾.

Des 1916, *Henri Fayol* avait avancé qu'administrer c'était prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. La pensée de Fayol, traduite tardivement aux États-Unis en 1969, sert de référence à de nombreux auteurs comme Sheldon, Denison et surtout, P. Druker, comme elle reste un des fondements de la réflexion sur la structure et l'organisation :

1. **La fonction direction** (commandement) : la mise en œuvre, sur le plan économique et humain, des concepts élaborés pour que l'entreprise vive, se développe et soit pérenne.
2. **La fonction planification** : structurer les activités de l'entreprise, les orienter de façon à atteindre les objectifs fixés, c'est-à-dire, concrètement, les résultats quantitatifs et qualitatifs espérés dans le futur.
3. **La fonction organisation** décrit : le mode d'exécution des tâches (division du travail), le type de relation d'autorité adopté (centre de décision, leadership) et assure la capacité d'adaptation aux changements. Dans cet esprit organiser devient la réalisation d'une structure proprement dite dans une conception dynamique qui tient compte des hommes, des interactions de leurs fonctions, et leur système de communication.

Cette définition fait ressortir deux aspects, un technique (formulation des objectifs secondaires, définition des séquences d'activité) et l'autre humain (choix des hommes, des méthodes de coopération, définition des pouvoirs et responsabilités, adéquation entre les hommes, les structures et les tâches).

24 : Luc Boyer_ Noël Equilbey, (1999), Organisation, théories, applications, édition d'organisation, P 207.

4. **La fonction contrôle** : la mise en place d'un processus d'évaluation, en effet mesurer les performances et mettre en évidence les effets correcteurs nécessaires.

Le débat, sur les modalités que doit revêtir l'organisation pour plus d'efficacité, reste très actuel.

Pour **Max Weber**, le type idéal d'organisation réside dans la bureaucratie dont les caractéristiques⁽²⁵⁾ sont:

- **La spécialisation**, fondement de la compétence et de l'efficacité ;
- **Un système hiérarchique** clair ;
- **Un système de règle et de modèles d'activité** clairement défini ;
- **L'importance donnée aux capacités techniques des individus.**

Ce type d'organisation met en place un tissu de liens verticaux (chaines hiérarchiques) et de liens horizontaux (les organes collégiaux (collectifs) de concertation (complicité) et de synthèse (combinaison) ou se rencontrent les responsables des chaines verticales).

Le modèle de l'étude présenté par **Michel Kalika**, privilégie trois catégories de variables et quelques relations entre celles-ci :

1. *Les variables de la structure organisationnelle*

Les caractéristiques de la structure organisationnelle peuvent être regroupées autour de cinq aspects essentiels que sont :

- **La forme structurelle** : elle constitue le schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services.

Elle traduit les critères de spécialisations et de regroupement des tâches au sein de l'organisation, non seulement elle définit la spécialisation fonctionnelle, mais aussi les dimensions horizontale et verticale de la structure.

- **La standardisation** de la structure organisationnelle: elle traduit l'importance des règles et procédures régissant le fonctionnement de l'organisation.

Inspiré directement des travaux de M.Weber, cette caractéristique précise dans quelle mesure les activités des différents membres de l'organisation sont prévues, rationalisées, décomposées, dépersonnalisées. Ça veut aussi dire l'existence de procédures qui reflète l'image d'une bonne organisation.

- **La formalisation** : toujours associé à la standardisation notamment dans le modèle bureaucratique, la formalisation précise l'importance du recours à l'écrit dans les communications internes de l'entreprise et dans la définition des rôles des membres de l'entreprise.

25 : IDEM _P 208.

- **La prise de décision** : cet aspect fait référence au niveau de prise de décision au sein de l'arbre hiérarchique que traduit l'organigramme et au caractère participatif de cette prise de décision.
- **La planification et le contrôle** : ces deux étapes sont caractéristiques du développement des structures organisationnelles, celle-ci ne peuvent constituer un cadre au fonctionnement de l'entreprise sans définir les objectifs et les moyens de contrôle mis en œuvre. La planification veut dire tous les aspects de la gestion prévisionnelle, en prenant en considération les mécanismes de planification et non pas la nature des stratégies définies, car ceux-ci vont de la définition des stratégies à l'utilisation de budget.

2. Les variables de contexte

Nous définissons le contexte de la structure organisationnelle comme l'environnement de celle-ci. C'est le contexte qui donne un sens à la structure organisationnelle. Ce contexte est donc, pour partie interne à l'entreprise et pour partie externe.

L'auteur privilégié, comme élément du contexte susceptible d'influer sur la définition des structures organisationnelles :

- l'identité de l'entreprise appréhendée d'un point de vue démographique et du point de vue de sa direction ;
- la technologie ;
- et l'environnement de l'entreprise.

3. Les variables d'efficacité

L'efficacité est appréhendée au niveau de l'entreprise vue dans sa totalité mais en distinguant trois types de mesures complémentaires. Il s'agit de l'efficacité économique, sociale et organisationnelle. Bien que l'efficacité organisationnelle fasse plus particulièrement référence au fonctionnement de la structure, l'auteur considère que ces trois aspects de l'efficacité constituent des sorties du système entreprise.

La démarche de structuration pour **Alain Henriet**⁽²⁶⁾, se compose de deux éléments :

- a. *Les attributs fondamentaux à définir*

L'établissement d'une structure conduit à préciser les modalités choisies pour chacun des paramètres suivant :

- **La spécialisation** : correspond au degré de division du travail sur le plan

26 : Alain Henriet, (2006), 110 Questions de management /Manager_ édition Foucher, vanves, P 21.

horizontal (décomposition des tâches suivant les stades d'élaboration du produit et leur complexité) et sur le plan vertical (séparation entre les tâches de conception d'exécution et de contrôle).

- **La coordination** : consiste à définir les modalités mises en œuvre pour assurer la collaboration entre les composantes afin d'atteindre les objectifs globaux. l'auteur met les trois mécanismes de base présenté par H. Mindzberg en terme de coordination, qui peuvent être combinés au sein d'une organisation :
 - i. La supervision directe, c'est-à-dire l'intervention autoritaire du responsable hiérarchique.
 - ii. La standardisation : avec toutes ses formes, standardisation des procédures de travail, des produits, des qualifications, des valeurs.
 - iii. L'ajustement mutuel, c'est-à-dire la communication directe selon les besoins entre les personnes concernées par la réalisation d'une tâche ou d'un projet.
- **La centralisation** : qui caractérise le degré de concentration du pouvoir de décision en un seul point de l'organisation, en générale au sommet de la hiérarchie. au contraire de **la décentralisation** qui est associé à la diffusion du pouvoir décisionnel dans l'organisation. Autre, P. Drucker distingue la **décentralisation fonctionnelle** qui dote les responsables d'une compétence propre à leur spécialisation, et la **décentralisation fédérative**, lord de la création de plusieurs unités dont les responsables ont un pouvoir qui s'étend à tous les domaines d'activité de ces unités.
- **La formalisation** : précise la place de l'écrit et de la représentation des paramètres vus précédemment sur un support permanent. Exemple, la supervision directe se fait oralement ou par des notes écrites, les degrés de spécialisation et de centralisation peuvent être matérialisés par un organigramme.

b. *Les facteurs à prendre en compte*

Il existe de nombreux facteurs quantitatifs et qualitatifs qui doivent être pris en compte lors de la construction d'une structure, ces facteurs mouvants, souvent difficiles à apprécier en valeur absolue, ceux-ci ont une influence significative sur la configuration tel que :

- Le process de production : à l'unité, en petit série, de masse, ou en continu, et la technologie employée.
- La taille : la croissance de la dimension se traduit par la multiplication du nombre d'unité et la création de niveaux intermédiaires de responsabilité.

- L'environnement : P.Lawrence et J. Lorsch avancent que, l'adaptation de la structure à la complexité et l'incertitude de l'environnement passe par la maîtrise du couple « différenciation-intégration », plus l'environnement est turbulent, plus la structure doit être différencié cependant il faut développer les mécanismes intégrateurs pour éviter l'éclatement de l'organisation.
- La stratégie : A.D. Chandler ou I. Ansoff, la structure dépend ou devrait dépendre de la stratégie de l'entreprise.

Section 3 : la conception structurelle selon H. Mintzberg

Pour M.Barabel et O.Meier⁽²⁷⁾, les travaux de H.Mintzberg cherchent à dépasser les typologies classiques sur les structures, il reproche à ces dernières leur incapacité à donner une vision intégrative de l'organisation c'est-à-dire relier notamment stratégie, structure, pouvoir et environnement.

D'après Mintzberg, La conception d'une structure est une affaire difficile, car la structure représente les forces bien établies de l'habitude, de la tradition, et aussi du pouvoir. Pour concevoir une structure, il faut se poser des questions de base telle que :

- Combien de tâches distinctes un poste donné doit-il contenir, et quel doit être le degré de spécialisation de chacune de ces tâches?
- A quel point le contenu du travail de chaque poste doit-il être standardisé ?
- Quelle sont les aptitudes et les connaissances requises pour chaque poste?
- Sur quelle base les postes doivent-ils être regroupés en unités et ces unités en unités plus grandes?
- Quel doit être la taille de chaque unité; combien chaque supérieur doit-il avoir de subordonnés?
- A quel point le produit de chaque poste ou de chaque unité doit-il être standardisé ?
- Quels mécanismes faut-il créer pour faciliter l'ajustement entre les postes et entre les unités?
- Quel pouvoir de décision doit être délégué aux cadres responsables des différentes unités ?
- Quel pouvoir de décision doit passer des opérationnels aux fonctionnels et aux opérateurs ?

Ces questions suggèrent l'existence de neuf paramètres de conception, éléments de base de la structure organisationnelle, et qui forment quatre groupes. Ces paramètres représentent les moyens formels et semi-formels de la structure organisationnelle, utilisé

27 : (2010), Manageor _ les meilleurs pratiques du management, édition DUNOD, paris _ P101.

pour divisé et coordonner le travail des organisations, de façon à créer des comportements stables.

Groupe	Paramètre de conception	Concepts associés
<ul style="list-style-type: none"> • Conception des postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation du travail • Formalisation du comportement 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de flux régulés • Division de base du travail • Standardisation du contenu du travail
<ul style="list-style-type: none"> • Conception de la superstructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et socialisation • Regroupement en unités • Taille des unités 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de flux régulés • Formalisation des qualifications • Supervision directe • Division administrative du travail • Système d'autorité formelle, de flux régulés, de communication informelle, et de constellations de travaux • Organigramme • Système de communication informelle • Supervision directe • Surface de contrôle
<ul style="list-style-type: none"> • Conception des liens Latéraux 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de planification et de contrôle • Mécanismes de liaison 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des productions • Systèmes de flux régulés • Ajustement mutuel • Systèmes de communication informelle, de constellations de travaux et de processus de décision ad hoc
<ul style="list-style-type: none"> • Conception du système de prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation verticale • Décentralisation horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> • Division administrative du travail • Système d'autorité formelle, de flux régulés, de constellations de travaux et de processus de décision ad hoc • Division administrative du travail • Systèmes de communication informelle, de constellations de travaux, et de processus de décision ad hoc.

Tableaux 1 : Les paramètres de conception (28).

28 : Henry Mintzberg, (1978), Structure et dynamique des organisations, édition prentice Hall, P85.

1) Conception des postes de travail

Trois paramètres interviennent dans la conception des postes de travail individuels d'une organisation : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement nécessaire à son accomplissement, la formation et la socialisation qui sont requises.

1.a La spécialisation :

Le travail peut être spécialisé de deux façons différentes, dans deux dimensions différentes, on peut appeler la première dimension la spécialisation horizontale et la seconde la spécialisation verticale et utiliser pour parler de leurs contraires respectifs les termes d'élargissement et d'enrichissement du travail.

- *La spécialisation horizontale*

La spécialisation horizontale du travail est la forme prédominante de division du travail, elle est présente dans toutes les organisations, et même dans toute activité humaine. La répétition est un facteur clé par lequel la spécialisation horizontale accroît la répétitivité du travail, ce qui facilite la standardisation, comme elle a pour effet de concentrer l'attention de l'ouvrier, ce qui facilite l'apprentissage.

La spécialisation horizontale permet de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

- *La spécialisation verticale*

La spécialisation verticale sépare la réalisation du travail de son administration. Les organisations spécialisent le travail verticalement parce qu'elles croient qu'il faut un point de vue différent pour faire le travail et pour déterminer comment il doit être fait.. Ainsi, les postes de travail doivent souvent être spécialisés verticalement parce qu'ils sont spécialisés horizontalement.

- *L'élargissement du travail*

La spécialisation du travail est la source de nombreux problèmes, notamment de communication et de coordination. Des problèmes d'équilibrage ainsi que les effets que la spécialisation poussée dans les deux dimensions peut avoir sur les sentiments et la motivation qu'a l'opérateur à bien faire son travail.

Un réel mouvement est apparu suite à l'accroissement de l'aliénation ouvrière menaçait la productivité elle-même pour changer cette situation. Ce mouvement a été fait sous le nom « d'élargissement du travail » pour la déspecialisation horizontale et verticale pour la qualité de Vie au travail.

1.b La formalisation du comportement

La formalisation du comportement représente la façon qu'a l'organisation de limiter la marge de manœuvre de ses membres. C'est le paramètre de conception par lequel les processus de travail de l'organisation sont standardisés. Le comportement peut être formalisé de trois façons différentes :

- *La formalisation liée au poste :*
- *La formalisation liée au flux de travail :*
- *La formalisation par règlement.*

Quel que soit le moyen utilisé pour la formalisation : par poste, par flux de travail ou par règlement, l'effet sur la personne qui fait le travail est le même : son comportement est régulé.

Les organisations formalisent le comportement pour en réduire la variabilité, et en fin de compte pour le prédire et le contrôler, et la raison essentielle d'une telle opération est la coordination des activités, car la standardisation du contenu du travail est un mécanisme de coordination très puissant, en effet, le paramètre de conception correspondant à la formalisation du comportement est utilisé lorsque les tâches requièrent une coordination précise et soigneusement prévue à l'avance.

1.c. Formation et socialisation

Le troisième aspect de la conception des postes de travail est la détermination des exigences d'un poste de travail donné. L'organisation peut définir les connaissances et les aptitudes exigées du titulaire du poste, ainsi que les normes qui doivent être les siennes.

- *La formation*
- *La socialisation*

Les programmes de socialisation interne sont particulièrement importants pour les postes difficiles ou distants : responsables de filiales à l'étranger, ambassadeurs, ...etc. Dans ces cas, le besoin de coordination est crucial, et l'organisation veut être sûre que l'individu qui travaille de façon autonome agira dans l'intérêt de l'organisation, d'autant plus que la nature du travail et la distance empêchent d'avoir recours à la formalisation du comportement ou à la supervision directe, l'organisation doit donc s'appuyer sur la formation et tout particulièrement sur la socialisation.

2) La conception de la superstructure

Lorsqu'un ensemble de postes est déterminé, deux questions évidentes se posent à l'organisation : comment faut-il regrouper ces postes de travail pour former des unités ?

Et quelle doit être la dimension des unités ? Ces deux questions ont trait à la conception de la superstructure de l'organisation.

2.a. Le regroupement en unités

L'organisateur combine ces tâches en postes de travail en fonction du degré de spécialisation et de formalisation désiré, et détermine le type de formation et de socialisation qui est nécessaire pour le poste. L'étape suivante est la construction de la superstructure, le regroupement en unités de premier ordre, puis progressivement d'ordre plus élevé, jusqu'à ce que la hiérarchie soit complètement construite au terme d'un processus qui lui, va du bas vers le haut, il s'agit là du principe de la procédure. C'est la base du système d'autorité formelle et de la hiérarchie de l'organisation dont l'organigramme en est une image symbolique, donc l'organigramme représente le résultat du processus de regroupement.

Ce n'est pas fait pour le plaisir de créer un organigramme ou pour savoir qui travaille à quelle tâche dans l'organisation. Le regroupement est en fait un mécanisme de coordination fondamental, qui a au moins quatre effets importants :

- L'effet le plus important du regroupement est de créer une supervision commune entre les postes ou les unités, avec la nomination d'une seule personne responsable de toutes les actions, c'est en reliant entre tous ces responsables d'unités en une superstructure que l'on crée le système d'autorité formelle. Donc, le regroupement est le paramètre de conception par lequel la supervision directe est incorporée à la structure comme mécanisme de coordination.
- Le regroupement amène généralement les postes ou les unités à se partager un certain nombre de ressources : budget, espace et équipement.
- Le regroupement est généralement associé à une mesure unique de performance pour l'unité, au niveau de laquelle les coûts et les contributions peuvent être mesurés, le fait qu'une seule mesure soit effectuée pour l'ensemble, encourage les divers éléments de l'unité à coordonner leurs activités.
- Enfin, le regroupement favorise l'ajustement mutuel, les membres d'une même unité sont souvent à proximité les uns des autres, ce qui encourage les communications informelles et donc l'ajustement mutuel.

C'est ainsi que le regroupement stimule deux mécanismes de coordination (la supervision directe et l'ajustement mutuel) et peut créer les conditions permettant la coordination par la standardisation des résultats en suscitant la mesure de la performance de l'unité. En conséquence, le regroupement en unités est l'un des

paramètres de conception les plus puissants. Une des caractéristiques majeures des deux autres mécanismes de coordination : la standardisation des méthodes et celle des qualifications, est qu'ils créent une coordination automatique, et qu'ils peuvent donc être utilisés indépendamment des postes de travail....

Sauf que le regroupement encourage fortement la coordination et la communication à l'intérieur de chaque unité, mais il crée des problèmes de coordination entre unités différentes.

Le résultat de tout ceci est que chaque département se replie un peu plus sur lui-même et sur ses problèmes propres, et se sépare d'autant du reste de l'organisation, n'empêche que ça lui permettra d'agir de façon plus organique et donc être plus créatives.

- *Les bases du regroupement*

Sur quelles bases les organisations peuvent-elles regrouper les postes de travail en unités et les unités en unités plus grandes ? il existe six bases de regroupement :

1. Le regroupement par spécialité ;
2. Le regroupement par processus de travail et par fonction ;
3. Le regroupement en fonction du moment ;
4. Le regroupement par produit ;
5. Le regroupement par clientèle ;
6. Le regroupement sur une base géographique ou par localisation.

Les deux bases de regroupement essentielles sont le regroupement par marché (comprenant le groupement par produit, par client et par localisation) et le regroupement par fonction (comprenant le groupement par compétence, par processus de travail et par fonction).

- *Les critères du regroupement*

Il existe quatre critères que les organisations utilisent pour regrouper les positions et les unités :

1. Les interdépendances de flux de travail
2. Les interdépendances de processus
3. Les interdépendances d'échelle
4. Les interdépendances sociales

Ces quatre critères sont ceux qui sont principalement utilisés par les organisations pour regrouper les postes de travail en unités. Voyons maintenant comment ils s'appliquent au regroupement par fonction et au regroupement par marché.

- *Le regroupement par fonction*

Regrouper par fonction, sur la base des compétences, des processus de travail ou des fonctions au sens habituel du terme, c'est se préoccuper essentiellement des interdépendances de processus et des économies d'échelle, peut-être à titre accessoire, des interdépendances sociales, et ceci est généralement fait aux dépens des interdépendances des flux de travail. En regroupant sur la base de fonctions, l'organisation peut rassembler les ressources humaines et matérielles des différents flux de travail, elle encourage aussi la spécialisation en établissant des profils de carrières qui restent à l'intérieur d'une zone donnée, en permettant aux spécialistes d'être supervisés par un des leurs, et en les rassemblant pour encourager leurs interactions. L'étude détaillée faite par Marquis ⁽²⁹⁾ de trente-huit entreprises travaillant sur des contrats de recherche du gouvernement des Etats-Unis, a montré que les équipes organisées par projet (sur une base de marché), étaient meilleures pour le respect des coûts et des délais, alors que la présence d'une base fonctionnelle forte était associée à un niveau d'excellence technique plus important à la fois par les dirigeants d'entreprise et par les clients. L'accent mis sur une spécialité étroite restreint la perspective, et amène les individus à limiter leur attention à leurs propres moyens et non aux buts plus larges de l'organisation.

En fait, il manque à la structure fonctionnelle un mécanisme qui permette la coordination du flux de travail, ce problème est souvent résolu en faisant remonter les problèmes à la hiérarchie jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau où les fonctions se rencontrent, bien entendu, la supervision directe n'est pas le seul mécanisme de coordination que les structures par fonction peuvent utiliser quand le travail est peu qualifié, elles ont plutôt tendance à utiliser la formalisation.

- *Le regroupement par marché*

Dans ce cas, le groupement est effectué sur la base du marché pour créer des unités relativement autosuffisantes traitant de flux de travail différents. Idéalement, ces unités doivent contenir les interdépendances séquentielles et réciproques les plus importantes, seules restent alors les interdépendances de communauté : chaque unité tire ses ressources et utilise certains services qui viennent de la structure commune, à laquelle

29 : IDEM _ P131.

en retour elle contribue par ses surplus et ses profits.

Et, parce que chaque unité accomplit toutes les fonctions nécessaires à un ensemble de produits, de services, de clients ou de localités, chacune a tendance à s'identifier au marché qu'elle sert, et sa performance peut être plus facilement mesurée en ces termes. Dans cette mesure, ce sont les marchés et non les processus, qui retiennent toute l'attention des membres de l'unité.

Bien entendu, puisque l'ajustement mutuel et la supervision directe sont contenus dans chaque unité, l'organisation a besoin de moins de formalisation et elle est donc moins bureaucratique.

En général, la structure par marché est moins « mécanique » ; elle est aussi par conséquent moins capable d'accomplir correctement une tâche répétitive, donc la spécialisation par processus de travail y est moindre. Mais ce type de structure peut accomplir plus de tâches, changé plus aisément, car l'indépendance relative entre les éléments lui donne la flexibilité.

2.b. La taille des unités

Dans la conception de la superstructure, le second problème fondamental est celui de la taille des unités et des groupes de travail : combien de postes faut-il inclure dans une unité de premier ordre et combien d'unités de premier ordre dans une unité d'ordre plus élevé ? Cette question peut être reformulée de deux façons différentes : combien chaque supérieur doit-il avoir de subordonnés (ou encore quelle doit être la surface de contrôle de chaque supérieur) ? Et quelle doit être la forme de la superstructure : doit-elle être pointue avec beaucoup de petites unités et une faible surface de contrôle, ou bien aplatie avec des unités de taille importante et une surface de contrôle élevée ?

Le problème n'est pas simple, il existe plusieurs facteurs à prendre en considération quand on parle de la taille de l'entreprise, tel que la supervision directe, le contrôle...etc. il y a des études empiriques qui traitent le caractère aplati ou pointu de la structure, et d'autres qui traitent des relations entre taille de l'unité et mécanisme de coordination.

- ***Structure aplatie ou pointue***

Une structure pointue a une longue ligne hiérarchique avec, à chaque niveau, des groupes relativement petits alors qu'une structure plate est composée de groupes d'effectifs plus importants et comporte un nombre plus faible de niveaux hiérarchiques, Ses caractéristiques permettent à la structure pointue de réduire le temps qu'un manager

doit consacrer à la supervision proprement dite, il dispose donc de plus de temps pour la prise de décision et l'activité externe.

■ *Taille des unités et les mécanismes de coordination*

La taille de l'unité varie pour une large part en fonction des mécanismes utilisés pour coordonner le travail.

D'abord, la taille des unités est d'autant plus grande, que la standardisation est plus utilisée pour coordonner les activités, parce que la supervision directe de chacun est alors moins nécessaire, et parce que chaque supérieur peut avoir un plus grand nombre de subordonné.

Cependant, la taille des unités est d'autant plus petite que l'organisation a plus recours à l'ajustement mutuel à cause de l'existence d'interdépendances entre tâches complexes.

Mais il existe une autre explication, plus subtile, de la relation entre petitesse de la taille des unités et interdépendance entre tâches complexes.

Ces tâches sont difficiles à superviser et donc on assiste à un accroissement de l'ajustement mutuel au lieu d'une supervision directe. Les membres de l'unité doivent communiquer les uns avec les autres directement et souvent, la taille de l'unité ne doit donc pas être trop grande si l'on veut que ces contacts soient possibles.

Il y a quatre facteurs dont la présence accroît la taille des unités :

- la standardisation (sous ses trois formes possibles) ;
- la similarité entre les tâches accomplies à l'intérieur d'une unité donnée ;
- le besoin d'autonomie et de réalisation personnelle ressenti par les membres de l'unité ;
- le besoin de réduire la distorsion des informations lorsqu'elles circulent, de haut en bas ou de bas en haut.

Et quatre facteurs dont la présence fait décroître la taille des unités :

- le besoin de supervision directe de près ;
- le besoin d'ajustement mutuel entre tâches complexes et interdépendantes ;
- le volume du travail qui incombe au supérieur en dehors de la supervision directe ;
- le besoin qu'ont les membres de l'unité d'avoir fréquemment accès à leur supérieur pour des conseils et avis.

3) *Conception des liens latéraux*

Avant, on estimait que la conception de l'organisation était complète après la création des positions et leur regroupement en une superstructure, mais les recherches

contemporaines ont montré qu'il fallait aller au-delà de ce point et traiter aussi des liens latéraux dans l'organisation.

Deux groupes de liens latéraux ont fait l'objet de nombreux travaux :

- les systèmes de planification et de contrôle qui standardisent les produits ;
- et les mécanismes de liaison qui mettent de l'huile dans les rouages de l'ajustement mutuel.

3. a. Systèmes de planification et de contrôle

L'objectif d'un plan est de spécifier un résultat, un standard, une norme, que l'on désire obtenir à un moment donné situé dans le futur. L'objectif du contrôle est de déterminer si le standard a été atteint ou non. Ainsi, il ne peut pas y avoir de contrôle sans planification préalable et les plans perdent leur efficacité s'il n'y a pas de suivi.

On peut distinguer deux types de systèmes de planification et de contrôle : le système de contrôle des performances qui est de nature générale et s'intéresse aux conséquences des actions, et la planification des actions qui intervient avant les faits et s'intéresse aux actions spécifiques.

1. Le contrôle des performances

Le contrôle des performances a pour objectif de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée.

Des objectifs, des budgets, des plans opérationnels et d'autres standards sont créés pour l'unité, la performance de l'unité est mesurée à l'aide de ces standards et la mesure remonte la hiérarchie dans le système d'information de gestion.

2. La planification des actions

Le contrôle des performances est un paramètre de conception essentiel dans les structures par marché. Mais que se passe-t-il dans les structures par fonction ? Il faut trouver autre chose pour coordonner le travail dans les structures fonctionnelles, car il arrive que la supervision directe et la formalisation ne puissent traiter toutes les interdépendances, et l'organisation doit avoir recours à des systèmes de planification et de contrôle pour standardiser les produits : en fait, dans de tels cas, elles ont recours à la planification des actions.

– le contrôle des performances impose des standards pour une période donnée sans faire référence aux actions à prendre;

- la planification de l'action définit les décisions à prendre, les actions à mener et dans chaque cas le moment de la décision ou de l'action;
- la formalisation du comportement impose de plus les moyens qui doivent être utilisés lors des décisions et des actions.

Les systèmes de planification et de contrôle sont nombreux et reliés les uns aux autres de façon souvent complexe, les sous objectifs et les budgets servent à la fois dans l'élaboration des plans stratégiques et dans celles des plans opérationnels.

3.b. Les mécanismes de liaison

Il subsiste des interdépendances substantielles une fois que les postes de travail ont été créés, que la superstructure a été élaborée et que les systèmes de planification et de contrôle ont été mis en place. L'organisation doit alors se tourner vers l'ajustement mutuel. Exe : la réclamation d'un client peut amener les responsables des ventes et de production à travailler ensemble pour élaborer un nouveau système de livraison.

Ces dernières années, et dans le domaine de la conception des organisations, des mécanismes de liaison représentent le développement contemporain le plus important depuis l'introduction des systèmes de planification et de contrôle.

Le continuum de Galbraith comporte sept mécanismes de liaison que Mintzberg réduit à quatre et mentionne dans l'ordre croissant de complexité :

1. Les postes de liaison

Lorsque la coordination entre deux unités requiert des contacts très intenses, l'organisation peut créer un poste de « liaison » dont le titulaire a pour mission d'assurer ces contacts directement en court-circuitant la hiérarchie.

2. Groupes de projets et comités permanents

La réunion, est le moyen essentiel utilisé par les organisations pour faciliter l'ajustement mutuel. Certaines réunions se passent par hasard les personnes se rencontre dans le couloir et décident d'avoir une réunion, d'autres sont prévues d'avance en fonction des besoins, d'autres encore sont plus strictement organisées : les participants sont désignés formellement, les réunions sont régulières. Deux mécanismes de liaison principaux sont utilisés pour institutionnaliser les réunions : les groupes de projet (un comité créé pour accomplir une tâche particulière et qui est dissous quand la tâche est accomplie) et le comité permanent (un groupement interdépartemental de nature stable qui est réuni régulièrement pour discuter de sujets d'intérêt commun).

3. Cadres intégrateurs

Lorsque la quantité d'ajustement mutuel que l'organisation a pu obtenir, en ayant recours à des postes de liaison, des groupes de projet et des comités permanents, s'avère insuffisante, l'organisation peut créer de postes de cadres intégrateurs, c'est-à-dire des postes de liaison qui ont une autorité formelle, ça peut être un nouvel individu et parfois une nouvelle unité.

4. Structure matricielle

En créant une telle structure, l'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre : elle choisit les deux, mais, ce faisant, elle crée une double structure d'autorité, par voie de conséquence, la structure matricielle sacrifie le principe d'unité de commandement.

La ligne hiérarchique se subdivise en deux branches, violant le principe de continuité de la chaîne d'autorité et détruisant la simplicité de la structure.

Dans la structure matricielle, différents cadres opérationnels sont conjointement et également responsables pour les mêmes décisions et doivent donc résoudre entre eux les problèmes qui surgissent, l'équilibre du pouvoir ainsi créé est délicat.

Sayles (1976) suggère que la structure matricielle est faite pour les organisations qui sont préparées à résoudre leurs conflits par négociation informelle entre égaux plutôt qu'en recourant à l'autorité formelle, au pouvoir formel des supérieurs sur les subordonnés et à celui des hiérarchiques sur les fonctionnels.

On peut distinguer deux types de structures matricielles :

- une permanente où les interdépendances restent plus ou moins stables, de même que les unités et les individus qui en sont membres.
 - Et une forme changeante, liée à un travail sous forme de projet, où les interdépendances, la position des unités et celle des individus changent fréquemment.
- On doit noter que la structure matricielle paraît être un mécanisme très efficace pour développer des activités nouvelles et pour coordonner des interdépendances multiples et complexes, et que ce n'est pas une structure pour ceux qui ont besoin de sécurité et de stabilité.

4) *La conception du système de prise de décision*

On dit que la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation à la limite dans les mains d'un seul individu; nous

dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes.

Dans son livre Mintzberg considère que la discussion de la conception de la superstructure, implique logiquement, le traitement de la décentralisation. Selon lui la décentralisation est abordé en dernier lieu car il s'agit du paramètre de conception le plus complexe : il est nécessaire de comprendre tous les autres avant de pouvoir l'aborder.

4.a. La décentralisation verticale

La décentralisation verticale est la délégation des pouvoirs de décision depuis le sommet stratégique vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique. L'accent est mis ici sur le côté formel du pouvoir (prendre les décisions, les autoriser) plutôt que sur le côté informel (conseiller, exécuter). Trois questions se posent dans ce domaine :

1. Quels pouvoirs de décision faut-il déléguer?
2. Jusqu'à quel niveau faut-il déléguer?
3. Comment coordonner (ou contrôler) l'usage fait de ces pouvoirs ?

Ces trois questions sont en fait étroitement imbriquées. Le pouvoir de décision a tendance à être situé là où est l'information nécessaire, ces décisions ont donc tendance à être prises à un niveau relativement bas de la hiérarchie.

D'après les observations de Dale, Khandwalla, Lawrence et Lorsch; il y a quatre constellations : une constellation financière, une constellation de production, puis une constellation de recherche et développement. Donc la décentralisation verticale sélective est logiquement associée à l'existence de constellations de travaux constituées sur une base fonctionnelle. Mais une telle décentralisation sélective laisse subsister d'importantes interdépendances, ce qui soulève la question de la coordination et du contrôle.

Il est possible d'utiliser la supervision directe en confiant aux cadres dirigeants le pouvoir d'autoriser, et donc de contrôler, les décisions prises par chaque constellation, Mais aller trop loin dans cette direction équivaldrait à une recentralisation et ferait perdre les bénéfices de la décentralisation sélective. Le même problème se pose si on veut utiliser la standardisation des résultats ou celles des procédés de travail puisqu'alors on transfère une partie du pouvoir à la technostucture, ce qui revient à une centralisation horizontale, Ainsi, bien qu'on puisse dans une certaine mesure utiliser la planification des activités, en dernier ressort l'organisation qui décentralise verticalement de façon sélective, aura essentiellement recours à l'ajustement mutuel

pour la coordination des décisions et de façon précise, elle utilisera à haute dose les mécanismes de liaison.

La situation est tout à fait différente pour la décentralisation verticale globale lorsque les pouvoirs de décision dans les différents domaines fonctionnels sont tous situés au même point de la hiérarchie, à l'intérieur d'unités constituées sur la base des marchés. La décentralisation verticale globale est le seul moyen qui permette de donner à des unités regroupées sur la base de marchés les pouvoirs qui leur sont nécessaires pour fonctionner de façon quasi-autonome, Bien sûr, une telle décentralisation, doit toujours être à un certain degré, sélective.

Ce qui devient important dans ce cas, n'est plus de coordonner le travail entre les divisions par ajustement mutuel ou planification des actions, c'est de s'assurer que l'autonomie est bien utilisée, que chaque unité concourt aux buts considérés comme importants par le sommet stratégique. Ce sommet se trouve donc dans une situation délicate où il doit contrôler les unités sans trop restreindre leur autonomie. Trois mécanismes de coordination peuvent être utilisés pour atteindre cet objectif : la supervision directe, la standardisation des résultats et celle des qualifications (La standardisation des procédés de travail serait évidemment trop contraignante.) La supervision directe est d'un usage limité : autoriser les dépenses les plus importantes, et intervenir lorsque le comportement de l'unité sort des normes. Mais y avoir trop recours a pour effet de supprimer la décentralisation elle-même. La standardisation des qualifications peut aussi être utilisée (par la formation et la socialisation) pour contrôler le comportement des responsables d'unités décentralisées.

Mais il faut de toute façon déterminer quand le comportement de l'unité sort des normes, et ceci est précisément la fonction du système de contrôle des performances.

La décentralisation verticale globale (à des unités constituées sur la base de marchés) est essentiellement régulée par des systèmes de contrôle des performances. On donne à ces unités des normes de performance et on leur laisse l'autonomie tant que les normes sont atteintes.

4.b. La décentralisation horizontale

Il s'agit maintenant de la décentralisation horizontale vers les analystes de la technostructure, les fonctionnels de support logistique et les opérateurs.

D'abord, en discutant du transfert du pouvoir en dehors de la ligne hiérarchique, on entre dans le domaine du pouvoir informel : on se préoccupe du contrôle sur le recueil d'informations, sur le conseil aux opérationnels et sur l'exécution des décisions par opposition au choix proprement dit et à son autorisation.

En second lieu, on ne fait plus ici l'hypothèse que le pouvoir formel réside nécessairement dans la ligne hiérarchique et au premier chef au sommet stratégique : le pouvoir formel peut être ailleurs, par exemple chez les opérateurs si ces derniers élisent les cadres dirigeants.

Il existe quatre formes de décentralisation horizontale :

1. *l'encadrement au pouvoir* : Le pouvoir est dévolu à un seul individu, généralement à raison de la fonction qu'il occupe.
2. *les analystes au pouvoir* : Le pouvoir passe à un nombre réduit d'analystes, à cause de l'influence que les systèmes de standardisation ont sur les décisions prises par d'autres.
3. *des experts fonctionnels au pouvoir* : Le pouvoir peut aller à des experts qui s'appuient sur leur savoir.
4. *le pouvoir pour tous* : Le pouvoir peut enfin être dispersé à tous les membres de l'organisation.

L'étude de Mintzberg traite des trois dernières formes de décentralisation.

- *Les analystes du pouvoir* :

Quand une organisation utilise des systèmes de standardisation pour coordonner ses activités, une partie du pouvoir passe nécessairement des cadres opérationnels à ceux qui ont conçu ces systèmes : les analystes de la technostructure. La partie qui passe ainsi dépend bien sûr du degré et du type de standardisation, et les analystes ont d'autant plus de pouvoir que l'organisation a plus recours à la standardisation.

- *Les experts aux pouvoirs* :

Dans cette forme de décentralisation horizontale, l'organisation est dépendante d'un savoir spécialisé; et donc, elle localise le pouvoir là où est le savoir, c'est-à-dire chez les experts, quelle que soit la partie de l'organisation à laquelle ils appartiennent : technostructure, fonctions logistiques, centre opérationnel ou ligne hiérarchique.

On peut identifier au moins trois cas différents :

1. *Le pouvoir informel lié à l'expertise peut venir s'ajouter à une structure d'autorité traditionnelle.*

Dans la forme qui est la moins décentralisée horizontalement, le système d'autorité formelle demeure intact, c'est-à-dire que le pouvoir formel réside toujours dans la hiérarchie des cadres opérationnels, mais, dans la mesure où l'organisation a besoin d'un savoir spécialisé, notamment parce que certaines décisions sont très techniques, certains experts acquièrent un pouvoir informel considérable.

2. *Le pouvoir lié à l'expertise et l'autorité formelle peuvent se confondre :*

A mesure que l'expertise acquiert plus d'importance dans la prise de décision, la distinction entre opérationnels et fonctionnels, entre l'autorité formelle de ceux qui choisissent d'une part, et le pouvoir informel lié à l'expertise et au conseil d'autre part, devient de plus en plus artificielle. La distinction finit par disparaître complètement, et des opérationnels siègent alors avec des fonctionnels dans des groupes de projet ou des comités permanents où le pouvoir de décision est partagé.

3. *les opérateurs eux-mêmes sont des experts :*

La troisième forme de décentralisation du pouvoir est la plus poussée, elle est liée à l'expertise et cette expertise donne aux opérateurs un pouvoir considérable, ce qui aboutit à une décentralisation de l'organisation dans les deux dimensions : le pouvoir réside dans le centre opérationnel, hors de la ligne hiérarchique, au bas de l'organisation.

Bien entendu, de tels opérateurs sont des professionnels, et ceci nous amène à une relation bien établie par les travaux de recherche : plus une organisation est professionnelle, plus elle est décentralisée dans les deux dimensions.

▪ Le pouvoir pour tous :

La décentralisation est complète quand le pouvoir n'est pas basé sur la position ou sur le savoir, mais seulement sur l'appartenance à l'organisation. Tout le monde participe de façon égale à la prise des décisions. L'organisation est démocratique.

Une organisation parfaitement démocratique résoudrait tous les problèmes par quelque chose équivalent à un vote. Des cadres pourraient être élus pour exécuter les décisions prises par les membres, mais ils n'auraient pas d'influence particulière sur ces décisions.

Tous les membres de l'organisation seraient égaux. Certaines organisations comme les kibboutzim israéliens ou des clubs privés approchent de cet idéal. Mais qu'en est-il des autres ?

Conclusion:

La structuration de l'entreprise est une démarche qui doit être issue d'une sérieuse réflexion, sur les moyens octroyés pour obtenir une structure efficace.

Cependant on peut remarquer que dans la conception structurelle présentée par H.Mintzberg, il est important d'identifier à chaque étape de la conception, les mécanismes de coordination qui conviennent le plus et ce pour chaque forme de structure, vu que, structurer c'est finalement diviser et assurer la coordination du travail. Mintzberg étale six mécanismes de coordination, développés en vue d'obtenir l'efficacité structurelle et qui seront présentés en détail dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II

CHAPITRE II : La coordination dans l'entreprise, s'agit-il de contrôle et communication, ou de coordination ?

Introduction :

Assurer la coordination au sein d'une structure se voit une action à la fois nécessaire et vague, notamment sa présence liée au management d'abord et à la structure, introduit un intérêt persistant pour déceler comment coordonner et réussir cet action de coordination, mais en se voit après un temps frappé suite à la découverte du paradoxe de la coordination, en effet, ce concept a très peu fait l'objet de recherches proprement détaillés.

Cependant, c'est loin de refléter son ampleur au sein de l'entreprise ainsi que son impact sur l'efficacité de la structure de celles-ci. Pour Mintzberg, un comportement stable est créé suite à l'emploi de l'ensemble des moyens formel et informel (paramètres de conception) afin de diviser et coordonner le travail.

Nonobstant il est important de connaître avant tout le concept en cause, ainsi que ses différentes formes avant de passer à déterminer son action au sein de la structure de l'entreprise.

Section I : qu'est-ce que la coordination ?

La définition de la coordination est diverse selon le domaine ou elle est utilisée et les éléments à coordonner, cependant le principe qu'on voit se répéter dans tous les domaines est le même.

Dans le domaine des organisations, La coordination, selon Yvon Schléret⁽³⁰⁾, est une notion relativement ancienne, évoquée dès les années 1960. Pierre Laroque en avait posé le principe et défini les modalités dans le "Rapport de la commission d'étude des problèmes de la vieillesse" plus connu sous le nom de Rapport Laroque. La réalisation des recommandations préconisées par ce rapport a commencé à la fin des années 1970, dans le cadre des programmes d'actions prioritaires du VII^{ème} plan.

La notion de coordination s'inscrit dans un champ sémantique où plusieurs termes voisins sont utilisés pour évoquer de mêmes principes d'organisation du travail collectif. Au gré des années, peut-être des modes, l'un ou l'autre de ces termes est plus prégnant. De nouveaux concepts apparaissent aussi pour évoquer des aspects similaires. Quels sont ces termes qui côtoient celui de coordination ? : Partenariat, réseau et, plus récemment, gouvernance.

1. Définitions

Définition du dictionnaire LAROUSSE⁽³¹⁾ :

Partenariat : Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration (exemple : l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants).

30 : Yvon Schleret,(2004), la coordination : un processus, une procédure : journée du forum Lorraine Alzheimer, du 06 Novembre, page 01.

31 : dictionnaire Français Larousse ; diffusé sur internet le 30.01.2013.

Réseau : Ensemble de liens, d'attaches de tous ordres. Ensemble organisé dont les éléments, dépendant d'un centre, sont répartis en divers points : Le réseau des agences d'une banque. Réseau de distribution commerciale.

Gouvernance : Action de gouverner, Manière de gérer, d'administrer.

Coordonner : Action de coordonner ; harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité.

Dans l'anatomie ⁽³²⁾, par exemple, il existe plusieurs types de coordination suivant le travail collectif de plusieurs organes. Un des types de coordination est la coordination musculaire, soit la capacité qu'ont les muscles de se synchroniser

Pour la politique, la coordination est une action cohérente entre plusieurs administrations publiques dans un même pays. Dans le cadre de la politique internationale, la coordination concerne le sens d'organisation de plusieurs pays, organismes ou entités, dans le but de promouvoir le travail collectif vis-à-vis d'un objectif commun.

Dans le domaine des organisations, la coordination est considérée comme ⁽³³⁾ un ensemble de mécanismes managériaux dont la principale finalité est de s'assurer de la cohérence entre les différentes parties (filiales) de l'organisation afin d'optimiser les ressources (financières, physiques et humaines) pour ne pas entraver la réalisation des objectifs globaux.

Comme le soulignent Malone et Crowston (1994), si nous savons tous intuitivement ce que le mot « coordination » signifie, il n'est pas facile pour autant d'en donner une définition précise.

Selon Eric Alsène et François Pichault, quelques auteurs se sont aventurés sur le sujet, qui le considèrent comme délicat, et très particulièrement en ce qui concerne la coordination des activités au sein des organisations comme ils disent :

Ainsi, Fayol (1916) estime, au début du siècle dernier, que coordonner dans une entreprise, c'est « relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ». Gulick (1937) définit par la suite la coordination comme la tâche consistant à inter relier les différentes parties du travail. Litterer (1965) considèrera plus tard que la coordination est le processus de facilitation des activités qui ont des liens entre elles, tandis que Van De Ven. (1976) écrit :

32 : les définitions ; le dico des définitions de power presse ; article sur internet du 04.04.2012.

33 : Mr Zaoua Abderrahim & Mr Meschi Pierre Xavier, les mécanismes de coordination, des flux au sein de l'entreprise multinationale (EMN) : éclairage théorique ; les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique, Page 03.

«Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches ». Plus tard encore, Malone et Crowston (1994) définiront la coordination comme la gestion des dépendances entre activités ⁽³⁴⁾.

Alsène et Pichault, pensent que la coordination a été vue de deux façons : soit comme l'intégration d'activités séparées, soit comme la facilitation d'activités inter reliées. Quoique ces deux approches ont été convaincantes par de nombreux chercheurs et gestionnaire, mais il est toutefois juste de noter qu'elles n'échappent pas à certains défauts majeurs.

Premièrement, aucune d'entre elle n'englobe l'autre, et sans équivalence des deux approches, on ne peut pas disposer d'une définition générique du concept de coordination.

En second lieu, aucune de ces deux approches ne recouvre l'ensemble des pratiques que les acteurs au sein des organisations jugent comme étant des pratiques de coordination, l'activité de coordination n'est pas une activité d'intégration de tâches séparées, ni une activité de facilitation de tâches inter reliées non plus.

Ils nous proposent de considérer la coordination au sein des organisations sous un angle entièrement nouveau, à savoir pas celui d'une intégration d'activités séparées, ni celui d'une facilitation d'activités inter reliées, mais sous celui d'une recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus. En effet, il leur semble que ce qui est au cœur de la coordination, c'est bien une recherche de cohérence collective, dès lors que le travail est divisé entre plusieurs personnes au sein d'une organisation et ce, quels que soient le travail et le mode de division du travail en jeu.

Ils proposent aussi, dans le cadre de leur recherche, trois formes qu'ils considèrent comme étant les facettes de la coordination :

- la répartition des ressources et des tâches,

Qui consiste à allouer les effectifs et les moyens matériels, ou à partager les tâches et les volumes de travail, afin que le travail à accomplir soit accompli non seulement avec une certaine efficacité, mais aussi dans une relative équité ;

34 : Eric Alsène & François Pichault, (article d'internet du 15.02.2007), la coordination au sein des organisations : élément du recadrage conceptuel, page 65.

- *l'harmonisation des actes,*

Qui consiste à aligner ou à standardiser les actions de chacun afin que tous travaillent dans le même sens, dans la même perspective, ou que chacun produise le même type de résultats ;

- *l'orchestration des activités,*

Qui consiste à structurer et à agencer les actions de chacun afin que les efforts individuels se complètent et contribuent de manière efficiente au résultat final.

E. Alsène et F. Picault ont forgé, à partir de ces facettes, une définition opératoire de la coordination au sein des organisations, s'énonçant de la manière suivante : «Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités »⁽³⁵⁾.

2. Pourquoi la coordination

Selon Yuvon Schléret(2004), « *Le principe de base est celui de l'intégration des différents moyens et acteurs autour d'un projet ou d'un objectif. Cette intégration est rendue nécessaire par la division sociale du travail qui a conduit à la multiplication des professionnels, des organismes, des spécialisations, etc. Or aucun acteur ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour résoudre les problèmes qui se posent à lui. La qualité de la réponse apportée aux besoins des personnes dépend de cette capacité à intégrer dans un ensemble cohérent les différents intervenants, voire à solliciter ceux qui ont les compétences requises mais qui sont encore partiellement écartés de la réponse commune. C'est pourquoi la coordination se présente comme une initiative des professionnels pour améliorer l'exercice de leur activité* ».

L'organisation est le lieu de la mise en œuvre de la stratégie. Le premier acte de l'organisation porte sur la structuration de l'entreprise, c'est-à-dire la distribution des rôles assurés par le personnel, répartir les services, déterminer les relations qui existent entre eux et garantir la coordination des activités et les tâches.

Les entreprises portent souvent sur plusieurs unités et différents niveaux hiérarchiques. A cet effet, la direction générale est dans l'obligation de répartir l'autorité et décentraliser le pouvoir de décision.

Pour Sophie Catinaud, plus l'entreprise est d'une taille importante, plus il y a d'unités spécialisées et plus le pouvoir est décentralisé afin de maintenir et en

35 : IDEM ; page 67.

cohérence l'ensemble des différentes parties et les différents acteurs de l'entreprise, qui est, selon elle l'objet de la coordination.

3. Le problème de la coordination

Pour faire un choix optimal de l'emploi des ressources, il est indispensable de disposer des informations nécessaire à temps, pour pouvoir prendre les décisions adéquates.

En effet la prise de décision nécessite une connaissance sur la réalité du problème d'une part, et du potentiel en ressources, des différents type de ressources, notamment, financières, humaines et matérielles, d'autre part. La connaissance des détails acquise dans le bon moment, fait la différence entre une bonne décision et une mauvaise. Cependant, il n'est pas toujours possible d'avoir toutes les informations dont on a besoin, et c'est là le problème majeur de la coordination.

Ces informations ne sont pas disponible ensembles et souvent pas au moment voulue. Pour Paul Milgrom et John Roberts (1997), « *les informations sont localisées et dispersés à travers toute l'économie.* » « *Même si les informations pertinentes sont généralement disponibles, déterminer ce qui doit être produit, par qui, pour qui, selon quelles méthodes et à partir de quelles matières premières est un problème d'une ampleur et complexité inimaginable* »³⁶.

Il est donc inévitable de chercher la manière la plus efficace de coordonner entre les unités ou composantes d'une organisation et de permettre la meilleure circulation possible, des flux d'informations entre ces unités, ainsi que celle qui se trouve à l'extérieur de l'organisation, jugées utile pour la prise de décision, quel que soit sa nature

La seule caractéristique indispensable à ces informations est qu'elles doivent contribuer, de près ou de loin, à réaliser l'objet de la coordination, qui, une fois réalisé, permettra l'application de la stratégie tracée, pour l'atteinte des objectifs fixés.

Dans la section qui suit on verra l'évolution conceptuelle de la coordination, qui a fait l'objet de beaucoup de recherches, vu son importance dans le fonctionnement des organisations.

36 : Paul Milgrom et John Roberts, (1997), économie, organisation et management, De Boeck & Larcier Sa édition, page 36.

Section II : l'importance de la coordination

Selon Mintzberg, (1979) la coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus. Le premier qui a prouvé le besoin de coordination c'est Adam Smith (fin du XVIII^e siècle), et d'après son exemple célèbre de l'usine d'épingle⁽³⁷⁾, notamment par l'évidence de la coopération et la spécialisation. Sa nécessité a incité plusieurs théoriciens de l'organisation à se pencher vers la problématique de la coordination.

1. L'évolution conceptuelle de la coordination

Pour Alsène et Pichault⁽³⁸⁾, certains auteurs tel que : Fayol, 1916; Gulick, 1937; Mooney et Reiley, 1939) percevaient la hiérarchie tant que moyen par excellence opinant de coordonner l'ensemble des activités au sein de l'entreprise. Dès les années 1950, les chercheurs se sont mis à présenter divers agencements et mécanismes permettant de coordonner les efforts à savoir : le plan, l'échéancier (Simon, 1947; March Et Simon, 1958), la standardisation des procédés, les règles, les procédures (Thompson, 1967; Lawrence Et Lorsch, 1967), l'ajustement mutuel, les contacts directs, les réunions (Thompson, 1967; Lawrence Et Lorsch, 1967; Van De Ven Et Al., 1976), les postes d'intégrateurs, les rôles de liaison (Lawrence Et Lorsch, 1967; Galbraith, 1973), les équipes de projet (Lawrence Et Lorsch, 1967), les comités permanents (Lawrence Et Lorsch, 1967), les objectifs, la standardisation des résultats (Galbraith, 1973 ; Mintzberg, 1979), la structure matricielle (Galbraith, 1973) et, enfin, la standardisation des qualifications (Mintzberg, 1979).

Selon Alsène et Pichault, une approche contingente de la coordination dans les organisations s'est développée, en effet, certains moyens et mécanismes de coordination ont commencé à être considérés comme plus appropriés que d'autres en fonction de certains contextes, par exemple March et Simon (1958), une situation stable et prévisible dans une organisation appelle une coordination par plan, tandis qu'une situation variable et imprévisible requiert plutôt une coordination par rétroaction, encore Thompson (1967) distingue, quant à lui,

37 : IDEM ; page 35.

38 : Eric Alsène & François Pichault, (article d'internet du 15.02.2007), la coordination au sein des organisations : élément du recadrage conceptuel, page 65.

trois sortes d'interdépendance, et avance l'idée que la coordination par Standardisation est appropriée dans le cas de l'interdépendance de groupe, que celle par plan l'est dans le cas de l'interdépendance consécutive, et que celle par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance bilatérale.

Aussi Lawrence Et Lorsch (1967) qui ont conclu que plus l'entreprise est morcelée et distinguée, plus la procédure hiérarchique est inadéquate et plus les stratégies d'intégration doivent être élaborées. Dans ce sens, Galbraith (1973) considère les règles et programmes, la voie hiérarchique et les objectifs ne sont des agencements valides que lorsque les tâches à exécuter dans les départements interdépendants ne sont pas trop contingentes, autrement l'auteur présente différentes formes de relations latérales interdépartementales, et les a classé par ordre croissant de capacité à traiter l'incertitude (les contacts directs entre les gestionnaires, les rôles de liaison, les groupes temporaires, les équipes permanentes, les rôles intégrateurs, les rôles de relation, l'organisation matricielle).

Van De Ven et al. (1976) créent, quant à eux, l'hypothèse que, dans une unité de travail, le recours aux modes de coordination impersonnel (règles et plans), personnel (canaux de communication verticaux et horizontaux) et de groupe (réunions planifiées et impromptues) changent respectivement et relativement à trois facteurs de contexte : l'incertitude des tâches, l'interdépendance des tâches entre elles et la taille de l'unité.

Enfin, Mintzberg (1979), repère l'existence d'un continuum dans l'utilisation des mécanismes de coordination, lié à la complexité du travail à accomplir : « *À mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes* » (p. 23).

Par cette régénération de la pensée classique, l'étude du phénomène de la coordination dans les organisations a été poursuivie. Malgré que des chercheurs l'ont fait et ce partant de nouveaux paradigmes (néo-institutionnalisme, école des conventions, etc.) mais la plupart d'eux sont néanmoins dans la pensée contingente inculquée par leurs précurseurs, l'essentielle est de préciser et à approfondir le travail réalisé jusque-là.

Subséquentement, Mintzberg (1989) ajoute un sixième mécanisme de coordination à savoir la standardisation des normes.

Malone Et Crowston (1994) et leur typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches), selon leur résultats, chaque type de dépendance a plusieurs mécanismes de coordination, et que chacun est approprié pour gérer le type de dépendance dont il est question.

Adler (1995) et sa dimension temporelle, ou les mécanismes de coordination interdépartementale peuvent changer avec le temps, en type et en intensité notant que deux facteurs de contingence interviennent à savoir, la nouveauté du projet et la capacité à résoudre les problèmes posés.

Young et al. (1997) Leur recherche cible plusieurs mécanismes (standardisation du travail, standardisation des qualifications, supervision, interaction entre pairs).

Terwiesch et al. (2002) leur étude sur les échanges d'informations entre les acteurs dans une situation d'ingénierie concurrente ; ils sont parvenue à reconnaître deux types de stratégie de coordination propices à ce travail : itérative, et alignée.

Finalement, Gittell (2000, 2002) présente le concept de coordination relationnelle pour indiquer les formes de coordination impulsive où les travailleurs interagissent, pour se coordonner. Ce concept, est comparé à celui d'ajustement mutuel, la coordination se réalise, ici, par le moyen d'un entrecroisement de relations, et non dans une distance relationnel.

Pour Alsène et Pichault, tous ces efforts pour comprendre et maîtriser le phénomène de la coordination au sein des organisations sont loin d'être inintéressants, néanmoins relativement insatisfaisants, non tant parce qu'ils se situent principalement dans une vision contingente, que parce qu'ils reposent sur des définitions, des catégories et des typologies s'avérant généralement peu robustes.

Également, le mouvement de modernisation des entreprises exposant les économies développées à partir des années 1990, a modifié les modes de coordination dans les entreprises, le progrès technique est la touche visible qu'apporte cette modernisation. Le développement massif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ⁽³⁹⁾ et leur expansion dans les entreprises sont généralement apparentés à une troisième révolution industrielle. Emanuelle Walkowiak les définit comme « *des technologies supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou*

39 : Emanuelle Walkowiak, (2006), coordination, communication, modernisation des entreprises, université d'Orléans, laboratoire d'économie d'Orléans CNRS, page 57.

fournies en informations numériques, plus facilement manipulables, communicables, stockables, restituables » l'expansion des TIC traduit autant la numérisation de l'information, qu'elle transforme les modes de coordination entre les agents, ces transformations sont la conséquence de la tendance des TIC à devenir le fondement générale des interaction de coordination.

Les trois phases de rationalisation de la production associées aux TIC

	PHASE I		PHASE II	PHASE III	
	Années 1960	Années 1970	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Technologies	Informatique lourde et centralisée (terminaux)	Robotique et productique (machines automatiques)	Informatique répartie et bureautique (micro-ordinateurs, fax et minitels)	Technologies d'interconnexion (Intranet, EDI)	Technologies ouvertes et mobiles (Internet, ordinateurs et téléphones portables, blackberry)
Rationalité économique	Automatisation de tâches spécifiques afin d'acquérir des gains de productivité		Automatisation visant des gains de réactivité et une réduction des coûts de transaction	Automatisation des échanges, c'est-à-dire automatisation de la mise en relation des tâches et des savoirs	
	Concernant les processus administratifs	Concernant les processus industriels	Automatisation locale des tâches, des routines et des savoir-faire	Automatisation interne à l'entreprise	Automatisation qui s'étend à l'extérieur de l'entreprise

Source : Greenan, Hamon-Cholet et Walkowiak (2003)

Tableau 2. Les phases de rationalisation de la production

La transformation de ces modes de coordination des entreprises est due essentiellement aux différentes phases d'informatisations (Brousseau et Rallet, 1997) à plusieurs niveaux. Pour commencer, les TIC informatisent directement la coordination des unités et ce, étant des outils téléinformatiques, en effet, elles établissent des liens entre systèmes informatiques ou des finaux à des systèmes informatiques (Progiciels de Gestion Intégrés-PGI). Après, et étant aussi des outils informatiques, elles permettent la collecte, le traitement et le stockage de l'information, favorise, et d'une façon indirecte, l'assemblage d'un savoir collectif, diminuant ainsi les coûts de fabrication et de consultation des bases de données. Enfin, étant un outil de communication interpersonnelle, les TIC permettent l'amélioration des aptitudes d'interdépendance et de communication entre salariés. Les effets de cette fonction sur la coordination des TIC a été peu

considérée à nos jours, cependant, cette caractéristique est à présent fondamentale pour les générations de TIC les plus avancées (l'Internet).

2. La meilleure action pour coordonner

La nécessité de coordonner le travail est apparu depuis bien longtemps, en effet, dès que le travail a eu besoin d'être divisé. Adam Smith, le père fondateur de l'économie, dans son livre *la richesse des nations 1776*, a parlé de division du travail, de spécialisation, comme il a montré l'importance de coordonner ce travail.

Frederick Winslow Taylor est venu en 1911, proposer l'utilisation de méthodes scientifique dans le management et a fondé les principes de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), et dans le cadre du *one best way* de Taylor, la coordination se fait par la supervision direct, les exécutants reçoivent les ordres et ils ne font qu'exécuter sans même penser, exactement comme la machine. Il est à noter que les successeurs de Taylor on aussi bien apporter au pratiques la coordination notamment Henry Ford, et la standardisation de la production en masse, ou encore Franck et Lillian Gilberth, qui ont évoqué un des principes de Taylor, l'étude des mouvements à partir de laquelle, ils ont posé des bases de la normalisation et simplification de postes.

En 1919, dans son livre : *administration industrielle et générale*, le fondateur du management, Henry Fayol, ou il définit les cinq principes de gestion à savoir : la prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. La coordination est considéré comme un principe de la gestion de l'entreprise, il la définie comme suite : « *veiller à coordonner les divers efforts et voir à ce que les informations soient partagées et les problèmes réglés* ». Toutefois Fayol favorise la supervision directe comme mécanisme de coordination, notamment le principe d'unité de direction parmi les quatorze principes du management, ou l'ensemble des activités visant un même objectif, tout en étant sous l'autorité d'une seule personne.

Cet école a été enrichi par les travaux du sociologue allemand Max Weber (1905), qui d'après son approche de la notion d'entreprise, a cherché à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Toujours à la quête du « *one best way* », weber considère la bureaucratie administrative comme le « *type idéale* » en matière

organisationnelle, cependant, la standardisation des procédures est additionné à la supervision directe, en effet Weber a étudié l'interaction : autorité- individu

L'école classique avait développé des modèles efficaces, notamment, à leur époque et en termes de coordination, la supervision directe était la meilleure manière d'assurer un fonctionnement efficace de l'entreprise pour atteindre les objectifs prédéterminés.

Cependant, il a eu d'autre courant qui ont constitué une rupture de la pensée mécaniste et scientifique de l'organisation du travail, tel est le mouvement des relations humaines, qui offrent au management sa nouvelle vision sur les relations de la direction et les exécutant, avec l'importance des relations informel et l'intégration des relations interpersonnel d'Elton Mayo (L'effet Hawthorne 1932), ou encore, la théorie des besoins en motivation d'Abraham Maslow (1934) et sa fameuse pyramide qui représente la hiérarchie des besoins et qui distingue les besoins secondaire des besoins primaires des travailleurs, la théorie X et Y de Douglas Mac Gregor (1960) et l'adéquation entre les besoins individuel et organisationnel, la notion d'enrichissement des tâches de Frederick Herzberg (1959), les savoirs de l'individu au centre de l'organisation de Chris Argyris (1957) et l'implication des salarier dans la prise de décision.

Un autre courant comme celui de l'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation. Kurt Lewin (1935), s'intéressera en particulier aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la «dynamique de groupe» expression que l'on doit à Lewin. Ou encore Rensis Likert (1961), il a étudié l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise, il a distingué trois style de management dont le management participatif apparaît comme étant le plus efficace.

Tous ces auteurs ont contribué au changement organisationnel, et inspirer d'autre à mettre au point les systèmes de coordination aux seins des organisations. Quoique ces courant représente tous une approche mécaniste et psychologique des organisations portent sur le « one best way ». Des travaux fait dans la période 1960-1980, des théories visant à mettre en cause le « one best way », notamment le fait qu'il n'existe qu'une façon de s'organiser autre se coordonner. En effet, ce courant avance qu'il n'existe pas de façon optimale, idéales, *mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de*

leurs différents environnements. Cela est dit autant pour les structures, que pour les modes de coordinations de ces structures.

Des contextes et facteurs de contingence viennent influencer le choix organisationnel. L'approche contingente des interactions structure-environnement de Burns et Stalker (1963), ou il propose une adaptation de la structure de l'organisation en fonction du degré de stabilité et complexité de ses environnements, sur ce il distingue :

- la structure mécaniste, adaptée aux environnements stables et qui se caractérisent en particulier par une standardisation des procédures, une centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie.
- la structure organique, adaptée aux environnements plus turbulents aux évolutions incertaines. Cette structure organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation et standardisation du travail. Le processus de décision y est décentralisé et les modes de coordination s'effectuent le plus souvent par ajustements mutuels.

Les mutations des environnements de l'entreprise, mènent à l'évolution de la structure, en assurant l'adaptation nécessaire à ces changements par une dynamique structurelle.

Ou encore les travaux de Lawrence et Lorsch, notamment dans leur livre « Adapter les structures de l'entreprise » (1967), ils distinguent les différentes pressions environnementales (technologiques, commerciales concurrentielle...), quand ils trouvent que l'organisation différencie ses modes de fonctionnement en fonction du degré d'instabilité de son environnement, il est question de segmentation en sous-systèmes disposant d'un fonctionnement autonome.

Pour coordonner, la meilleure façon est de prévoir des mécanismes d'intégration, autre, des procédures qui coordonnent l'action.

L'entreprise n'est donc pas un système globale et homogène, c'est un ensemble de fonctions qui s'adaptent et évoluent, totalement ou partiellement, au sein et en fonction des changements environnementaux, phénomène appelé « dynamique organisationnel ».

Pour Joan Woodward « Industrial organization theory and practice » - 1965, ou il a étudié la relation des principes de management scientifique et classique et le résultat de l'entreprise, alors qu'il n'a trouvé aucune relation, contrairement aux

firmes aux configurations structurelles très différentes. C'est alors l'un des premiers rejets de l'idée d'un modèle idéal des organisations, et la mise en cause du principe d'universalisme, cependant Le système de production ou technique apparaît pour Woodward comme la contingence première de l'organisation.

Dans le même courant, E.L Trist & F.E Emery (1946), remarquèrent que ce sont avant tout les paramètres de fonctionnement du groupe de travail, les notions d'équipe et d'entraide qui exercent une influence déterminante sur les salariés.

Ils ont montré, à partir de leur étude sur les interactions du système technique et le système social, qu'il n'existe pas uniquement une manière de produire, et l'organisation apparaît comme un système ouvert où cohabitent et interagissent ces systèmes, créant de multiples combinaisons entre eux, dans le but d'aboutir au résultat voulu, peuvent amener à de nombreuses formes organisationnelles.

Alfred D. Chandler, et sa vision sur la stratégie en tant que déterminant de la structure, caractérise un cycle d'activité de l'entreprise « Stratégie et structure de l'entreprise » en 1962, en effet, Chandler démontre que les modes organisationnels dépendent en amont de la stratégie et que le manager se doit de déterminer les choix structurels qui renforcent l'efficacité de la stratégie.

En ce sens le mode de coordination, qui assure le plus d'efficacité en terme de la stratégie tracé, est le renforcement de la fonction administrative.

Un nouvel élément vient le jour à partir des années 80, en effet la culture d'entreprise attire plusieurs auteurs tel que, Louart et Sire qui la définissent comme « l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble », ou encore Edgar Schein, « Culture organisationnelle et leadership, 1985 », la culture organisationnelle pour lui, repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation.

Dans le même courant, Peters et Waterman « Le Prix de l'excellence »-1982 et dans leur modèle des 7S, l'intègrent comme une des sept variables essentielles de l'entreprise : « Strategy, Structures, Systems, Style, Skills, Staff, Shared-value ».

William G. Ouchi propose une «Théorie Z» dans un ouvrage édité en 1981 « La dimension humaine de l'entreprise » selon lui, en apparaissant comme une communauté d'hommes qui coopèrent et fonctionnent à partir de relations de

confiance, l'entreprise favorise l'émergence d'une culture de clan. La force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise, ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

Beaucoup d'autres chercheurs comme M. Thévenet « la culture d'entreprise »-1993 : « la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres », pour lui la culture une fois formalisée, peut servir d'appui aux projets de développement stratégique et économiques de l'entreprise. Aussi Renaud Sainsaulieu qui parle « d'identité au travail », pour lui L'organisation est un lieu d'apprentissage culturel et une institution qui intègre « qui communalise ».

Avec Françoise Piotet, il proposera également un modèle SIC (Structure-Interactions-Culture) pour expliquer le rôle de la culture dans la construction du lien social.

Les travaux effectués sur l'importance et le rôle de la culture dans les organisations, reflètent son impact considérable sur le fonctionnement de l'entreprise à travers les habitudes et les pratiques acquises par les individus.

Philippe d'Iribarne a étudié l'influence des spécificités culturelles locales sur les styles de management et la nature des rapports au travail. Pour lui, les systèmes sociaux et culturels des pays, leurs traditions vont déterminer des formes d'organisation qui sont donc difficilement transposables et transférables.

Les travaux de Geert Hofstede au sujet de l'impact des cultures nationales sur les comportements organisationnels, notamment sa définition de l'identité culturelle nationale en fonction de quatre dimensions, la première d'entre elles est « la distance hiérarchique » c'est à dire le degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir et à l'autorité (forte Asie, Afrique, Europe méridionale- faible en Europe du nord-moyenne au Japon et Etats-Unis).

Le vécu des individus au sein d'une organisation au quotidien, les apporte à comprendre son fonctionnement, chacun connaît son travail mieux que tous, de telle sorte qu'ils peuvent donner des solutions à des problèmes dont la direction n'arrivera jamais à régler, comme ils peuvent être aussi bien la source des problèmes. La culture de l'entreprise doit comprendre l'importance de la coordination, en effet, les individus doivent réaliser le rôle de la coordination

dans l'amélioration du fonctionnement organisationnel, autrement ils seront la source du frein en terme de coordination.

On remarque dans ce qui a précédé qu'il a eu un développement dans la pensée organisationnel avec l'implication de plusieurs éléments qui, et selon ces chercheurs, ont un impact, aussi bien sur la structure de l'organisation, que sur son management, quoique la coordination n'a pas eu sa part d'importance dans la littérature. En effet, la coordination a existé, depuis l'émergence de l'économie aussi en étant un élément indispensable au management et coexistant avec la complexité de l'environnement, et la possibilité de multiplicité des formes structurelle ainsi que les systèmes de productions et beaucoup d'autres facteurs.

Cela implique forcément la nécessité de différents mécanismes de coordinations, ce que avance les travaux menés par le professeur en management, Henry Mintzberg.

Cependant, Armand Colin (Management et gestion des organisations, 2007, P 221), proposent tout un autre mode qui défend les collaborations horizontales entre fonctions et avec les partenaires de l'environnement et classent ces dispositifs ainsi :

- l'énoncé des objectifs : la définition des objectifs et des projets permet l'orientation de l'effort collectif et forme un outil de coordination;
- les systèmes de gestion : une fois les objectifs sont formalisés à fins de planifier, une recherche d'une cohérence entre unités à forcément lieu tout en s'assurant que l'ensemble de ses unités suivent le même système général, assurant l'atteinte des objectifs tassés au préalable;
- les dispositifs spécifiques de coordination : comme les dispositifs classiques (réunions, les groupes permanents ou ponctuels, ect) il peut aussi s'agir de personnes ou services intégrateur ;
- les règles, les procédures, les notes internes : ceux qui tracent la façon de faire et d'agir des personnes, les comportements formelles qui doivent être fait et la manière de les faire et ce en collaboration avec les autres;
- la culture organisationnelle : façonnée par les normes et valeurs implanté aux esprits des personnes au sein de l'organisation et qui déterminent et orientent leur attitudes et comportements.

Pour Jean Nizet et François Pichault, l'approche de Mintzberg sur la contingence a mis fin au paradigme classique des organisations, passant du « one best way » à la diversité organisationnelle, selon eux, certains n'hésitent pas à comparer ces

travaux à une véritable révolution scientifique, car Mintzberg est devenu le point de passage pour tous ceux qui s'efforcent de mieux comprendre la diversité des formes organisationnelles, notamment ces travaux effectués sur la coordination au sein des organisations qui feront l'objet de la prochaine section.

D'après lui, manifestant l'importance de la coordination, « toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail ⁽⁴⁰⁾ ».

Section III : les mécanismes de coordination, synthèse et critiques

Mintzberg a apporté la théorie des organisations la synthèse portant sur tous les éléments qui peuvent influencer sur l'organisation, que ce soit au niveau de sa structuration ou son fonctionnement. Selon Alsène Eric et Pichault François ⁽⁴¹⁾, la théorie de Mintzberg (1979, 1989) sur la coordination du travail se présente comme une théorie synthétisant les recherches antérieures sur le sujet, et qui est l'une des théories les plus citées dans la littérature.

1. La synthèse de Mintzberg : les six mécanismes de coordination

Il propose le co-alignement de cinq familles d'attribues, opération nommée « configuration structurelle ». Ce co-alignement se fait entre les six parties internes de l'organisation, les quatre coalitions externes, les six mécanismes de coordinations, neuf paramètres de conception, et quatre facteurs de contingence. Ce qui nous intéresse dans cette section se sont les six mécanismes de la coordination, en effet : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et en fin la standardisation des normes.

1.a. La distinction des mécanismes de coordination ⁽⁴²⁾ :

L'ajustement mutuel :

L'ajustement mutuel : le contact simple et informelle entre individus, caractérise ce mécanisme, en effet, la coordination du travail s'effectue par la communication

40 : Henry Mintzberg, (1978), structure et dynamique des organisations, édition Prentice Hall, page 18.

41 : Alsène Eric & Pichault François, (article d'internet du 01.02.2013) coordination de l'entreprise et GRH une nouvelle démarche d'analyse pour des interventions plus efficaces, communication des premiers résultats des travaux de recherches financés par le conseil de recherche en science humaines du Canada, page 58.

42 : Jean Nizet & François Pichault, (2001), introduction à la théorie des configurations, du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck édition, deuxième tirage 2003, page 21.

directe entre les personnes.

Exemple : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, controverse et arrangement.

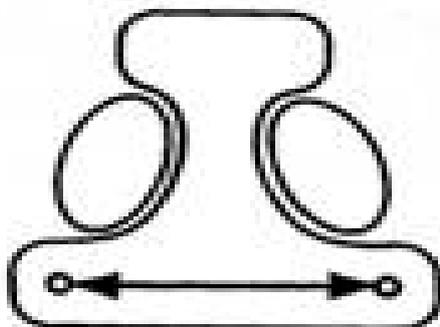


Figure 11. L'ajustement mutuel ⁽⁴³⁾

La supervision directe :

Ce mécanisme est celui de la structure classique, où le pouvoir et la décision est détenue par une seule personne qui commande et ordonne les autres, ces derniers travaillent ensemble en interrelations.

Exemple : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.

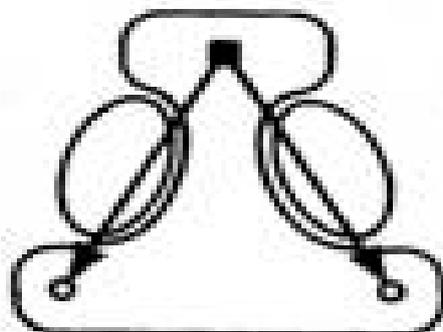


Figure 12. La supervision directe ⁽⁴⁴⁾

La standardisation des procédés :

Ce mécanisme s'effectue en précisant les procédés des tâches qui doivent être effectués par les personnes auxquelles est attribué ce travail, ces procédés doivent sans doute mettre en place des règles homogènes et uniformes assurant ainsi l'efficacité du fonctionnement des méthodes de travail formalisées dans des

43 : la notion de structure ; article d'internet consulté le 30.01.2013 ; wordpress copi right 2012 ; source : Henry Mintzberg, management, voyage au centre des organisations, 1989, les éditions des organisations, P 191.

44 : IDEM.

manuels de procédure, selon l'auteur ces standard son effectuer au niveau de la technostructure et appliqué par le centre opérationnel.

Exemple : la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise.

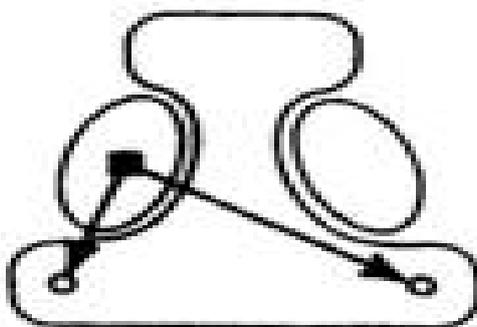


Figure 13. La standardisation des procédés (45)

La standardisation des résultats :

Dans ce mécanisme, il est question de préciser les résultats qui doivent être obtenues et ce pars les différent tâches constituant le travail à effectuer. Ces standards de résultats sont aussi fixés par la technostructure.

Exemple : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%, ou encore des spécifications des caractéristiques précises d'un produit dans son état final.

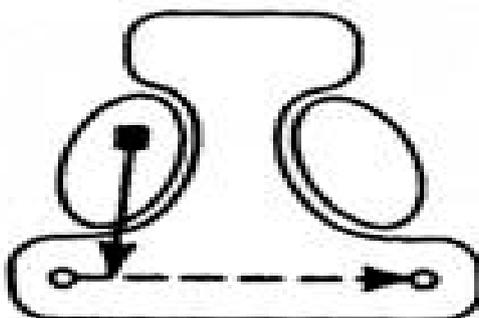


Figure 14. La standardisation des résultats (46)

45 : IDEM.

46 : IDEM.

La standardisation des qualifications (et du savoir):

Ce mécanisme se fait en réalisant les différentes tâches constituent le travail, et ce à travers la précision des compétences et de la formation des personnes qui doivent achever ce travail. Souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.

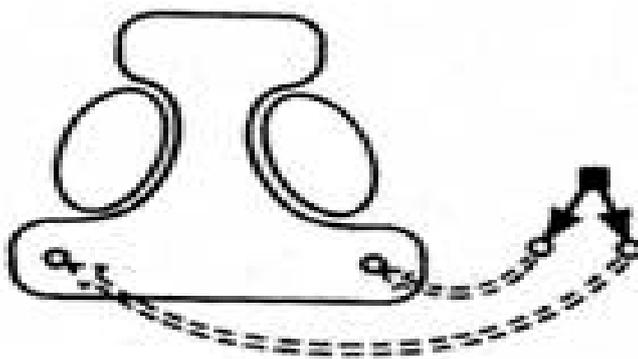


Figure 15. La standardisation des qualifications (47)

La standardisation des normes :

Ici les normes portent sur l'ensemble des valeurs et croyances acquise dans les esprits des individus et qui guident leurs attitudes convergés dans un même sens, celui qui est tracé par les buts prédéterminés.

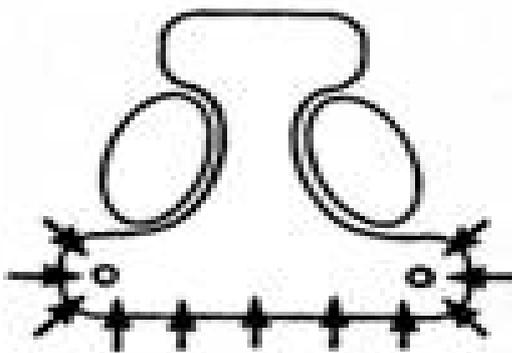


Figure 16. La standardisation des normes (48)

Mintzberg avance qu'il existe ce qu'il a appelé *un continuum entre les mécanismes de coordination* (structure et dynamique des organisations 1982 P 23), présenté dans la figure 2.7. Le travail dont les tâches peuvent être achevées par une seule

47 : IDEM.

48 : IDEM.

personne ne nécessite pas trop de coordination, selon Mintzberg tous se passe dans son cerveau, et ce n'est que lorsqu'une autre personne arrive en plus que la situation change significativement, car la coordination devient indispensable entre deux personnes et plus, et c'est de là que commence le continuum.

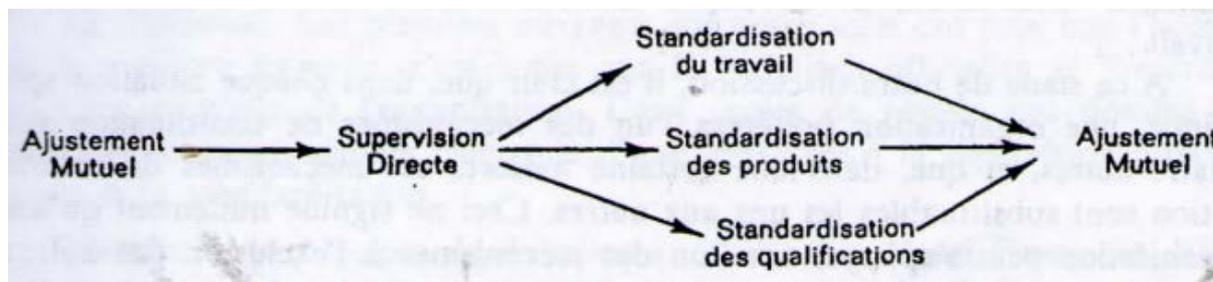


Figure 17. les mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité⁽⁴⁹⁾.

En effet, et suivant la figure, on voit que Mintzberg voit le départ de ce continuum par l'ajustement mutuel, qui a lieu entre des personnes qui travaillent ensemble, ayant un contact simple et direct et d'une façon informelle.

Et ce n'est que lorsque ce contact informelle devient impossible à effectuer et ce à cause du nombre de personnes en augmentation, et la nécessité de division du travail, qu'on est dans l'obligation de passer à la supervision directe pour coordonner le travail. En suite apparaît la complexité des tâches et du travail qui rendent le contrôle plus difficile, nécessitant une standardisation des procédés de travail, qui peut aller à une standardisation des résultats si un travail est plus complexe laissant le choix des méthodes à suivre, et dans les cas plus complexes il y a lieu d'avoir recours à la standardisation des qualifications, qui peut être mieux accompli par la standardisation des normes puis revenir à l'ajustement mutuel.

Mintzberg avance également que ces mécanismes sont pratiquement tous présents dans l'organisation même si on peut trouver que l'un est plus appliqué que les autres.

1.b Les deux manières de classer les mécanismes de coordination⁽⁵⁰⁾

49 : IDEM

50 : Jean Nizet & François Pichault, (2001 deuxième tirage 2003), introduction à la théorie des configurations, du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck édition, page 28.

La première classification consiste à mettre une progression des mécanismes depuis ceux qui permettent d'exercer le contrôle le plus contingent ou qui renforcent la division verticale du travail, à ceux qui s'appuient sur plus d'autonomie des opérateurs.

- la supervision directe suppose un contrôle très strict, particulièrement pour la première de ses modalités (transmission d'ordres), il en va de même pour la standardisation des procédés, dans les deux cas, on définit de manière précise les manières de faire et on soumet les opérateurs à un contrôle permanent destiné à traquer les écarts par rapport à ce qui a été préalablement défini ;
- les deuxième et troisième modalités de la supervision directe (délimitation d'un cadre décisionnel et examen des décisions prises), ainsi que la standardisation des résultats, sont sans doute un peu moins contraignantes, puisqu'elles laissent l'opérateur libre sur le choix des moyens à mettre en œuvre, mais la perspective d'un contrôle a posteriori, relatif au non-dépassement des limites fixées ou à l'obtention d'un résultat prédéterminé, peut constituer une pression relativement forte ;
- la standardisation des valeurs et la standardisation des qualifications sont toute deux caractérisées par un contrôle exercé a priori : une fois que l'opérateur pu faire la preuve qu'il possédait bien les valeurs ou les compétences requises, il dispose d'une marge de manœuvre relativement large, toutefois, en ce qui concerne la standardisation des valeurs (normes), on peut relativiser le propos en considérant que le fait même d'accepter et, le cas échéant, d'intérioriser des norme organisationnelles définies et diffusées par d'autres (les analystes des valeurs) réduit considérablement l'autonomie, la réduit d'ailleurs davantage que le fait de se conformer à des ordres ou à des procédés programmés ;
- enfin, l'ajustement mutuel constitue sans doute le mécanisme qui garantit la plus grande marge d'autonomie aux opérateurs, étant donné l'absence de tout dispositif formel de contrôle du travail individuel.

Cette classification, permet de trouver une relation entre les mécanismes de coordinations et les opérateurs notamment leur qualification, étant donné que, la coordination caractérisé par le contrôle étroit, tel assurer par : la supervision direct, la standardisation des procédés et la standardisation des résultats, sont

exercées pour coordonner le travail des opérateurs non qualifié, cependant les trois derniers : la standardisation des qualifications, la standardisation des valeurs et l'ajustement mutuel, sont les mécanismes indiqués lorsque les opérateurs sont qualifiés et leur travail nécessite une grande marge d'autonomie (Mintzberg 1986).

Le second commentaire consiste à proposer le regroupement des six mécanismes de coordination en trois ensembles distincts :

- le premier ensemble (ajustement mutuel et supervision directe) est en effet fondé sur l'établissement de relations interpersonnelles, qu'elles soient latérales ou verticales ;
- le deuxième ensemble (standardisation des procédés et des résultats) repose sur un travail de formalisation qui requiert l'intervention d'experts (les analystes) dont la fonction dans l'organisation consiste précisément à standardiser, c'est-à-dire, programmer certains aspects du travail de manière à leur conférer une certaine stabilité dans le temps et des conditions d'application similaires pour l'ensemble des travailleurs;
- le troisième ensemble (standardisation des qualifications et des valeurs) mise d'avantage sur la constitution de représentations mentales appropriées, qui résultent soit d'actions externes à l'organisation (standardisation des qualifications mise sur base de compétences déjà acquises), soit d'actions internes émanant à nouveau des analystes (standardisation des qualifications sur base de programmes de formation, standardisation des valeurs).

2. Critique de la synthèse de Mintzberg

Les travaux d'Alsène Eric et Pichault François sur la coordination ⁽⁵¹⁾ expriment d'abord la navrante réalité du manque d'informations dans la littérature sur la coordination, jugé par ses deux auteurs, assez peu satisfaisantes. Toute fois ils reconnaissent que la théorie de Mintzberg se présente comme synthétisant les recherches antérieures sur le sujet, bref, c'est la théorie la plus citée dans la littérature.

51 : Alsène Eric & Pichault François, (article d'internet du 01.02.2013) coordination de l'entreprise et GRH une nouvelle démarche d'analyse pour des interventions plus efficaces, communication des premiers résultats des travaux de recherches financées par le conseil de recherche en science humaines du Canada, page 58.

Cependant, ils trouvent que c'est une théorie qui pêche sur plusieurs points, La notion d'ajustement mutuel, notamment, y apparaît quelque peu restrictive. Pour Mintzberg, il y a ajustement mutuel lorsque des employés qui travaillent ensemble échangent directement entre eux de manière informelle et trouvent des terrains d'entente par rapport au travail que chacun a à accomplir, à mesure que la situation évolue.

Pour les auteurs :

a) les employés d'une entreprise peuvent poser des actes de coordination autres que la détermination du travail à faire par chacun (par exemple, ils peuvent échanger sur leurs manières de faire, se donner des objectifs à atteindre, etc.) ;

b) certaines pratiques de coordination des employés participent, non de la gestion du travail en cours, mais de la préparation du travail à accomplir, voire de la préparation d'activités futures (par exemple, les employés peuvent se mettre d'accord sur des échéances à respecter par chacun par rapport à un mandat, ou se donner de nouvelles procédures de travail à suivre par tous à l'avenir) ;

c) la communication entre des employés qui tentent de se coordonner est loin d'être toujours informelle (par exemple, ils peuvent échanger par courriel « courrier électronique », leurs propos en réunion peuvent faire l'objet d'un procès-verbal, etc.) ;

d) il arrive que des employés ajustent leur travail à celui de leurs collègues sans se concerter avec eux (en les observant, notamment), ou encore que certains employés prennent en charge personnellement le processus de coordination (par exemple, un travailleur expérimenté peut donner des consignes de travail à des collègues avec qui il travaille).

Ces deux auteurs ont effectué, sur le thème de la coordination, deux études de cas, ils ont mené une enquête dans deux entreprises complètement différentes, ils visaient à identifier les moyens par lesquels la coordination se réalisait entre et à l'intérieur des unités de base retenues. Elle a consisté à examiner la documentation interne pertinente (procès-verbaux de réunions, notes de service, etc.), à observer des pratiques de travail ainsi que des réunions, et, surtout, à réaliser de très nombreuses entrevues ad hoc et informelles avec les membres des unités. Une définition très simple de la coordination, inspirée de Fayol (1916), a été retenue pour mener à bien la recherche: «Coordonner, c'est assurer l'harmonie des actes, la cohérence des activités, la convergence des efforts».

Ce qu'il a été surprenant pour eux est la conclusion à laquelle ils ont abouti, d'après eux il est peut-être préférable, pour mieux appréhender le phénomène de la coordination en entreprise, non pas de tenter d'améliorer les théories

existantes, mais d'aborder le phénomène sous un tout autre angle que l'on ne l'a fait jusqu'à maintenant.

Les premiers éléments de la démarche d'analyse nouvelle, considéré comme le jalon à une nouvelle approche, à laquelle ils ont conduits ces deux études de cas sont les suivant.

En l'occurrence, il faut :

2.a. Se référer à des situations de travail intra et inter-unités Qui nécessitent de la coordination,

Autre, parler de la coordination en termes de coordination du travail comme le fait Mintzberg (1979, 1989) ou en termes de coordination interdépartementale et/ou de coordination intradépartementale comme le font la majorité des auteurs (Fayol, 1916; Gulick, 1937; March et Simon, 1958; Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Van de Ven et al., 1976) est une approche ou passablement vague, ou beaucoup trop large.

Il faut prendre acte du fait qu'entre deux départements, mais aussi à l'intérieur d'un même département, il peut se présenter maintes situations de travail différentes, qui appellent chacune une ou plusieurs solutions de coordination particulières.

Les études de cas mené par les auteurs, conduisent présentement à distinguer quelque douze types différents de situations de travail qui requièrent possiblement de la coordination (Tableau3.1).

<ul style="list-style-type: none"> • Travail en parallèle • Travail en rotation • Travail en relève • Travail cyclique • Travail en relais • Fourniture de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture d'avis • Collaboration • Aide • Assistance • Travail en équipe • Travail palliatif
---	--

Tableau 03. typologie des situations de travail requérant possiblement de la coordination (52)

Le travail en parallèle :

C'est le cas où plusieurs individus effectuent le même genre de travail de manière autonome les uns par rapport aux autres.

Le travail en rotation :

Un individu ou une équipe succède à un/une autre après une certaine période de temps, chacune ayant complété son travail.

Le travail en relève :

Il y a travail en relève lorsqu'un individu ou une équipe succède à un/une autre après une certaine période de temps, et que l'une vient poursuivre le travail de l'autre.

Le travail cyclique :

C'est le cas où le travail de l'un amène le travail de l'autre qui amène le travail du premier.

Le travail en relais :

Il correspond au travail en séquence, à la chaîne.

La fourniture de services :

C'est la réalisation par une personne d'opérations entrant dans son champ normal de responsabilités, à la suite d'une demande adressée par un collègue,

La fourniture d'avis :

Tandis que la fourniture d'avis renvoie à une consultation ponctuelle par un collègue.

La collaboration :

La collaboration est, quant à elle, une contribution, une participation, à un mandat d'un collègue (il y a alors un certain travail d'équipe qui s'instaure).

L'aide :

Par contre, est la réalisation d'une partie du travail d'un autre dans un esprit de dépannage (vis-à-vis d'une surcharge de travail, notamment).

L'assistance :

L'assistance est la réalisation d'une partie du travail d'un autre à la suite d'une délégation.

Le travail en équipe :

Aussi le travail en équipe lorsque des employés travaillent de manière conjointe et solidaire en regard d'un mandat collectif.

Le travail palliatif :

On parle de travail palliatif lorsque des employés travaillent à des postes vacants, ou qu'ils comblent des absences.

Selon Alsène et Pichault, il faut se souvenir que toutes les situations de travail qui requièrent possiblement une coordination ne nécessitent pas obligatoirement de la coordination.

Les dysfonctionnements – et les coûts – occasionnés par un manque de coordination peuvent en effet ne pas être assez importants pour justifier un investissement dans ce secteur. Il est important par conséquent de distinguer entre les situations de travail qui

requièrent possiblement de la coordination et les situations de travail qui nécessitent vraiment de la coordination.

2.b. S'intéresser aux solutions de coordination concrètes Qui ont cours en regard des situations de travail qui nécessitent de la coordination,

En effet, traditionnellement, le phénomène de la coordination est particularisé :

- soit par des mécanismes de coordination – ainsi que peut le faire par exemple Mintzberg (1979, 1989), qui distingue trois grands mécanismes de coordination du travail (l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation) ;
- soit par des moyens ou des dispositifs de coordination – tel Thompson (1967), qui différencie trois dispositifs de coordination interdépartementale (les règles, le plan et les informations en cours d'action).

Ces deux approches sont toutefois relativement insatisfaisantes – sans compter que maints auteurs ont tendance à les confondre :

- Les mécanismes de coordination couramment mentionnés dans la littérature ne sont pas toujours indicatifs de la manière dont les employés en arrivent concrètement et pratiquement à se coordonner (ou à être coordonnés) dans telle ou telle situation de travail.

Par exemple, les ententes de coordination entre les employés peuvent porter sur toutes sortes de plans (le travail à faire, le moment pour le faire, la manière de le faire, la cadence pour le faire, les objectifs à atteindre, etc.), et il ne fait pas de doute que tous ces plans sont loin de s'équivaloir en termes de coordination du travail. Il en va de même pour les ordres donnés par un superviseur. Quant au mécanisme de la standardisation, il peut, aux dires de Mintzberg lui-même, prendre quatre formes différentes (standardisation des procédés de travail, des résultats, des qualifications et des normes).

- Les moyens ou dispositifs de coordination rapportés dans la littérature ne sont, pour leur part, en général, pas du même ordre. Si certains sont tout à fait indicatifs de la manière dont les employés se coordonnent ou sont coordonnés concrètement et pratiquement dans telle ou telle situation de travail (comme par exemple le calendrier de travail, les règles et procédures, les objectifs), d'autres le sont par contre beaucoup moins (tels que le contact direct, la réunion, la ligne hiérarchique, le groupe de projet).

Ceux-ci sont tout au plus des dispositifs qui facilitent de temps à autre la coordination.

La notion de solution de coordination permet, quant à elle, d'aller au cœur du sujet, et ce, sans ambiguïté – une solution de coordination étant entendue comme une prescription particulière qui est proposée ou imposée à divers employés par certains acteurs (incluant éventuellement certains des employés en question) et qui amène une certaine coordination entre ces employés par rapport à une situation de travail donnée. Par exemple, dans la cellule 1 de l'entreprise manufacturière, ils ont relevé, relativement au travail de planification et de production en relais qui y était accompli, que les opérateurs de la cellule avaient à travailler en fonction de la date requise par le client qui se trouvait sur les bons de travail que les planificateurs avaient émis et transmis au plancher de production. Ou encore ces mêmes opérateurs se devaient, lorsqu'ils avaient fini de travailler sur des pièces à leur poste de travail, de transmettre celles-ci aux postes de travail suivants, et ce, en les déposant sur des étagères de rangement prévues à cet effet et qui avaient été installées près des postes de travail concernés.

Précisons ici que les solutions de coordination qui sont à l'œuvre dans une situation donnée à une époque donnée ne sont pas toutes des solutions officielles, reconnues et approuvées par le management de l'entreprise. Il peut en exister qui sont de nature officieuse, informelle. Par exemple, toujours dans la cellule 1 de l'entreprise manufacturière pour la situation de travail en relais, la responsable de l'inventaire ne plaçait pas sur les étagères du cintreur le matériel qu'elle avait préparé pour lui en fonction du caractère prioritaire des jobs à réaliser, ainsi que la direction le voulait. Elle le faisait en fonction des diamètres des tubes à produire, conformément à une « entente particulière » que le cintreur avait passée avec elle dans le but de faciliter son travail.

Les deux études faite par Alsène et Pichault, ont mené à distinguer quelque dix-sept types différents de solutions de coordination, qu'ils ont appelé des modes de coordination dans le tableau (Tableau 3.2) qui suit :

<ul style="list-style-type: none"> • Un ensemble de tâches à accomplir • Une séquence de tâches à respecter • Des procédures d'interaction à suivre • Des tâches ou des opérations à accomplir • Des procédures opératoires à suivre • Des façons de faire à mettre en œuvre • Des spécifications à respecter • Des objectifs à atteindre • Des échéances à respecter 	<ul style="list-style-type: none"> • Un rythme à suivre • Des priorités à respecter • Des principes et des valeurs à respecter • Une règle de partage du travail à suivre • Un système d'assignation à suivre • Un ordre du jour à suivre • Des façons d'intervenir à respecter • Des contributions à fournir
--	---

Tableau 04. Typologie des solutions de coordination (53)

Le mode «*Un ensemble de tâches à accomplir*» signifie que toutes les tâches à accomplir pour mener à bien un mandat particulier sont définies préalablement à leur accomplissement.

Dans le mode «*Une séquence de tâches à respecter*», c'est l'ordre des tâches à accomplir à divers postes de travail qui est définit.

Tandis que dans le mode «*Des procédures d'interaction à suivre* », ce sont les procédures à suivre au niveau d'un poste de travail vis-à-vis d'autres postes qui le sont.

Dans le mode «*Des tâches ou des opérations à accomplir*», les tâches ou les opérations que chacun a à effectuer respectivement et concurremment sont spécifiées.

Le mode «*Des procédures opératoires à suivre* » renvoie pour sa part à la définition des procédés à utiliser, ou encore à celle des diverses opérations successives à réaliser, pour mener à bien une tâche à un poste de travail.

Alors que le mode «*Des façons de faire à mettre en œuvre* » correspond plutôt aux améliorations à apporter aux façons de travailler et aux meilleures pratiques à adopter.

Dans le mode «*Des spécifications à respecter*», il est question pour les employés de respecter certaines tolérances, d'utiliser certains matériaux, etc., dans leur travail.

Le mode «*Des objectifs à atteindre* » signifie que les employés ont individuellement ou collectivement des quantités à livrer/produire, un chiffre d'affaires à réaliser, des taux de rejet à ne pas dépasser, etc.

Tandis que le mode «*Des échéances à respecter*» renvoie aux délais qui sont fixés pour mener à bien telles tâches ou telles opérations.

Dans le mode «*Un rythme à suivre* », une cadence de travail est indiquée.

Dans le mode «*Des priorités à respecter*», il est plutôt question pour les employés de faire tel travail avant tel autre, de s'occuper de tel dossier avant tel autre.

Le mode «*Des principes et des valeurs à respecter*» renvoie au fait que les employés ont certaines balises à respecter dans leur travail (par exemple: aider d'abord un collègue de cellule plutôt qu'un membre d'une autre cellule).

Dans le mode «*Une règle de partage du travail à suivre* », une façon de répartir le volume de travail est décidée.

Tandis que le mode «*Un système d'assignation à suivre* » fait référence au remplacement d'un collègue absent, à l'aide d'un collègue surchargé, au comblement d'un poste temporairement vacant, etc.

Le mode «*Un ordre du jour à suivre* » signifie qu'une séquence entre divers sujets à traiter lors d'une réunion est établie.

Dans le mode «*Des façons d'intervenir à respecter* », ce sont des règles venant encadrer la manière d'intervenir lors de réunions qui sont déterminées (tour de parole, type d'interventions permises, etc).

Enfin, le mode «*Des contributions à fournir* » renvoie au fait que des participants à une réunion sont invités à apporter leur contribution à une discussion.

Alsène et Pichault ajoutent qu'il leur apparaissent de plus en plus difficile d'aborder la problématique de la coordination en se focalisant sur une solution principale de coordination ou sur un mode principal de coordination, comme l'approche Mintzberg (1979, 1989), qui cherche à identifier dans chaque entreprise le mécanisme de coordination dominant.

Suivant les études de cas, il n'est pas rare que la coordination relativement à une situation de travail donnée se réalise de plusieurs manières, et que toutes ces manières, ou presque toutes ces manières, soient pertinentes et importantes. Par exemple, les diverses solutions de coordination identifiées pour la situation de travail en relais dans la cellule 1 de l'entreprise manufacturière relevaient de pas moins de sept modes de coordination différents, à savoir: 1) une séquence de tâches à respecter; 2) des procédures d'interaction à suivre ; 3) des procédures opératoires à suivre ; 4) des spécifications à respecter; 5) des objectifs à atteindre ; 6) des échéances à respecter; 7) des priorités à respecter. Ces modes semblaient tous aussi importants les uns que les autres.

2.c. Prendre en compte les pratiques de coordination Qui ont donné naissance aux solutions de coordination,

Selon les auteurs, une solution de coordination est le résultat en effet d'un processus de coordination plus ou moins long, qui a été enclenché pour certains motifs et avec certains objectifs, et dans lequel ont été impliqués un ou plusieurs acteurs.

Pour eux, si on ne tente pas de comprendre ce processus, cette pratique, de coordination, alors il est presque sûr que l'on ne parviendra pas à évaluer la pertinence et l'importance de la solution qui en a résulté, cependant comprendre une pratique de coordination revient à élucider les neuf aspects indiqués dans le Tableau 3.3 suivant :

<ul style="list-style-type: none"> • Époque de la pratique • Fréquence d'apparition de la pratique • Motifs et objectifs de la pratique • Durée du processus • Acteurs impliqués dans le processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme sociale du processus • Dispositifs facilitateurs utilisés • Actes de coordination effectués • Rapport des actes de coordination aux processus de travail visés
---	---

Tableau 05. Grille d'analyse d'une pratique de coordination (54)

- Lord de l'analyse il est nécessaire de savoir l'époque de la pratique de coordination pour tous simplement découvrir si la solution de coordination a été appliquée depuis très longtemps, ou elle fait partie des pratiques récentes, et ce bien sûr par rapport au temps de l'analyse.
- Ensuite il est nécessaire de voir et mettre à jour les motifs et objectifs de la pratique de coordination, en réalité, sur la même pratique on peut trouver plusieurs points de vue, pour certains, elle peut être utile et efficace, pour d'autres inutile, ou pour d'autre insatisfaisante. La pratique peut être mise par des causes subjectives, exemple : un jeu de pouvoir.
- On peut aussi s'intéresser à la durée de la pratique de coordination, les unes peuvent prendre plus de temps (lente) que d'autre (instantanée) au sujet de la même action, exemple l'adaptation à une situation nouvelle peut prendre des mois, alors qu'une décision de la direction s'applique instantanément envers même une situation nouvelle.
- Il faut aussi identifier les acteurs impliqués dans le processus de la pratique de coordination à savoir, gestionnaires, analystes, ou simples ouvriers.
- En doit aussi porté attention à la forme sociale du processus de coordination. Dans cette dimension et à la suite de leurs études de cas, Alsène et Pichault distinguent trois catégories :
 - *L'ajustement individuel.*
 Il s'agit d'un cas de figure assez peu courant, mais qui existe – et que l'on retrouve mentionné, d'une certaine manière, par exemple, chez Thompson (1967). C'est celui où un ou des employés s'ajustent d'eux-mêmes à une situation à partir d'observations qu'ils ont faites ou d'informations qu'ils ont reçues ou qu'ils sont allés chercher auprès de collègues. Par exemple, dans l'unité IE de l'entreprise de services, il n'était pas rare, lorsque des ingénieurs travaillaient ensemble sur un mandat d'ingénierie, que l'un d'entre eux module son effort de travail, en fonction de l'état d'avancement du travail de ses collègues.

- La prise en charge centralisée.

C'est le cas de figure le plus courant: une personne, voire quelques personnes, joue le rôle de coordonnateur. On pense bien sûr au superviseur qui répartit le volume de travail entre les employés sous son autorité, au chef de projet qui indique des tâches à accomplir aux membres de son équipe en vue de mener à bien un mandat qui lui a été confié, à l'ingénieur qui met au point de nouvelles procédures de travail pour le plancher de production, etc. Mais on peut aussi penser à ces employés qui prennent le leadership du processus de coordination – tel ce technicien déjà mentionné de l'unité CR dans l'entreprise de services qui, du fait de sa très grande expérience et de son habilité à travailler avec l'informatique, se permettait, avec l'accord parfois explicite, parfois tacite de son chef d'unité, de préciser, de réviser et de mettre sous forme électronique les procédures que ses collègues et lui avaient à utiliser dans leur travail.

- La concertation.

Ce cas de figure est moyennement courant, c'est celui que semble plus particulièrement retenir Mintzberg (1979, 1989). Dans ce cas, la démarche est davantage collective. Les employés échangent entre eux, et de leurs échanges émergent un consensus. Par exemple, toujours dans l'entreprise de services, les techniciens, les techniciens-inspecteurs, les ingénieurs et les acheteurs des différentes unités étudiées échangeaient respectivement assez régulièrement entre eux sur leurs manières de faire, et ils en arrivaient ainsi à se transférer des façons de travailler, voire à uniformiser leurs pratiques de travail. On peut aussi mentionner les concertations assez nombreuses entre les membres de ces unités, dès lors qu'ils avaient à travailler ensemble sur un projet, un mandat, ou un dossier, et qui portaient sur les objectifs à atteindre, les orientations à suivre, la démarche de travail à adopter, les tâches à accomplir, les responsabilités de chacun, le calendrier de travail, etc.

Les auteurs insistent aussi sur le fait de s'intéresser aux dispositifs facilitateurs utilisés pour mener à bien la pratique de coordination. Et selon eux, ces dispositifs peuvent être des structures organisationnelles (poste hiérarchique, poste de coordonnateur, poste d'agent de liaison, groupe de projet, comité permanent, etc.), des espaces (espace de travail ouvert, espaces de travail rapprochés, espace de travail commun, salle de réunion, espace de rencontre, etc.), ou encore des outils et des techniques (contact direct, téléphone, messagerie électronique, réunion, activité sociale, etc.).

Comme ils insistent aussi sur la nécessité de se pencher sur les actes (décisions, ententes) de coordination qui ont ponctué la pratique de coordination. Ces actes apparaissent, présentement, relever de trois ordres :

- 1) la spécification du travail, qui donne naissance à des modes de coordination tels que « Un ensemble de tâches à accomplir », « Un rythme à suivre », « Des principes et des valeurs à respecter » ;
- 2) la répartition du travail, qui se solde par des modes de coordination tels que « Une règle de partage du travail à suivre » ; et,
- 3) l'animation des contributions, qui engendre des modes de coordination tels que « Des contributions à fournir ».

Finalement, Alsène et Pichault indiquent qu'il peut être important de s'interroger sur le rapport de ces actes de coordination aux processus de travail visés.

En effet, pour eux, ces actes peuvent renvoyer à :

- une préparation du travail à accomplir (coordination du travail avant que celui-ci ne commence) ;
- une gestion du travail en cours (prise en compte des situations nouvelles, imprévues, en cours de réalisation du travail) ;
- ou encore, une préparation d'activités futures (devant être réalisées après les travaux présentement en cours de préparation ou en cours de réalisation).

Conclusion des travaux d'Alsène et Pichault :

Les auteurs insistent sur le fait que leur travail est incomplet « *En particulier, il faudrait se pencher davantage sur les situations de travail qui nécessitent de la coordination par rapport aux situations de travail qui requièrent possiblement de la coordination. Il faudrait également se pencher sur la qualité de la coordination existant au niveau des situations de travail qui nécessitent de la coordination, avant de faire l'inventaire des solutions de coordination qui ont cours en regard de ces situations* ».

Par ailleurs ils sont convaincus que leur approche et les grilles d'analyse qu'ils proposent pour comprendre la manière de s'organiser dans une entreprise, demande à être validé et amélioré. Aussi ils restent extrêmement convaincus que leur approche et les grilles qui la joignent, permettent déjà, à l'heure actuelle, de comprendre le phénomène de la coordination dans les entreprises, que d'autres arrivait à le faire auparavant.

Conclusion :

Les travaux menés par Alsène et Pichault, ont permis de voir la coordination différemment, en effet, ils ont tentés d'identifier les liens qui existent réellement entre les travailleurs de façon à concrétiser la coordination du travail.

Sauf que voir la coordination d'un tel angle mène à devoir déterminer les actes pour coordonner au sein de toute activité existante, ce qui va mener à se pencher vers les tâches achevées, plus tôt que sur l'action de coordonner.

En effet les tâches à achever restent relativement liées à l'activité ainsi qu'aux personnes qui les accomplissent, alors que la coordination telle que présentée par Mintzberg est assurée par des mécanismes développés en vue d'assurer une coordination conforme aux objectifs escomptés, par une action de contrôle sur les tâches effectuées au sein de l'entreprise, qui permet de mener ces dernières au sens voulu, qui est aussi plus pratique en termes de gestion.

Il est à noter que les mécanismes de coordination avancés par H. Mintzberg représentent des travaux phares par lesquels doit passer, tout ce qui peut être dit en termes de coordination, ce qui est le cas du présent travail, dont l'objectif est d'identifier, et ce dans le prochain chapitre, l'impact des mécanismes de coordination sur la réalisation de la stratégie pour aboutir à l'efficacité structurelle.

CHAPITRE III

CHAPITRE III : l'impact des mécanismes de coordination sur la réalisation de la stratégie, pour une efficacité structurelle.

Introduction:

Alfred. D. Chandler a démontré que les modes organisationnels dépendent en amont de la stratégie ou encore l'école évolutionniste qui a démontré que la structure peut aussi influencer sur la stratégie.

En effet il existe une interrelation entre les deux, l'essentiel est d'arriver à atteindre les objectifs de l'entreprise, d'abord en adoptant la stratégie qui le permet, en suit, pouvoir la réaliser concrètement et ce par le choix structurel adéquat.

Il est donc primordial, que cette structure permet la réalisation de la stratégie menant à l'atteinte des objectifs stratégiques pour réussir à avoir une structure efficace.

La question qui se pose est, comment peut la structure réaliser ou même suivre sa stratégie ?, ou encore comment peut-elle influencer sur celle-ci ? Et c'est là qu'on peut revenir à l'action de contrôle exercé par les mécanismes de coordination. Dans le présent chapitre il est à démontrer le rôle des mécanismes de coordination dans la réalisation et la concrétisation de la stratégie, qui fait leur impact sur l'efficacité de la structure de l'entreprise.

Section 1 : Introduction à La stratégie de l'entreprise.

La stratégie a été évoquée, auparavant, par les théoriciens militaires tels que Sun Tse (55), auteur du premier ouvrage sur la stratégie et la guerre « art de la guerre », le livre de Sun Tse a été une référence pour Gill Fievet dans son ouvrage « de la stratégie militaire à la stratégie de l'entreprise » ou il décrit la stratégie dans une situation comme entre la pensée et l'action, ce qui mène à dire qu'un stratège accomplis une tâche très compliqué car selon lui « pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire ».

1. Définitions de la stratégie :

Dans le dictionnaire de Larousse, la stratégie est définie comme suit:

D1 : Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique.

D2 : Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

D3 : Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but : ex : La stratégie électorale.

Avant d'être employé dans un contexte civil (stratégie financière, stratégie industrielle, stratégie de communication, etc.), le terme de stratégie (du grec stratos, armée et agein, conduire) a un sens militaire. Pour Clausewitz, la tactique est la théorie relative à l'usage des forces armées dans l'engagement. La stratégie est la théorie relative à l'usage des engagements au service de la guerre.

55 : Raymond-Alain Thiétart Jean-Marc Xuereb, (2005), stratégies, édition DUNOD, P 21.

Cependant, la stratégie de l'entreprise a été définie comme suit :

Selon Igor Ansoff : « la stratégie est une règle pour prendre les décisions, déterminé par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie ».

Selon F. Leroy : « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »⁽⁵⁶⁾.

Pour A.D.Chandler : « La stratégie c'est la détermination des buts et objectifs à long terme que s'assigne une entité et le choix des actions à conduire ainsi que de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁽⁵⁷⁾. Aussi R.A. Thiétart & J.M. Xuereb, la stratégie est « l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des actions relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».⁽⁵⁸⁾

La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être (Learned, Christensen, Andrews et Guth).⁽⁵⁹⁾

Les stratégies sont les principales actions ou ensemble d'action pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Paines et Naumes)⁽⁶⁰⁾.

D'après ces définitions, on voit que le terme stratégie est associé à la prise de décision ainsi qu'à la fixation des objectifs et l'atteinte de ces objectifs.

56 : (2004), Les Stratégies de l'Entreprise, édition DUNOD.

57: Alain Desreumaux_ Xavier Lecocq_ Vanessa Warnier, (2009), Stratégie, Pearson Education, P 9.

58: Raymond-Alain Thiétart Jean-Marc Xuereb, (2005), Stratégies, édition DUNOD P 25.

59: Alain Desreumaux_ Xavier Lecocq_ Vanessa Warnier, (2009), Stratégie, Pearson Education, P 9.

60: IDEM.

2. Stratégie, concepts générales :

Le concept de stratégie ne peut être défini sans procédé à reprendre aux trois questions génériques suivantes :

1. Pourquoi l'activité de l'entreprise ;
2. Qu'elle est l'activité de l'entreprise ;
3. Comment l'activité de l'entreprise.

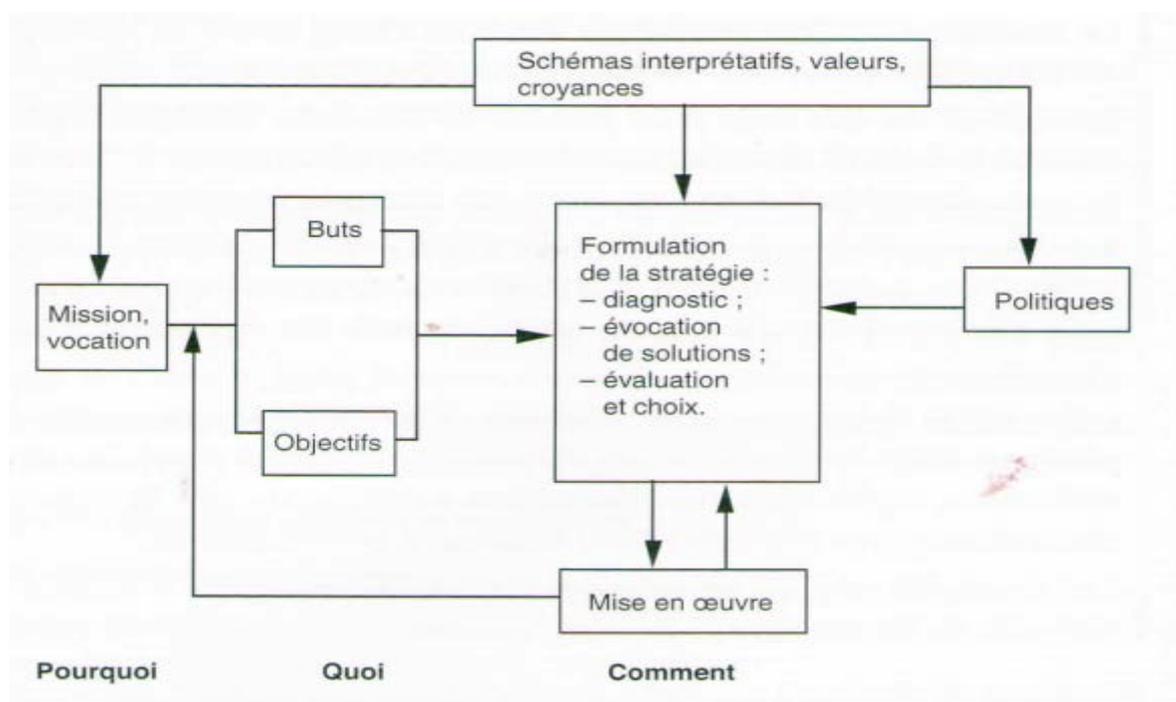


Schéma 01. Les trois grandes questions de la stratégie : pourquoi, quoi, comment (61).

2.1. Le pourquoi de l'activité de l'entreprise :

Il existe un nombre de questions auxquelles l'entreprise ou, plus exactement les principaux dirigeants de l'entreprise, doivent répondre tel que : « qui sommes nous ? », « qu'est notre affaire ? », « que devrait-elle être ? », « que voulons-nous être ? ». En effet, ces questions paraissent trop abstraites, quoique ce n'est que par les repenses qui leur sont fournies que sera tracé la ligne directrice du projet ainsi, la prédétermination des évolutions stratégiques et le développement des comportements les plus précis et leur mise en œuvre. C'est en quelque sorte la

détermination de la mission de l'entreprise qui n'est pas vraiment une tâche facile, elle ne doit pas être trop vague de façon à disperser les activités de l'entreprise, et non plus trop restreintes et étroite au point de cerner la rentabilité de son travail.

2.2. Le quoi de l'activité de l'entreprise :

Après avoir définis la mission ou l'objet, l'entreprise doit procéder à la précision de ce qu'elle cherche à accomplir et ce par un choix, qu'elle doit effectuer d'un ensemble de buts et objectifs à fins spécifiques pour assurer aussi bien la motivation du personnel, que l'orientation des actions. Ces buts et objectifs mèneront ainsi à fonder une image interne et externe de l'entreprise comme ils serviront de base d'évaluation des performances.

- a. *Les buts* : c'est les intentions qui sont toujours poursuivies par l'action sur un horizon temporel généralement indéfini, ils ne sont pas nécessairement atteints mais inlassablement pourchassés, le but reflète généralement une ambition relevant à une situation externe de l'entreprise, ex : détenir le leadership d'un secteur donné.
- b. *Les objectifs* : contrairement aux buts, les objectifs sont des résultats bien déterminer que l'entreprise prévoie d'atteindre dans une période précise, autre, l'état de l'organisation désiré, dans une période future. Les objectifs peuvent être exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs quoiqu'ils doivent être assez précis pour servir autant de guide d'action que de base d'évaluation de performance.

Donc et dans une démarche logique, les buts sont déterminés à partir d'une très large définition dans ce doit être réalisé, et ce n'est que suite à cette définition, que seront fixés les objectifs qui à leur tours contribueront à la réalisation des buts généraux.

2.3. Le comment de l'activité de l'entreprise :

Arrivé à cette étape c'est le passage à l'action, qui doit permettre l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des buts, correspondant ainsi à la définition de la stratégie au sens proprement dit, cependant, les choix adéquats demandent l'adoption d'une certaine méthodologie et relèvent de calcul, ainsi que des contraintes de nature comportementale résumé en un mot : « politique ». Ici elle exprime l'ensemble des actes effectués envers les différents acteurs avec lesquels

l'entreprise entretien des relations tel que les pouvoirs publics, des concurrents, des fournisseurs, des clients...ect.

Toute organisation dispose d'une stratégie propre à elle, qu'elle soit imparfaite ou même implicite, elle permet l'implantation d'une cohérence entre les différents actions menés, cependant, quel que soit le secteur d'activité des entreprises, celles qui disparaissent sont généralement celle qui montrent d'incohérents comportements stratégiques et ce en permanence. Il est donc question de prise de bonnes décisions relatives à l'historique de l'entreprise, son environnement ainsi que ses caractéristiques actuelles.

3. Ecoles de pensée stratégique :

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 1960 aux États-Unis.

Le plus connu est le modèle SWOT, abréviation des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969).

Les outils et grilles d'analyse ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, Jay Barney ou W. Chan Kim et Renée Mauborgne) et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group, McKinsey & Company ou Arthur D. Little.

Selon Henry Mintzberg, il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École du positionnement	L'environnement	Le rapport de force
Approche évolutionniste	L'environnement	La capacité d'adaptation
Théorie institutionnaliste	L'environnement	Le consensus de bonnes pratiques
École entrepreneuriale	Les ressources et les compétences	La vision du dirigeant
Planification stratégique	Les ressources et les compétences	La maîtrise de l'information
École de l'apprentissage	Les ressources et les compétences	La capacité à apprendre

École culturelle	La culture	Les convictions implicites
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, intrigues, négociations,

Tableau 06. Les écoles de pensée en stratégie. ⁽⁶²⁾

4. Principes de la stratégie : ⁽⁶³⁾

Principe numéro 1 :

Il n'existe pas de stratégie standard, en effet, la stratégie s'exprime selon les spécificités internes et externes menant ainsi à la multiplicité de ses connections, ce qui fait de la stratégie un art complexe.

Principe numéro 2

Il n'existe pas plus de stratégie durable. Une fois celle-ci déclinée sur le terrain et les plans mis en œuvre, les concurrents ne resteront pas sans réaction, c'est-à-dire agir à leur tour. Il faudra donc rester à l'écoute du marché, apprendre à lire les signaux faibles et être suffisamment flexible pour réviser. On peut donc dire que la stratégie doit être envisagée comme un cycle continu.

Principe numéro 3

L'élaboration de la stratégie n'est pas réservée aux seules élites dirigeantes de l'entreprise. Une stratégie efficace se construit en coopération avec l'ensemble des parties concernées. D'une part, ce sont les acteurs de terrain qui détiennent les informations. Autant mettre toutes les informations en commun au plus vite dans une logique coopérative active.

D'autre part, le talon d'Achille de la stratégie se loge au sein même des modalités de son application, autant que ceux qui devront la mettre en œuvre participent à son élaboration une part non négligeable du travail de terrain sera déjà en bonne voie. L'adhésion la plus large est en effet un incontournable de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

62 : Henry Mintzberg, (1999) Safari en pays stratégie, P.

63 : Alain Fernandez, piloter la performance, le portail francophone du management de la performance (article consulté le : 30.03.2013)

Principe numéro 4

La stratégie ce n'est pas de la théorie, corollaire du précédent, même la plus géniale des stratégies élaborée n'a de valeur qu'une fois appliquée et mise en action sur le terrain. L'élaboration de la stratégie n'est en rien un exercice théorique et intellectuel, c'est au pied du mur que l'on reconnaîtra les stratèges.

En parlant des stratèges, il existe cependant, une autre classification des principes de la stratégie, ceux-ci, sont considérés comme étant des outils d'aide pour le stratège à savoir :

- 1) *La concentration des forces*, relatif à une accumulation de moyens dans le temps et l'espace afin d'assurer une supériorité décisive.
- 2) *La liberté d'action*, c'est-à-dire la capacité d'agir quel que soit les circonstances.
- 3) *L'économie des forces*, et c'est la mise en œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace.

5. Comment Définir la stratégie

5.a. Globale ou de domaine

La stratégie *globale* concerne l'ensemble de l'entreprise. Quand celle-ci a plusieurs *domaines* d'activité stratégique, elle doit également définir des stratégies pour chacun d'entre eux. En effet, chaque domaines d'activité stratégique a des spécificités qui nécessitent de développer une stratégie propre à son contexte, à son domaine d'activité, à son histoire, etc. ex, le domaine d'activité stratégique alimentaire (Amora, Alsa, Ben & Jerry's...) n'a pas nécessairement la même stratégie que le domaine d'activité stratégique des produits d'entretien (Cif, Skip, Cajoline...). La stratégie définie pour un DAS (domaine d'activité stratégique) est en fonction du diagnostic stratégique du DAS. Pour chaque DAS, le groupe doit donc définir une stratégie de domaine et il doit aussi choisir une stratégie globale en cohérence avec celles-ci.

5.b. Délibérée ou émergente

Pour Wright, la stratégie est *délibérée* : elle se définit comme étant « les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise ».

Pour Mintzberg, la stratégie est *émergente* : elle prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Quelques actions sont délibérées, prévues et planifiées.

D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels la firme réagit.

Depuis longtemps les dirigeants ne se sont intéressés qu'à la stratégie délibérée. Beaucoup d'outils ont été développés dans le domaine de la planification stratégique afin de leur permettre une meilleur prévision de l'environnement ainsi qu'une meilleur planification des opérations afin d'atteindre leurs objectifs.

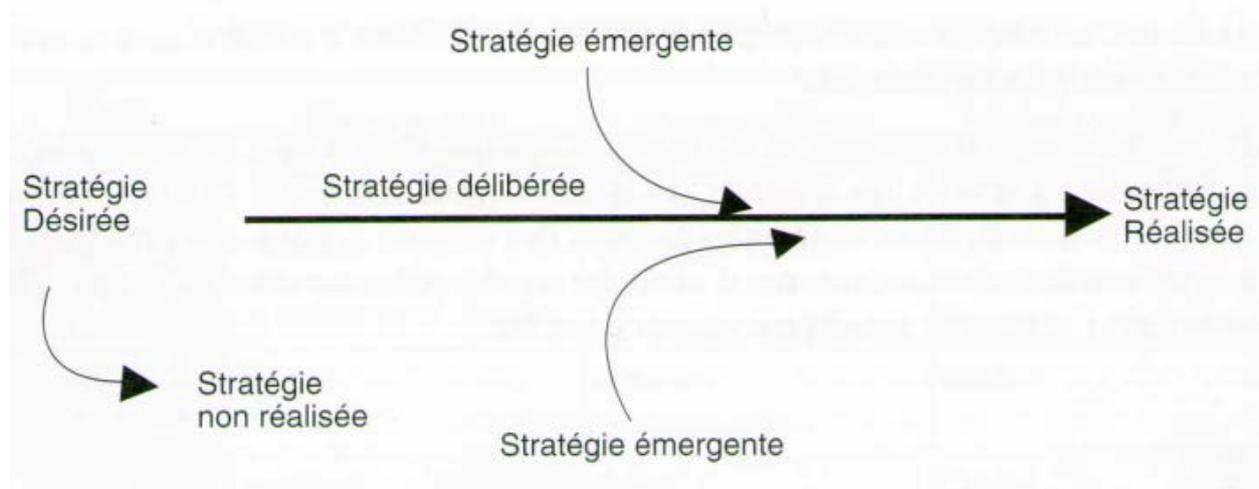


Figure 18. Stratégie délibéré et émergente (64)

Pourtant, en pratique la stratégie trouve son équilibre entre *stratégie délibérée* et *stratégie émergente*. La « stratégie parapluie » prédit les grandes lignes et se laisse la possibilité d'ajuster son plan en cours de route ou de réagir à des événements inattendus.

La stratégie est donc une combinaison entre les deux actions : délibéré et émergente selon R.A.Thiétart et J.M. Xuereb « Les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, quant aux actions émergentes, c'est celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement ». Pour eux Finalement « la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité contribue

64 : Raymond-Alain Thiétart & Jean-Marc Xuereb, (2005) stratégies, édition DUNOD, P 26.

ainsi à la formation de la stratégie ».

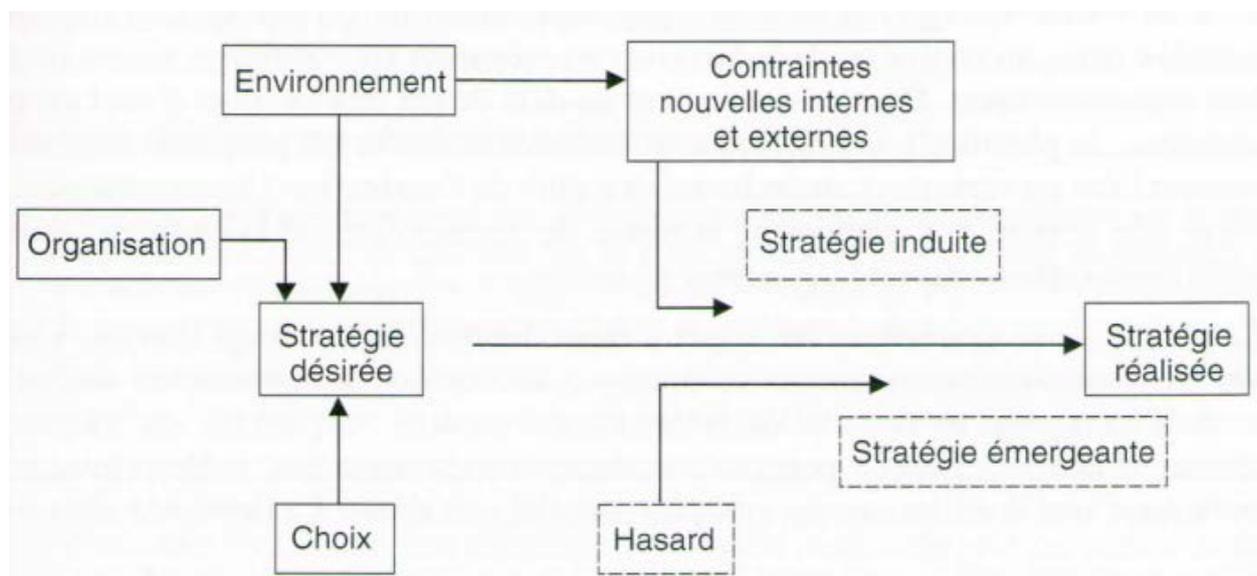


Figure 19. Stratégie comme résultante de choix, de hasard et de nécessité (65)

6. Formation et mise en œuvre de la stratégie :

L'élaboration de la stratégie n'a pas qu'une seule voie pour ce faire, M.Goold et A.Campbell (stratégies and style, 1987) (66) présentent trois styles par lesquels on peut former une stratégie menant l'entreprise à la réussite à savoir la planification stratégique, le contrôle stratégique et le contrôle financier.

6.1. La planification stratégique :

C'est une démarche favorisant une bonne analyse de la situation et une organisation satisfaisante des ressources qu'il faut mobiliser pour atteindre un objectif.

Il s'agit d'élaborer les choix stratégiques, déployer les ressources fixer les priorités, un ensemble d'étapes qui paraissent contraignantes et empêchent la spontanéité, cependant il n'est pas question de refuser la créativité et l'initiative, en effet, le problème majeur de la planification stratégique est la recherche de la meilleur

65 : IDEM, P 39.

66 : IDEM, P 40.

manière pour atteindre les objectifs de l'entreprise, à cet effet elle couvre autant la phase de formulation de la stratégie que certains aspects de sa mise en œuvre.

6.2. Le contrôle stratégique

Contrairement au premier, il laisse une marge de manœuvre au opérationnel, la construction de la stratégie ne se fait pas suit à une démarche formelle et analytique, la stratégie se forme dans un cadre créer par le contrôleur stratégique. Il a la responsabilité d'allouer les ressources entre activités sauf que mise à part la gestion du portefeuille de l'entreprise et la fixation des grands objectifs de rentabilité et de croissance, il concentre ses efforts dans la création d'un cadre d'ensemble qui sert à diriger, inciter, contraindre ceux ou celles qui élaborent les stratégies opérationnelles comme il évalue le bien-fondé de ces stratégies, en effet il reconnaît leur connaissance en ce qu'il convient le mieux pour l'entreprise et qu'il vaut mieux déléguer cette tâche, cependant leurs initiatives stratégiques doivent être guidées par un ensemble de directives sou forme de projet d'entreprise ou de mission clairement établie et appropriée ou encore d'objectifs généraux. Et contrôlées lors de rendez-vous réguliers entre opérationnels et dirigeant, comme elles sont aussi contrôlées à posteriori lors des rencontres programmées. Le contrôleur stratégique à recoure à un système d'incitation en cohérence avec les grands objectifs de l'entreprise, en liant l'atteinte d'un objectif à l'obtention d'une prime ou de promotion. Ce style s'approprie pour tous types d'entreprise, jugé nécessaire lorsqu'elles ont de nombreuses activités dans de différents secteurs.

6.3. Le contrôle financier

La même démarche que, la précédente est poursuivie ici, sauf que pour le contrôleur financier, le résultat est la seule chose qui importe, en effet il alloue les ressources entre les activités en fonction de l'attrait de celles-ci. Son objectif consiste à avoir un portefeuille équilibré en termes de risques et de rentabilité, raison pour laquelle il gère son entreprise sans chercher de complémentarités entre les différentes activités sous sa responsabilité, étant ainsi impliqué dans des secteurs divers afin d'obtenir certaine valeur du portefeuille global d'activité, tout en étant spécialement attentif à leur rentabilité. En résumé la tâche du contrôleur financier consiste à identifier les affaires dotées de rentabilité intéressante, et pouvoir prévoir leur rendement. Toutefois il dispose d'un système reporting, et ce

pour assurer le pilotage et le suivi des activités opérationnelles ainsi que l'intervention rapide en cas de dérivé entre objectifs financier et réalisation.

7. La démarche stratégique :

La stratégie est une voie qui doit être prise par l'entreprise pour parvenir à ses objectifs, sauf que le chemin à prendre doit d'abord faire l'objet de toute une démarche à suivre avec rigueur car toute défaillance dans ce choix mènera en effet à des conséquences funestes. Cependant il existe des éléments qui suivent toujours la stratégie de l'entreprise, quel que soit les circonstances de son activité et qui sont la base de cette démarche, dans le même contexte, Robert PAPIN⁽⁶⁷⁾ cite parmi ses conseils pratiques aux créateurs stratèges, de ne jamais oublier les concurrents ainsi que le vrai boss du stratège, le client, et le mot jamais veut dire que ces principes doivent persister et vivre avec la stratégie, commençant par la création l'entreprise jusqu'aux changements qui peuvent avoir lieu par la suite à ce niveau.

7.1. La segmentation stratégique :

Segmenter, veut dire diviser un problème compliqué en plusieurs questions plus simples.

L'entreprise a parfois de nombreuses activités variés, et dans ce cas l'avantage concurrentiel ne peut être obtenu de la même manière et ce, dans toutes les activités, il devient nécessaire pour l'entreprise de procéder à une segmentation stratégique, qui consiste au découpage de l'entreprise en unités homogènes appelés les domaines d'activité stratégiques (DAS), autrement dit, le domaine d'activité stratégique permet de découper l'activité de l'organisation en segments.

L'objectif de la segmentation est de permettre à la fois :

1. De satisfaire tous les besoins de la clientèle ;
2. Accéder au niveau maximum de profit.

Un segment stratégique est un sous-ensemble de l'activité globale de l'organisation pour lequel la combinaison de facteur clés de succès est spécifique.

67 : Robert PAPIN, (2009), stratégie pour la création d'entreprise création développement, deuxième édition DUNOD, P 46&47.

Les critères les plus souvent utilisés pour opérer la segmentation stratégique sont :

- La technologie utilisée ;
- Le type de client ;
- Le type de besoin à satisfaire chez le client.

La segmentation stratégique joue un rôle très important dans la prise de la décision stratégique, pour au moins cinq raisons :

1. Tout DAS confronte sa propre concurrence spécifiques ;
2. Ainsi pour l'évolution technologique ;
3. Les modèles de consommation des clients spécifique à son domaine ;
4. Les facteurs clés pour générer un avantage concurrentiel ;
5. Et suite à tous ces caractéristiques chaque DAS doit faire le choix d'une stratégie spécifique.

7.2. L'analyse des capacités stratégiques :

Ou l'audit interne de l'entreprise, ou est analysé le positionnement de l'entreprise dans son marché par rapport à ses concurrents, aussi d'identifier ses forces et ses faiblesses et les comparer à celles des concurrents. Quatre analyses complémentaire sont cependant regroupées à savoir l'audit des ressources, l'analyse des compétences, l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse financière et l'étalonnage.

7.2.1. L'audit des ressources se résume dans le tableau suivant :

En Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● La gamme des produits ● La conception du produit ● La qualité du produit ● La part de marché ● Le prix du produit ● La loyauté de la clientèle ● La qualité et le coût de la distribution ● La publicité ● La promotion ● ...
En Production	<ul style="list-style-type: none"> ● La capacité de production ● La qualité de fabrication ● Le coût de fabrication ● Le délai de production ● La localisation des unités de production ● Les effets d'expérience et d'échelle. ● ...

<p>En Recherche et développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement des produits • Les nouveaux produits • Le potentiel de recherche • L'existence de brevets. • ...
<p>En Finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau d'endettement • Le niveau de profit • Le niveau des stocks • Le niveau des crédits clients • Les sources de financement • La liquidité. • ...
<p>En Ressources Humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les talents • La capacité d'attirer et de retenir un personnel de qualité • La politique de promotion et de récompense • Le système de communication • Les salaires • Le mode de recrutement. • ...
<p>En Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La structure organisationnelle • Les procédures administratives • Le processus de contrôle • Le processus de prise de décision • La flexibilité organisationnelle. • ...

Tableau 07. Analyse des ressources d'une entreprise 68

7.2.2. L'analyse des compétences :

Il ne suffit pas d'avoir les ressources et compétences nécessaires, il est aussi important d'employer ces ressources de la meilleur façon qui soit. La compétence est définit comme : « *un savoir-faire que l'entreprise possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus* » (IDEM P 79). Le choix stratégique, est en effet la cause directe de la présence des différentes compétences au sein de l'entreprise, et ce par sa répercussion sur les investissements effectuer, le choix d'organisation, et de gestion des ressources humaines. Il existe trois classes de compétences à savoir, les compétences additionnelles, les compétences nécessaires, les compétences fondamentales.

7.2.3. L'analyse de la chaine de valeur :

Concept développé par M. Porter, il permet d'analyser les sources d'avantage concurrentiel.

68 : IDEM P 75.

Pour Porter il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel en considérant la firme globalement, il est indispensable d'examiner systématiquement toutes les activités qu'elle exerce ainsi que leurs interactions. La chaîne de valeur est l'instrument fondamental pour y parvenir, et c'en décomposant la firme en activités pertinente au plan de la stratégie, l'objectif de la chaîne de valeur est de saisir le comportement des coûts ainsi que les sources existantes aussi d'identifier les potentielles de différenciation.

La chaîne de valeur représente l'ensemble des activités de la manière qui suit :

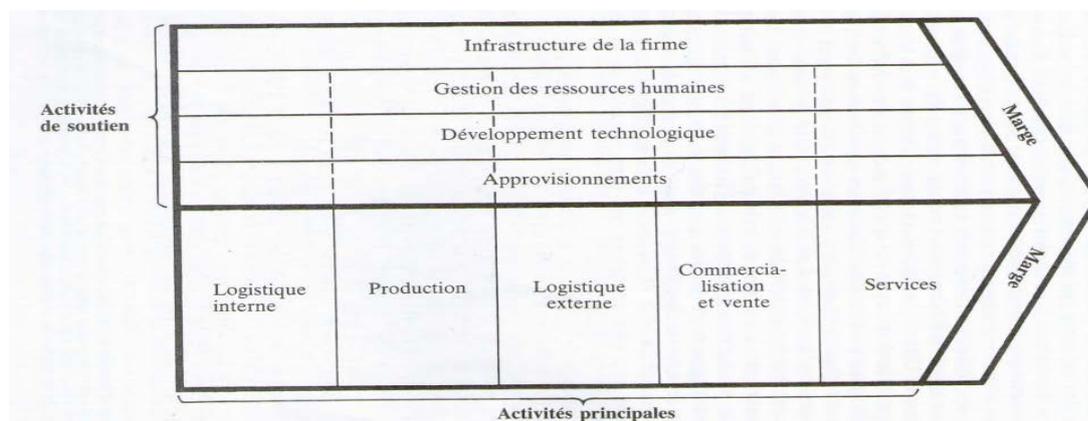


Figure 20. La chaîne type de valeur. (69).

7.2.4. L'étalonnage

Ou benchmarking, est perçue comme une batterie de ratios pour dresser un diagnostic de la structure et la répartition des coûts ainsi que la répartition des performances de l'entreprise en établissant un rapport entre les résultats obtenues et les moyens qui ont été employés pour leur réalisation. La forme la plus courante de l'étalonnage est l'analyse financière, généralement par la vérification des éléments suivants : la rentabilité, la profitabilité, la productivité des différents facteurs de production, les capacités de financement, ainsi que la structure des coûts. Le but de l'établissement de ces ratios est de les comparer à ceux des principaux concurrents et c'est de là que provienne le principal problème, la difficulté d'obtention des chiffres fiables qui proviennent des concurrents.

Il existe une autre forme d'étalonnage qui consiste à comparer les pratiques de l'entreprise à celle des autres dans le but d'améliorer les procédures et d'adopter

69 : Michel Porter, (1999), L'avantage concurrentiel, édition DUNOD, P 53.

les meilleurs pratiques, cette méthode s'appuie sur, premièrement la détermination des processus ou activités qui souffrent d'un écart de performance, deuxièmement identifier les organisations qui procèdent les pratiques au niveau de ces processus, en suit les analysé pour enfin les adapter à son propre contexte organisationnel.

7.2.5. La construction d'un avantage concurrentiel

Selon M. Porter, une entreprise peut se trouvé dans un secteur très rentable quoique la position choisi par celle-ci ne lui permet pas d'en profiter, aussi le contraire peut arriver, l'entreprise est doté d'une excellente position sauf que son secteur est médiocre. Il est donc très important de prendre en considération les deux éléments, l'attrait d'un secteur, et la position par rapport à la concurrence.

Selon lui, « la stratégie concurrentielle doit naitre d'une compréhension élaborée des règles de la concurrence qui affectent l'attrait du secteur » (70). Ils existent cinq forces qui font le jeu concurrentiel comme le montre la figure suivante :

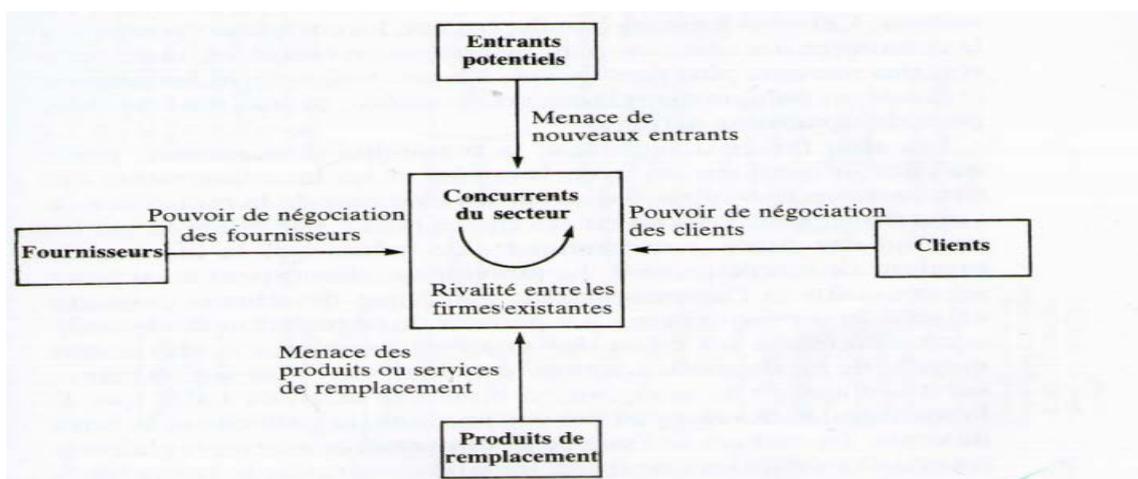


Figure 21. Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur

La seconde question qui se pose est la position que doit l'entreprise occupée dans ce secteur d'activité. Il est toutefois nécessaire d'avoir dans l'esprit l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, cependant pour ce faire deux grands types d'avantage sont en sa procession : des coûts peu élevés ou une différenciation.

Selon porter la combinaison de ces deux avantage concurrentiel sur le champ d'activité de l'entreprise au sein duquel elle veut les obtenir, donne lieu à trois stratégies de base et ce pour pouvoir atteindre des objectifs supérieur à la

moyenne : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité comme le montre la figure suivante :

		CHAMP CONCURRENTIEL	
		AVANTAGE	CONCURRENTIEL
		Coûts moins élevés	Différenciation
Cible	large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	étroite	3A. Concentration fondée sur des coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Figure 22. Les trois stratégies de base. (71)

a) La domination par les coûts :

Considérer comme étant la plus claire entre les trois, l'entreprise qui l'adopte vise à devenir le producteur aux moindres coûts de son secteur. Pour porter, toutes les sources d'avantage par les coûts doivent être identifiées et exploitées, l'entreprise doit offrir des prix équivalents ou inférieurs à ceux des concurrents, cela doit donner lieu à des rendements élevés. En générale les entreprises qui l'adoptent produisent des produits standard et comparables, cependant elles ne doivent pas négliger la différenciation dans le cas où les clients n'apprécient pas le produit comme un produit comparable, l'entreprise se trouve dans l'obligation de diminuer encore plus ses prix par rapport à ses concurrents pour vendre son produit ce qui annulera l'avantage par les coûts. Dans cette logique, celui qui domine par les coûts doit être seul et non pas plusieurs si non la rivalité sera féroce et tous points sur la part de marché devient vital pour chacune d'entre elles.

b) La différenciation :

Dans cette stratégie l'entreprise cherche à être l'unique à pouvoir satisfaire des besoins jugés importants par les clients.

La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing ou un ensemble d'autres facteurs. Il est nécessaire pour une entreprise qui adopte cette stratégie, de pouvoir réaliser un surprix permettant de dépasser les coûts dus à la différenciation, toutefois,

71 : IDEM P24.

l'entreprise doit être dotée de caractéristique vraiment unique pour se différencier si elle vise la réalisation de surprise, il est donc clair que cette stratégie doit être effectuée dans des secteurs où les clients ont une forte appréciation pour certaines caractéristiques.

c) La concentration :

Pour appliquer une stratégie de concentration, une entreprise doit effectuer un choix sur une cible étroite. En effet, pour concentrer son activité il faut sélectionner un segment ou même un groupe de segments dans le secteur ainsi qu'une taille sur mesure sa stratégie, cette dernière doit être optimisée en fonction du segment cible pour permettre l'atteinte d'un avantage supérieur dans ce dernier.

La stratégie de concentration dispose de deux variantes : la concentration fondée sur le coût, et l'autre fondée sur la différenciation

7.3. Choix stratégique :

L'approche LCAG (élaborée initialement par Learned, Christensen, Andrews, et Guth, professeurs à Harvard) peut se résumer à l'aide du schéma suivant⁽⁷²⁾ :

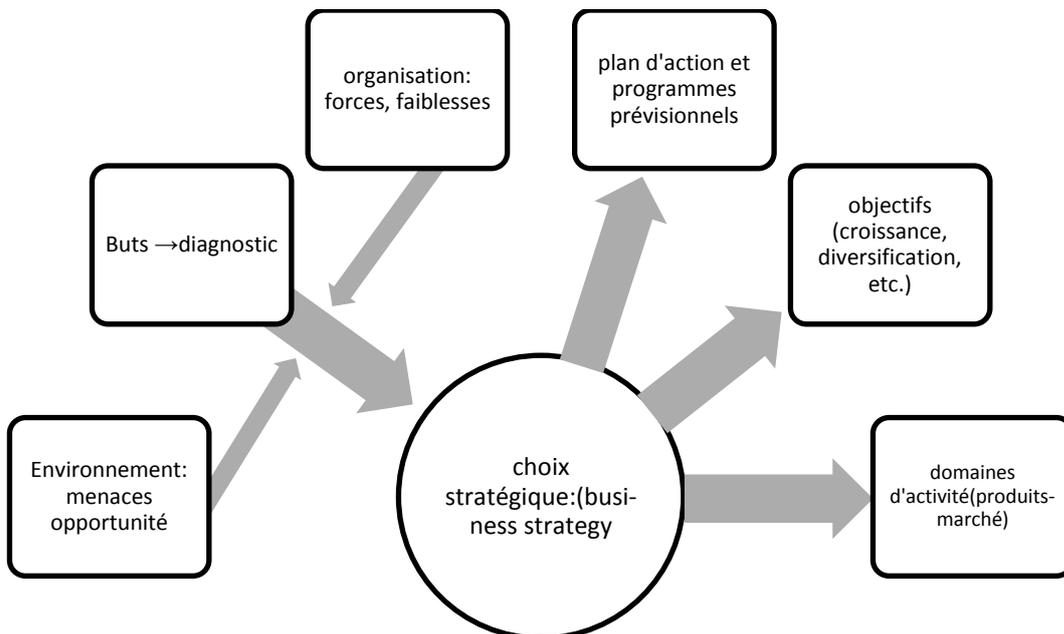


Figure 23. Résumé de la matrice SOWT, choix stratégique

Celui-ci dépend de la définition des objectifs. Ils peuvent être de nature

72 : Michel Marchesnay (1997), Management Stratégique, édition Chihab-Eyrolles, P22.

quantitative (volume de ventes, chiffre d'affaires, parts de marché) ou qualitative (image de marque satisfaction). Une fois les objectifs fixés, les options stratégiques sont rassemblées sous le terme de stratégies de croissance, ces stratégies concernent les ventes, les ventes, la part de marché ou le profit. Deux grandes formes sont généralement utilisées par les entreprises : *la croissance intensive ou la croissance par intégration*, en suite il convient de détailler la position que souhaite prendre l'entreprise sur le marché, à travers l'étude des stratégies concurrentielles. Comme il existe les trois stratégies de base de porter⁽⁷³⁾.

7.3.1. Stratégie de croissance intensive : couple produit/marché :

L'objectif est de se développer soit en :

- conservant les mêmes produits et marchés (spécialisation) ;
- proposant de nouveaux produits aux marchés que l'on connaît (extension de gamme) ;
- Se tournant vers de nouveaux marchés (extension de marché) ;
- développant une activité nouvelle sur de nouveaux marchés (diversification).

Produit	Mêmes produits	Produits différents
Marché		
Mêmes marchés	Spécialisation ou pénétration des marchés	Extension de gamme
Marchés différents	Extension du marché	Diversification.

Tableau 08. Stratégie de croissance intensive

A. Spécialisation : ou la stratégie de pénétration du marché

Elle peut prendre des formes diverses :

- développer la demande, en augmentant la fréquence d'utilisation du produits ou en proposant de nouvelles occasions d'utilisations ;
- renforcer la part de marché en suggérant des améliorations mineurs pour le produit en repositionnant la marque par la publicité, en élargissant le réseau de distribution ou en organisant des promotions ;

73 : Nathalie Van Laethem, (2005), Toute la fonction marketing, DUNOD édition Paris P34.

- acquérir des marchés existants en rachetant des entreprise ou en créant une entreprise conjointe pour contrôler un positionnement ;
- défendre une position de marché en adoptant des stratégies de prix défensives ou en renforçant les promotions ;
- rationaliser le marché en se concentrant sur les segments rentables et les distributeurs les plus efficaces et en réduisant le nombre de clients (exigences d'un nombre minimum de commandes).

B. *Développement produit* :

La stratégie de développement produit ou extension de gamme peut être réalisée par :

- Addition de caractéristiques au produits : polyvalence, produit vert ;
- Extension de la gamme de produit : nouveau conditionnement, augmentation du nombre des goûts, des parfums, différentes formes, nouveaux produits ;
- Rajeunissement d'une ligne de produits : modèles plus puissants, amélioration de l'esthétique ;
- Amélioration de la qualité ;
- Acquisition d'une gamme de produit : rachat, contrat de fourniture ;
- Rationalisation de la gamme : abondant sélectif, modification.

C. *Développement de nouveaux marchés* : à la stratégie d'extension de marché trois orientations sont possibles :

- découvrir de nouveaux segments : par exemple introduire un produit industriel dans un marché de consommation ;
- mettre en place de nouveaux circuits de distribution : Internet par exemple ;
- envisager une expansion géographique (développement internationale) dont les objectifs peuvent être varies-élargissement du marché potentiel, diversification du risque commerciale, exploitation d'un excédent de capacité de production, prolongement du cycle de vie du produit et les principales étapes sont :
 - 1) Exportation : relations simplement commerciale ;
 - 2) Entreprise industrielle : contrat avec licence ou franchise ;
 - 3) Création d'une filiale : engagement direct ;
 - 4) Filiale autonome : financement local, activité de recherche et développement propre ;
 - 5) Entreprise globale : interdépendance entre les marchés, l'entreprise produit pour le mâché mondial.

D. *Diversification* :

Elle consiste, dans un même temps à élargir les marchés et à étendre la gamme de produits, combinant les actions de ces deux stratégies développées précédemment. L'entreprise souhaite diversifier ses risques et le secteur sur lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités jouables. Elle vise un secteur particulièrement attrayant. Deux types de stratégies de diversification :

D.1. La stratégie de diversification concentrique :

L'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant des facteurs clés de succès de l'entreprise. Ainsi l'entreprise « Salomon » est partie de la fixation de SKI à la chaussure de SKI, puis au SKI et maintenant au surf.

D.2. La stratégie de diversification pure :

L'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée. Peter Drucker⁽⁷⁴⁾ recommande l'existence d'au moins un point commun entre l'activité nouvelle (le marché, la technologie, le processus de production, le client...).

7.3.2. La stratégie d'intégration :

Une entreprise choisit une stratégie d'intégration quand elle veut contrôler un facteur clé de succès de son activité, quand elle souhaite améliorer sa rentabilité et que le domaine d'activité sur lequel elle agit à un fort taux de croissance. Elle a alors trois types d'intégrations possibles :

a) L'intégration vers l'amont :

L'entreprise achète ou contrôle un ou plusieurs fournisseurs. Cette stratégie est souvent décidée pour sécuriser une source d'approvisionnement d'importance stratégique. Elle permet de contrôler un aléa de coûts. Enfin, elle peut aussi permettre d'acquérir une technologie essentielle pour l'activité de base.

b) L'intégration vers l'aval :

L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les débouchés de l'entreprise par souci de sécurisation mais aussi de promotion et développement de l'activité de base.

L'entreprise peut aussi décider cette stratégie si elle juge que la distribution

actuelle n'est pas satisfaisante, ou qu'elle représente une activité porteuse pour l'avenir.

c) L'intégration horizontale :

L'entreprise accroît sa position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant un concurrent. Cette stratégie permet d'avoir des économies d'échelle de gagner du temps d'accéder à un nouveau segment de clientèle à un nouveau réseau de distribution, de neutraliser un concurrent encombrant.

Section 2 : L'interrelation, stratégie - structure.

Il ne suffit pas de faire un choix stratégique adéquat, il est toutes fois nécessaire de le mettre en application pour pouvoir atteindre les résultats voulus. En effet, la meilleure des stratégies aboutira sans doute à l'échec si les supports organisationnels de structure, de plans opérationnels, de contrôle et d'animation des hommes sont inadaptés à l'action envisagée. Il est sans aucun doute clair que la stratégie est une des tâches les plus lourdes à assumer par le manager, mais il est aussi important, pour lui, de suivre ses tâches organisationnelles ainsi que la gestion de leurs éventuels changements.

La structure est le moyen par lequel la stratégie se traduit en termes opérationnel.

1. L'approche d'Alfred. D. Chandler « la structure suit la stratégie »

La relation de la stratégie avec la structure a été évoquée par l'historien Alfred Chandler, auquel on doit l'expression « la structure suit la stratégie ». Cette déduction est le fruit d'une étude de l'évolution d'un nombre d'entreprises des plus grandes et plus puissantes des États-Unis de la période entre 1850 et 1920, dans son livre de référence *stratégie and structure (1962)*, *stratégie et structure de l'entreprise (1989)* ou il démontre que « les changements de stratégie de l'entreprise sont les causes des changements de structure »⁽⁷⁵⁾

L'étude de Chandler a visé quatre entreprises américaines importantes à savoir : Général Motors, Sears Roebuck, Du Pont et Standard Oil, il a analysé leurs réactions à des pressions extérieures identiques⁽⁷⁶⁾ ce qu'il a constaté est que ces

75 : Mme Tabet Aoul née Lachachi Wassila, l'influences des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien thèse de doctorat, P 181.

76 : Carole Kennedy, (2008), toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent citées, 3em Edition MAXIMA, P79.

organisations réagissaient différemment, soit en appliquant des stratégies positives, soit d'autres négatives défensives, et certaines réussissaient, ce qui n'était pas autant le cas des autres. Pour Chandler, dans le cas de la Standard Oil qui n'est parvenu à adopté la structure décentralisé qu'au années 20, cette lenteur à réagir, pour lui, revient au fait que cette entreprise ne comprenait pas comment la structure devait suivre la stratégie.

Chandler, de par ces nombreux travaux et recherche, a conclu que « ce n'est qu'en comparant l'évolution de grandes entreprise multi branches évoluant dans des systèmes économiques différents que l'on peut identifier les impératifs organisationnel et qu'on peut comprendre l'impact des valeurs et des comportements culturelles, des idéologies, des systèmes politiques et des structures sociales qui les affectent » (77).

Ses entreprises devaient trouver de nouvelles structures et ce de façon émergente et non délibérée et suivant plusieurs critères (78):

- Elles s'adaptaient mieux aux conditions nouvelles du marché : ex, le cas de la Général Motors et Dupont lord de l'adoption de la structure divisionnelle produit-marché ainsi que des responsables de produits, qui leurs a permis de mieux répondre aux besoins du marché.
- Elles étaient acceptées par les principaux responsables : il est évident que les responsables souhaitaient garder leurs pouvoirs, et pour ce faire, des objectifs sont fixés, l'opérationnel dispose d'une liberté de prendre des décisions, ensuit leur travail est contrôlé à postériori par rapport aux objectifs fixés. En ce sens la mise en œuvre d'une direction par les objectifs et la décentralisation, par Alfred Sloan au sein de la Général Motors, a eu un grand impact.
- Elles permettaient d'accroître l'efficience : les réorganisations s'effectuaient dans le but de bénéficier du maximum d'efficience au sein de l'environnement tout en affrontant ses changements.

Chandler et d'après ces travaux apporte ce qui suit :

- Il a montré l'importance de l'histoire de l'entreprise, aussi il illustre le caractère émergent de la construction de l'organisation.

77 : IDEM, P04.

78 : Michel Marchesnay, (1997), Management Stratégique, les éditions chihab & les éditions d'organisation P107.

- Les transformations apporté sur le marché crée une compétitivité et ce par la recherche d'une adaptation successive, ce qui a mis en valeur l'importance de la flexibilité ainsi que l'adaptabilité stratégique.
- Aussi il met l'accent sur le rôle des individus illustré par les grands managers qui ont su imposé les changements organisationnels, souvent inacceptables et pénibles.

Chandler a aussi noté que le changement qui s'effectue au niveau de la structure n'est pas automatique lord d'un changement stratégique, car il n'est nécessaire d'effectuer une modification organisationnelle que si elle ne permet pas de réaliser la nouvelle stratégie appliqué.

Dans le même contexte, John Roberts, illustre le rôle de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie « *si le rôle fondamentale d'un dirigeant est bien de définir une stratégie déterminant les modalités de positionnement de l'entreprise face à la concurrence, il est tout autant de concevoir et d'implanter une organisation grâce à laquelle la stratégie pourra être mise en œuvre* ». ⁽⁷⁹⁾ l'auteur donne l'exemple de deux entreprises de services, la HB Co, et la NW Co, ou il décrit comment cette dernière, qui étaient une nouvelle entreprise, avec des moyens matériels ainsi qu'une une expérience très limité, s'est emparée de 80 % du marché de la HB Co qui détenaient le monopôle et ce depuis cent vingt ans et qui disposait de couts de revient estimés à la moitié de ceux de sa concurrente (puissance politique et économique des dirigeants, longue expérience dans le domaine des affaires, politique et juridique, technologique, accès aux moyens de financement), tandis que la NW Co était pratiquement incomparable à sa concurrente, ses dirigeants étaient des immigrants et des réfugiés, le siège de l'entreprise se trouvait dans une lointaine ville de province sans oublier qu'elle ne disposait d'aucun appui influent. C'est une large différence entre les deux comme on peut le constater, et pourtant peu après son apparition elle a mené HB Co au bord de la faillite, que s'est-il passé ?

Elle a su comment offrir un meilleur service aux clients et ce en se rapprochant d'eux, ce qui a permis sa réactivité, autant avec leurs besoins, qu'avec les changements permanents du marché.

NW Co a aussi instauré une structure permettant l'efficacité de cette stratégie, en

79 : John Roberts, (2008), organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, édition ECONOMICA, P 7.

supprimant les intermédiaires traditionnels simplifiant ainsi la structure de l'offre. Elle a aussi considéré la bureaucratie excessive comme un obstacle et a développé des moyens permettant à l'information pertinente une large circulation à l'intérieur de l'entreprise tout en garantissant que tous les parties concernés aient un rôle à jouer dans les choix et comprennent les décisions prises. Elle aussi recruté, un personnel voulant assumer la responsabilité de ses initiatives, au niveau des postes opérationnels, toute en ayant la liberté d'action suivant leur intelligence et connaissance, sans avoir à revenir, dans tous les détails, à leur hiérarchie. La NW Co a développé une nouvelle stratégie et installé tous les moyens : humains, structure organisationnelle, les processus de management ainsi que la culture de l'entreprise qui correspond à la stratégie, réalisant ainsi une innovation organisationnelle importante.

Selon J. Roberts, ces innovations organisationnelles si elles sont bien réalisé et mise en places elles influent sur la performance de l'économie, d'autant plus qu'elle se répercute sur le développement et le bien-être de la population, comme elles peuvent aller jusqu'à la modification de tous les aspects de la conduite des affaires et ce dans l'entreprise moderne.

Aussi le cas de l'AT & T⁽⁸⁰⁾ qui a effectué deux réorganisations, la première en 1897 qui avait pour objectif d'affronter l'augmentation du nombre de concurrents qui a suivi l'expiration de son brevet, la deuxième en 1909, en créant des divisions une pour chaque Etat nord-américain, chaque division comprenait une structure fonctionnelle. Aussi en 1912 la même entreprise a réorganisé le siège par grandes fonctions en vue d'un meilleur échange avec les divisions. On voit clairement la nécessité d'avoir une cohérence entre la stratégie adoptée et la structure organisationnelle mise en place.

2. La structure a de l'influence sur la stratégie :

Selon Thomas Hommond⁽⁸¹⁾, la structure peut également influencer la stratégie, en effet, les connaissances les plus importantes sont plus, dispersées au sein de l'entreprise, que dans les mains de certains managers. Aussi, la structure peut manipuler et modifier l'information qui remonte par voie hiérarchique ayant ainsi, une capacité de perturber la prise de décision stratégique, et une influence

80 : Besanko- Dranove- Shanley- Schaefer, (2011), principes économiques de la stratégie, De Boeck s.a, P531.

81 : IDEM, P 534.

sur son évolution. Et pour finir, la structure permet la flexibilité et donc une meilleure capacité de saisir les opportunités et exercer les options stratégiques.

Une autre optique évolutionniste, dans la description de Richard Nelson et Sidney Winter, des actions de l'entreprise, comme un ensemble complexe de routines, lors d'un changement environnemental, l'entreprise teste ses routines pour avoir celles aux résultats plus satisfaisants qui forment la base des capacités stratégiques de cette entreprise.

Nelson et Winter voient deux représentations de la relation, structure – stratégie. Dans la première la structure évolue au même temps que la stratégie, en réaction avec les changements de l'environnement au niveau opérationnel « *la structure n'est alors plus le résultat d'une décision d'un manager, mais le résultat cumulé d'une longue série d'adaptations* » ⁽⁸²⁾

Quant à la deuxième, la relation entre la stratégie et la structure dépend de la décision des managers, en effet la structure correspond aux routines faites par les anciennes décisions, alors que la stratégie correspond aux nouvelles décisions qui peuvent entraîner des changements sur les pratiques actuelles ou les routines, et le choix des managers peut être le maintien des routines, ou les changements correspondants à ceux de l'environnement. Dans cette optique la structure peut suivre la stratégie ou bien le contraire peut arriver, la stratégie suit la structure.

Même en essayant de prouver que la stratégie suit la structure on assure que la structure suit la stratégie, du fait que la structure est la mise en place de la stratégie, il est, donc déjà clair que la réussite de la stratégie dépend de la structure, et que le choix structurel doit permettre l'atteinte des objectifs stratégiques, et c'est parce que la stratégie dépend de la structure, que cette dernière suit la stratégie.

3. Comment déterminer la stratégie et l'organisation :

Pour John Roberts, pour concevoir son organisation, le dirigeant doit d'abord définir une stratégie (Objectif, étendue, avantage concurrentiel et cohérence), en suite, il doit créer une organisation (personnel, architecture, routines et culture), et ce afin d'avoir le maximum de performance au sein de l'environnement de cette organisation.

82 : IDEM, P 535.

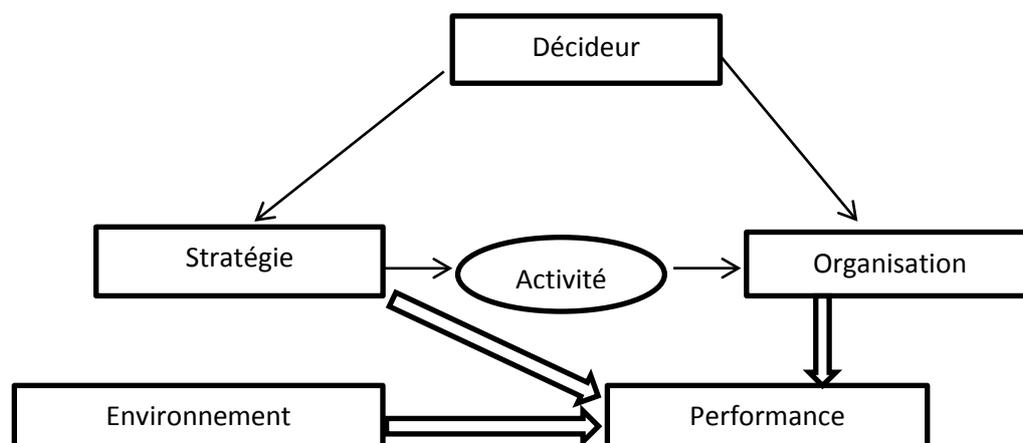


Figure 24. Le problème de la modélisation consiste à sélectionner la stratégie et l'organisation que maximise la performance dans l'environnement considéré. (83)

Selon Roberts, la performance d'une entreprise dépend essentiellement de sa stratégie, son organisation et de son environnement. Ce qui mène à une approche contingente : il n'existe pas de parfaite stratégie, ni de parfaite organisation, la tendance vers une stratégie donnée, est influencée par son adéquation à l'environnement dans lequel elle est en action par son organisation.

Pour Roberts « le critère de ce qui est bien est que cela marche et l'on supposera que ce qui fonctionne dans différents contextes dépend probablement du contexte. Il faut trouver et établir une adéquation entre stratégie, organisation et contexte et maintenir cette adéquation au cours du temps et dans le changement. » (84)

Quant à la performance, elle représente la façon la plus correcte dont une entreprise répond aux besoins humains. Le but d'atteindre cette performance est la « création de la valeur ». Selon Roberts : « la valeur créée par une activité économique est la différence entre le prix maximum que les clients sont prêts à payer et les coûts d'opportunité de l'activité ». (85) Pour l'auteur la création d'un maximum de valeur c'est l'atteinte de la pleine efficacité, et qui est aussi un objectif acceptable, par toutes

83 : John Roberts, (2004), organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, édition Economica P 12.

84 : IDEM.

85 : IDEM.

les parties prenantes de l'entreprise sachant que ces dernières sont bénéficiaires de la valeur créé, et leurs actions se penche vers l'atteinte de cet objectif.

Et donc pour résumer, la stratégie doit agir en cohérence avec la structure organisationnelle de l'entreprise, pour atteindre son objectif qui est la création du maximum de valeur, et le degré d'atteinte de cet objectif est le degré d'efficacité, voir, d'efficience économique issue de cette cohérence entre les deux.

Section 3 : L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle

Assurer la cohérence entre stratégie et structure est aussi nécessaire qu'assurer l'existence de l'une ou de l'autre, en effet qu'elle est l'intérêt de formuler une excellente stratégie et d'adopter la structure la plus adéquate pour la réaliser ? Sans pour autant assurer la cohérence entre les deux et atteindre l'objectif de l'entreprise.

La question qui se pose est la suivante : comment cette cohérence est-elle assurer ?

Avant de répondre à cette question on revient à la définition de la structure donné par Mintzberg, qui est « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

Comme il a été déjà dit dans la section précédente, la structure est aussi la mise en œuvre de la stratégie, donc cette dernière, est l'état abstrait de la structure ou autrement dit la stratégie est concrétisée par la structure.

En revenant à la définition de Mintzberg, cette concrétisation de la stratégie se fait par l'emploi de tous les moyens de l'entreprise pour diviser le travail à faire, en tâches distinctes et en suite assurer la coordination entre elles.

On remarque que la coordination vient finaliser le processus d'atteinte des objectifs de l'entreprise, comme le fait le contrôle, en effet, c'est en prenant compte de la stratégie, que la coordination agit pour mener le travail de la meilleur façon qu'il soit, et ce pour atteindre ces objectifs, et donc la cohérence entre la stratégie et la structure se fait à travers la coordination dans une action de contrôle.

1. Les mécanismes de coordination, outil de contrôle

Selon Mintzberg, les mécanismes de coordination assurent plus de communication et de contrôle que de coordination. Dans la notion de contrôle, Yvan Barel compare quelques typologies de contrôle organisationnel dans le tableau suivant :

Auteurs	Modes de contrôle					
H. Mintzberg	ajus- tement mutuel	supervision directe	standardis a- tion des pro- cédés	standardis a- tion des résultats	standardi- sation des qualifica- tions	standardi- sation des normes
H. Bouquin [1991]			solution bureaucratique	direction par objectifs		théorie Z
J. Child [1984]		contrôle personnali- sé centrali- sé	contrôle bureaucratique	contrôle des outputs		contrôle culturel
M. Fiol [1991]			contrôle par les règlements et les procédures	contrôle de gestion		contrôle par la culture
						contrôle par des fac- teurs de satisfac- tion
W.G. Ouchi [1977]			bureaucratie	marché	clan	

Tableau 09. Quelques typologies de contrôle organisationnel⁽⁸⁶⁾.

Selon Y. Barel, ces typologies ne peuvent pas être comparées aux mécanismes de coordination présentés par H. Mintzberg :

« La préférence accordée ici à la typologie de H. Mintzberg vient de ce qu'elle est la seule à distinguer autant de dispositifs de contrôle permettant d'appréhender une configuration organisationnelle de groupe comportant un siège et une série d'établissements : il s'agit de la « standardisation des procédés », « des résultats », « des qualifications » et « des normes ». L'« ajustement mutuel » ainsi que la « supervision directe » sont totalement inopérants à ce niveau inter organisationnel puisqu'ils requièrent par définition une proximité physique entre contrôleur(s) et contrôlé(s). Ces deux mécanismes bâtis sur l'interaction ne seront

86 : Yvan BAREL, (juin 2001), PDF : Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution, université de Rennes, finance contrôle stratégie volume 4, N 2, P 10, <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/042031.pdf>.

toutefois pas écartés du champ d'analyse dans la mesure où le choix des mécanismes utilisés au niveau « siège-établissements » ne peut être envisagé indépendamment de celui effectué au niveau « intra-établissement ». (87)

De par son étude qualitative de l'organisation d'un hypermarché E, Y. Barel, a ouvert deux pistes de recherche, l'une d'elle concerne la congruence entre la stratégie et les mécanismes de coordination. En effet, pour pouvoir réaliser cette congruence, une différenciation des mécanismes de coordination doit être envisagée suivant le niveau organisationnel ainsi que les catégories de personnel, comme il faut admettre que le choix effectué des mécanismes de coordination est loin d'être définitivement parfait, car il est strictement lié aux exigences stratégiques qui ne cessent d'évoluer.

D'autant plus qu'il est insuffisant d'effectuer le meilleur choix des mécanismes, il est encore plus important d'assurer leur installation et mise en œuvre.

Y. Barel note aussi que toute décision relevant à la stratégie de l'entreprise devrait inéluctablement mener à voir ses incidences sur la pertinence des mécanismes en place.

Et donc par les travaux d'Yvan Barel, on voit le lien entre les mécanismes de coordination et la stratégie, de par leur action de contrôle, qui nécessite une congruence avec la stratégie chose qui doit être assurée même lors des changements stratégiques.

2. L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle

La création de valeur qui est, finalement, un objectif accepté par tous, notamment les parties prenantes d'une entreprise (J,Roberts, P 13), et donc le degré de maximisation de cette valeur reste l'unité de mesure d'efficacité de tous les éléments intervenants notamment la stratégie et la structure, ainsi que la cohérence entre les deux. Il est aussi à noter que l'efficacité espérée dépend essentiellement de l'efficacité de tous, autrement dit, il doit y avoir une excellente définition de la stratégie, qui doit être suivie d'une structure adéquatement choisie et réaliser ainsi qu'une très bonne ou même, excellente cohérence entre les deux éléments.

87 : IDEM, P 11.

Il est donc clair qu'une structure organisationnelle ne fera pas l'objet d'efficacité si la division du travail ou la coordination des tâches ne correspondent pas aux objectifs stratégiques.

L'action de cohérence assurée par les mécanismes de coordination, de par leur congruence avec la stratégie est sans doute un élément clé dans l'efficacité structurelle, et ce quel que soit le choix effectué de ses mécanismes, en effet la mise en place d'une standardisation des procédés de travail permet de s'assurer des étapes suivant lesquelles le travail sera accompli, et toute infraction fera l'objet d'abord de détection suivi d'une action correctrice, pour revenir à la trajectoire voulue. Ou encore la standardisation des résultats qui assure aussi un ensemble de caractéristiques décrivant le produit finale, ou on peut remarquer toute anomalie ou défaut, le cas aussi de la standardisation des qualifications, selon laquelle le travail nécessite un ensemble de connaissances pour être effectué, en conséquence toute faute, sera jugé « professionnel » et sans doute l'objet d'action corrective.

La standardisation des normes est aussi un outil de contrôle, quoi qu'il est invisible, mais il mène les membres de l'entreprise à agir selon une logique choisie et implantée par l'idéologie (Mintzberg, 1982) acceptée par tous, facilitant ainsi la détection de tout acte inhabituel au sein de l'entreprise, les deux autres mécanismes, à savoir la supervision directe et l'ajustement mutuel, font l'objet de contacte directe et aussi la possibilité de contrôle directe des actes des individus. Cette action de contrôle, assurée par les mécanismes de coordination, a un effet direct sur l'efficacité de la structure de l'entreprise.

Aussi la notion de « la structure suit la stratégie », ne peut être réalisée, si les changements stratégiques affectent la structure, sans tester la performance des mécanismes installés, ce qui peut représenter une menace pour l'efficacité structurelle d'une entreprise. En d'autres termes les changements stratégiques, si ils nécessitent des changements structurels, c'est qu'ils doivent aussi mener à tester leur adéquation avec les mécanismes de coordination déjà présents.

Conclusion :

L'efficacité structurelle dépend essentiellement de la capacité de la structure à réaliser la stratégie de l'entreprise, dont le but final est de créer le maximum de valeur pour cette entreprise. L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle se fait par leur action de contrôle sur les tâches effectuées par les individus au sein de la structure, afin d'assurer l'application de la stratégie de l'entreprise ainsi que l'atteinte des objectifs tracés. Mais il est à noter que cette action de contrôle ne pourra pas réaliser d'efficacité structurelle si les mécanismes de coordination en place ne présentent pas de congruence avec la stratégie de l'entreprise.

Conclusion de la première partie:

La relation entre la stratégie et la structure est une relation de complémentarité, en effet la stratégie est établie avec des buts et des objectifs bien déterminés, ensuite vient la structure mettre cette stratégie en réalisation sur le terrain d'activité de l'entreprise. Autrement dit, une excellente stratégie, ne peut voir le jour, que par la mise en place d'une structure qui lui correspond parfaitement. Toutefois, celle-ci à son tour n'est dite efficace que si elle arrive à concrétiser la stratégie adoptée et permet bien évidemment, l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cette interrelation peut être résumée en un mot ! Cohérence. La cohérence entre la stratégie et la structure de l'entreprise ne peut avoir lieu que si les mécanismes de coordination sont mis en place suivant une congruence avec la stratégie prédéterminée, et ce pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Notamment, cette congruence leur permet d'effectuer leur action de contrôle sur le travail tout en veillant à ce que les tâches soient achevées, dans le même axe que cette stratégie. Et c'est de là que vient leur impact sur l'efficacité de la structure.

En effet la mise en place des mécanismes de coordination suivant une congruence avec la stratégie adoptée permet l'atteinte des objectifs stratégiques, faisant ainsi l'efficacité de la structure de l'entreprise.



DEUXIEME PARTIE :

Partie Empirique

CHAPITRE I

CHAPITRE I : L'entreprise publique Algérienne à la recherche de sa performance contre les comportements défailants traduits par sa structure inefficace

Introduction :

La création d'une entreprise publique par l'Etat peut se faire pour plusieurs raisons⁽⁸⁸⁾, parmi celles avancées par les chercheurs, les raisons idéologiques. En effet, la plupart des pays en voie de développement ont suivi le courant socialiste étant influencés par l'idéologie marxiste ou nationaliste, tel a été le cas de l'Algérie après son indépendance en juillet 1962. L'entreprise publique Algérienne était créé dans l'espoir d'assurer une économie de développement et de croissance pour le pays, en développant toute une stratégie qui a ciblé sans faute, des secteurs bien précis à savoir : l'industrie, l'agriculture et la culture algériennes. Le présent chapitre cherche à lier ces choix économiques à l'inefficacité structurelle de l'entreprise publique malgré les réformes et mise à niveau, à travers les comportements qu'elle a hérités des anciennes structures.

Section 1 : Les choix économiques de l'Algérie

Pour Salah Mouhoubi⁽⁸⁹⁾ dans son livre les choix de l'Algérie, sur la période de 1965 à 1979, trois révolutions ont été à l'effet d'une stratégie globale de développement, la révolution industrielle, la révolution agraire et une révolution culturelle. La première représentait le moyen de développement pour le pays en transformant les richesses national et en créant une industrie moderne, la seconde devait fournir un marché pour l'industrie nationale, quant à la troisième, qui avait la charge de former les cadres nécessaire au meilleur pilotage des actions mener dans les différents secteurs et aussi la lourde tâche de faire resurgir la personnalité Algérienne après 132 ans de déculturation volontairement commise par la colonisation. Le résultat de cette révolution quoi qu'il était rapide en forment des cadres moyens mais en se contentant d'une formation à niveau médiocre⁽⁹⁰⁾, cita l'auteur, au lieu de favorisé l'émergence d'élites, mais il baissa le niveau dangereusement ce qui a sans doute influencer sur le rendement des

88 : TAIEB Hafsi, (1984), Entreprise publique et politique industrielle, Mc GROW- HILL édition P12.

89 : SALAH Mouhoubi, (2011), les choix de l'Algérie le passé toujours présent, édition OPU n°5192, P09.

90 : IDEM, P

cadres et des travailleurs créant ainsi des normes et des pratiques commune, au sein des entreprise publiques Algériennes.

Selon Abderrahim Lamchichi ⁽⁹¹⁾, c'est surtout à partir de 1967 que l'Algérie a opté pour un développement basé sur une industrialisation massive et accélérée pour arriver à une indépendance économique, et le moyen d'y arriver ! Était bien, de grands investissements publics concentrés surtout dans le secteur des industries lourdes. Et malgré tous les efforts et moyen gigantesques épuisés pour atteindre Cet objectif sauf qu'il s'est avéré que la dépendance, commerciale et technique de l'Algérie vis-à-vis des pays capitalistes a été sous-estimé, en revanche, la capacité de la société Algérienne à absorber la masse des équipements sophistiqués, a été surestimé, comme il a été le cas du reste du système productif, notamment l'agriculture qui à son tour, a mené l'Algérie à une intolérable dépendance alimentaire. En effet malgré les efforts faits pour mener l'économie algérienne vers les buts escomptés, les retards et les tentions venant des divers problèmes dans tous les secteurs n'ont cessé de s'accumuler amenant l'Algérie à une crise économique et sociale sans précédent. L'inefficacité décevante du secteur publique, qui a couté des dizaines de milliard de dollars ⁽⁹²⁾ et sur lequel était basée toute la stratégie du développement économique et sociale Algérien.

Quoique le secteur public a fait l'objet de ses premières mesures de réformes lors du quatrième congrès du FLN en 1979 ⁽⁹³⁾ et qui ont essentiellement visé la restructuration organique et financière du secteur publique, mais ceux si n'ont pas eu d'impact directe sur les modes de gestion et le comportement des entreprises publiques tel que la mauvaise gestion et les déficits devenues chroniques qui pesait financièrement, de plus en plus lourd pour l'Etat Algérien, ainsi que beaucoup d'autre symptômes caractérisant la maladies hollandaise à l'algérienne ⁽⁹⁴⁾, tel que les croyance tenace que le succès de la politique économique dépend de la taille du secteur public. Les causes de cette maladie et de ses symptômes, était nombreuses mais elles résidaient surtout dans l'aisance financière de l'Etat qui a favorisé, aux yeux des dirigeants, les mobilisations économiques dans les hydrocarbures et qui a rendu inutile la recherche de performances dans les entreprises et les exploitations agricoles.

91 : aberrahim Lamchichi, (✓), l'Algérie en crise- crise économique et changements politiques, édition l'Harmattan, P 121.

92 : Nacer-Eddine SADI, (2005), la privatisation des entreprises publiques en Algérie, office des publications universitaires édition 4.01.4705, P 23.

93 : IDEM, P 25.

94 : Abdellatif Benachenhou, (2009), La fabrication de l'Algérie, Alpha Design dépôt légale 2214, P 295.

Cette aisance venait bien sûr, de l'importante production en pétrole et gaz Algérien et les prix élevés de ces produits. Ce n'est qu'après le choc pétrolier de 1986 menant à une crise de l'endettement, que l'Etat, encouragé par le FMI et la banque mondiale, décide d'entamer des réformes à la fin des années 80 touchant la structure économique et approuve son désengagement avec la sphère économique par le moyen de la privatisation.

En effet cette crise d'où la source est la diminution des prix du pétrole aggravé par l'extraordinaire gaspillage dans la chaîne gazière, a dévoilé la fragilité des finances publiques de l'Algérie et a sonné la glace de l'étatisme en dénonçant les limites des formes d'organisations et de régulation économique du passé.

Les réformes étaient effectuées dans le but d'adopter une économie de marché proprement dite, sauf que ceux-ci étaient bien précises dans leur adoption et réalisation, qui correspondait à d'autres environnements, avec des moyens et des solutions totalement inadaptés aux problèmes et besoins propres à l'environnement Algérien venant ainsi et en grande partie à leur inefficacité. L'exemple le plus concret est l'adhésion de l'Algérie dans l'OMC⁽⁹⁵⁾ et qui l'a exposé aux fortes pressions de l'économie de marché considéré ainsi par des firmes et des entreprises adaptées, et ce depuis leur création à la forte concurrence et qui ont développé au fil du temps des stratégies, des mécanismes, des formes d'organisation ainsi que de gestion, pour affronter les difficultés de leurs environnements économiques, cependant l'Algérie notamment l'entreprise algérienne avait entretemps évolué dans des conditions beaucoup plus différentes pour ne pas dire opposées à celle des autres entreprises inscrites et institutrices de l'OMC, il a été donc irrationnel de s'attendre que les organisations algériennes puissent s'adapter à des formes de gestion, des normes ou des réflexes conçus hors leur propre environnement et qui répondent à des besoins totalement étrangers et dites importés pour répondre à des besoins locaux.

Selon A. Benachenhou⁽⁹⁶⁾, peu d'entreprises apprécient la compétition, car la plus part consomment de richesse au lieu de la créer, ce qui a, sans aucun doute, encouragé l'Etat à passer à un autre choix économique.

95 : Mustapha Hassen - Bey, (2006), Entreprise algérienne gestion mise à niveau et performances économiques, édition Thala dépôt légal 20307, P 20.

96 : A. Benachenhou, (2007), Les entrepreneurs Algériens, alpha design édition, P 10&11.

En effet, l'économie ouverte était un choix irréversible⁽⁹⁷⁾ pour l'Algérie et pour cela il était question d'établir des réformes pour la mise à niveau et la performance de ses entreprises et ce, dans le cadres d'un contexte national (le contexte juridique : dispositifs juridique depuis 1993 ; le contexte économique : l'adhésion à l'OMC et à la zone de libre-échange de l'Union européenne ; le contexte constitutionnel : le système bancaire, la bourse, les institutions administratives et juridiques ; le contexte infrastructurel : dossier des zones industrielles 1998, le réseau ferroviaires ainsi que le réseau GSM 80% de couverture en 2003), et un autre contexte International, une mondialisation principalement caractérisé par l'internationalisation des échanges.

Section2 : L'impact de ses choix sur l'entreprise publique Algérienne

L'évolution de l'entreprise publique Algérienne au sein d'une économie proprement dirigé lui a permis d'avoir un nombre de caractéristiques qui la distingue des autres entreprises publique ayant évolués dans d'autre pays. L'histoire de l'économie Algérienne montre que la bonne volonté ainsi que la richesse de l'Etat ne suffisent malheureusement pas pour mener l'entreprise publique à l'excellence. Le changement d'une économie dirigé vers une économie de marché, nonobstant les mises à niveaux et les réformes, n'ont pas pu déraciner l'héritage moral et culturel issu du passé qui a forgé la personnalité du travailleur ainsi que l'environnement de l'entreprise publique algérienne qui reste marqué par une gestion administré inadapté au contexte de l'économie libérale, chose qui peut être constaté après l'analyse de la plus simple des entités algérienne, et qui forment un handicap morale et culturel dont les conséquences ne peuvent être prises en considération que lorsqu'elles mènent à de flagrantes contraintes matérielles étant dans la majeure partie, des conséquences d'actes, de décisions prises et d'actions menées presque à tous les niveaux hiérarchique de l'entreprise publique, partant du gestionnaire ou premier responsable et arrivant jusqu'au simple manoeuvre ouvrier.

Dans le même contexte, Chérif Ouabdesselam⁽⁹⁸⁾ considère la culture de l'entreprise comme un instrument de contrôle sociale, plus subtil et plus

97 : A. Benachenhou, (2006), les nouveaux investisseurs, alpha designe édition, P 281.

98 : Chérif Ouabdesselam, (2009), le management d'entreprise dans les pays du tiers-monde, édition DAHLEB, P25.

contraignant que les contrôles formels, et aussi un facteur d'intégration des hommes. Il distingue le chef de l'entreprise comme étant ce qui se forge une culture à sa mesure agissant sur son esprit comme des clés pour comprendre le monde professionnel qui l'entoure. Pratiquer de la culture, selon l'auteur, mène le chef d'entreprise à confronter de grandes questions de soi et lui permet d'avoir un esprit doté d'une dimension de réflexion susceptible de le préserver de la mégalomanie, du culte de lui-même et du triomphalisme, toute en contribuant à sa réussite et lui enseigne l'art d'organiser une structure... ect. Sauf que la culture peut ne pas être en faveur de son pratiquant, ce qui a été le cas en Algérie, avec l'homme nouveau influencé et formé par le socialisme spécifique (65-78), qui, selon Youcef BENHAFSI⁽⁹⁹⁾ « a un fond et une apparence de celui qui apprécie quiconque le viol et le gruge. Il soutient le puissant dont il redoute l'ire, incapable mais envieux, il veut tout et tout de suite, sans le moindre effort, habitué d'être assisté par l'Etat. » Ces caractéristique sont communes entre la plus par des travailleurs Algériens y compris leurs responsables, et qui affectent sans doute la qualité de leur travail ainsi que les résultats globaux des entreprise. C'est l'une des plus grandes contraintes de l'entreprise publique. Selon une concordance, Mahieddine CHERAIET⁽¹⁰⁰⁾ cite les références culturelles quotidiennes en Algérie qui parlent de la disparition d'un nombre important de qualités humaine tel que la sincérité, humanisme, esprit d'équipe, bon sens, etc chose qui a influencé sur les performances dans le travail.

Dans le cadre du régime socialiste, les déficits des entreprises publiques étaient subventionnés par l'Etat, donc la performance était le dernier souci de celles-ci, sans compté leurs monopole dans le marché algérien, expliquant ainsi leurs incapacité à préserver la fidélité de leurs clientèles et affronter la concurrence des firmes étrangères après l'ouverture du marché, faisant du changement une nécessité incontestable. Sauf qu'une question s'impose toujours et mérite d'être posé et qui est la suivante : pourquoi l'entreprise publique Algérienne, malgré toutes les réformes et mise à niveaux, n'est toujours pas arrivé à la performance voulu ? Dans le cas normal, toutes défaillance doit donner lieu à des rapports objectivement établis dans le but de trouver la source de la défaillance et arriver à la traiter correctement, sauf que ça n'a pas toujours été le cas dans l'entreprise publique.

99 : Youcef BENHAFSI, (2008), Algérie un développement pas comme les autres, éditions Houma P 99.

100 : Mahieddine CHERAIET, (2004), culture d'entreprise en Algérie, OPU 1560, P 135.

Il est vrai que l'autonomie de ces dernières reste limitée malgré leurs statuts de société par action, toujours sous la tutelle d'une administration centrale qui est souvent l'origine des décisions donnant sur des actes de gestion dont la responsabilité revient aux gestionnaire de l'entreprise publique économique, qui reste aux yeux de la loi responsables de tous acte de gestion même si l'origine est externe de son entreprise, faisant ainsi de l'autonomie de l'entreprise publique, une coquille vide⁽¹⁰¹⁾. Le gestionnaire se trouve donc seul face à des risques pénaux alors qu'il n'est pas totalement responsable de la prise des décisions probablement défaillantes. Il est à noter que le gestionnaire reste un simple gérant de l'entreprise, or, les actionnaires de l'entreprise publique (SGP) restent des propriétaires virtuels, le vrais propriétaire c'est l'Etat, et c'est en quelque sorte une contrainte pour la performance et l'intérêt de l'entreprise.

Dans le secteur privé, le propriétaire, que ce soit une ou un nombre de personnes, reste toujours réel et physique et cela fait une grande différence en termes d'intérêt, car celui-ci reste le même que celui du propriétaire ce qui risque de ne pas l'être dans le cas échéant.

Pour atteindre la performance, l'entreprise publique doit affronter deux contraintes : la première est le gestionnaire lui-même. Travailler dans le secteur publique économique fait apprendre un ensemble de normes idéologiquement implanté au sein de celle-ci et souvent jugé négative en terme de commandement lorsqu'il est question de faire gare à un membre de la structure qui ne joue pas le jeu du chef, là où les relations de travail personnalisées en extrême clanisme ou est oublié le bienfondé de l'intérêt générale de l'unité étatique, et souvent source d'incidences néfastes marqué par un rendement et une rentabilité souvent médiocres. En mot claire et simple il est à retenir et à gravé que le placement adéquat des hommes⁽¹⁰²⁾ aux postes de travail, notamment aux postes de responsabilités, est décisivement primordial, étant donné que les hommes font les institutions ou les défont, et autre que ses compétences techniques, les traits de la personnalité d'un gestionnaire font aussi un critère de choix en terme de leadership qui mérite la considération de l'Etat dans ses entreprises.

101 : Nordine GRIM, (2004), L'économie Algérienne otage de la politique, Casbah éditions 1716, P 51.

102 : Mahieddine CHERAIET, (2004), culture d'entreprise en Algérie, OPU 1560, P 133.

Alors que dans le secteur privé, où l'intérêt est commun entre propriétaire et entreprise, le placement des hommes se fait selon leurs compétences et leur productivité qui n'est pas toujours le cas de l'entreprise publique. Étant un bien de l'État, celle-ci peut être contrainte de préserver le personnel pour un intérêt social même au détriment de son propre intérêt. La deuxième contrainte, réside dans le fait qu'elle soit une propriété de l'État, un bien public et en terme réel sans propriétaire physique et cela veut dire qu'elle reste à la merci des consciences de ses soit-disant propriétaires virtuel l'État actionnaire, voir, la gouvernance de l'entreprise publique qui se cherche depuis le rapport Nora (1967)⁽¹⁰³⁾.

Dans le même contexte A. Benachou⁽¹⁰⁴⁾ stipule que la gouvernance des entreprises constitue l'obstacle premier à leur modernisation et à leur sauvegarde, aussi la motivation est absente chez nombre de dirigeants de ses entreprises, notamment dans les activités de production, où leurs rémunérations dépendent du marché, leurs initiatives restent bridées et le plus important est que leur protection juridique reste fragile.

En adoptant une économie de marché l'Algérie a ouvert la porte à une dynamique introduite par un nombre d'acteurs tel que la concurrence, qui fait motiver les concurrents pour la survie et la continuité. Cette dynamique est le moteur de croissance et de développement économique, et bien qu'elle soit positive mais elle impose à l'État algérien un changement, comme l'a affirmé Ismaïl Noureddine⁽¹⁰⁵⁾, et ce sur différents plans « *il est attendu des pouvoirs publics l'amélioration de la gouvernance et de l'environnement économique, la stimulation du tissu de production industriel, agricole et de services conforme au schéma d'aménagement du territoire et la mise à niveau des ressources humaines* ».

Section 3 : Les réformes effectuées pour la performance de l'entreprise publique en Algérie

Aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré disait si bien ALBERT EINSTEIN⁽¹⁰⁶⁾.

103 : Pr. BENDIABDELLAH A. & Dr. BOUCHIKHI Aïcha, Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? » <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aïcha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf>

104 : A. Benachou, (2007), Les entrepreneurs algériens, alpha design édition, P 12.

105 : Ismaïl noureddine, (2013), LIBERTE, <http://www.liberte-algerie.com/finances/quelle-economie-de-marche-pour-l-algerie-reformes-208759>

106 : Yacine Rahmania, (2010), <http://www.blednet.com/article-es-reformes-economiques-en-algerie-50860308.html>.

En effet s'intégrer dans une économie mondiale n'est pas une question de simple volonte, en réalité c'est un acte qui nécessite une réflexion encore plus profonde avant de passer aux décisions donnant sur le fait concret, notamment lorsque qu'il s'agit d'entreprises sur lesquels se basait l'économie de tout un pays. Le passage d'une économie de rente à une économie productive a imposé aux EPA (Entreprises Publiques Algérienne) une confrontation jugée assez lourde, à la concurrence étrangère, qui leur a couté une perte considérable de leurs parts de marché, et ce dans différents secteurs d'activités, logiquement justifié par la réorientation de leurs potentiels clients vers les produits étrangers pour leur préférence et appréciation de la qualité de ceux-ci. Néanmoins, la concurrence étrangère n'a pas été la seul à poser problème pour les EPA, en effet la privatisation ainsi que le partenariat des EPA avec les citoyens et la volonté étatique d'en faire des associé à part entière et non pas de simples administrées⁽¹⁰⁷⁾ a aussi fait apparaitre de nombreux concurrents et ce dans les différents secteurs, tel que le BTPH, l'agroalimentaire, l'import-export, la promotion immobilière qui a notamment connue une forte concurrence, ect.

nombreuse sont les EPE (entreprises publiques économiques) qui ont réussi à survivre tout en étant étatique et ce pour de multiples raisons chacune suivant les circonstances de son secteur d'activité, mais dans leurs cas de réforme, il était d'abord question pour l'Etat de se retirer de leurs gestion directe (1988)⁽¹⁰⁸⁾ et tenter le transfert de pouvoir de décision à de nouveaux acteurs, les cadres dirigeants⁽¹⁰⁹⁾, qui se sont trouvé P-DG sans vraiment être managers au sens propre du terme jugés incapables d'être « *les cerveaux ou les artisans du progrès, du développement économique et de toute réussite de réformes ou restructurations* »⁽¹¹⁰⁾, étant des cadre qui ont beaucoup plus vécu dans un pays où l'économie favorisait volontairement la rente⁽¹¹¹⁾ donnant sur la nécessité d'une nouvelle catégorie de dirigeants capables de tracer leurs propres stratégies et prendre eux même les décision au lieu d'être des sempiternels exécuteurs d'ordres⁽¹¹²⁾.

107 : ambassade d'Algérie, (2004), http://www.ambalgott.com/html/memo_reform_algerie.htm.

108 : Mohamed Abdou Bouderbala, (2014), magazine El Djazair, http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=276&id_article=2928.

109 : Zine-Eddine ZEMMOUR, (2008), Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, CRASC, P 65, <http://www.crasc.dz.org/IMG/Insaniyat/42/Reformes%20economiques%20et%20attitudes%20des%20cadres%20%20elements%20pour%20une%20recherche.pdf>.

110 : M'hamed Abaci, (janv, 2012), : ENTREPRISES PUBLIQUES ÉCONOMIQUES (EPE)

Le grand corps malade de l'économie algérienne, le soird'algeri.com, <http://www.lesoiralgerie.com/articles/2012/01/02/article.php?sid=128107&cid=41>

111 : Lahouari Addi,(2004), Réformes économiques et obstacles politiques, le quotidien d'Oran, http://www.algeria-watch.org/fr/article/analyse/addi_reformes_eco.htm.

112 : Dr Zoubida Meliani-Berrahou, (2012), La Fonction Ressources Humaines Et Reformes Du Secteur Public En Algerie, Colloque international Faculté des Sciences Economiques, commerciales et de Gestion de Mascara, http://www.univ-mascara.dz/site/site2013/facultes/SiteEconomie/index_fichiers/Fiche%20Colloque%202012/Articles/Communications%20Langues%20Etrang%C3%A8res/Berrahou-Meliani%20Zoubida.pdf.

La restructuration des entreprises publiques a été à l'effet de leurs grandes tailles en vue de faciliter leur gestion et ce suivant deux formes⁽¹¹³⁾ de restructuration, organique et financière.

« Une restructuration est une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration »⁽¹¹⁴⁾. Cette opération a commencé en Algérie en 1982 jusqu'à 1986⁽¹¹⁵⁾ par les pouvoirs publics et ce dans l'espoir de développer la fonction de production et créer un équilibre régional en procédant à un morcellement des entreprises suivis d'une décentralisation territoriale, l'objectif global de cette restructuration est une plus grande autonomie des entreprises publiques pour une gestion plus efficace, après la persuasion de l'Etat que leurs déficits comptables est directement lié à leur tailles qui les rendent aussi difficile à maîtriser et sur cette base qu'on était remplacé, les grandes sociétés, par de petites et moyennes entreprises nommées d'abord entreprises économiques ensuite entreprises publiques économiques⁽¹¹⁶⁾ dites autonomes à la fin des années 80 et avec une restructuration financière comme mesure d'accompagnement,⁽¹¹⁷⁾ une action jugée nécessaire pour la résolution des déficits comptables chroniques de ces entreprises ainsi que la répartition des actifs et les passifs entre les anciennes sociétés et les entreprises nouvellement créées suit à la restructuration organique⁽¹¹⁸⁾. En effet, l'effondrement des prix du pétrole en 1986 ont rendu le trésor public incapable de résoudre les besoins accrus des EPA mettant celle-ci dans la nécessité de subir de nouvelles réformes. Ce qui est arrivé est que l'endettement ainsi que le grand déficit financier public, ont fait de 1988 une année charnière en terme de réformes

113 : Dr. Mohamed BOUHEZZA, (2004), La Privatisation De L'entreprise Publique Algérienne Et Le Role De L'etat Dans Ce Processus, Revue des Sciences Économiques et de Gestion Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, U. Ferhat ABBAS Sétif P 81.

114 : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Restructuration>.

115 : thèse de l'université de Lyon, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2008.kasmi_d&part=149239.

116 : thèse de l'université de Lyon, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2011.ouchichi_m&part=351929.

117 : Mustapha Baba-Ahmed, (1999), L'Algérie: diagnostic d'un non-développement, édition Harmattan 75005, P305, <http://books.google.dz/books?id=39JjBmstwYC&pg=PA305&lpg=PA305&dq=la+restructuration+organique+et+financi%C3%A8re+d+entreprises+publiques&source=bl&ots=vmIqHoM6SQ&sig=dvjlg6O8IVH21Y2nUKgPpZMYHI&hl=fr&sa=X&ei=HuRPU7TKFMqctAa28YCIAQ&ved=0CEMQ6AEwBQ#v=onepage&q=la%20restructuration%20organique%20et%20financi%C3%A8re%20des%20entreprises%20publiques&f=false>.

118 : thèse de l'université de Lyon, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2011.ouchichi_m&part=351929.

économiques après lequel, la prédominance des mécanismes de marché devenaient de plus en plus claires, ce qui a imposé un des changements le plus important dans l'histoire des EPA, il s'agit bien de son autonomie et sa liberté d'agir en toute rationalité comme toute entreprise au sein d'une économie de marché, par la loi 88-01 du 12/01/1988⁽¹¹⁹⁾, cependant plusieurs mesures ont été prise en considération : l'EPA est désormais désigné comme étant une EPE (Entreprise Publique Economique), doté d'une personne morale de droit privé soumise aux règles du code de commerce qui risque la faillite comme toute autre entreprise privé, juridiquement considéré comme société anonyme par actions à responsabilité limité, ces actions sont détenu par l'Etat, qui confère le droit de gestion aux fonds de participation, remplacé à leurs tour par des holdings en 1995. Ces derniers n'ont pas pu échapper à la dissolution en 2001 pour être les SGP (Sociétés de Gestion des Participations). En 2007, une nouvelle organisation est proposée par le ministère de la promotion de l'investissement lors de différents conseils de gouvernements, cette organisation s'articulé autour de quatre grands axes⁽¹²⁰⁾ :

- 1) les sociétés de développement économique ;
- 2) la société de promotion et de développement ;
- 3) des sociétés de participation de l'Etat ;
- 4) en fin une société chargé de la liquidation des entreprises structurellement déficitaires.

En février 2008, cette proposition a été abandonnée, faut d'unanimité au sein du gouvernement ainsi que certaines sphères du pouvoir situation qui montre la vision administrative et non économique qui domine les réformes.

La gestion des EPE, s'opère désormais à trois niveaux, l'assemblée général des actionnaires (AG) qui assure certaines tâches comme l'approbation des comptes sociaux, le conseil d'administration (CA), et le président directeur général (PDG). Ce dernier est élu par le CA qui représente notamment un intermédiaire entre lui et l'AG. Il lui est confère la mission de gérer l'entreprise publique économique

119 : Hamoudi HADJ SAHRAOUI, (2005), Mesure De L'impact De L'autonomie Sur L'entreprise Publique Economique Cas De L'epe Bcr Setif 1985-2003, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N° 05, P 75, http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue-05-2005/05-HADJ%20SAHRAOUL.pdf.

120 : Abderrahmane MEBOUL, (28.02.2008), Quelle organisation institutionnelle pour l'Algérie ?, le quotidien d'Oran, P 08.

autonome en toute liberté et suivant les limites de ses prérogatives mais cette gestion reste toujours sous le contrôle du conseil d'administration.

Cependant, et suit à tous ces réformes qui restent toujours là dans le but d'améliorer les performances des EPE mais il est claire qu'il est désormais des entités économiques qui nécessitent avant tout une bonne gestion pour faire face aux difficultés de leur environnement ou encore satisfaire les différents besoins de leurs clientèle ce qui a justement été à l'effet de ces réformes.

Dès le début des années 90, les réformes économiques réalisées était en grandes parties du ressort du programme d'ajustement structurel adopté par l'Algérie en concertation avec le FMI et la Banque Mondiale⁽¹²¹⁾ sauf que des recherches ont conclu que ces reformes n'ont pas toujours été en faveur des EPE car leur autonomie a coïncidé l'ouverture du marché Algérien aux différents produits importées qui ont constitué une forte et déloyale concurrence après leur incapacité et défaillance même au sein d'un marché simple et stable, il a donc été très pénible pour ceux-ci de survivre à cette période transitoire, qui a pu être évité par une préparation préalable, les raisons peuvent être expliqué par la recherche inlassable de nouveaux marchés des pays européens suit à leur fort retard noté en 1992⁽¹²²⁾ par le monde industrielle qui oppose l'Europe (Japon, Etats-Unis, pays en voie de développements). Mais il est à reconnaître qu'après les avoues ont déduits que leur plus grande motivation venait du défi qui les a permis aussi bien d'innover pour améliorer leurs performances afin d'être en mesure de résister, et réaliser des résultats favorables, tout en ayant la flexibilité nécessaire pour faire face aux différents changements de l'environnement et en employant leur potentiel humain et matériel disponible.

Il était question de trouver « *comment s'organiser et moderniser l'entreprise pour mieux défendre leurs parts de marché face à la concurrence étrangère* »⁽¹²³⁾, locale ou les deux

121 : Dr Benmessaoud khadidja, Du management public au management privé, quel enseignement pour l'économie algérienne, <http://med-eu.org/documents/MED3/BENMESSAOUD.pdf>.

122 : A. TAREB, (du 10 au 16 juin 1933), la révolution africaine, Economie, P 29.

123 : Farida BEKOUR, (2011-2012), les modes et les formes de modernisation des entreprise publiques algériennes : les stratégies de redéploiement, thèse de doctorat, université de Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou, http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/These_de_Doctorat_.pdf, P 05.

au même temps cela diffère suivant le secteur d'activité, tout en s'appuyant sur des modes de modernisation afin d'améliorer leurs performances pour une meilleure adaptation à ces changements économiques et pouvoir en fin, agir suivant une logique productive considéré comme étant absente dans la logique économique algérienne comme le déclare le docteur A.KERZABI⁽¹²⁴⁾.

Selon Mr. Aoumeur AKKI ALOUANI⁽¹²⁵⁾, si les entreprises dans les pays développés ont atteint ce niveau de performance c'est qu'elles ont toujours été en successive adéquation avec les objectifs qu'elles se sont fixés arrivant ainsi à un état de changement permanent, appelé le développement. En effet, motivé par les jeux du marché et la concurrence sur sa plus grande part, ces entreprises se fixent des objectifs à atteindre par le biais de stratégies préalablement tracés et ce n'est qu'en partant de là que doit commencer l'entreprise publique économique en Algérie chacune dans son domaine, afin d'assurer son efficacité qui selon le même auteur « *L'efficacité, qui est la réalisation des objectifs fixés à priori, est le résultat d'une décision rationnelle dans le choix des différents intrants qui permet par conséquent, l'articulation ou la coordination entre les différents processus ou composants que forme le système "entreprise".... L'organisation de l'entreprise doit non seulement tenir compte de son environnement à un moment donné, mais tenir compte de son histoire et évoluer avec son présent. Elle permet ainsi un apprentissage culturel et organisationnel* »⁽¹²⁶⁾. L'auteur lie directement l'efficacité de l'entreprise à sa capacité d'ajustement ou de coordination (qu'il résume par « organisation ») entre ses objectifs escomptés, son environnement ainsi que l'histoire et le présent de celle-ci, qui font sa réalité (son potentiel humain et matériel), et ce pour qu'elle puissent être plus ou moins efficace et performante dans son domaine d'activité.

Dans le cadre de ce travail de recherche, notamment le Chapitre III, c'est à ce niveau que doit travailler l'entreprise publique économique en Algérie.

124 : Saadoun Liminaires, (2012), Privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, thèse de doctorat université de Lyon, P 16, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2012/saadoun_r/pdfAmont/saadoun_r_liminaires.pdf.

125 : Aoumeur AKKI ALOUANI, (2006), Evolution De L'environnement De L'entreprise Publique Algérienne Et Son Impact Sur Sa Performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°06, P 115, http://www.univ-ecose.tif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue-06-2006/07-Aoumeur%20AKKI%20ALOUANI.pdf.

126 : IDEM P 116.

Section 4 : La stratégie et la structure, dans quelles perceptions par l'entreprise publique économique en Algérie ?

Quoi que les changements de l'environnement de l'entreprise publique économique Algérienne, n'aient pas vraiment été en sa faveur, néanmoins, son état de difficulté nécessite un travail sur différent plan notamment stratégique et structurel, dans la mesure où toutes les recherches menées récemment sur l'entreprise en difficulté ont prouvé que les facteurs internes relatifs aux causes structurelles et aux choix stratégiques représentent 80%⁽¹²⁷⁾ de cette difficulté contre 20% de causes liés aux facteurs conjoncturels et d'environnement.

Voir la mondialisation venir n'a laissé guère un choix aux gestionnaires des EPE Algériennes d'utiliser la stratégie qui est considéré comme le point fort de l'activité managériale, au sein d'un marché doté de la dynamique de l'économie de marché, ce qui implique sans controverse, l'utilisation de tous les outils managériaux nécessaires pour l'efficacité de l'entreprise, sa performance ainsi que son développement. L'entreprise doit prendre compte de son environnement, en l'occurrence les besoins de ces clients, ses concurrents, ses forces et ses faiblesses, ses opportunités ainsi que ses menaces. Toutes ses données nécessaires à la décision et au choix stratégique relatif aux objectifs fixés pour sa performance et son développement, complété par réalisation et mise en œuvre de la stratégie adopté, au moyen de la structure instaurée.

En effet, la stratégie reflète la voie tracée pour aboutir au but précisé suivant des données environnementales et selon les moyens humains et matériels acquis. L'efficacité de l'entreprise se réalise après l'atteinte de ses buts. Un état successif d'efficacité fait le développement ainsi que la performance de l'entreprise au sein de son environnement. L'efficacité de la structure de l'entreprise signifie une parfaite réalisation et mise en œuvre de sa stratégie, or, si la structure à bien reflété sa stratégie sans atteinte de but on peut simplement dire que la stratégie n'a pas été bien déterminée. L'efficacité de la structure dépend de la réalisation de sa stratégie, tan que l'efficacité de l'entreprise dépend de l'atteinte des buts fixés, il est donc très important que la première étape (choix stratégique) soit proprement effectué alors que dans le cas échéant les conséquences risquent d'affecter tous ce qui suit.

127 : Mohamed BAHLOUL, (07,08 et 09 mars 1996) structuration des entreprises et habilités organisationnelles, actes du colloque organisé par ARFORGHE ISG Tunis, P 144.

Dans le cas des EPE Algérienne, et bien que l'autonomie a été juridiquement instauré, la décision stratégique reste dépendante de la volonté de l'Etat. C'est aussi le cas des entreprises privé, sauf que l'influence institutionnelle sur la décision stratégique des deux types de gestion n'a pas empêché l'entreprise privé d'avoir de l'avance sur l'EPE malgré sa récente création. et de là les résultats d'un travail de recherche mené par Mohamed Akli ACHABOU⁽¹²⁸⁾ expliquent que les : entreprises publiques (dans le cas étudié, l'ENASucre) ont bénéficié de nombreux avantages tel que les facilités financières et les mesure de protections contre la concurrence nationale et internationale, qui ont favorisé l'adoption de stratégie conservatrices qui ne permettent même pas leur maintiens dans le marché algérien face à la concurrence nationale (dans le cas étudié, Cevital), qui à son tour mérite l'attention sui à sa capacité à coexisté, et ce depuis l'indépendance parallèlement à l'entreprise publique avant et même après 1970⁽¹²⁹⁾ où elle a su préserver ses caractéristique de développant connu au années 80, en plein dominance du secteur publique.

La concurrence nationale avant l'internationale impose au EPE l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale, « *l'entreprise doit se positionner dans une économie concurrentielle avec un objectif de performance économique et financière de création de richesse* »⁽¹³⁰⁾.

L'importance de la stratégie a été constaté depuis les années 80 par les dirigeants sauf qu'ils la lié aux grandes décisions financières. L'intuition était la seule base de prise de décision stratégique au sein d'un environnement stable, sauf que la mondialisation a fait un environnement très mouvant ce qui été aussi le cas pour les l'EPE Algérienne. En effet la concurrence étrangère et locale a considérablement diminué leurs parts de marché, imposant ainsi une sérieuse prise en compte des exigences du marché pour répondre à ses besoins. Les démarches stratégiques prise ne permettaient pas toujours la satisfaction et l'atteinte des objectifs.

128 : Mohamed Akli ACHABOU, (2008), l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière Algérienne, thèse de doctorat ED 231 Montpellier, P 189, http://www.iamm.fr/bn/pdf/publi/these_achabou.pdf.

129 : Jean PENEFF, (11 et 12 décembre 1981), les chefs d'entreprises en Algérie, communication au colloque, « entreprises et entrepreneurs en Afrique XIXe et XXe siècle », université de Paris 7, laboratoire « connaissance du tiers monde », P 129.

130 : Boualem ABASSI, (25, 26 et 27 janvier 1999), le secteur public et la problématique de sa mondialisation, colloque à Ghardaïa sur la mondialisation et modernisation des entreprises enjeux et trajectoires, P 06.

La majorité de difficultés des entreprises en termes de stratégie sont souvent causé par deux éléments⁽¹³¹⁾ en effet, l'ignorance des grands principes stratégiques et la méconnaissance des phases du processus d'analyse stratégique sans doute un des vécus des EPE Algériennes, puisque la stratégie appliqué par l'entreprise quel que soit sa politique devait respecter un nombre d'exigences devant être examiné par toutes les personne concerné par l'entreprise (gestionnaire, tutelles techniques, et ministères horizontaux)⁽¹³²⁾, une pratique auquel on reviendra plus tard.

Ces exigences s'articulait essentiellement sur l'évolution des prix, et la distinction entre l'évolution des valeurs relative aux pris et aux volumes, et l'installation d'un système d'information qui facilite la maitrise de ses évolutions, ainsi que le mode de productivité (globale, ou partiel). Cette politique stratégique correspond plus à celle adopté par les grandes firmes américaines avant la crise de 1929, ou les exigences du marché étaient complètement ignorées. Aussi le fait que la décision stratégique dépend d'un nombre de personnes, effectivement concerné par l'entreprise, mais leurs jugements, excepté le gestionnaire, restent complètement subjectifs loin de son vécu quotidien, vue leur relations superficielles. Sur le plans financier, ces personnes ne sont ni propriétaire ni actionnaire, l'EPE reste la propriété de l'Etat. Donc mis à part le gestionnaire, même sur le plan pénal, les mauvais choix et politiques stratégiques ne peuvent entrainer de poursuites.

Une autre forme de difficulté rencontrée par les EPE algérienne en terme de stratégie, qui s'avère un élément très important dans le processus managériale relatif à l'application et la réalisation de la stratégie, un phénomène appelé « contre stratégie »⁽¹³³⁾ adopté par les dirigés : cadres, employés, travailleurs, syndicats locaux. Ces acteur détiennent en effet le pouvoir d'adoption et de réalisation des procédés issu des décisions stratégiques ou encore y résisté.

En effet après le long travail qui précède la décision stratégique et qui devrait rassembler toutes les informations nécessaires sur les différents acteurs qui affecte le secteur d'activité de l'entreprise et qui constituent ensembles l'environnement

131 : Mme HAROUZ Lynda, (2012), essai d'analyse de stratégie de redressement d'entreprise en difficulté, P 40, http://www.ummo.dz/IMG/pdf/these_entiere-3.pdf.

132 : Mohamed ADOUANE, (2005), la performance économique pratiques Algériennes la réussite de l'échec, édition El Otmania (2985), P 153-154.

133 : MERANI Hacène, BOUDRA Nadia, MENDJEL Djamel, BENKERROUM Zouaoui, L'entreprise en Algérie à l'heure du Management. Etudes de cas, <http://www.crasc-dz.org/article-367.html>.

de celle-ci, un choix stratégique en effet doit être fait quel que soit les circonstances et les influences affectant ce choix, sauf que l'étape qui suit ne manque pas d'importance que sa précédente. La structure vient compléter le travail du choix stratégique afin de le réaliser.

Stratégie et structure, c'est une suite d'étapes qui se succède afin d'arriver au résultat voulu, toutes nécessaires et chacune a sa propre tâche et son temps d'action, mais elles restent liés ensemble pour un maximum d'efficacité, un vrais processus. La structure organisationnelle doit donc être alignée⁽¹³⁴⁾ sur la stratégie, elle doit en découler pour pouvoir répondre aux besoins et aux espérances de l'entreprise et veiller à mener toutes ses actions dans ce même sens.

Ce lien est assuré par la coordination de l'ensemble des moyens en cohérence avec la stratégie pour une réalisation vraisemblable de celle-ci. L'instauration de ces mécanismes de coordination devrais se faire en congruence avec la stratégie en vue de mettre l'ensemble des composants matériels et humains dans le même sens que la stratégie par leurs action de contrôle afin d'éviter justement les pratiques contre stratégie qui s'exerce au sein des entreprises, en l'occurrence l'EPE Algérienne.

Section 5 : Quel est la réalité du choix, l'instauration et la mise en place de la structure de l'entreprise publique économique en Algérie ?

L'histoire de l'économie algérienne depuis l'indépendance en 1962 ainsi que les choix et orientations institutionnelles, ont eu une grande influence sur les choix des structures organisationnelles instaurées au sein des entreprises publiques, en l'occurrence leurs tutelle, chargées de tracer les grandes lignes.

L'avant 1965 était plutôt caractérisé par l'auto gestion des entreprises, 1965-1980 la tutelle était représentée par de grandes sociétés nationales, entre 1980-1988 la restructuration a découpé les grandes sociétés en entreprises publiques économiques sous la tutelle de 11 holdings en plus de 05 régionaux devenu 05 méga holdings après fusion en 2000. En 2001, 28 sociétés de gestions participations de l'Etat (SGP) regroupé à 11 plus 4 régionaux en 2004, en plus des grandes entreprises considérés comme stratégiques.

134 : site de PVC, 2012-2014, <http://www.pwc.com/ca/fr/people-change/organizational-design.jhtml>.

En 2008, une commission est créée pour déterminer la ventilation des différents SGP qui révèlent de la tutelle de chaque ministère. Ses réorganisations de tutelles d'entreprises étaient souvent à l'effet des choix structurels de celles-ci, mais ils reflètent aussi, d'une part l'orientation de la stratégie économique du pays depuis 1965 jusqu'à la crise de 1986, qui a influencé sur leurs modes de structuration et réalité fonctionnel et manageriel, et d'autre par un changement brusque de la stratégie économique après cette crise vers une économie de marché, et qui ont considérablement fragilisé l'entreprise publique après une forte mise à l'épreuve face à la concurrence à la foi nationale et internationale, sans préparation préalable en pratiques stratégiques pour la connaissance, le savoir et l'anticipation nécessaire à l'information et à la décision d'investissement stratégique. En effet selon M. BAHLOUL⁽¹³⁵⁾ dans un marché concurrentiel « *la planification stratégique est une donnée structurelle incontournable* », qui donnera lieu à la structure qui convient le mieux. Ainsi, les résultats conclut des travaux des auteurs de la contingence et relativistes mènent à ce que la structure organisationnel d'une entreprise ainsi que ses méthodes de gestions sont le résultat de son activité pour plus de performances au sein de son environnement⁽¹³⁶⁾. Néanmoins, dans le cas d'une entreprise publique, la structure est rarement le moyen de servir la stratégie pour l'atteinte des objectifs⁽¹³⁷⁾. Ce qui a été le cas de la structure de l'entreprise publique en Algérie, en effet selon N.KHALIFATI, depuis 1970 les formes structurelles ont été importé puis greffé dans un environnement différent à leurs origines tout en adoptant des normes de fonctionnement qui représentent d'autre cultures encore plus étrangères à celle de l'Algérie, provoquants ainsi d'évidentes difficultés d'adaptations. Après avoir adopté et façonné une forme structurelle plus au moins algérienne, l'inefficacité de celle-ci et les déficits flagrants notamment au sein d'une économie de marché, impliquent inévitablement et à nouveau des changements radicaux. Bien que les responsables, les consommateurs de biens et de services rejettent les défaillances sur l'organisation *mais les sévices de l'organisateur sont rarement demandé en Algérie.*⁽¹³⁸⁾

135 : Mohamed BAHLOUL, (07,08 et 09 mars 1996) structuration des entreprises et habilités organisationnelles, actes du colloque organisé par ARFORGHE ISG Tunis, P 144.

136 : Kheir-Eddine Tchouar, (2001), la technologie comme facteur actuel d'évolution de l'organisation ou des théories du management : son intégration dans un schéma existant ou nouveau, revue algérienne des sciences juridiques économiques et politiques volume N°03, faculté de droit et des sciences administratives université d'Alger, P103.

137 : BARABEL Meier, (2010), Manageor dossier spécial Maghréb, 2^e édition DUNOD, P 205.

138 : KHELIFATI Nour, (1983), introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, Berti édition, P 133.

La défaillance structurelle s'est justement posé lors de l'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise publique, nécessaire à sa nouvelle adaptation à l'économie de marché, après une économie dirigé, au milieu des années 80 et ce dans le but de la rentabilisé au moyen d'une restructuration des grandes sociétés en les découpant en mosaïque d'entreprises publiques indépendantes⁽¹³⁹⁾. Selon P.F Drucker la taille n'est pas un obstacle à l'esprit d'entreprise et l'innovation. En effet, si les difficultés ont persisté c'est parce que ses nouvelles entreprises publiques indépendantes et sans contrôle, avaient gardé les mêmes moyens humain et matériel caractérisant les anciennes structures, habituées à l'exécution machinale des ordres sans aucune esprit d'initiatives, au sein d'un environnement en développement. Une révolution organisationnelle⁽¹⁴⁰⁾ était alors envisagée en 1988 dans le but d'instaurer encore plus de décentralisation voir, d'autonomie pour la mobilisation de l'intelligence des moyens humain afin de donner une marge de manoeuvre et de liberté aux compétences des entreprise publiques pour prouver leurs capacité intellectuelles dans l'amélioration de la performances des EPE, en vue de s'imposer dans le marchés algérien et assurer des évolutions structurelles adéquates à leurs différentes activités, et donc naturellement diversifiées⁽¹⁴¹⁾. La réforme de 1988 relative à l'autonomie de l'entreprise publique économique algérienne reste démarche positive à l'unanimité, dans la mesure où les entreprises perdaient même leurs capacités d'exécuteurs d'ordres hiérarchiques. En effet l'entreprise algérienne dite à l'époque génératrice d'informations diverses, avait la particularité de produire l'information en abondance même inutile et inorganisé, souvent dans l'incohérence avec les objectifs qui lui ont été fixés, mais surtout inadaptés à ses propre besoins. Cette situation s'explique selon Saïd BOUCHNEB⁽¹⁴²⁾ par le fait que l'entreprise algérienne, que ce soit avant ou après sa restructuration organique et financière, *a constamment subit l'évènement au lieu de le prévoir*, or cette nouvelle répartition a engendré : de nouvelles responsabilités, plus de centres de décisions mais aussi plus perte d'information par la perturbation ainsi que la

139 : Cherif OUABDESSELEM, (1992), l'esprit d'entreprise clé du développement, réflexion d'un manager, édition ENAP, P 204-205.

140 : Dr AIT KACI, (novembre 1988), la réforme de l'entreprise et la théorie des organisations, actualité - économie, P 27.

141 : Ahmed BOUYACOUB, (mai 1988), l'évolution des structures de l'organisation des entreprises publique algérienne, CREAD - université d'Oran, P 12.

142 : Saïd BOUCHNEB, (décembre 1988), conjoncture nationale information et entreprise quel sont vos sources ?, Actualité économique N° 34, P 46.

désorganisation des circuits de circulation d'informations, lié au redéploiement du personnel chargé de générer l'information qui a finis par mettre en place des liaisons informelles ayant un cadre organisé qui était la majeure source des relations entre les travailleurs sensé être les exécuteurs d'ordres. L'auteur renvoie cette situation auquel était confrontée l'entreprise publique, au mobilité et réaménagement fréquents de ses structures organisationnelles durant les deux décennies, la lassant finalement caractérisé par l'absence de coordination sectorielle et intersectorielle, ainsi qu'une forte confidentialité de l'information adoptée par le personnel de celle-ci.

Toutes ces défaillances organisationnelles devaient disparaître après l'autonomie accordée à EPE après 1988 en vue de l'inciter à pénétrer dans l'économie de marché avec les vrais règles libérales, sauf que celle-ci n'étaient pas dans la mesure de s'adapter sans préparation préalable et en terme de structures, les EPE n'était pas doté de la flexibilité nécessaire à son adaptation environnementale. En effet comme il a été déjà dit 80% des défaillances menant à la difficulté étaient à l'effet de facteurs internes relatifs à la stratégie et structure de l'entreprise en difficulté, il était donc question de chercher au fond du fonctionnement de ces EPE, et réguler leurs actions et activités managerielles.

L'Etat a envisagé à cet effet un programme d'ajustement structurel appuyé par le FMI en 1994⁽¹⁴³⁾, par l'accord stand by qui a été suivi de réformes touchant plusieurs domaines y compris la structure organisationnelle de l'entreprise publique algérienne par la promulgation de deux ordonnances.⁽¹⁴⁴⁾ L'ordonnance n° 95-22 relative à la privatisation totale ou partielle par l'intermédiaire de la Bourse et l'ordonnance n°95-25 relative aux capitaux marchands de l'Etat, créant les holdings qui contrôlaient les entreprises publiques ainsi que le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE).

143 : Mimoune Lynda & Kheladi Mokhtar, La Politique De L'Etat Dans Le Secteur Du Commerce Extérieur, Université A.Mira de Béjaia, P 05, <http://elbassair.net/Centre%20de%20r%C3%A9%20chargement/maktaba/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%20%D9%85%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D8%B1/s%C3%A9minaire/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20...%20telmsan/13.pdf>.

144 : Rachid BOUDJEMA, (Mai 2006), Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l'entreprise algérienne, Revue d'Économie et Statistique Appliquées N° 06 Alger, P 13, <http://www.inps-alger.dz/document/revue-web.doc>.

Aussi une politique organique nouvelle est envisagé pour les entreprises publiques économiques ou locales, par la constitution d'un tissu de PME / PMI facilement gérables.

Toutes ces réformes économiques ont considérablement influencé la structure organisationnelle de l'EPE en assurant leur passage d'une forme taylorienne à une autre tenue par les facteurs de contingence à savoir : la taille, l'environnement, la technologie, la stratégie et la culture et le management supérieur. Selon les travaux menés par L.MELBOUCI et MC. BELMIHOUB⁽¹⁴⁵⁾, le changement structurel implique la confrontation au traitement de trois problèmes majeurs :

- le problème du pouvoir ;
- le problème de psychosociologique ;
- le problème de pilotage et de contrôle.

Dans le cas de l'entreprise publique algérienne, les réformes qui y sont apporté étaient surtout institutionnelle au détriment des structures industrielles et critères de gestion d'une économie créatrice de richesse et moderne, ce qui a empêché leur sortie de crise. Les auteurs stipulent que ces réformes n'ont eu que peu d'influences sur les structures organisationnelles des entreprises publiques par mimétisme ou manque de cohérence qui rend difficile leurs détachement du type organisationnel allocataire de rente, jusqu'à la réforme relative à la mise en place des holding en septembre 1995, qui devait levé certains incohérences par l'amélioration de l'autonomie des entreprises publiques puisé dans le code de commerce par des mécanismes organisationnels. Les holdings ont eu d'une part, le pouvoir de décision aux EPE par l'instauration de procédures de contrôle sur les opérations au lieu de le limité au contrôle des objectifs et résultats.

Les auteurs reviennent dans leurs diagnostique sur l'EPE, aux travaux mené par Mintzberg sur les structures de l'organisation et l'impact des facteurs de contingences sur les formes structurelles caractérisés chacune par la dominance d'un mécanisme de coordinations par rapport aux autre sur sa forme structurelle. Mais cette forme dominée par un mécanisme ne veux pas dire son instauration seul sans les autres, **la combinaison de ses mécanismes doit être justifié par la nécessité de chacun en fonction de l'efficacité de l'ensemble de la structure.**

145 : L.MELBOUCI et MC. BELMIHOUB, (2001), l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie, les cahiers du CREAD N° 55, P 53-75.

L.MELBOUCI et MC. BELMIHOUB suggèrent un contrôle sur les résultats plus tôt que sur les opérations ou procédé de travail pour atteindre la performance, alors que le contrôle effectué au moyen des mécanismes de coordination, se fait sur les relations informelles (ajustement mutuel), sur les actions par des ordres (supervision directe), sur les procédés de travail (standardisation des procédures), sur les compétences recrutés (standardisation des qualifications), sur les idiologie au sein de l'entreprise (standardisation des normes) et sur les résultats obtenues (standardisation des résultats). Autrement dit l'EPE a besoin de combiné un ensemble de mécanismes de coordination en adéquation avec ses propre besoin, avec toujours la dominance d'un de ces mécanismes nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Le contrôle effectué par les mécanismes de coordination en place doit assurer une cohérence avec la stratégie adopté par l'entreprise, ce qui assure l'harmonisation des actions menées au sein de celle-ci dans le même axe.

L'arrangement structurel des EPE doit sans doute être le résultat de la lutte pour le contrôle de l'organisation entre individus⁽¹⁴⁶⁾, impliquant ainsi l'ensemble des moyens humains et matériels des EPE dans cette lutte, au lieu d'importer et greffer des structures qui ne pourront lui assuré l'efficacité escompté, qui est caractérisé par la mise en place de la stratégie tracé et ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise pour assurer son efficacité par sa flexibilité par rapport aux changement de son environnement ainsi que son développement et sa performance.

Selon M.A ACHABOU « L'existence d'une propriété publique induit un système d'incitation et de contrôle insuffisant »⁽¹⁴⁷⁾, le contrôle interne instauré à l'aide des mécanismes de coordination qui relie la structure de l'entreprise à la stratégie qu'elle met en place. En effet après toutes ces réformes effectuées par l'Etat Algérien dans le but de promouvoir ses entreprises publiques économiques, la situation de difficulté qui caractérise la plus pars de celles-ci n'ont pas pu être soulevé. Il est alors temps pour les EPE de prendre leur situation en main et entamer des réformes internes relatives aux problèmes de stratégie et de structure qui les handicapent. Après l'achèvement du plan d'ajustement structurel en 1998, 800 entreprises publiques économiques et locales ont été fermés, engendrant une

146 : IDEM, P 61.

147 : M.A ACHABOU, P 217, http://www.iamm.fr/bn/pdf/publi/these_achabou.pdf.

Augmentation du taux de chômage plus qu'il n'existait déjà, en plus de dégradation de la situation économique et sociale qui a depuis toujours suivi le chômage. Ces déductions et d'autres faites dans travail de recherche mené par Z. BELOGBI⁽¹⁴⁸⁾, stipulent que la faiblesse économique de l'Algérie réside dans sa forte dépendance à la rente et aux revenus des hydrocarbures proposant d'autres alternatives pour promouvoir l'économie algérienne par ses propres moyens et surtout avec son savoir-faire. **Or, s'inspirer n'est pas faux, ce qui est faux c'est de calquer les solutions des autres pays sur nos problèmes pour les résoudre.** Ce réflexe a sans doute été à l'effet de l'échec des EPE et EPL dissoutes à survivre au milieu d'une économie concurrentielle sans y être préparé.

C'est dans l'espoir de chercher les moyens, non seulement de préserver ce qui reste des entreprises publiques économiques algériennes, mais aussi de promouvoir leur développement ainsi que leur performance, que le présent travail a été effectué.

Les réformes économiques ont parallèlement eu une influence positive sur l'économie algérienne, notamment l'entreprise publique algérienne, dans la mesure où lui ont permis de tester ses capacités générales et détecter ses faiblesses pour pouvoir se redresser, faisant ainsi un pas vers le développement. Dans le même contexte, M.ZEMOURI⁽¹⁴⁹⁾ illustre l'apport du poste-ajustement, par « *la réhabilitation et la promotion du caractère productif au détriment du caractère rentier de l'économie algérienne qui dépend encore quasi totalement de la mise en valeur internationale des hydrocarbures ainsi qu'asseoir durablement l'économie sur des bases saines* ». Cependant, l'instauration d'une base de développement durable et productif nécessite avant tout la suppression des bases défaillantes qui ont longtemps caractérisé l'EPE et handicapé sa performance nonobstant toutes les réformes. Ce qui mène à poser la question suivante :

Quelles sont les faiblesses et les bases défaillantes qui handicapent la performance de l'entreprise publique économique Algérienne ?

148 : Zakia BELOGBI, (2005), Adaptation du modèle macro économétrique de Haque et alii à l'économie algérienne, thèse de doctorat, université d'Alger, P 281, http://biblio.univ-alger.dz/xtf/data/pdf/1298/BELOGBI_ZAKIA.pdf.

149 : ZEMOURI Messaoud, (2003), La portée du succès du post-ajustement dans le cas de l'Algérie, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N° 02, Université de Sétif, P 63, http://www.univ-ecsetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue2-2003/03ZEMOURI.pdf.

Section 6 : Les faiblesses et les bases défailantes de l'entreprise publique économique Algérienne

L'entreprise publique d'une manière générale et l'EPE spécialement, a hérité d'un ensemble de caractéristiques, des actes, des façons de voir et d'agir selon des normes devenues avec le temps standard dans l'esprit des algériens, en relation et au sein des EPE même, et sont à l'effet des défailances de celle-ci, en effet si 80 % des causes de difficulté d'une entreprise sont internes et de nature stratégique et structurelles comme il a été déjà dit, c'est que ses pratiques affectent directement les stratégies et structures adoptés par les EPE algériennes qui doivent d'abord se débarrasser de ces pratiques afin d'être en mesure de tracer des stratégies et les mettre en œuvre par des structures organisationnelles adéquates en toute efficacité.

L'efficacité de l'entreprise se manifeste par sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, au moyen de sa structure organisationnelle. Cette structure assure la mise en place de la stratégie par l'action de contrôle⁽¹⁵⁰⁾ effectué à l'aide des mécanismes de coordination à savoir : l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation (des procédures de travail, des qualifications, des résultats et des normes) choisis et mis en place suivant une congruence avec cette stratégie.

Il est donc primordial d'assurer au sein des EPE Algériennes, une coordination qui permet d'effectuer un contrôle interne capable d'être toujours soumis aux exigences stratégiques en toute flexibilité pour atteindre les objectifs des entreprises et assurer leur efficacité.

I. Les faiblesses de l'entreprise algérienne en termes de culture, normes et valeurs

Dans une étude menée par un ensemble de chercheurs⁽¹⁵¹⁾ sur la structure organisationnelle souhaitée par les salariés algériens, *que l'entreprise algérienne est atteinte d'un fort hiatus culturel...et repose sur un ouvrage organisationnel qui n'est pas soutenu par les piliers culturels de ses salariés dans la mesure où dans les grands*

150 : Yvan BAREL, (2001), Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution, Université de Rennes 1, Finance Contrôle Stratégie -Volume 4, N° 2, P 11, <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/042031.pdf>.

151: D. MERCURE- B. HARRICANE- S. SEGHIR- A. STEEHAUT, (2006), culture et gestion en Algérie, édition ANEP 3609-1^e édition 1997, P 140.

complexes industriels, les travailleurs s'identifient peu avec la mission de l'entreprise et ne se reconnaissent pas dans les structures organisationnelles.

Ces chercheurs constatent que les valeurs et souhaits au fond des travailleurs algériens président leur comportements au sein des entreprises, comme ils favorisent la prise en compte de ses demandes par l'entreprise algérienne dans le but de créer une solidarité avec ses travailleur en vue de relever ces prochains défis.

Dans la conclusion de N. KHALIFATI⁽¹⁵²⁾, ou elle met le trait sur l'importance des valeurs immatérielles et la nécessité de leur développement au sein de l'entreprise algérienne. L'auteure insiste sur le fait que le développement de ces valeurs permettra à l'organisation de servir le développement de l'entreprise par l'optimisation de sa performance : la bonne utilisation du temps, de l'espace des moyens. L'organisation pourra aussi prévenir les conflits, réduire les coûts, produire la qualité ainsi que rationaliser la consommation.

L'auteure évoque le problème de valeurs aux esprits qui dirigent les personnes et expliquent leurs comportements au sein de l'organisation (structure organisationnelle) de l'entreprises et qui sont à l'effet des dysfonctionnements, défaillances et retard des entreprises algériennes dont les EPE fon naturellement parti. L'auteure lie étroitement le développement et la performance des entreprises algériennes au développement des valeurs qui les régissent.

II. Les faiblesses de l'entreprise publique algérienne en termes de GRH, gestion des connaissances, des compétences et l'utilisation des NTIC

Selon M.DJAROUB⁽¹⁵³⁾, « *l'aspect structure qui découle de la réflexion stratégique est extrêmement important dans la mesure où c'est finalement une structure qui doit accumuler la technologie et le savoir-faire* ». La gestion des ressources humaines diffère entre celle au sein d'une économie dirigé et de marché, en effet dans une économie dirigé c'est une gestion du poste de travail ou la compétence s'avère un concept lié à l'individu, alors que dans l'économie de marché ou la connaissance est un avantage concurrentiel, une nouvelle perception du mot compétence est installé, celle de la capacité collective ou la compétence devient « *la capacité d'un ensemble de*

152 : KHALIFATI Nour, introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, éditions BERTI, P 135-136.

153 : M.DJAROUB, (1991), processus de transfert de savoir-faire et organisation, édition OPU, P 44.

ressources à réaliser une tâche ou activité »⁽¹⁵⁴⁾, il est introduit le concept de compétences cardinales qui englobent à la fois l'apprentissage collectif de l'organisation sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de technologies multiples, ce savoir-faire s'articule autour d'individu et leur efforts suffisamment variés pour identifier les opportunités et utiliser l'ensembles de leur expériences personnelles avec d'autres de manière à répondre aux exigences de la structure organisationnel de l'entreprise. La gestion des ressources humaines a connu un changement imposé par l'environnement qui devient désormais basé sur synergie entre capitale humaine, stratégie de l'entreprise et l'action collective de ce capital en fonction de son savoir-faire avec les moyens nécessaires à l'action pour à la fois atteindre les objectifs, organisationnelle et stratégique.

L'EPE bien qu'elle existe à présent au sein d'un environnement concurrentiel, continue toujours d'adopter la GRH par le poste caractérisé par la marginalisation des compétences ainsi que l'absence d'une gestion rationnelle des carrières⁽¹⁵⁵⁾.

Dans une perspective de redressement des EPE il est temps de se rendre compte des ressources dont elles disposent⁽¹⁵⁶⁾. Dans une entreprise industrielle qui a instauré les normes de qualité ISO 9001 v 2000, qui devait être dynamisée par la direction, convaincu que le changement en question et dans ce domaine n'aura lieu que si les travailleurs le veulent bien, une caractéristique des travailleurs dans les EPE algérienne souvent remarquée au sein de celles-ci. L'absence de structuration des politiques de gestion des ressources par cette norme et la faible appropriation de celle-ci par les parties prenantes est liée dans le cadre de cette recherche à trois raisons : 1) un effet de structuration faible due à l'absence d'intertextualité des communications et des discours des parties prenantes interne de l'entreprise notamment ceux de l'encadrement, bousaient les règles de fonctionnement et de coordination de l'action collective.

154 : L. MELBOUCI, (12 et 13 novembre 2005), la connaissance et l'entreprise publique économique algérienne : vers une éventuelle gestion de l'actif, colloque internationale sur l'économie de la connaissance à Biskra, laboratoire de EEM université de Batna & laboratoire de REEG université de Biskra, P 212.

155 : IDEM.

156 : Ali TOUBACHE, (1997), ressource humaine et stratégie : approche globale et identification des contraintes, les cahiers du CREAD N° 39, P 72.

2) un effet de régulation faible, en effet le manque de clarté dans les règles du jeu empêchent leur diffusion. 3) une dynamique appropriative faible qui reflète la rigidité de l'entreprise face aux nouvelles règles de gestion à reproduire sous forme d'activités efficace et efficiente.

Ces résultats montrent un grand manque d'implication des travailleurs dans l'activité et les objectifs de l'entreprise, qui engendre non seulement l'exploitation inadéquate des ressources et compétences humaines mais aussi un divorce entre direction et employés, qui a été à l'effet de nombreuses faillites d'entreprises publiques en Algérie.

Il existe aussi en Algérie un problème dans le choix et le recrutement des compétences, en effet selon Allaoua NEDJAI⁽¹⁵⁷⁾ dans l'entreprise publique algérienne, les recrutements ne sont pas faits suivant le talent ou les compétences, mais d'autres critères régissent le jeu, on se fait recruter pas le billet d'un amis par exemple, selon lui l'entreprise publique a deux choix : changer « ses pratiques » ou courir le risque de disparaître.

L'entreprise publique court un autre risque en matière de ses connaissances ou savoir et savoir-faire, en effet Hayat Kende⁽¹⁵⁸⁾, la mobilité des compétences négligé au sein des entreprises publiques est un phénomène de perte de connaissances aussi important que celui de départ à la retraite, qui doit donner suite à une mise en place des outils adéquats de KM (management des connaissances) pour donner à la connaissance sa vraie valeur au sein de l'entreprise publique algérienne.

Les compétences du capital humain sont désormais évaluées par leur connaissances et maîtrise des technologies d'information et de communication (TIC), qui s'avèrent un moyen incontournable de réduction de coûts et baisse de prix pour les firmes augmentant ainsi leur degré de compétitivité.⁽¹⁵⁹⁾

157 : Allaoua Nedjaï, (25.05.09), Entreprise algérienne : quand la gestion des ressources humaines fait défaut, El Watan, <http://www.chambrealgerostuisse.com/site/index.php/2009/05/25/2409-entreprise-algerienne-quand-la-gestion-des-ressources-humaines-fait-defaut>.

158 : Hayat Kende, mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, <http://isdm.univ-tln.fr>, http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm33/isdm33_Hayat-Kendel.pdf.

159 : Abdelaziz AMOKRANE, (juin 2012), l'impact des NTIC dans la réorganisation et l'amélioration des performances des entreprises, revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques N° 02, P 79.

En effet, l'efficacité voir l'efficience apporté par l'adoption des TIC se voit surtout en matière de coordination entre les acteurs de l'entreprise afin de mieux unifié et rapproché leur actions collectives qui fait l'efficacité organisationnelle qui s'avère un facteur important de compétitivité pour les entreprises.⁽¹⁶⁰⁾

Selon BENABDERRAHMANE Yasmina⁽¹⁶¹⁾ la mise en place des TIC et favorisé par les organisations algériennes (y compris les EPE), or elles doivent encore y être incitées qui doivent donner sur toute une réorganisation des structure organisationnelles ainsi que les modes de communications et de gestion dans le but d'être doté de plus de flexibilité et d'autonomie aux acteurs de l'organisation.

Les structures organisationnelles algériennes présentes dans la plus part des entreprises actuelles ont été installé à l'effet de réduire la complexité, les pouvoirs clairement définis selon un organigramme identifiant les différents fonctions, sauf que la déficience de la communication entre acteurs, internes et externes engendre des lenteurs d'exécution. Selon l'auteure « *Il est devenu aujourd'hui nécessaire de mettre en place des modes de fonctionnement qui redonnent leur place à la communication et à la coordination entre les directions et les services.* »

L'auteure insiste sur le fait qu'il était temps pour l'Algérie que l'Etat gestionnaire passe à l'Etat fondateur afin d'installer une culture de capitalisation proprement dite, basé sur le partage et l'enrichissement mutuel.

III. Les conséquences des faiblesses de l'entreprise publique économique en termes de coordination et contrôle

La structure qui est selon Mintzberg « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »⁽¹⁶²⁾ n'est efficace que si elle permet l'emploi de l'ensemble des moyens aussi bien humain que matériel en vue d'orienter et d'optimiser l'action collective des acteurs interne de l'entreprise assurant la cohérence de cette action avec les nécessités stratégiques de l'entreprise en toutes

160 : Driss REGUIEG-ISSAAD, (2010), appropriation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique, les cahiers des CREAD N° 91, P 84.

161 : BENABDERRAHMANE Yasmina, (2012), Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie, thèse de doctorat de l'université paul valéry -Montpellier iii, P 359, http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/83/69/PDF/2012_benabderrahmane_arch.pdf.

162 : management des entreprises, la notion de structure, <http://www.surfeco21.com/?p=1886>.

flexibilité.

Vu les faiblesses de l'entreprise publique algérienne à la fois culturelles et opérationnelles qui affectent d'une part les moyens employés par celle-ci, qui assurent la division de son travail en tâches distinctes, et d'autre part la coordination nécessaire à l'achèvement de ces tâches en toute efficacité. Qui affectent d'abord sa capacité à avoir une action collective cohérente avec la stratégie, en suit passe bloques l'atteinte de ses objectifs stratégiques, faisant ainsi sa difficulté et sa défaillance.

L'EPE est dans l'extrême nécessité d'entamer ses propres réformes chacune selon son activité et ses circonstances, et ce sur le plan interne dans le but de déraciner ces bases et pratiques défailantes notamment sur les deux plans coordination et contrôle.

Dans ce même sens, une tentative a déjà été faite par Sonatrach, suite à l'instauration d'une démarche KM (Knowledge Management) ou management des connaissances, sauf que selon la recherche menée par F. SEGUENI⁽¹⁶³⁾, cette démarche a été bloquée suite au changement structurel et du PDG. Or, cette même recherche a conclu en que le projet KM de Sonatrach s'intéresse plus à la dimension technique que sociale. Aussi l'efficacité de la manière de transférer par face à face devait inciter à son maintien par le projet KM, son élimination n'était pas dans l'intérêt du maintien de la culture de partage qui existait avant. En fin, le projet KM a fait l'objet de formation doctorale en France par convention d'un chercheur, comme lutte contre la perte de compétences et connaissance, a finalement été bloquée suite au changement structurel, ce qui dénote une contradiction entre ses objectifs et ses actions.

Cette démarche faite par Sonatrach qui est sans doute l'une des EPE les plus performantes (si ce n'est pas la plus performante) même si il n'est pas parfait, prouve qu'un travail de réforme interne relatif de son système de coordination et contrôle, est nécessaire pour les EPE algériennes avant d'entamer leur stratégies concurrentielles, et ce dans le but de pouvoir mettre en place ces stratégies en toute efficacité.

163 : SEGUENI Fadhila, l'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise Sonatrach, mémoire de magistère université de Tizi-Ouzou, P253, http://www.ummtto.dz/IMG/pdf/Page_de_garde_1_.pdf.

Les pratique actuelle en terme de coordination ainsi que de contrôle ne sont pas l'issue d'un hasard, la revue de la littérature prouvent qu'ils ont fait l'objet de livre⁽¹⁶⁴⁾ de gestion pour assurer leur compréhension par les praticiens ce qui montre l'ampleur de l'effort à faire pour réorienter ces pratiques enseignés en vue de les modernisé et non les banalisé, une action qui devait être faite depuis bien longtemps suit aux défaillances signaler sur différents plans comme le montre un article de Rachid KHIARI⁽¹⁶⁵⁾ résumant une enquête mené sur les surcout du produits nationale qui souligne notamment le manque de coordination et de contrôle des entreprises publiques.

La perspective d'instaurer de nouvelles bases de coordination et de contrôle s'avère elle-même un objectif organisationnel, qui doit à son tour donner lieu à une action de coordination et de contrôle afin d'assurer une meilleur installation du changement structurelle, nécessitant toute une stratégie à développer. En effet, le changement⁽¹⁶⁶⁾ veut dire de nouveaux rapports humains ainsi que de nouvelles formes de contrôle d'action. Il peut être envisageable d'adopter plusieurs techniques que peut instaurer une EPE en vue d'améliorer la coordination de son action collective ainsi que le contrôle stratégique qui assure la flexibilité de cette action tel que la mise en place de moyens pour surveiller son environnement,⁽¹⁶⁷⁾ ou encore utiliser la technique du benchmarking⁽¹⁶⁸⁾ qui s'avère une technique très répondu pour ces apports de performances aux entreprises. En effet quel que soit le choix du système de gestion il revient au gestionnaire, en dépit de tous les travaux mené sur l'autonomie des entreprises publique et l'impact de la tutelle sur le développement de celles-ci, mais les causes externes à l'entreprise relevant de son environnement et sa tutelle ne représentent que 20% de sa difficulté, en effet le dirigeant reste « *très puissant, mais aussi très seul sans aucune orientation pour les décisions les plus difficiles.* »⁽¹⁶⁹⁾, ce qui fait de lui le premier responsable sur le quotidien du fonctionnement interne de l'entreprise.

164 : Mokhtar BELAIBOUD, (1984), gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, OPU 1758, P 49.

165 : Rachid KHIARI, (1983), les surcouts de la moquette au déficit, Algérie Actualité N° 935, P 05-09.

166 : Yves CHAMUSSY, (2001), mondialisation et modernisation des entreprises, les effets : sur les personnes l'organisation et le fonctionnement, livre de colloque édition CASBAH/CREAD.

167 : A. FOURRA - A. ABEDOU (2001), mondialisation et modernisation des entreprises, mondialisation et vigilance des entreprises, livre de colloque édition CASBAH/CREAD, P249-250.

168 : le benchmarking option stratégique pour l'amélioration des performances, Management la revue des sciences humaines N° 03, P 08.

169 : TAYEB HAFSI, (1990), gérer l'entreprise publique, édition OPU, P 231.

En effet, l'Etat actionnaire ne peut mesurer l'efficacité de l'entreprise qu'à travers sa capacité à atteindre ses objectifs, cependant il est aussi de ses prérogatives de mettre en place un cadre dirigeant à la tête des EPE suivant un profil, qui ne se limite pas à celui d'un administrateur mais aussi, doté de la formation et l'expérience nécessaires à d'activité économique de l'entreprise dont il sera gestionnaire. Une telle démarche a déjà été menée par l'Etat dans le secteur du foncier urbain en 2003⁽¹⁷⁰⁾ pour mettre en place des cadres dirigeants à la tête des Agences de wilayas de gestion et de régulation foncières urbaines, par le Décret exécutif n° 03-408 du 10 Ramadhan 1424 correspondant au 5 novembre 2003 modifiant et complétant les dispositions le décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990 fixant les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines, parmi lesquelles l'Agence de Wilaya de Gestion et de Régulation Foncière Urbaine de la wilaya de Saida (AWGRFUSaida) a fait l'objet d'étude de cas de ce travail de recherche.

Conclusion :

Le fonctionnement des entreprises publiques a été assuré jusqu'à 1986 grâce à la richesse de l'Etat Algérien. L'entrée dans une économie libérale nécessitait une rationalité économique avant tous. Cette même rationalité aurait imposé la préparation de l'ensemble de la structure d'entreprise avant son insertion dans un marché fortement concurrentiel. Le facteur interne de l'entreprise relatif à la stratégie ainsi que la structure, reste le plus important pour surmonter les difficultés, il implique la compatibilité de l'une avec l'autre à l'aide d'un système de contrôle adéquat. L'action de contrôle assurée par les mécanismes de coordination en congruence avec la stratégie, peut être la source de cette concordance, ainsi, l'efficacité de la structure et la performance de l'entreprise publique économique algérienne.

Pour s'assurer de cette probabilité, une étude de cas a eu lieu dans l'EPE algérienne, « Agence de Gestion et de Régulation Foncière Urbaine de la Wilaya de Saida », qui fera l'objet du deuxième chapitre de cette deuxième partie.

170 : JOURNAL OFFICIEL, 14 Ramadhan 1424 Correspondant au 9 novembre 2003, N° 68, <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2003/F2003068.pdf>

CHAPITRE II

CHAPITRE II : l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AWRFUSA avant et après changement stratégique

Introduction :

La dissolution des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines, suit à leur échec dans la gestion des programmes de promotion immobilière dû à leur dysfonctionnement au niveau national, a amené les pouvoirs publics à réagir au moment opportun pour mettre un terme à ces structures mal encadrées et la création d'Agences de wilayas de gestion et de régulation foncières urbaines par le décret n° 03-408 du 05/11/2003 modifiant et complétant les dispositions du décret exécutif n° 90-405 du 22/12/1990⁽¹⁷¹⁾.

Cette restructuration et fusion des agences locales en une seule agence de wilaya sous la direction d'un cadre choisi selon un profil déterminé par la même loi et placé par arrêté ministériel, dans le but de réguler les anomalies accumulées par ces agences otages d'une activité adoptée sans qu'elles soient dotées des moyens matériels et humain nécessaires, laissant la tâche à la nouvelle agence de wilaya qui a hérité de tous leur actif et passif.

A cet effet, la direction de l'A.G.R.F.U.W.SA a mis en place une nouvelle structure organisationnelle pour réaliser une stratégie de concertation⁽¹⁷²⁾ et adhérer l'ensemble du personnel au redéploiement en vue d'atteindre les objectifs fixés par sa tutelle sur la période 2005-2009. Après l'atteinte de ses objectifs cette même direction sous l'accord de tutelle a fixé de nouveaux objectifs, et passe à l'action par une nouvelle stratégie concurrentielle sur la période 2010-2014, tout en gardant la même structure organisationnelle. L'entreprise a procédé en 2012 à un changement de sa structure suite à l'inefficacité de celle-ci, pour mettre une nouvelle structure dit efficace suivant les résultats performant qu'a pu réaliser l'entreprise dans la même année.

Le changement stratégique de l'A.G.R.F.U.W.SA a été effectué sans tester les mécanismes de coordination et leur congruence avec la nouvelle stratégie ce qui a

171 : Décret exécutif Numéro 90-405 par le Chef du Gouvernement <http://afad-dz.com/download/02.pdf>.

172 : http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reasm3/Guide_methodo_synthese.pdf

engendré le recours à l'instauration d'une nouvelle combinaison de mécanismes de coordination en congruence avec la stratégie leur permettant une action de contrôle des tâches ainsi qu'une action collective qui a fait l'efficacité de leur structure.

A cet effet, dans ce présent chapitre avant d'exposer les résultats de ce travail de recherche au sein de l'entreprise publique économique A.G.R.F.U.W.SA, il sera question d'exposer d'abord la démarche suivie pour la réalisation de cette étude de cas, en suite l'analyse détaillée des choix et mise en place des mécanismes de coordination ainsi que les résultats obtenus. Pour se faire, ce chapitre a été organisé comme suite :

Section 1: La démarche de la recherche empirique ;

Section2 : L'interprétation des résultats de la recherche empirique.

Section 1 : La Démarche De La Recherche Empirique

Après avoir défini dans la première partie, les éléments de la structure organisationnelle dans le premier chapitre, ainsi que les mécanismes de coordination au sein de celle-ci dans le second, et illustré la nécessité d'une congruence entre stratégie et mécanismes de coordination pour l'efficacité de la structure dans le troisième, le but du premier chapitre de la deuxième partie a été de vérifier d'abord théoriquement l'importance de cette congruence au sein de la structure de l'entreprise publique économique algérienne, en suite en cas pratique dans le deuxième chapitre de cette deuxième partie, au sein de la structure d'une EPE algérienne qui procède à un changement stratégique sans pour autant prendre en considération la congruence entre sa stratégie et les mécanismes de coordination présents dans sa structure.

A cet effet, la démarche suivie dans ce travail de recherche qui est relaté à travers les deux points suivants :

1. La méthodologie de la recherche empirique ;
2. La présentation de l'échantillon de travail ;
3. Les circonstances du terrain.

1. La méthodologie de la recherche empirique

La méthodologie de recherche de ce travail est axée, **dans un premier temps** sur la préparation d'un entretien avec le directeur général (stratège), responsable de la mise en place de la stratégie et la structure de l'entreprise, et ce sur la base des principes définis dans le travail théorique. En effet, l'étude de l'aspect théorique sur l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de structure de l'entreprise a permis :

D'une part, de définir :

- Les éléments de la structure pour diviser et coordonner le travail.
- les mécanismes de coordination à savoir :
 1. La supervision directe ;
 2. L'ajustement mutuel ;
 3. La standardisation des procédures de travail ;
 4. La standardisation des qualifications ;

5. La standardisation des résultats ;
 6. La standardisation des normes.
- L'interrelation qui existe entre la structure et la stratégie.
 - La congruence entre la stratégie et les mécanismes de coordination instaurés au sein de la structure.
 - L'action de contrôle des mécanismes de coordination qui doit être effectué suivant cette congruence.
 - La nécessité de cette congruence pour l'efficacité de la structure dans la mise en place de sa stratégie.
 - L'absence de cette congruence qui est à l'effet de l'inefficacité de la structure de l'entreprise publique économique algérienne.

D'autre part, d'élaborer les questions nécessaires à l'entretien avec le cadre dirigeant responsable du choix et mise en place de la stratégie ainsi que la structure de l'entreprise.

Cet entretien comporte des questions de nature qualitative et quantitative qui visaient l'étude des mécanismes de coordination en amont et en aval.

Dans un deuxième temps, une pré-enquête basée sur la recherche d'une entreprise publique économique ayant procédé à un changement structurel suite à l'incapacité de sa structure initiale à réaliser la stratégie adoptée préalablement par celle-ci, ce qui a mené enfin au cas de l'AGRFUSA.

Dans un troisième temps, l'étude des mécanismes de coordination en amont et en aval d'un processus de recherche ayant pour objet l'identification de l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de par leur congruence avec la stratégie. Il s'agissait de savoir d'une part, si les mécanismes de coordination étaient à l'effet de l'inefficacité de la structure, faute d'incohérence avec la stratégie adoptée et d'autre part, si les changements structurels visaient les mécanismes de coordinations en place et assuraient cette congruence, et ont permis l'efficacité structurelle. L'étude de l'historique, en se référant à l'action de contrôle mené par les mécanismes de coordination, a mené à décrire leur mise en place suivant une congruence avec la stratégie dans la première structure (amont du processus de recherche), ensuite le changement stratégique sur une période de 04 ans qui a négligé cette congruence. Interrompu au bout de 02 ans par un changement structurel visant les mécanismes de coordination pour y apporter correction et rétablir leur congruence avec la nouvelle stratégie adoptée.

L'efficacité structurelle a été mesurée par un ensemble d'indicateurs tel que l'augmentation considérable dans les résultats de l'exercice qui a suivi le changement structurel (2012), un meilleur achèvement du travail, une meilleure implication des travailleurs dans l'activité et les buts de leur entreprise. Le plus important pour l'efficacité de la structure et surtout la réalisation de la stratégie.

En mettant à l'évidence l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure, de par leur action de contrôle faisant d'eux, le moyen d'obtenir l'efficacité structurelle étant en congruence avec la stratégie adoptée. Les résultats obtenus ont permis d'enrichir l'analyse de l'impact des mécanismes de coordinations sur l'efficacité structurelle et leur rôle dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise (aval du processus).

Une triangulation de méthodes (Denzin, 1988)⁽¹⁷³⁾ pour la collecte de données est envisagée en vue d'obtenir un maximum d'informations et d'indices pour des résultats plus fiables :

- L'analyse de documents pertinents⁽¹⁷⁴⁾ tel que les rapports de gestion depuis la création, les bilans annuels, les tableaux des résultats relatifs aux années avant et après le changement structurel, le contrat du cadre dirigeant, l'historique de l'entreprise ainsi que le site officiel de l'entreprise.
- L'entretien individuel ouvert et standardisé⁽¹⁷⁵⁾ avec le directeur de l'entreprise, responsable de la fixation des objectifs stratégique, du choix stratégique et structurel en collaboration avec le conseil d'administration.
- Une observation indirecte⁽¹⁷⁶⁾ caractérisée par une analyse conversationnelle et documentaire qui a permis de réaliser la complexité du secteur d'activité de l'entreprise ainsi que l'instabilité de son environnement, ce qui nécessite la

173 : Emanuele Berger, Alberto Crescentini, Cristina Galeandro, Giuditta Mainardi Crohas, (2010), LA Triangulation Au Service De La Recherche En Education. Exemples De Recherches Dans L'école Obligatoire, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010, P 02. <https://plone.unige.ch/aref2010/communications-oraales/premiers-auteurs-en-b/La%20triangulation.pdf>

174 : collection des thèses et mémoires électroniques, université de LAVAL, chapitre III Méthodologie, https://www.google.com/url?sa=r&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDIOFjAC&url=http%3A%2F%2Ftheses.ulaval.ca%2Farchimedee%2Ffichiers%2F25620%2Fch04.html&ei=4YTvUvnVBaKV7Ab_rIBw&usq=AFQjCNHhvj92rq3flaapGjdev2W217Zkg&bvm=bv.60799247.d.ZGU

175, extraits de guides pour la recherche qualitative, annexe A : tableau récapitulatif des méthodes de collecte de données, <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/annexa.php>

176, les méthodes qualitatives de suivi évaluation, p 20, https://www.google.com/url?sa=r&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDcOFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.cpc.unc.edu%2Fmeasure%2Ftraining%2Fmaterials%2Fm-e-of-population-health-and-nutrition-programs-french%2FLes%2520Methodes%2520qualitatives%2520de%2520Suivi%2520et%2520Evaluation.ppt&ei=bXPxUpwGMKr7Obrw4HoCQ&usq=AFQjCNFpTlm_qllleDEPFipIXKGDZICVmwQ&bvm=bv.60444564.d.ZGU

mise en place d'une entité capable d'agir et de survivre dans de telles circonstances.

2. La présentation de l'échantillon de travail

l'Agence de Gestion et de Régulation Foncières Urbaines de la Wilaya de Saida (A.G.R.F.U.W.SA)⁽¹⁷⁷⁾ a été créée par arrêté Interministériel du 12/06/2004 sur délibération du 28/12/2003 prise par l'Assemblée Populaire de la Wilaya de Saida et approuvée par arrêté Ministériel n° 04-23 du 17/04/2004 du Ministère d'Etat, Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales.

Elle est créée sous forme d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Cette entité économique est placée sous la tutelle de Monsieur le Wali de la wilaya de Saida. Son champ de compétence territoriale s'étend à l'ensemble des communes de la wilaya de Saida. Or son activité principale est la promotion immobilière.⁽¹⁷⁸⁾

Le choix de cette entreprise se justifie par les raisons suivantes :

1. L'A.G.R.F.U.W.SA est une entreprise publique économique algérienne;
2. Elle a procédé au changement de sa structure suite à son inefficacité, pour réaliser la nouvelle stratégie adoptée ;
3. L'efficacité de la nouvelle structure semblait porter satisfaction à la direction.

L'intérêt de l'étude est alors porté sur la base du choix et mise en place des mécanismes de coordination(s'il correspondent ou pas à une congruence avec la stratégie) : **d'une part**, dans la première structure lors de la création et choix stratégique sur la période 2005-2009, **d'autre part**, durant le changement de la stratégie pour une période allant de 2010-2014 et **finalement** lors du changement structurel en 2012 ainsi que les critères d'efficacité de cette dernière structure.

3. Les circonstances du terrain

Il est à noter que la coopération du cadre dirigeant en termes de fournitures d'informations sur les deux plans, documentaire et verbale était favorable. Dans la mesure où il a mis en la disposition de ce travail de recherche tous le temps qu'il a été en sa possibilité de donner.

177 : site officiel de l'AGRFUWSA, http://www.agencefoncieresaïda.com/articles.php?cat_id=2.

178 : Loi fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière <http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie%20-%20Loi%202011%20promotion%20immobiliere.pdf>.

Le support documentaire a été important pour l'accomplissement du traitement et l'analyse des données nécessaires à l'obtention de résultats dans un maximum de fiabilité et de pertinence.

Section 2 : L'interprétation des Résultats De La Recherche Empirique

L'entretien individuel ouvert et standardisé effectué au sein de l'AGRFUWSA se divise en trois grandes parties. Chacune comprend un nombre de questions qui portaient sur : premièrement, les objectifs fixés ainsi que la stratégie adoptée pour les atteindre. Ensuite, la base du choix et de la mise en place des mécanismes de coordination (quelle relation avec la stratégie). Et enfin, l'efficacité de cette structure par sa capacité à réaliser sa stratégie et permettre l'atteinte des objectifs visés par cette dernière.

La première partie a visé l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AGRFUWSA durant la période 2005-2009, en testant leur congruence avec la stratégie quinquennale.

La seconde partie a visé ce même impact après le changement stratégique en 2010. Une vérification de la prise en considération de la congruence entre mécanismes de coordination d'une part, et nouvelle stratégie d'autre part. Aussi, les critères d'inefficacité de la structure organisationnelle qui a engendré le changement structurel en 2012.

La troisième et la dernière partie s'articulait autour du lien entre l'efficacité de la nouvelle structure, et la congruence assurée par le changement de février 2012, qui a permis une action de contrôle qui correspond aux axes stratégiques adoptés en 2010. Cette efficacité structurelle a été traduite par les résultats de l'exercice 2012.

L'entretien a été complété par l'analyse des documents pertinents internes à l'entreprise, ainsi que d'autres externes relatifs à la concurrence dans le même secteur d'activité pour avoir plus de détails et d'informations complémentaires nécessaires à l'observation directe de la rationalité des actions stratégiques et managérielles du directeur générale de l'AGRFUWSA.

Pour résumer, le travail au sein de l'AGRFUWSA a été organisé de la manière suivante :

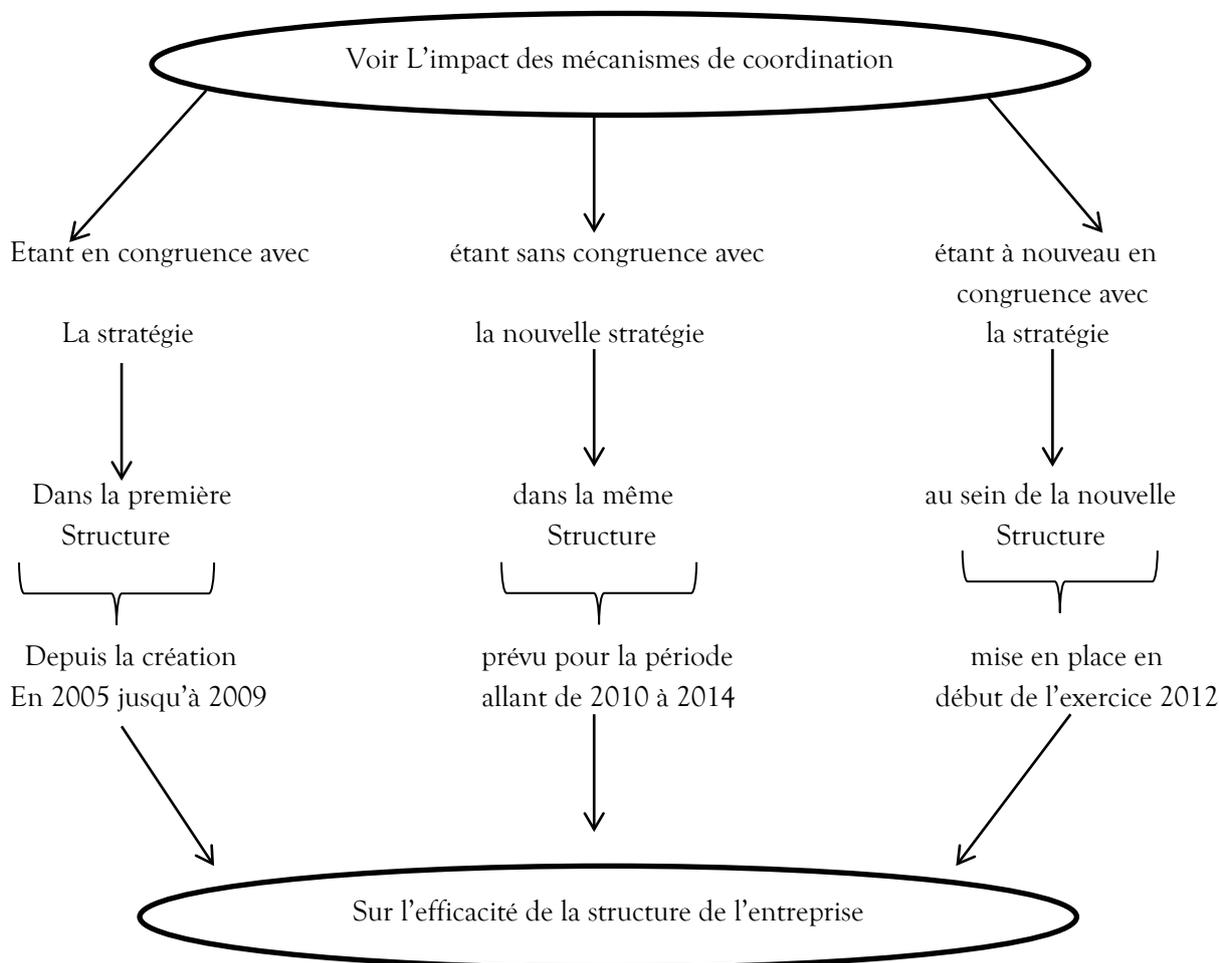


Figure 25. (Source : élaborée par nos soins) l'organisation du travail au sein de l'AGRFUWSA

L'établissement de la stratégie de concertation pour un redéploiement de l'AGRFUWSA est avant tout inspiré des éléments suivants :

1. Les anomalies laissées suite à la dissolution des anciennes agences ;
2. Les objectifs fixés par l'instruction n° 05/24 du 30/10/2005 ;
3. missions confiées à l'agence définies dans l'article 04 de l'arrête interministériel de la 12/06/2004.

1. Le fonctionnement des agences locales dissoutes a laissé apparaître les anomalies⁽¹⁷⁹⁾ suivantes :

- Cessions de terrains avant l'accomplissement des procédures d'acquisition;
- Les ventes à terme ne prévoient ni délais de paiement ni incidences financières ;
- Absence de politique d'évaluation des projets et de recouvrement des créances;
- Absence de structure chargée de la conservation des archives ;
- Manque de contrôle des études livrées par les différents BET;
- Des insuffisances dans la gestion des projets de construction;
- Absence d'audit interne et d'analyse financière;
- Livraison de logements LSP aux bénéficiaires avant le dépôt de dossier de mobilisation auprès de la CNL ce qui entraîne des difficultés de financement des projets;
- Les délais de délivrance d'actes de propriété sont très allongés en raison de la lenteur dans l'accomplissement des procédures administratives;
- Non-conformité des éléments mentionnés sur les actes de propriété par rapport à la réalité du terrain ;
- Des paiements constatés avant l'accomplissement des procédures d'acquisition et de permis de lotir;
- Absence de fichiers de gestion sur support informatique.
- Certains investissements existants n'ont pas été comptabilisés ce qui entraîne la non constatation de leur amortissement.
- Certains terrains acquis ne figuraient pas sur l'état d'inventaire physique des terrains au 31.12.2004 ;
- Certaines cessions non pas été comptabilisées en produit ;
- Des éléments inventoriés n'ont pas été comptabilisés ;
- Une superficie de 163 475.00 m² de terrain acquis non comptabilisés;
- Insuffisance de rapprochement de l'inventaire physique des investissements à l'inventaire comptable pour l'étude éventuelle des écarts.

179 : rapport de gestion du CAG, 1 juillet 2010, P 02 et 03.

2. Ce qui a mené l'Etat à viser des objectifs fixés par l'instruction n° 05/24 du 30/10/2005⁽¹⁸⁰⁾ émanant du ministère de l'intérieur et des collectivités locales. Il s'agit notamment de :

- Lutter contre la dilapidation du patrimoine foncier, ressources non renouvelables ;
- Réguler la demande de terrain au demeurant orientée vers le domaine privé de l'Etat et les collectivités locales ;
- Freiner la consommation rapide des espaces urbains et suburbains ;
- Supprimer les formes de rétention des terrains donnant lieu à la spéculation ;
- Assurer la transparence des actes d'acquisition et d'aliénation du portefeuille foncier ;
- Combattre le clientélisme qui a investi le domaine du foncier ;
- Délimiter les responsabilités des différents acteurs intervenant dans le domaine des agences foncières et instaurer un contrôle réglementaire de leur gestion ;
- Constituer un portefeuille foncier au profit des collectivités pour réserver les terrains devant accueillir les infrastructures et les équipements collectifs.

3. En plus des missions confiées à l'agence définies dans l'article 04 de l'arrêté interministériel de la 12/06/2004 portant création de l'A.G.R.F.U.W.SA a comme suit:

- L'exercice de la fonction d'aménageur et de promoteur foncier pour le compte des collectivités locales et de l'Etat ;
- L'acquisition pour le compte de la collectivité locale de tout immeuble et de tout droit immobilier destiné à l'urbanisation et de l'aliénation des dits immeubles et droits suivant les clauses définies par un cahier des charges ;
- La mise en œuvre d'opération de régulation foncière conformément à la réglementation en vigueur ;
- L'assistance dans la limite de ses moyens des organes des collectivités locales dans la préparation, l'élaboration et la mise en œuvre des

180 : IDEM, P 03 et 04.

- instruments d'urbanisme et d'aménagement ;
- La promotion de lotissements et des zones de toute nature d'activité en conformité avec les instruments d'urbanisme et d'aménagement ;
 - L'initiation d'opération d'acquisition et d'aliénation d'immeubles et de droits immobiliers pour son propre compte.

La réalisation de ces missions a fait l'objet d'objectifs stratégiques pour lesquels une stratégie a été adoptée par la nouvelle entreprise qui a hérité tout le passif et l'actif des agences dissoutes, qui n'ont pas pu survivre en difficulté suite au nombre des concurrents privés (en augmentation continue) dans le secteur qui ont été attirés par la forte demande de logements et de lots de terrains. Cette stratégie a été à l'effet du choix structurel notamment celui des mécanismes de coordination ainsi que leur mise en place.

I. La mise en place des mécanismes de coordination dans la structure de l'entreprise lors de sa création

Suite à l'entretien effectué avec le directeur de l'entreprise, qui a été responsable du choix et de la réalisation de la stratégie ainsi que la mise en place de la structure de l'entreprise depuis sa création, le choix et la mise en place des mécanismes de coordination a été effectué selon une cohérence avec la stratégie adopté qui visait avant tout, la mise en place d'une entité publique capable de continuer dans le secteur du foncier et la promotion immobilière, qui s'avère un secteur assez complexe en l'occurrence du processus de production qui à son tour dépend d'un nombre considérable d'autorisations données par de différentes administrations après traitement par les services de chacune à part faisant la lenteur de production et la complexité de l'activité, sans compter la nécessité d'une préalable connaissance par l'agence foncières (cas étudié) des différents lois et règlements qui régissent l'activité foncière notamment la promotion immobilière dans le pays.

I.1. La stratégie de l'entreprise (l'A.G.R.F.U.W.SA)

Il est à noter que l'intervention de l'Etat n'a pas eu lieu uniquement suite à l'incapacité des ex agences dissoutes à continuer dans la promotion immobilière mais aussi après la dissolution d'une autre entreprise publique qui s'est engagée dans le même secteur. En plus des promoteurs privés qui ont perdu la crédibilité à l'égard de leurs clients pour le non-respect des délais de réalisation ou

l'annulation de livraison des produits suite aux problèmes de négligence des procédures administratives et la dérogation des réglementations qui régissent le secteur. Tous ces faits présentent la complexité de l'activité de promotion immobilière.

La création d'un établissement public par fusion d'organismes mal structurés à partir de 2005, sous encadrés, endettés et accablés d'un lourd contentieux, s'avère très contraignante pour appréhender de nouvelles responsabilités commerciales et sociales notamment l'exercice de la fonction d'aménageur qui nécessite une préparation du personnel suite à la réorganisation des structures de façon à maîtriser le passif en premier lieu pour éviter de subir des conséquences néfastes.

Il importe de souligner que l'utilisation par les différents services de l'Etat de 15ha17ares.00 faisant partie du patrimoine de l'agence, sans aucune indemnisation foncière ou financière, a constitué un handicap de taille pour entreprendre de nouvelles opérations de promotion foncière ou immobilière. La rareté des terrains au chef-lieu de wilaya et le remboursement incontournable des dettes n'a pas permis de reconstituer le portefeuille foncier permettant la poursuite de l'activité dans les meilleures conditions possible. Il était donc question de mettre en place une organisation capable d'affronter la concurrence et de mener à bien son activité dans le secteur.

Et en attendant d'être prête pour entrer dans de nouvelles opérations et pour pouvoir faire face à ces dépenses notamment les salaires de ses employés, l'entreprise s'est appuyé sur les recettes venant des actions de régularisation des anciens projets et ceux en cours de réalisation qui s'estimaient à des centaines de millions (créances des agences dissoutes), tout en créant aussi des prestations de services telles que les attestations de non bénéficiaire d'un bien immobilier. Et s'est engagé à atteindre ses objectifs fixés par le conseil d'administration, sur la période 2005-2009.

I.2. La mise en place de la structure de l'entreprise de (l'A.G.R.F.U.W.SA)

La stratégie adoptée nécessitait de garder l'ancienne division et localisation des anciennes agences ainsi que leur personnel commercial et leur chefs d'antenne sachant que l'Etat a exigé de garder tout le personnel sans exception, quant à la direction, nouvellement créé, les services étaient créés suivant les tâches

jugées nécessaires suite à l'identification préalable de l'activité et la réglementation qui régit le secteur. Quant aux mécanismes de coordination, le directeur a confirmé leur mise en place suivant une congruence avec la stratégie adoptée lors de la création de la nouvelle entreprise.

1.3. la mise en place des mécanismes de coordination

La supervision directe :

L'ordre devait être transmis depuis la direction par :

1. le billet du secrétariat dans:
 - Des notes de services (des mesures, des changements dans la réglementation, des dispositifs internes à l'organisation, des mises en termes à des pratiques erronées) ;
 - Les mises en garde (notes spécifiques ou instructions écrites qui concernent un service précis) ;
 - Les grandes décisions prises lors des réunions du conseil de direction arrêtées sur PV diffusé pour application à tout le personnel ;
 - Les résolutions du conseil prise par délibération qui doivent absolument donner suite à une application qui est la première mission de la direction.
2. Instructions directes aux chefs d'antennes, pour transmettre à leur personnel subordonné y compris celui des annexes ;
3. Instructions directes aux chefs de services, pour transmettre à leur personnel subordonné.
4. Il arrivait très souvent que la direction convoque un agent responsable d'achever une tâche précise, pour lui transmettre l'ordre et les instructions d'une manière directe.

L'ajustement mutuel :

Le travail était bien évidemment dirigé, mais l'activité a toutefois besoin des initiatives des travailleurs et des fruits de leurs propres réflexions et pourquoi pas l'innovation, sauf que le manque d'initiatives était l'un des grands problèmes de l'entreprise.

Le personnel disposait d'une marge de manœuvres et ce lors de l'exécution des instructions de la direction ou l'achèvement d'un travail. Dès qu'un problème surgit, là venait l'intervention d'un ou de plusieurs travailleurs qui résultait de leurs propre initiatives.

La standardisation des procédures de travail :

Le nouveau parcours et la stratégie de la nouvelle entreprise consistait justement à installer une structure en seyant d'identifier, et ce suivant l'activité exercée, les services et les tâches qui devaient être accomplies par ceux-ci. sauf qu'il ne s'agissait pas d'une nouvelle entreprise, en effet l'héritage d'un patrimoine ainsi qu'un ensemble de situation non réglé, des travaux déjà entamés, qui nécessitaient leur suivi et règlement, des clients à identifier et à satisfaire chacun selon son cas ainsi que des affaires en contentieux . Au même temps il était nécessaire de mettre une plateforme pour l'activité à la fin de la régularisation, et donc la direction s'est retrouvée avec les trois antennes qui étaient le patrimoine d'activité hérité et un ensemble de services qui représentaient le futur de l'entreprise. Le travail était achevé directement entre la direction et les services ainsi qu'avec les antennes afin de régulariser au fur et à mesure et absorber au même temps les informations pour traitement et classement sans procédures écrites et l'on peut dire que la direction travaillait avec :

- Les antennes :

Ils représentaient un lien entre la direction, ses clients et ses prestataires, comme ils étaient les représentants de l'agence dans les réunions des communes et daïras, leur tâches principales consistaient à :

- La Réception des clients ;
- Transmettre les ordres de paiement à la direction pour signature et remettre aux clients ;
- Assurer le suivi et contrôle des chantiers déjà entamés et signaler les problèmes à la direction ;
- Assurer l'implantation (la livraison des biens immobiliers aux clients).

- Les autres services :

Chaque service avait des tâches à assurer, sauf qu'il leur fallait à chacun, récupérer les informations qui leur servaient de base pour leur activité et qui étaient surtout ramener depuis les antennes. La manière d'achever ces tâches était d'en discuter avec la direction.

Donc en résumé le personnel des anciennes agences (antenne actuelle), et qui représentait le principal personnel de l'agence foncière, travaillait auparavant sans procédures de travail claires, précises et écrites, cela veut tout dire. Le travail était

achevé suivant les propres initiatives des personnes chargées et ce n'était pas toujours les meilleures façons.

La standardisation des qualifications :

Puisque l'Etat à exiger lors de la création de l'entreprise, de garder tous le personnel avec les même grille des salaires, il en été ainsi, tout en plaçant chacun suivant ces qualifications, voire son expérience.

La standardisation des résultats :

Certains d'entre eux étaient standardisé par l'Etat dans le cadre de logement ou lotissements aidé tel que :

- Le logement semi fini évolutif ;
- Le logement semi fini FONAL ;
- Le logement semi fini CNEP ;
- Le logement social ;
- Les lots de terrain dans le cadre social ;
- Le logement dans la formule LSP (logements sociaux participatifs) qui est remplacé ensuite par la formule LPA (logements promotionnels aidés).

Et d'autres qui étaient standardisés par nos soins tel que :

- Le logement dans le cadre promotionnel ;
- Le lotissement promotionnel ;
- Le logement rural ;
- Le lotissement rural.

La standardisation des normes :

C'est à ce niveau que le travail se faisait le plus, la direction était justement en train d'instaurer des réflexes, des normes, une manière de travail, plus organisé plus structuré que celle déjà acquise par le personnel.

D'abord par la récolte de tout document portant sur des informations concernant l'activité de l'entreprise quel que soit sa nature, sa date ou même son état ;

Le traitement de ces documents en enregistrant leurs références et leurs objets ;

Le classement de ses derniers selon des systèmes d'archivage facilitant l'accès à ces documents.

C'est un réflexe que la direction a implanté au sein de l'entreprise en demandant au personnel de ramener tous les documents trouvés, que ce soit des dossiers regroupés ou même des simples feuilles portant sur des informations insignifiantes selon eux, pour ensuite identifier sa nature, la traiter afin de la classer. Et c'est comme ça que l'entreprise a pu disposer d'un ensemble de fichiers qui regroupe les opérations qui ont eu lieu et reflète toute une situation financière qui avait disparu dans l'ambiguïté par le manque de documentation, et qui ont permis aussi d'avoir un langage clair surtout avec les clients, que ce soit ceux qui attendent leurs actes de propriété ou ceux qui sont créanciers.

Ce réflexe aide jusqu'à présent à identifier la réalité de certaines opérations qui faisaient l'objet de nombreuses affaires en contentieux et dont l'entreprise ignorait les détails.

Après un temps le personnel a commencé à réaliser l'importance du traitement et classement des documents, ainsi que l'accessibilité des informations à travers le classement manuel et informatisé.

1.4. L'efficacité de la structure

D'après le directeur de l'entreprise ainsi que les rapports de gestion, il s'est avéré que la structure a été très efficace. D'ailleurs, les résultats obtenus le prouvent, en effet, durant la période allant de 2005 à 2009, 120 hectares de terrain ont été acquis pour renforcer le parc logement de la wilaya avec un volume de 6213 unités résidentielles touchant les 16 communes.

184 dossiers techniques ont été confiés aux différents bureaux d'études, permettant la couverture de 7800 unités résidentielles.

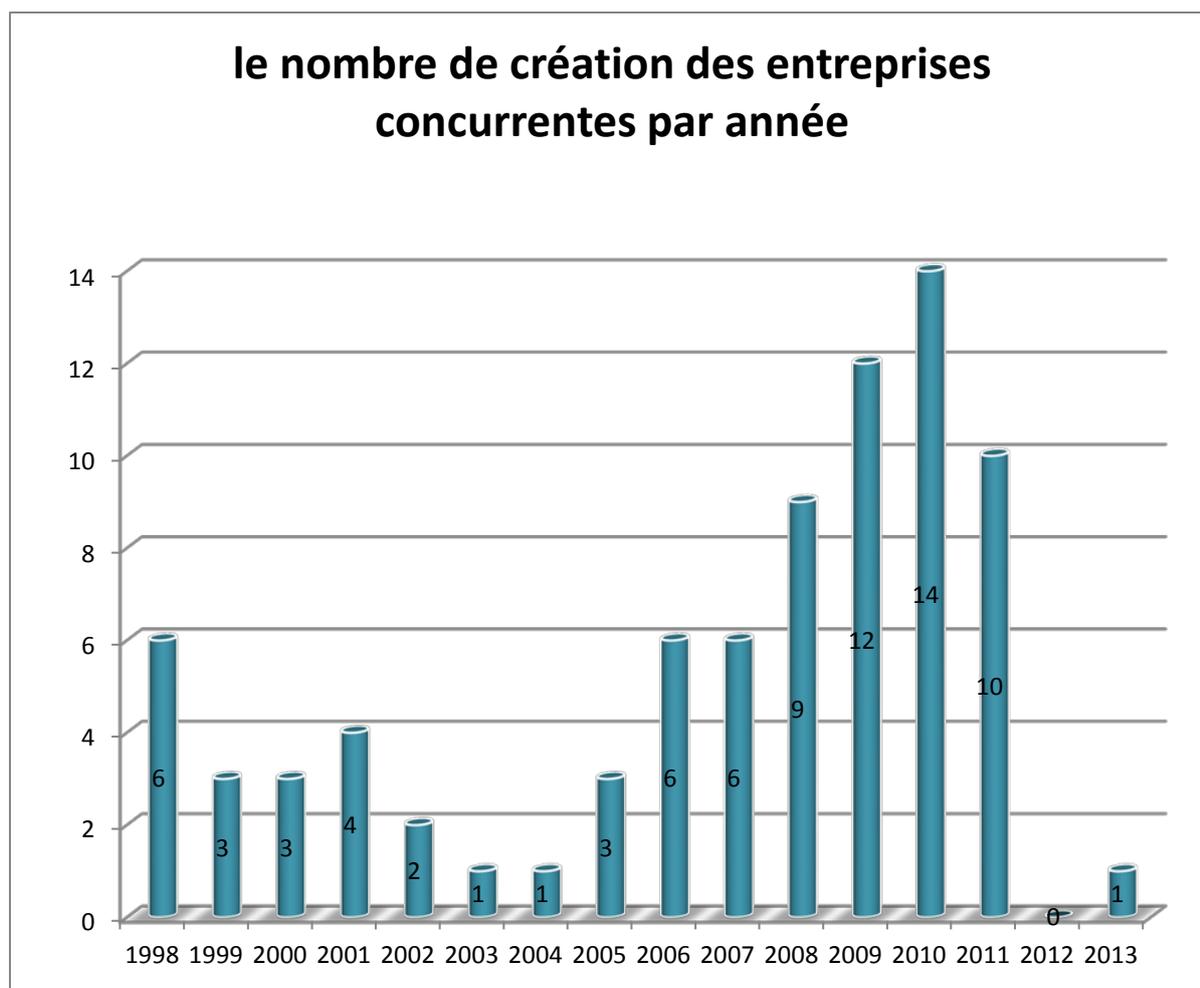
Sur les 173 dossiers techniques déposés, 65.31% ont pu faire l'objet d'arrêté de permis de lotir ou de construire. Parallèlement à l'activité foncière, l'agence n'a ménagé aucun effort pour contribuer au développement de la wilaya par la réalisation de logements sous différentes formules. En ce sens, que 631 logements ont été lancés dont 433 réceptionnés. En revanche, elle n'a pu lancer aucun programme de logements ou lotissements promotionnels en raison de l'utilisation du patrimoine foncier de l'agence par les différents services de l'Etat pour la réalisation de projets de logements sociaux et d'équipements publics.

Le volume des ventes est passé de 10342 au 31/12/2005 avec une moyenne de 608 unités résidentielles/an à 18134 logements avec une moyenne 1558 unités/an durant le quinquennat (2005-2009). Le taux de croissance est de l'ordre de 156%. Le volume global des recettes a atteint 716.761.760,00 milliers de dinars durant le quinquennat écoulé avec une moyenne annuelle de 143.352.352,00 DA/an. Celle des décaissements n'a pas dépassé 131.662.200.00 DA/an. Sur un montant des consommations de 658.311.000,00 DA constatées durant la période (2005-2009), 200.371.000,00 DA a été décaissées pour satisfaire les besoins liés au fonctionnement et 457.940.000,00 DA pour ceux liés à la production (Equipement).

L'agence a mis en jeu toutes ses forces, ses capacités et ses compétences en vue d'assainir la situation et de mettre sur pied une entité économique perfectible à même de pouvoir jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'action foncière comme outil opérationnel d'extension urbaine et pourquoi pas de recyclage foncier et de remembrement pour l'élaboration d'une politique urbaine claire permettant une maîtrise foncière.

Cependant, ces ambitions nécessitaient une sérieuse prise en considération des changements du secteur d'activité notamment, l'entrée de nouveaux concurrents dans le marché de la promotion immobilière de la wilaya de Saïda encouragé par les programmes d'habitat lancés par l'Etat (la formule LPA, Logement Promotionnel Aidé), Comme est montré dans le graphique I , élaboré à base du nombre de création d'entreprise de promotion immobilière à Saida, fournis par les services de la chambre du registre de commerce⁽¹⁸¹⁾ de la wilaya de Saïda, qui suit :

181 : la direction de la chambre du registre de commerce de la wilaya de Saïda, liste des promoteurs immobiliers au niveau de la wilaya de saïda sous le code n° 109218.



Graphique 01. (Source élaboré par nos soins) le développement de création et entrée de nouvelles entreprises au marché de la promotion immobilière de la wilaya de Saïda.

Si on prend en considération la période allant de 2005-2009, on voit que le nombre de concurrents est en augmentation, notamment l'année 2009 qui a noter l'entrée de 12 nouveaux concurrents dans le secteur d'activité de l'AGRFUWSA, celui caractérisé par les contraintes suivantes :

- L'augmentation des demandes de terrains ainsi que logements promotionnels avec exigences des clients sur la qualité du produit fournis ;
- La rareté de la matière première (terrain urbains) ;
- Le territoire d'activité limité à la wilaya de Saïda.

En effet, l'entrée de nouveaux concurrents constitue une grande menace pour l'AGRFUWSA (en plus des contraintes existants) qui nécessite, et ce après l'atteinte des objectifs notamment celle exigé par l'Etat, l'adoption d'une nouvelle stratégie dit de croissance.

II. Le changement stratégique de l'A.G.R.F.U.W.SA sur la période 2010-2014

Après avoir atteint ses objectifs sur la période 2005-2009, l'entreprise avait besoin de passer à l'action et tout en ayant la capacité d'agir et d'affronter les contraintes du secteur notamment ses concurrents avec l'objectif majeur de garder sa position de leader qu'elle a occupé depuis toujours. Sur la base d'engagements assortis d'objectifs de résultats et d'indicateurs de suivi, l'agence devait renouveler sa démarche stratégique qui avait été accompagnée par des perspectives financières pluriannuelles sur la période 2010-2014.

L'AFW s'engage avec ambition et détermination pour orienter le développement de l'agence selon les axes ⁽¹⁸²⁾ suivants :

- Développer les résultats commerciaux de l'établissement;
- Développer les moyens humains et matériels pour améliorer sa performance ;
- Améliorer la qualité du produit et donner toute sa valeur au cadre bâti ;
- Appliquer la charte du développement durable à la gestion du foncier urbain.

La stratégie tracé afin d'atteindre ses objectifs était basé sur les axes qui suivent :

- L'adaptation à l'ouverture du marché ;
- L'organisation d'un pilotage dynamique et d'une gestion responsable ;
- La modernisation des techniques de gestion ;
- L'établissement d'un financement durable.

II.1. L'adaptation à l'ouverture du marché

Dans un contexte d'augmentation rapide du nombre de clients du foncier urbain, de préparation de l'ouverture progressive du marché de l'immobilier à la concurrence et l'exercice de la fonction d'aménageur, l'AFW a organisé, précisé et développé ses responsabilités en matière de gestion.

Cela a pu être réalisé à travers les actions suivantes :

- a. La construction d'une relation client pour la vente des biens immobiliers

182 : le contrat du cadre dirigeant sur la période 2010-2014.

L'ouverture du marché de l'immobilier à la concurrence a donné à L'AFW une nouvelle responsabilité commerciale. Par son efficacité, la vente des biens immobiliers devait s'adapter à l'élargissement du marché et à la croissance de l'activité et elle devait concilier, comme cela a été le cas dans les wilayas voisines, le développement du parc immobilier de la wilaya et la rénovation du cadre bâti existant dont une bonne partie se trouvait dans un état de vétusté avancé. De plus, la vente des biens immobiliers, et plus généralement le logement individuel, devait permettre de concilier les objectifs commerciaux et ceux d'équité sociale exigés par la réglementation en vigueur. Dans une première étape, l'AFW a mis en place un espace de concertation qui a constitué le premier niveau de la relation client. Il s'agissait, dans un contexte de développement rapide des parts de marché, d'approfondir ces relations commerciales, et d'assurer pleinement la responsabilité de l'accès au logement et au terrain.

L'approche de la relation client est donc clairement identifiée. Les offres sont construites de manière plus lisible et compréhensible, les demandeurs de lots à bâtir bénéficient d'un dialogue continu et d'une aide dans la formulation de leur demande.

En outre, la relation client à chacune des étapes d'avant-vente, de vente, et d'après-vente, était développée en mettant en œuvre une force de vente qui va au-devant de ses clients et leur facilite l'accès aux produits.

b. L'amélioration de la qualité des produits.

Pour remplir ses obligations, l'agence devait garantir une réponse fiable et adaptée aux demandes de biens fonciers et immobiliers par segment de marché pour répondre aux attentes des clients. Ce défi était relevé par une organisation clarifiée et impartiale des priorités et des processus.

Le cadre bâti est un bien collectif, dont la valeur doit être augmentée pour les générations futures. Il s'agissait de la traduction spatiale du développement durable et de la justification des moyens, considérables, que la collectivité consacre à l'acte de bâtir à travers les prix payés par les postulants et les concours publics nécessaires.

Un effort particulier était porté aux objectifs de qualité du produit, notamment aux aspects liés au fonctionnement des logements adaptés aux spécificités de la

région, au traitement des façades extérieures des constructions, et à l'aménagement des espaces extérieurs.

Sur la base des résultats obtenus depuis plus de vingt ans d'expérience, l'AFW s'est engagé sur la performance opérationnelle de la réalisation des projets de construction et d'aménagement, avec en perspective la diversification des modalités de conduite des travaux et de maîtrise d'œuvre, ainsi que l'innovation technique et financière dans la gestion de ces projets.

c. Le développement des recettes commerciales.

L'amélioration de l'équilibre financier de l'établissement est passée par une profonde évolution de l'approche d'évaluation des coûts et des recettes. Il s'agissait de fonder l'avenir de l'agence sur la valeur de son activité propre, et sa performance ainsi que sa capacité à trouver sur le marché une part croissante de ses ressources. La politique de prix évolue en fonction du comportement effectif du marché. Les recettes commerciales progressent également grâce au développement des prestations nécessaires à la croissance des ventes, favorisée par l'amélioration de la facturation, la professionnalisation de la relation-client, l'organisation d'une capacité de veille commerciale, le développement de l'expertise en matière d'optimisation des prix et de prévisions de leurs fluctuations constituent autant de leviers de recettes nouvelles à développer en cohérence avec les évolutions du marché. L'agence foncière a mobilisé ces leviers pour agir directement sur le volume des ventes, en appuyant sa force de vente sur une politique de prix économiquement pertinente et mieux comprise, elle a préparé aussi l'adaptation continue de cette politique de prix en fonction des comportements de marché, pour en faire un véritable outil de régulation du marché du foncier.

II.2. L'organisation d'un pilotage dynamique et d'une gestion responsable.

AFW a établie et mis en œuvre un plan stratégique et d'actions de développement durable. L'exercice de sa responsabilité écologique et sociale a fait l'objet d'engagements précis, tant pour la gestion du foncier urbain que pour les investissements ou la construction de logements nouveaux. Les pratiques de concertation et de consultation était étendues aux opérations importantes d'investissement.

Le contrat de performance « CAG-AFW » a formalisé ainsi le cadre du pilotage par le CAG de la gestion du foncier urbain, pour un service public à l'écoute et au service des citoyens.

a. La contribution de l'établissement au développement durable.

Le rôle de l'agence comme acteur de la gestion du foncier urbain était reconnu. Il s'agissait bien de mobiliser, d'aménager et de gérer le foncier pour relancer ou poursuivre la croissance des activités foncières et immobilières dans le cadre des enjeux et de la politique de développement durable. C'est en ces termes que, bien au-delà du respect des dispositions législatives et réglementaires, l'agence a envisagé l'exercice de sa responsabilité sociale.

Cette responsabilité a utilisé des leviers nouveaux ou récents dans le monde du foncier :

- mener une réflexion stratégique de développement durable permettant d'identifier les enjeux, de les partager et de définir les objectifs associés ;
- traduire cette réflexion dans sa politique, ses projets, son management, et sa façon d'en rendre compte, en impliquant les personnels et les parties prenantes ;
- élaborer un document stratégique de développement durable reprenant ces engagements et diffusé largement ;
- élaborer et piloter dans ce cadre un plan d'actions intégrant les bonnes pratiques de gouvernance : concertation et relations constructives avec les collectivités territoriales, les décideurs et les citoyens, cohérence managériale, gestion des ressources humaines respectueuse des enjeux de diversité et de développement des compétences, encouragements à l'autonomie et à l'innovation.

b. La gestion, l'organisation de l'établissement et la stratégie de compétence.

Les résultats concernant les objectifs commerciaux, était présentés au CAG en même temps que les comptes de l'exercice. Le suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle ont fait l'objet au moins deux fois par an d'une information du Conseil d'administration.

La gouvernance de l'agence devait évoluer encore, notamment à travers une gestion plus efficace des instances de pilotage et de contrôle, et l'auto-évaluation régulière des instances de gouvernance.

Le management et les outils collectifs de partage et de mise en commun de données et de méthodes, notamment les systèmes d'information, constituait pour les cinq années 2010-2014, des clés essentielles de cohérence et de cohésion de l'action de l'agence, notamment en matière de capitalisation des données (gestion électronique des documents), de la qualité de la maîtrise d'ouvrage, et du développement durable.

L'agence a rénové son processus de contrôle de gestion en cohérence avec les objectifs. Elle a mis en place un dispositif de pilotage et de contrôle interne destinés à assurer le respect des objectifs et des indicateurs.

L'agence a défini et organisé, une politique ouverte de l'innovation, valorisant les initiatives et les succès opérationnels. Elle a fondé sa politique de ressources humaines sur une stratégie de compétence valorisant le développement et la performance individuels pour atteindre ses objectifs compte tenu de l'envergure financière de l'établissement et de ses projets.

Il s'agissait :

- d'anticiper les savoirs et les savoir-faire clés pour sa croissance et l'exercice de ses responsabilités;
- d'enrichir l'organisation traditionnelle de la description des postes d'une vision transversale et prospective de l'organisation et de la gestion des compétences et des emplois ;
- d'organiser pour développer la diversité des profils, des recrutements et des parcours professionnels, notamment par l'encouragement à l'initiative et la prise de responsabilité ;
- de mettre en œuvre les processus d'accompagnement individuels et collectifs nécessaires pour développer les compétences et les mettre en harmonie avec les objectifs de l'établissement, et proposer aux salariés des parcours professionnels motivants.

Cette stratégie utilisait les leviers de la concertation et de la réflexion collective, de la reconnaissance des résultats, de la politique salariale (intéressement et valorisation des réussites individuelles), de la mobilité, de la formation et de la capitalisation des connaissances et des compétences à travers les outils encourageant les modes collaboratifs. La mise en œuvre de la gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences, conduite dans le cadre du dialogue social, se situait également dans cette perspective.

Le déploiement des engagements opérationnels et la fixation des objectifs individuels explicitaient la cohérence stratégique de l'établissement et contribuaient à développer la culture de travail, le professionnalisme, l'initiative et l'innovation. Les évolutions d'effectifs des antennes étaient progressivement décidées dans le cadre des plans d'affaires des activités.

II.3. La modernisation des techniques de gestion

L'objectif était d'assurer une gestion rigoureuse des programmes initiés par l'agence et de proposer une gamme complète de services de qualité adaptée à la demande en croissance permanente. La performance de l'établissement, c'est aussi la mise en valeur d'une stratégie foncière et immobilière active au service des enjeux d'aménagement urbain. Les actions envisagées étaient :

a. Le renforcement des moyens de production.

Sur la base du constat sur les méthodes archaïques de traitement et de conservation des dossiers techniques et administratifs, l'agence a lancé en 2005 un plan pluriannuel d'acquisition du matériel informatique adéquat et la maîtrise des logiciels de base : l'office, logiciel de paie et logiciel de comptabilité. Cet effort est accompagné d'action de renouvellement et la modernisation des installations et des techniques de gestion des projets. Cet engagement devrait être poursuivi par les opérations suivantes:

- Equiper de façon plus significative les services en logiciels performants en leur assurant la formation sur MAPINFO, AUTOCAD, 3DMAX, PHOTOSHOP et COVADIS.
- Doter l'unité de réalisation en moyens de transport ainsi que le matériel de large utilisation dans la construction tel que la bétonnière, le rétro chargeur et la pondeuse de parpaing.
- Doter les chefs de projet en matériel topographique de grande précision.

b. La constitution d'une banque de données sur le foncier urbain.

Les services de l'Etat conçoivent et réalisent les projets d'investissement dans le cadre des décisions de l'État ou des collectivités locales conformément aux

dispositions contenues dans les instruments d'urbanisme dument approuvés. Dans le cadre du quinquennat 2010-2014, l'État a prévu le lancement d'un ambitieux programme de construction de logements et d'équipements avec une priorité accordée à l'amélioration urbaine.

Il revenait à l'AFW de proposer dans le cadre de sa mission d'assistance des collectivités locales, les solutions ou les choix les plus adaptés aux objectifs poursuivis et les plus rationnels du point de vue des différentes dimensions du développement durable. A ce titre, elle devait développer ou améliorer ses compétences et ses outils stratégiques en matière de constitution de banque de données sur le statut juridique et la vocation des terrains urbanisé, urbanisable et d'urbanisation future, de capacité d'optimisation et d'intégration, de vision prospective du foncier urbain, et de solutions techniques ou financières innovantes. Il s'agissait notamment d'améliorer les outils de prévisions de projection et de calibrage des projets.

c. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

L'AFW s'est engagé sur la qualité de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage déléguée par la mise en place d'un système d'amélioration de la capitalisation des savoir-faire et la diversification progressive des modes de maîtrise d'ouvrage.

L'évolution de la maîtrise d'ouvrage et l'émergence de solutions et de réflexions nouvelles en matière de travaux de construction et d'aménagement ont constitué l'un des acquis de l'action de l'AFW depuis plus de vingt ans. Il s'agissait de franchir une étape nouvelle, compte tenu de l'important programme de développement envisagé. Cet effort portera sur les actions suivantes:

- respect de la consistance des opérations dans le cadre contractuel fixé avec les structures de financement des projets : programme, coûts, délais en phase projet et réalisation ;
- développement de la mise en concurrence des contrats de travaux d'aménagement et des contrats de maîtrise d'œuvre dans le cadre des textes réglementaires, et expérimentation de solutions nouvelles ;
- évolution du pilotage des opérations en maîtrise d'ouvrage déléguée - notamment par des dispositifs d'évaluation et de maîtrise des risques ;
- développement et mise en œuvre effective d'un système de contrôle qualité opérationnel.

d. La stratégie foncière et immobilière

La composante foncière et immobilière a pris toute sa part dans la stratégie de revalorisation du cadre bâti, à la fois en termes de consistance et de financement. L'étude stratégique foncière et immobilière, conduite en 2009 par l'agence, estime la mobilisation de près de 100 ha représentant un potentiel de cessions compris entre 2010 et 2014.

L'AFW développe une stratégie foncière et immobilière active, au service des enjeux et des objectifs d'aménagement urbain. Pour 2010-2014, l'objectif était d'atteindre 5000 unités résidentielles. A cette fin, l'AFW structure et a développé l'offre foncière et immobilière en conformité avec les PDAU et POS et en relation avec les services de l'État et des collectivités locales. Elle a organisé le développement de son expertise, et l'amélioration des processus de mutabilité et de valorisation. Elle a recherché les différentes formes de partenariat appropriées à la conduite de ses projets. Lors des cessions, et dans l'intérêt collectif, AFW veille à l'équilibre entre la mise à disposition de terrains permettant la construction de logements et la préservation de la valeur du patrimoine.

II.4. L'établissement d'un financement durable.

La recherche de l'équilibre économique et financier revêtait une importance particulière au moment où la demande en logements et terrains étaient l'un des objectifs prioritaires du développement. La responsabilité impliquait l'ensemble des acteurs. Elle était fondée sur un nouveau modèle dynamique plus pertinent et plus entrepreneurial, piloté par le compte de résultat. Ce modèle tenait compte de la nécessaire redynamisation de l'activité foncière et immobilière, de la possibilité de développer la gestion pour compte, et de l'ouverture à la concurrence nécessitant une clarification des règles du jeu.

Des marges de manœuvre étaient indispensables pour financer cet ambitieux programme. Mais il s'agissait aussi de s'attaquer aux déséquilibres dont la situation financière de l'établissement risquait de subir, à la fois par l'augmentation des revenus et une plus grande performance des structures. C'est ainsi, que l'on pouvait revaloriser l'établissement comme outil de gestion et de régulation foncière, contribuer à la maîtrise des coûts, et amorcer une trajectoire vertueuse.

a. Un modèle financier fondé sur la couverture du coût complet des produits.

Le montant du coût de cession des biens et services proposés par l'agence intégrait l'ensemble des charges liées à la production et constitue donc un repère de l'équilibre du plan d'affaires pour le quinquennat 2010-2014. La tarification des produits vendus à terme était en cours de révision. Sa détermination reposerait sur la valeur actualisée du foncier. La mise en œuvre de ce nouveau modèle financier devait conduire dès 2011 à revaloriser les actifs et à augmenter d'autant les capitaux propres

Par ailleurs, La compensation foncière ou financière juste et équitable du patrimoine foncier de l'agence utilisé par les différents services de l'Etat pour la réalisation de projets d'utilité publique permettait la constitution de réserves foncières propres à l'agence à même de lancer un large programme promotionnel soutenu devant contribuer à la résorption du déficit constaté en matière de logements individuels et favoriser, grâce aux crédits immobiliers accordés par les institutions financières, l'accès au logements individuels en direction des postulants éligibles. cette opération de bonne augure pouvait être associée à l'introduction d'une déclaration d'extension d'activité auprès de l'ANDI afin de bénéficier de tous les avantages accordés dans le cadre de l'ordonnance 01-03 du 20 aout 2001 relative au développement de l'investissement.

En outre, le lancement d'un programme de gestion des aménagements urbains pour le compte de l'Etat était considéré comme le moyen le plus approprié pour rentabiliser au mieux, les moyens humains et matériels mis en place sans être obligé de mobiliser des gros moyens financiers pour faire face aux charges d'exploitation.

La structure financière de l'AFW devait converger donc vers un bilan plus équilibré inspiré d'une logique de retour à la mission principale en qualité d'EPIC sensé gérer un service public au nom et pour le compte de l'Etat. L'AFW devait piloter son activité à partir de celui-ci en ayant pour l'ensemble de ses activités une logique de valorisation d'une part et de maîtrise de ses charges d'autre part. Enfin, ce modèle fondait les principes et l'exercice d'une véritable régulation foncière inabordable.

De manière permanente, l'AFW s'employait à cerner et à évaluer les risques émergents ou avérés ayant un impact sur les coûts, de manière à les réduire ou les compenser, et à préparer l'avenir. Elle a proposé d'ajuster ses recettes à tout

accroissement de charges courantes qui dégraderait substantiellement ses équilibres. Le développement de l'action commerciale favorisait l'autonomie de gestion et responsabilisait l'établissement face à ses clients. L'augmentation de la part des recettes commerciales contribuait à la valorisation du foncier, et à rendre visibles les conditions d'un développement durable, notamment la maîtrise des coûts.

b. Le plan d'affaires 2010-2014.

L'amélioration de l'équilibre financier de l'établissement permettait de lui confier le pilotage de cet équilibre en la responsabilisant sur des soldes de gestion classiques, tels le résultat opérationnel et la capacité d'autofinancement. Le management était alors en mesure de responsabiliser les collaborateurs sur des objectifs ayant de manière visible un impact sur le résultat : recettes commerciales, coûts des opérations, etc. et de donner un sens à leur action et à leur performance. L'AFW assumait notamment sa part propre de responsabilité dans la maîtrise des coûts par la maîtrise de ses dépenses courantes comme le montre les tableaux suivants :

Répartition Des Dépenses Prévisionnelles Liées Au Fonctionnement (En Milliers Da) :

DESIGNATION	Dépenses constatées entre 2005-2009	OBJECTIFS	Dépenses prévisionnelles 2010-2014
Entretien des infrastructures	2464	Baisse de 20 %	1971
Pièces de rechanges	371	Extension du parc roulant (15 %)	476
Carburants / pneumatique	1730	Extension du parc roulant (15 %)	1990
Fournitures de bureau	2436	Baisse de 25 %	1827
Consom- :Eau/elect/gaz/TEL	2734	Augmentation de 10 %	3007
Loyers	241	Maintien de la dépense	241
Entretien et réparation des équipements	1833	Baisse de 20 (%)	1466
Documentations	30	Maintien de la dépense	30
Honoraires des prestataires	3127	Maintien de la dépense	3127
Photocopies, tirage et reliures	395	Baisse de 20 %	316
Publicités	389	Maintien de la dépense	389
Frais de missions	872	Augmentation de 10 %	959

Traitements et salaires	91681	Augmentation de 30 %	119185
Cotisations CNAS	18250	Augmentation de 30 %	23725
Contributions OS (2%)	1560	Augmentation de 30 %	2028
Charges fiscales	5233	Augmentation de 20 %	6280
Frais de banque	292	Augmentation de 20 %	350
Assurances véhicules	612	Extension du parc roulant (15 %)	704
Cotisations et Dons	2619	Baisse de 20 %	2095
Réceptions C-A-G	122	Augmentation de 12.29 fois	1500
Pénalités et frais de jugements	334	Maintien de la dépense	334
Remboursement	37773	Baisse de 50 %	18886
Equipement de bureau	2842	Baisse de 20 %	2274
Matériel de transport	3010	Augmentation de 165.78 %	8000
Matériel topographique		Nouvelle acquisition	1000
Charges liés au contentieux	19400	Baisse de 50 %	9700
Imprévus			5000

Tableau 10. (source rapport de gestion du CAG 01 juillet 2010).

Tableau De Répartition Des Dépenses Prévisionnelles Equipement :

DESIGNATION	Dépenses constatées 2005-2009	Objectifs	Dépenses prévisionnelles milliers de DA
Traitements et salaires du personnel de chantier	11823	Augmentation de 10%	13005
Charges sociales du personnel de chantier	2625	Augmentation de 10%	2888
Habillement	137	Dépense 2009 comme réf	400
Matériaux de construction	10630	Dépense à maintenir	10630
Frais de transports	1515	Baisse de 80%	303
Entreprises de travaux (LOGT social)		Achèvement du PEC (100)	15000
Entreprises de travaux (LOGT LSP)		Achèvement du PEC (133) et lancement 152 logts	437000
Entreprises de travaux (LOGT promotionnels)		Lancement de 100 HC	200000
Entreprises de travaux (LOGT rural)		Achèvement du PEC (183)	7200
Travaux cons- et VRD (logts- clos et couvert)		250 lots	500000
Honoraires (bureau	21197	5% des travaux	77430

d'études & suivis)		programmés	
Acquisitions terrains	41160	Augmentation de 1214.77 %	500000
TOTAL	4506	Augmentation de 385.45 %	1763856

Tableau 11 : (source rapport de gestion du CAG 01 juillet 2010).

Tableau De Répartition Des Recettes Prévisionnelles:

DESIGNATIO	SOURCE	OBJECTIFS	Recettes prévisionnelles 2010-2014
SOLDE AU 31/12/09	AFW		62127
Subventions	Wilaya Ex-(Afis)	Récupération partielle de la dette (Afis) réglée par AFW	5000
LOGT (Habitat rural)	Clients et CNL	Recouvrement des créances	59200
LOGT LSP (152 logements)	Clients et CNL	Recouvrement des créances Recouvrement de 60 % du PN	299057 237120
LOGT Social	DAL	Recouvrer les créances	44758
100 LOGT HC Promotionnel	Clients	Recouvrer 80 % des recettes relatives au programme	240000
250 LOGTS Individuels en (clos et couvert)	Clients	Recouvrer 80 % des recettes relatives au programme	800000
Lotissements (2000 lots)	Clients	Recouvrer l'apport initial pour Le programme neuf (2000 U)	50000
Régularisation (2499 cas)	Clients	Baisse de 40 % dans le recouvrement des créances du PEC	310161
Maitrise d'ouvrage déléguée (Aménagements)	Wilaya	Recouvrer l'apport initial pour 25000 DA Gestion d'une AP de 3000000 milliers de dinars	62475 75000
TOTAL			2244898

Tableau 12 : (source rapport de gestion du CAG 01 juillet 2010).

Les dépenses de fonctionnement passeraient de 200.705.000,00 DA entre 2005-2009 à 216.860.000,00 DA entre 2010-2014 avec une augmentation de 8.18

% malgré l'augmentation des salaires. Quant aux dépenses équipement le montant prévisionnel atteindrait 1.763.856.000,00 DA de presque 4 fois le montant dépensé entre 2005 et 2009 qui 457.606.000,00 DA. L'objectif est que l'agence dégage durant le quinquennat 2010-2014 des recettes de 2.244.898,00 DA.

Cet engagement est central : c'est lui qui concrétise l'engagement dans un fonctionnement fondé sur la performance collective, qui se traduit chaque année dans le compte de résultat.

c. L'équilibre des investissements.

Le suivi financier des projets de développement était organisé et mis en œuvre, de manière à réduire le risque de déséquilibre des comptes de l'agence. C'était l'ensemble des investissements de capacité ou de modernisation qui devaient progressivement, et selon des modalités adaptées à leur consistance, être soumis au calcul économique avant la prise de décision. Un suivi global permettrait déjà d'analyser l'équilibre du compte. Les modalités de suivi financier des différents projets devaient être d'abord précisées en vue d'améliorer le pilotage de chacun de leurs équilibres. Ces modalités de suivi étaient ensuite mises en œuvre selon le type de projet. Les systèmes d'information et les instruments de contrôle de gestion devaient être mis en place afin d'établir un bilan économique des recettes et des coûts par produit. La poursuite des travaux engagés sur les comptes économiques devaient conduire à une meilleure approche des coûts, afin d'améliorer leur adaptation aux besoins et leur efficacité.

III. Le changement structurel de l'A.G.R.F.U.W.SA en 2012

La réorganisation de l'entreprise en 2012 a eu lieu à cause des difficultés quotidiennement trouvés pour effectuer le travail, et cela était le cas de tout le monde commençant par le directeur, car suivant la nouvelle stratégie, il avait un nombre considérable de tâches à faire en plus et après deux années d'activité il était clair que cette structure ne permettait pas à l'entité de fonctionner de la meilleure façon qui soit. Elle représentait un vrai handicap pour le déroulement du travail, et c'était aussi l'avis des clients.

En effet, Si l'organisation mise en place lors de la fusion des anciennes agences en une seule entreprise, a permis jusqu'en 2011 d'assurer un fonctionnement normal des structures de l'établissement, il n'en demeure pas moins que certaines

anomalies ont été relevées, notamment le dysfonctionnement des antennes et la saturation du service du foncier et urbanisme.

En ce sens, que la reconversion des ex-agences en antennes a permis, dans un premier temps, de mieux gérer le passif dans la mesure où une bonne partie de notre clientèle été habituée à traiter avec l'ex-agence et que même le personnel mis en place était imprégné des dossiers qu'il gérait.

Bref, le rôle des antennes a eu tendance à s'affaiblir au fur et à mesure pour se limiter à quelques actions ne justifiant guère la contrepartie des dépenses allouées à leur fonctionnement.

En effet, le rôle commercial des antennes est devenu insignifiant du fait que le mode de paiement adopté par l'agence est basé sur des ordres de paiement délivrés aux clients pour leur permettre de s'acquitter des sommes dues auprès de la banque BDL contre la délivrance d'un reçu de versement dont copie est à déposer par le client auprès des services de l'agence.

Cette situation s'est avérée contraignante pour le recouvrement des créances en raison des difficultés rencontrées par les clients qui doivent se déplacer entre l'antenne se trouvant en dehors du chef-lieu de wilaya et la banque dont le siège est situé à Saida. Sachant bien que chaque antenne gère actuellement les communes relevant de deux daïras. Ce qui laisse apparaître un sentiment de dérangement inutile chez nos clients résidant dans les communes éloignées telles que Skhouna ou Maamora qui préfèrent accomplir les formalités de paiement entre le siège de direction et la BDL se trouvant dans un même endroit (Saida).

En outre, la mobilisation d'un personnel de soutien et des moyens de production pour des structures inopérantes engendre un déséquilibre notoirement ressenti en termes de répartition des tâches au sein de l'établissement. Ceci dit, que le personnel affecté dans les antennes insuffisamment contrôlé n'est pas aussi impliqué, dans le fonctionnement que celui mobilisé au niveau de la direction qui subit toutes les charges quotidiennes du travail.

Par ailleurs, le rapprochement auprès de l'agence foncière d'Oran dans le cadre de l'échange des expériences a mis en exergue les mêmes préoccupations qui pesaient sur la gestion et qui ont fini par s'estomper en regroupant tout le personnel au sein de la direction autour d'un même objectif en utilisant

rationnellement les ressources humaines disponibles et les moyens matériels dont dispose l'établissement.

C'est ainsi, que la révision de l'organigramme est devenue une nécessité absolue pour une meilleure adaptation du fonctionnement au développement de l'activité. Cette révision consiste à :

III.1. Eclater le service du foncier et urbanisme en deux services :

- Le service du foncier et de l'urbanisme qui aura la charge d'entreprendre : les prospections des terrains à travers les instruments d'urbanisme et les plans cadastraux ; la prise en charge des dossiers d'acquisition ; la vérification des actes de propriété et les cahiers des charges de cession ainsi que la gestion des opérations de levés cadastraux.
- Le service de suivi des projets qui aura la charge d'assurer la gestion des études : désignation des bureaux d'études ; établissement des contrats d'études ; vérification des dossiers techniques remis par les BET ; établissement et suivi des dossiers de permis de lotir ou de construire.

III.2. La création de deux départements :

- Le département technique : Ce département regroupera les services : du foncier et urbanisme ; les études ; la programmation et suivi des projets et le service des travaux.
- Le département d'administration et finance: il sera composé des services : d'administration générale, finances et comptabilité ainsi que le service commerciale.

III.3. La suppression des antennes et annexes :

La réorganisation des structures n'engendre pas le recrutement d'un nouveau personnel pour prendre en charge les nouvelles fonctions suscitées mais plutôt un redéploiement interne du personnel qui vise plutôt une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles pour atteindre les objectifs escomptés.

En effet, les missions des antennes pouvaient être menées aisément à partir de la direction dans le cadre d'un système d'organisation solidaire, contrôlable, œuvrant pour un même objectif et sans incidence financière. Et pour cause, les antennes n'auront aucune raison d'être. Pour peu, que la direction soit en mesure

de couvrir efficacement l'ensemble du territoire de la wilaya comme c'est le cas de l'OPGI, CADASTRE, CNR etc.....

Il convient de signaler que les communes et même les daïras sollicitent le plus souvent, les services de la direction de wilaya pour organiser des séances de travail et de coordination en raison de l'inefficacité des antennes pour répondre à leurs préoccupations majeures.

Les organigrammes sont représentés comme suit :

Avant :

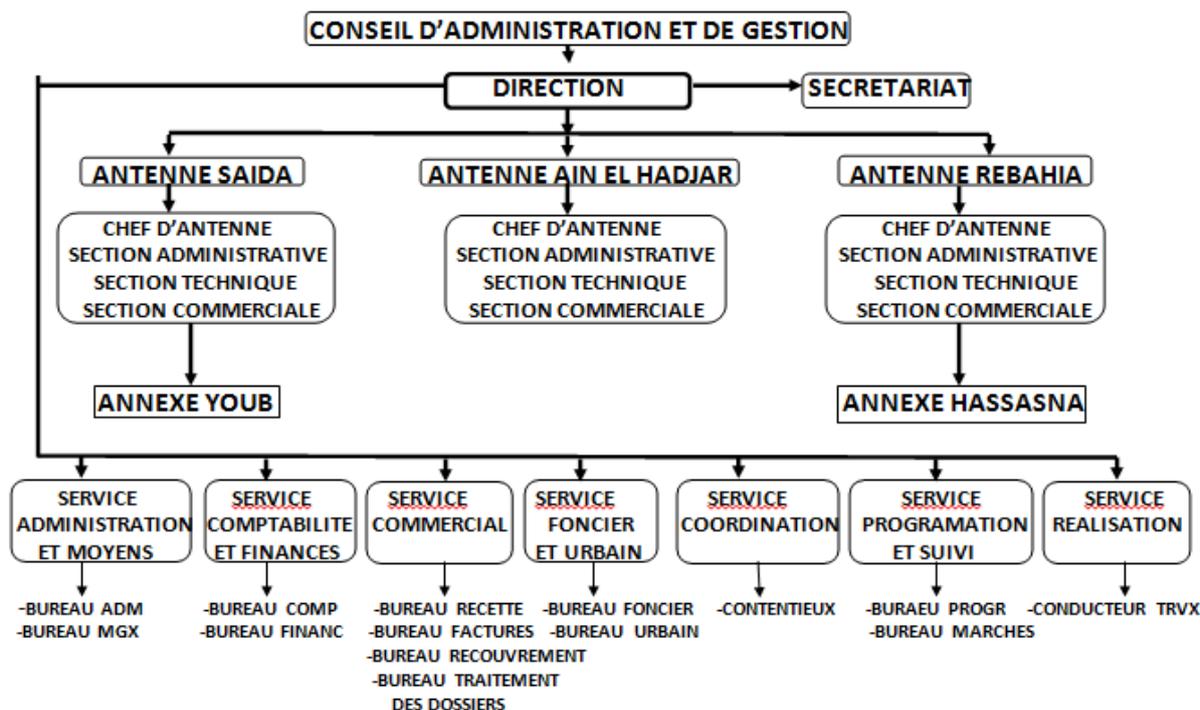


Schéma 02 :(Source organigramme réalisé par l'AGRFUWSA)

Après :

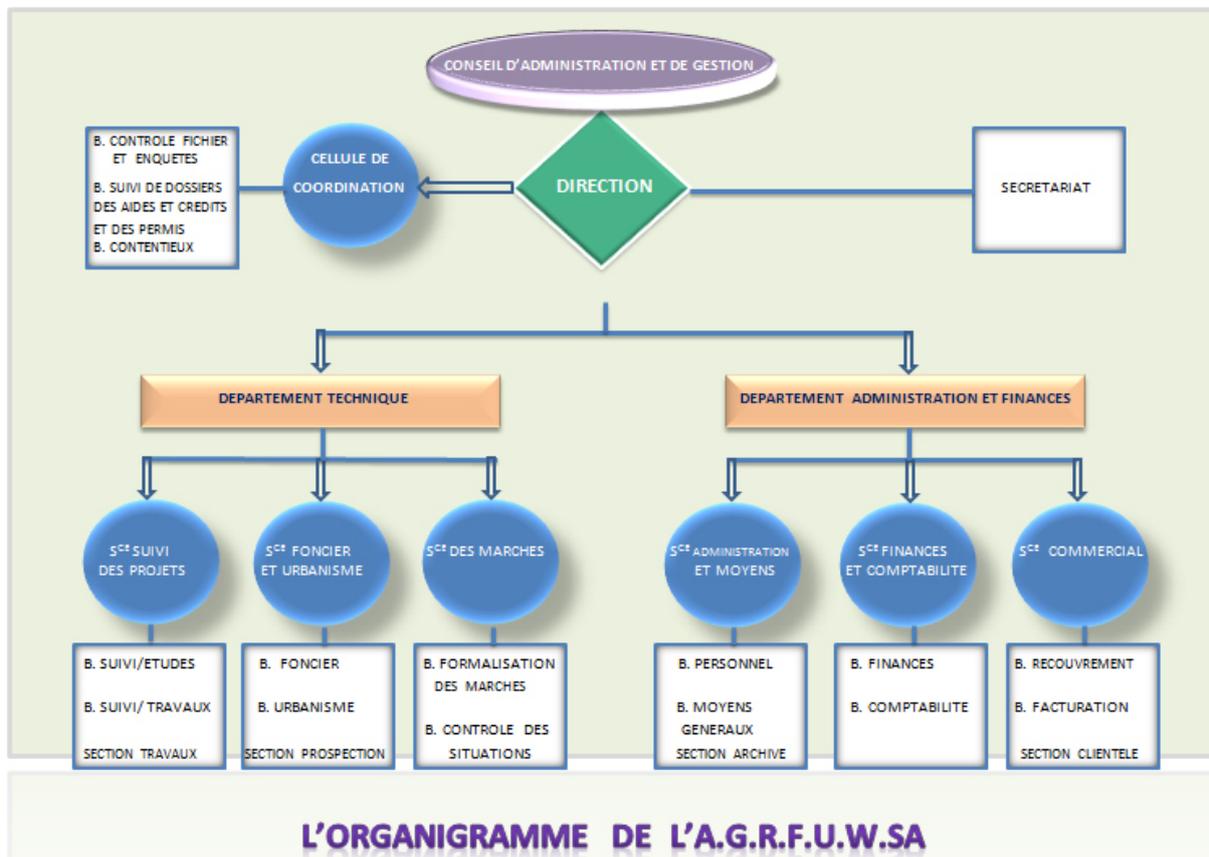


Schéma 03 :(Source organigramme réalisé par l'AGRFUWSA)

IV. Le choix et mise en place des mécanismes de coordination suivant une congruence avec la nouvelle stratégie

Avant d'illustrer le choix selon lequel ces mécanismes ont été mis en place, il demeure très important de voir **les contraintes** qui ont été à l'effet des dysfonctionnements au sein de l'entreprise, et qui ont fait l'objet de **changements effectués au niveau des mécanismes de coordination** suivant une congruence avec la stratégie nouvellement adoptée ainsi que **l'action de contrôle** qu'ils effectuent suivant cette congruence.

IV.1. Les contraintes de la mise en place des mécanismes de coordination sans congruence avec la stratégie de l'entreprise

L'ancienne structure était surtout caractérisée par un manque de cohérence, d'abord il y avait beaucoup de travail à faire, et ces tâches étaient concentrées auprès des services alors que les antennes ne faisait pratiquement rien, même les tâches qu'ils leur étaient attribuées semblaient inutiles, bien au contraire, les services s'efforçaient à les faire impliquer en les mettant au courant de ce qu'il se passait et au bout de deux années il était a constater qu'il demeure plus efficace d'orienter les efforts à tous et en cohérence vers un seul objectif, au lieux de perdre du temps et de l'argent à effectuer des tâches insignifiantes qui risquent de se répercuter sur le résultat, qualitatif et quantitatif.

Les travailleurs collaboraient suivant les ordres émis problèmes, sauf qu'il s'est avéré que la coordination, et les procédures telles qu'elles étaient, ne permettaient pas la meilleure coordination de façon à effectuer un travail qui mène à l'objectif escompté. La direction ne pouvait plus continuer à dicté aux chefs de services tous ce qu'ils devaient faire quotidiennement. En effet, suivant les engagements pris, vis-à-vis du conseil d'administration, il y aurait des objectifs à atteindre et un plan d'actions stratégique à suivre, et tous simplement le travail tel qu'il était coordonné ne permettait pas la cohérence voulu bien au contraire, dans la plus par du temps c'était un obstacle qui empêchait le fonctionnement normal de l'entreprise. Alors, pourquoi ne pas changer ?!

Dans le cas des chefs d'antennes, par exemple, qui détenaient des moyens et un personnel presque inactif, et qui ne faisait plus que s'informer auprès des services de la direction, comme ils mobilisaient des moyens pour rien. Il a paru plus efficace pour la direction de les charger de gérer les services pour laisser

l'intervention du directeur aux cas critiques, pour se concentrer mieux aux actions de pilotage et de gestion.

En revanche le personnel après toutes ces années de collaboration et d'expérience dans l'activité durant la période 2005-2009, est arrivé à standardiser un ensemble de tâches à effectuer, qui représentaient le cycle de production, présenté comme suit :

Procédure d'acquisition du terrain :

a. Procédure de prospection :

Par la participation aux réunions de présentation et d'approbation de toutes les études d'urbanisme effectuées par la wilaya à l'effet de s'enquérir de toutes les informations relatives au droit du sol, et qui représentent pour nous des informations clés concernant les espaces disponibles sur le plan de l'urbanisme.

Aussi la participation aux commissions de choix de terrain à l'effet de prise de décisions sur place, pour l'établissement de projets de la wilaya.

En effet notre présence à ces réunions est à titre prospectif.

b. Procédure du foncier :

Elle vient après la prospection, si l'agence est intéressée par un terrain il lui est indispensable de récupérer les informations auprès des services du cadastre urbain afin d'identifier le propriétaire du terrain en question autrement dit sa nature juridique, qu'il s'agisse d'une propriété privée, publique (un bien privé de l'Etat, ou public de l'Etat), communal (un bien privé communal ou public communal).

c. Les formalités d'acquisition :

Terrains appartenant à des collectivités locales

La procédure est simple, c'est un transfert de terrain par voie de délibération, qui permet à l'agence de transférer la propriété du terrain pour le compte des collectivités locales depuis ces dernières aux clients suivant une convention entre l'agence qui détermine la quote-part des collectivités locales.

Les terrains de l'Etat (représenté par les domaines)

L'agence est tenue d'établir une demande d'acquisition auprès du comité technique de la wilaya présidé par le wali, une fois l'accord donnée, le wali signe un arrêté de session au profit de l'agence qui lui permet de déposer un dossier d'acquisition auprès des services des domaines pour évaluation, ensuite vient le règlement pour que les domaines établissent l'acte de propriété, et une fois signé par les deux parties il est soumis aux services des impôts pour enregistrement et à la conservation foncière pour accomplir les formalités des publications.

Terrain privé

La commission d'évaluation de l'agence évalue le terrain qui intéresse l'agence pour ensuite engager les négociations avec les propriétaires, une fois d'accord, l'agence présente le dossier aux Conseil d'Administration, et après l'accord du CA l'agence procède à la formalisation de l'acte de propriété par-devant le notaire et une fois signé par les deux parties l'acte de propriété sera soumis au services des impôts pour enregistrement et publication.

Les procédures de permis de construire et de lotir :

L'étude du produit est confié à un bureau d'études spécialisé et agréé par le billet d'un avis d'appel d'offres. Le contrôle, la vérification, le suivi, la réception du service fait ainsi que le règlement sont assurés par le service de suivi des études et travaux qui est aussi chargé de déposer le dossier de demande de permis de construire ou de lotir, selon le cas, auprès de la commune concerné par l'implantation du projet.

L'instruction de ce dossier est faite par plusieurs services externes à l'agence, et le suivi du dossier déposé est assuré par le service coordination qui veille au respect des délais réglementaire de traitement ou d'instruction du permis, une fois l'avis favorable donné par ces différents services un arrêté de permis de lotir ou de construire est pris l'autorité complète soit du P APC, le wali ou le ministre selon l'ampleur du projet, pour un permis soit de lotir ou de construire, un cahier des charges est établi par le service foncier et urbanisme auprès d'un notaire, une fois signé par le directeur de l'agence il est soumis aux formalités de publicité auprès de la conservation foncière, et une fois le cahier des charges publié le service foncier et urbanisme transmet une copie au service commerciale déclarant ainsi la fin du cycle de production et le début de la rétrocession.

NB : il est à noter que l'agence est un promoteur immobilier par excellence, que ce soit pour les études, le levés cadastraux, les études de soles, études techniques, les travaux de viabilisation, ou les travaux de construction, l'agence fait appel à des sous-traitants suivant des procédures d'avis d'appel d'offres réglementaires.

La procédure de rétrocession

Cette procédure diffère selon la nature du produit.

a. La rétrocession des biens bâtis

Selon l'article 7 du décret 03 408, les opérations de ventes de tous les biens immobiliers produits par l'agence sont soumises aux formalités de publicité et d'affichage aux avis de ventes par voie de presse, internet et affichage dans les lieux publics.

Les personnes concernées par les offres sont invité à retenir un cahier des charges auprès de l'agence, dans lesquels ils trouveront tous les caractéristiques techniques du produit ainsi que les critères d'évaluation et les modalités de sélection et enfin les conditions de vente.

Après le dépôt des offres ces dernières passeront par une commission d'ouverture, commission de traitement et d'analyse de ces offres pour ensuite afficher la liste provisoire des bénéficiaires et après échéance du délai de recours, la liste définitive sera affichée et le service commercial entame la procédure de vente.

La vente de ces biens est conclue soit par contrat de vente sur plan (VSP), avant l'achèvement des travaux, soit par acte de propriété lorsqu'il s'agit d'un bien vendu après les travaux.

b. La rétrocession des biens non bâtis

S'agissant des biens non bâtis, les mêmes démarches applicables aux biens bâtis le sont également pour les non bâtis, sauf que la vente est conclue par acte de propriété délivré juste après l'achèvement des travaux de viabilité attesté par le P-APC concerné.

c. La régularisation des biens immobiliers

En ce qui concerne la régularisation des biens, il s'agit de la vente de terrains propriété de l'agence sur lesquels des constructions ont été édifiées soit dans un

cadre programmé comme l'évolutif, FONAL, CNEP et l'auto construction, ou spontané par des tiers personnes ou encore des terrains excédentaires appartenant à des propriétés privées.

Dans tous les cas de régularisation, la vente est opérée de grès à grès au profit de l'occupant légitime après enquête approfondie.

d. *Les modalités de vente*

Comme il s'agit d'un produit plus au moins chère, la vente est rarement opérée au complet, la majeure partie des cas c'est des ventes à terme suivant un calendrier de paiement fixé par un engagement dûment établi par le client.

L'agence foncière a géré le ¼ du parc de la wilaya de Saida depuis son existence.

Le travail des antennes

Ces entités étaient les anciennes agences qui connaissaient tous les clients ainsi que les sous-traitants, comme elles disposaient de toutes les informations nécessaires au fonctionnement de l'agence. Et vu leur immense importance autant que source d'information et aussi pour ne pas perturber les clients et les sous-traitants, la direction a préféré garder temporairement cette situation, leur activité et leur localisation comme elle l'était auparavant.

Le service de suivi des études et travaux

Il assure le contrôle des chantiers, la vérification des attachements, le visa des factures, l'établissement des demandes, le paiement la réception provisoire et définitive des travaux ainsi que le suivi du produit après sa vente.

Le problème des compétences a, en effet, fait l'objet de toute une stratégie et dont l'application a commencé depuis 2010 dans le but de recruter un personnel qualifié capable d'assurer un développement durable pour l'entreprise.

Aussi le cas des produits, dont certains d'entre eux ont causé beaucoup de problèmes dans les exercices qui ont précédé et d'autres qui étaient jugés rentables pour la direction et qui devaient faire partie de son programme.

Quant aux normes, la direction a remarqué que le personnel n'était pas assez impliqué dans la mise en application de la stratégie escomptée pour l'atteinte des perspectives voulues.

IV.2. Les changements effectués sur les mécanismes de coordination assurant une congruence avec la stratégie adoptée

Toutes ces tâches devaient être achevées, suivies et contrôlées tout simplement par leur formalisation en vue de s'assurer de leur achèvement tel qu'elles sont décrites par les services techniques. Aussi a été le cas du service comptabilité et dont la procédure a fait l'objet d'un long chemin de révision pour arriver enfin et avec l'aide d'un expert-comptable (assainissement des comptes en 2009) à la conviction que l'ancienne procédure comptable suivie ne permettait pas aux bilans de refléter la réalité de la situation financière de l'AFW et à cet effet, la direction a décidé d'installer un logiciel de comptabilité programmé spécifique à l'activité de l'AFW, ainsi que le lancement d'une formation du personnel du service pour la maîtrise de ce logiciel. Et c'était aussi le cas du service personnel pour le logiciel de la paie.

En parlant de formation, le personnel des services techniques ont aussi reçu des formations, sauf que celles si étaient internes, le directeur consacrait des séances de formation pour le personnel chacun dans son service, pour les logiciels : AUTOCAD, 3D MAX, PHOTO CHOP...ECT.

Et suivant la nouvelle structure, la direction travaille avec : le secrétariat, la cellule de coordination, et deux départements. Le département technique (sca suivi des projets, sca foncier et urbanisme et le sca des marchés) et le département administration et finances (sca administration et moyens, sca finances et comptabilité et le sca commercial). Et les agents ainsi que leurs chefs de service n'ont recours à la direction qu'en cas de problème rencontré lors de l'achèvement de leur tâches.

Chaque service dispose de sa propre procédure de travail formalisée et écrite pour pouvoir y revenir en cas d'oubli et qui subit des actualisations jusqu'à présent, par la suppression ou bien l'ajout de tâches.

Aussi notre entreprise a eu la chance de recruter des éléments en contrats venant des établissements de plein emploi, et ce dans différents domaines, et qui ont réussi à faire une différence de taille sur le plan opérationnel.

Quant aux produits, désormais l'AFW dispose d'une gamme considérable :

Les biens bâtis :

- Programme promotionnel ;
- Les logements (LSP) ;
- Les locaux de commerce ;
- Les logements sociaux ;
- Les logements promotionnels aidés ;
- Programme évolutif ;
- Programme fonal.

Les biens non bâtis :

- Les lotissements sociaux ;
- Les lotissements promotionnels ;
- Les lots épars ;
- Les lotissements destinés à l'habitat rural ;
- Equipements;
- Les lotissements mixtes;

Les prestations :

- La gestion pour compte ;
- L'aménagement urbain ;
- La location ;
- Les prestations diverses.

En plus des régularisations qui sont toujours en cour d'actualisation. Sauf que dans le cadre de la nouvelle organisation, l'entreprise a décidé de ne plus produire le logement dans le cadre de l'habitat rural car la direction a jugé qu'il n'était pas satisfaisant vu les nouvelles ambitions.

Et concernant les qualifications qui ont fait l'objet de toute une note préparé avec le service administration et moyen, dans laquelle est mis en place toutes les qualifications dont l'entreprise a besoin, quelques une acquises et le reste pas encore, mais une chose est désormais sur est que la direction est conscient de ses besoin et ou les placés pour la meilleur exploitions. Sauf que l'AFW est toujours en quête d'avoir les qualifications nécessaires à son développement durable.

Quant à la standardisation des normes, vu la complexité de l'activité, notamment le cycle de production qui ne dépend pas uniquement des services internes et de leurs efforts, mais aussi de la participation de d'autres administrations dont dépend l'avancement des travaux dans l'activité, et c'est pourquoi la direction tien à ce que le personnel exécute à la lettre les instructions sans faute, et cela ne veut

pas dire gare aux initiatives bien au contraire, sauf qu'il est absolument important d'implanté aux esprits du personnel, qu'il est absolument nécessaire d'échanger les idées avec la direction afin d'orienter ces initiatives vers le sens voulu (mise en place de la stratégie) sans subir de conséquences néfastes qui, une fois-là pourraient être difficiles à ignorés et mènent même au contentieux.

IV.3. L'action de contrôle effectué par les mécanismes de coordination suivant une congruence avec la stratégie

En effet, et selon le directeur, le non-respect des procédures, ou des ordres de gestions donnent lieu, la plus pars du temps à des erreurs qui se transforment en problèmes. Donnant lieu à un contact direct avec la direction pour y trouver les solutions adéquates. Pour la direction, cette démarche concerne tous les problèmes quel que soit leurs origines. Le contrôle est de cette manière effectuer tout en assurant l'orientation de l'action vers une cohérence avec la stratégie et ce par l'implication du personnel dans la prise de décision tout en le tenant informé des visions stratégiques en plus des tableaux de bords.

Conclusion :

L'étude de cas présentée dans le présent chapitre a permis de constater que l'AGRFUWSA résume trois cas au même temps :

Le premier (2005-2009) relie, mécanismes de coordination, stratégie et efficacité structurel ;

Le deuxième (2010-2011), est marqué par l'absence de lien entre les deux éléments, mécanismes de coordination et stratégie;

Et le troisième les relie de nouveau en 2012 afin d'obtenir une structure efficace et confirme que celle-ci traduit forcément une congruence entre stratégie et mécanisme de coordination.

Le changement structurel de 2012 a touché directement ces mécanismes qui correspondaient à la stratégie initiale et empêchaient ainsi l'efficacité de structurelle. L'entretien avec le directeur de l'AGRFUWSA ainsi que les documents analysés, ont illustré une relation directe des changements qui ont touchés l'ensemble des mécanismes de coordination suivant la nouvelle stratégie d'une part et les résultats obtenues en fin de 2012 d'autre part, qui seront détaillés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE III

CHAPITRE III : L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité de la structure de l'AGRFUWSA par leur action de contrôle

Introduction :

Sans cette action de contrôle qu'exercent ces mécanismes pour assurer la mise en place de la stratégie de l'entreprise, la nouvelle structure n'aurait pas pu être aussi efficace, d'ailleurs même les changements de division qui ont été effectués étaient, en fait, pour pouvoir permettre une meilleure coordination afin d'assurer l'exploitation et la cohérence de tous l'ensemble des moyens employés de façon à être sur la même longueur d'onde et parvenir à réaliser l'efficacité de cette nouvelle structure, pour dépasser le plan opérationnel et se traduire en chiffres et résultats dans l'exercice même du changement structurel.

L'AGRFUWSA avait pour objectif en 2012 de réaffirmer la confiance de ses clients, les actions menées lors de la première année du contrat de performance 2012 - 2014 ont donc visé à consolider et stabiliser l'offre pour satisfaire les clients dans le cadre de sa stratégie globale de rester leader aux yeux de ses clients.

En 2012, un nouveau produit est mis en vente basé sur le logement promotionnel en individuel à deux étages pour être livrés en clos et couvert doté de tous les réseaux de viabilité. Conçu pour répondre à la demande d'une classe sociale en quête de logement de qualité, ce changement ambitieux ne s'est pas fait sans difficultés. Tant le personnel que les bureaux d'études ont dû trouver de nouvelles habitudes. Et l'entreprise a donc écouté ses clients et cherché avec eux les solutions pour mieux les satisfaire. Ce travail continu pour toucher d'autres catégories de demandeurs. Pour y parvenir, l'entreprise s'est appuyée sur l'engagement et l'implication, de tous les instants, de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'établissement.

2012 était l'année de la croissance, 2013 celle de la stabilisation et de la consolidation. En 2014, l'AGRFUWSA aura à cœur d'augmenter la satisfaction de ses clients en leur offrant un service encore meilleur et en donnant la priorité à leur confort.

Section 1 : Les Résultats De L'AGRFUWSA Réalisé En 2012

Selon le cadre dirigeant et le premier responsable de cette EPE, l'efficacité de la nouvelle structure c'est traduit par les chiffres, en effet les résultats obtenus au cours de l'exercice⁽¹⁸³⁾ 2012 qui seront détaillé si après le prouvent.

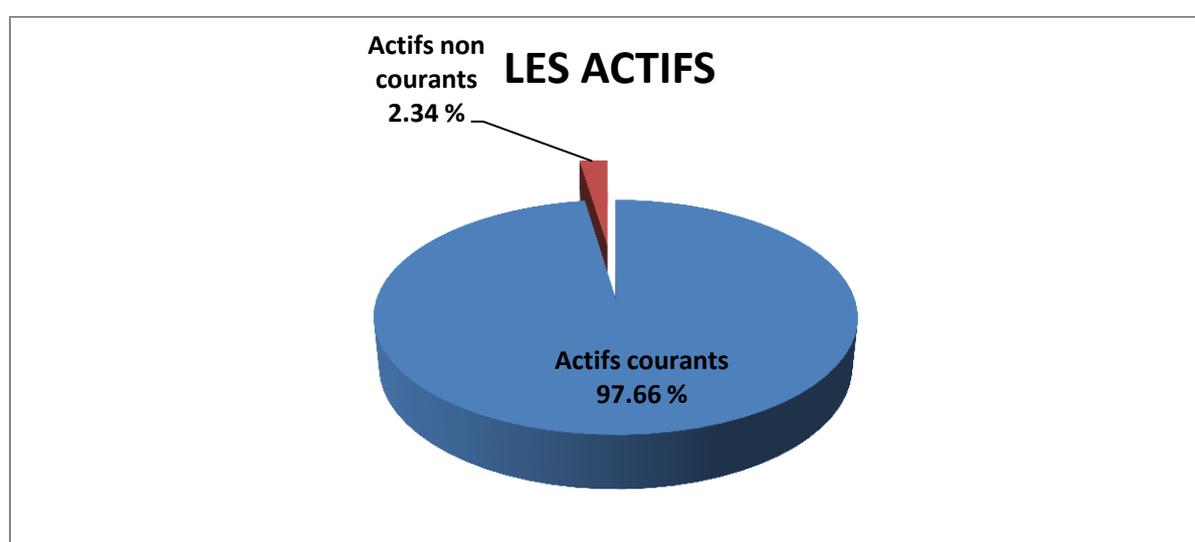
Au 31/12/2012, la nomenclature des opérations gérées comporte 424 opérations pour 20003 unités résidentielles dont 2067 logements, 10285 lots de terrains à bâtir et 7651 cas de régularisations de terrains occupés. Les statistiques ci-après retracent brièvement l'activité de l'agence au cours de l'exercice 2012.

Désignation	Consistance
Factures établies	457
Requêtes introduites	136
Requêtes régularisées	100
Audiences accordées	211
Affaires introduites devant les instances judiciaires	21
Affaires jugées en faveur de l'agence	09
Affaires jugées contre l'agence	01
Affaires en instance	01
Affaires concernant d'autres parties	10
Réunion de choix de terrains	18
Lots de terrain implantés	205
Cahiers des charges notariés établis	29
Cahiers des charges notariés publiés	07
Levés cadastraux effectués	08
Actes délivrés	455
Dossiers d'acquisition transmis au CTW	25
Logements livrés	108
Dossiers de permis de lotir déposés	07
Mémoires réglés	02
Avis d'appel d'offres lancés	09
Marchés signés	05
Conventions signées	08
ODS délivrés	28

Tableau 13 : source rapport de gestion 2013

Les états financiers relatifs à l'exercice 2012 ont été établis selon les prescriptions de loi N° 07.11 du 25/12/2007 portant système comptable financier ainsi que les textes subséquents notamment l'arrêté du 26/07/2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation. Ils ont été arrêtés par le service des finances et comptabilité de l'agence en utilisant le logiciel de comptabilité développé par la société SARL/DLG selon les normes comptables en vigueur.

Le bilan comptable de l'exercice 2012 enregistre un montant net de l'actif de l'ordre de 659.446.963,81 avec une augmentation de 20,42 % par rapport à celui de l'exercice précédent. Il comporte les comptes suivants:



Graphique 02 : les actifs de l'AGRFUWSA de l'année 2012 (Source : rapport de gestion 2013)

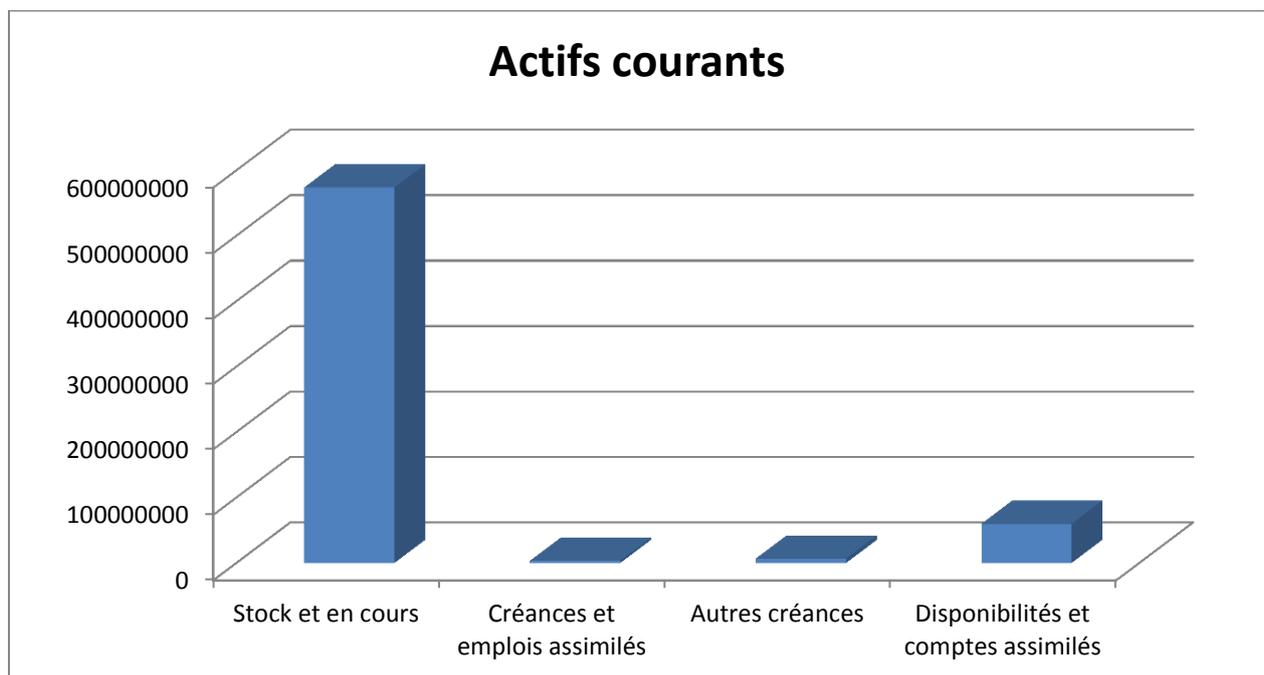
- **Actifs non courants**

Comparativement à l'exercice 2011, les actifs non courants enregistrent une variation de +24,93 % dont une augmentation de 9,71% des immobilisations corporelles pour un montant de 1.164.850,06 DA due à l'acquisition d'un véhicule et du matériel de climatisation et une augmentation pour un montant de 1.927.673,59 DA concernant les immobilisations financières notamment la prise en charge de la provision de l'indemnité de départ en retraite en application des dispositions du SCF et suite aux réserves émises par le commissaire aux comptes lors de l'examen des états financiers relatifs à l'exercice 2011.

Le compte des immobilisations corporelles reste en deçà de sa juste valeur faute de pouvoir confier l'évaluation des immobilisations à un professionnel dûment qualifié installé au niveau de la wilaya. Toutefois, l'agence reste attentive à toute possibilité offerte même en dehors de la wilaya.

- **Les actifs courants:**

Les actifs courants constituent 97,65 % des actifs de l'établissement avec un montant global de 643.987.201,12 DA et une augmentation de l'ordre de 22,71 % par rapport à l'exercice précédent. Ils sont constitués :



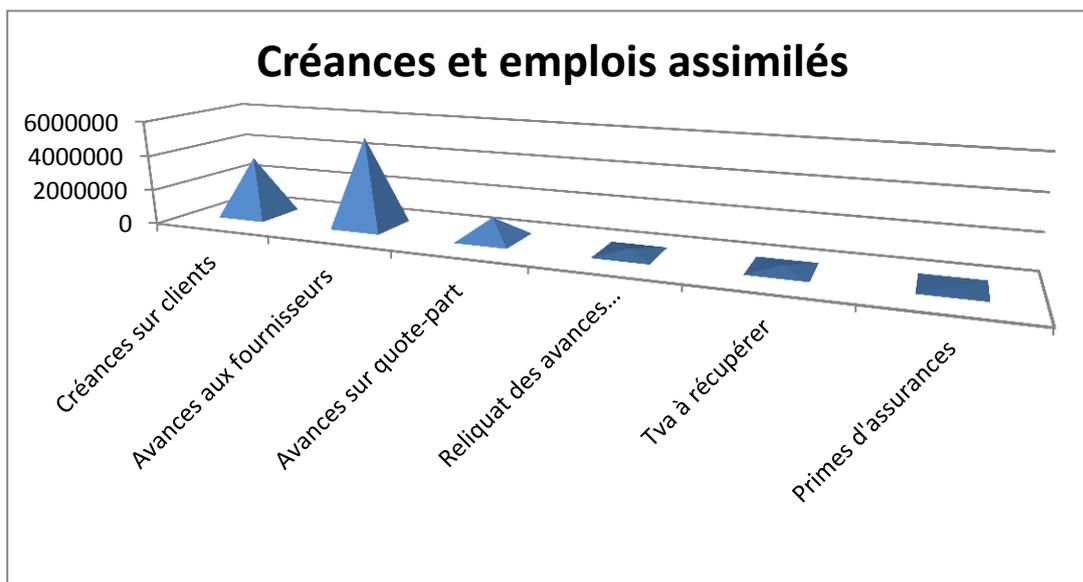
Graphique 03 : le développement de l'actif courant pour l'exercice 2012 (source le rapport de gestion 2013)

Stocks et en cours d'une valeur de 573.746.027,91 DA composés principalement de terrains nouvellement acquis pour un montant de 18.280.054,23 DA, de matière et fournitures pour un montant de 141.651,40 DA et 555.324.322,28 DA de produits et travaux en cours. Il est à noter qu'en dépit des cessions opérées durant l'exercice 2012, ce compte reste relativement élevé avec une augmentation de l'ordre de 15 % par rapport à l'exercice précédent.

Ce compte contient la valeur de plusieurs lots de terrains à caractère social non encore attribués par les différentes commissions communales et dont la commercialisation est devenue une nécessité absolue pour assainir les stocks de

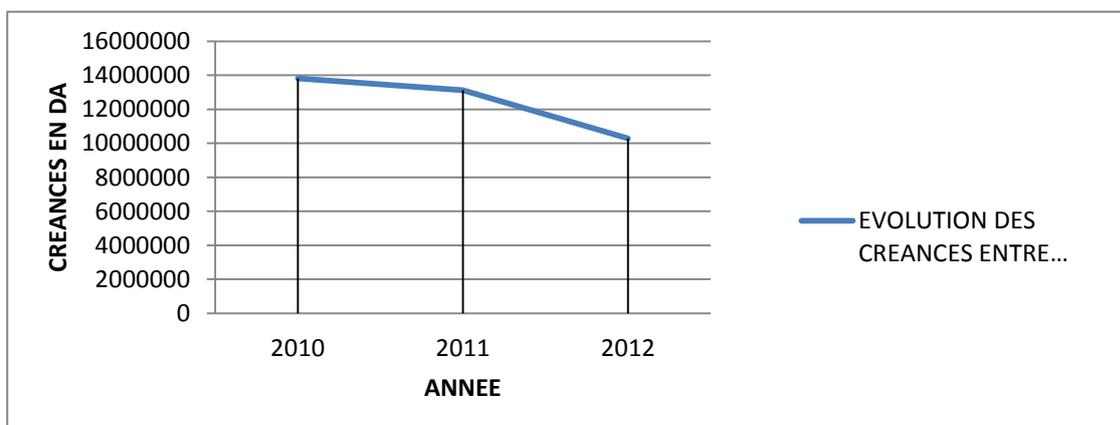
produits en cours.

Créances et emplois assimilés: Pour un montant de 3.438.600,00 DA comme créances sur clients, 5.173.377,20 DA représentant les avances aux fournisseurs notamment les domaines pour des terrains récupérés par les services de l'Etat, 1.188.467,32 DA comme avance sur la quote-part accordée aux œuvres sociales, 235.300,00 DA comme reliquat des avances accordées aux personnels par les ex-agences dissoutes, 199.226,98 DA représentant la TVA à récupérer, 55.376,64 DA concernant les primes d'assurances pour les véhicules.



Graphique 04 : l'emploi des créances (source rapport de gestion du CAG 2013)

L'ensemble des créances ont connu une baisse de l'ordre de 21,5 % entre 2011 et 2012 comparativement à la baisse de 5,03% enregistrée entre les exercices 2010 et 2011.

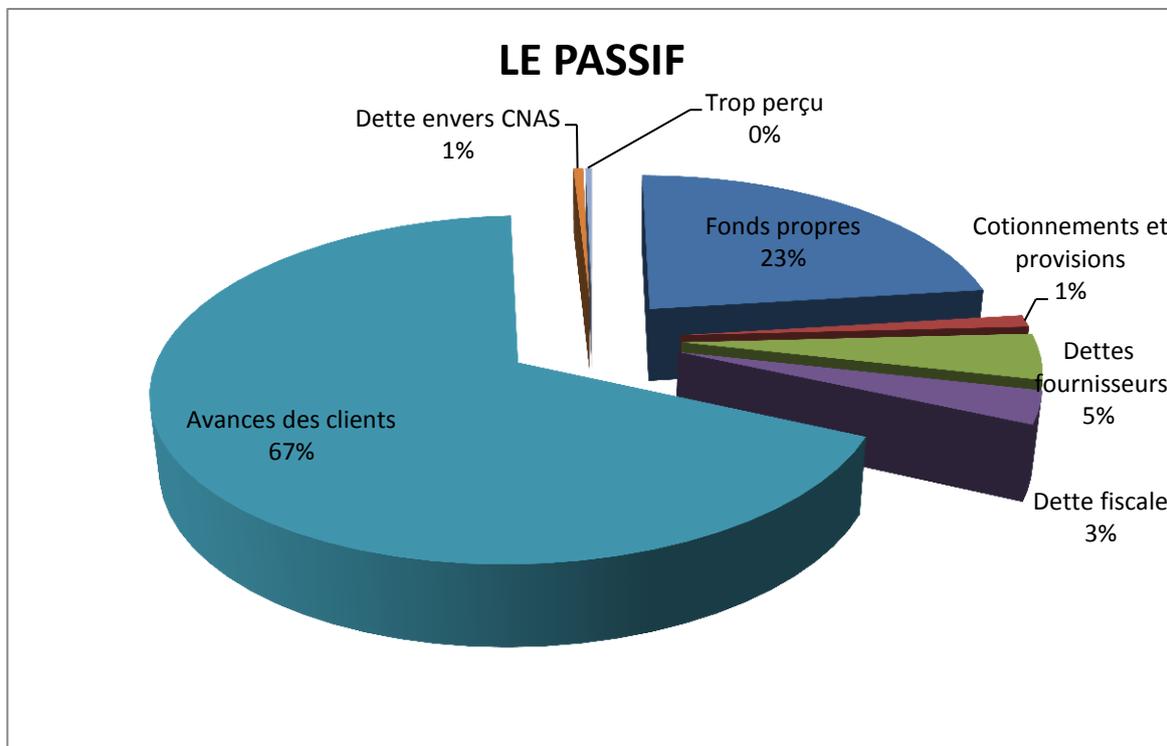


Graphique 05 : évolution des créances sur la période 2010-2012 (source IDEM)

Les disponibilités et comptes assimilés: Comparativement à l'exercice précédent, ce compte s'est soldé en fin de l'exercice 2012 d'un montant de 59.950.825,07 DA contre 3.684.513,68 DA en 2011. Il représente ainsi 9,09 % par rapport à l'ensemble des actifs. Ce solde a pu être mobilisé grâce aux mesures prises tendant à moduler les engagements de l'agence en fonction des possibilités offertes en matière d'encaissement. Ces mesures ont permis de maintenir, jusqu'à la fin de l'exercice, l'équilibre de la trésorerie à même de faire face aux éventuelles dépenses liées entre autre aux opportunités d'acquisition de nouveaux terrains urbanisables.

Le passif (les ressources)

Au 31/12/2012, les comptes du passif totalisent 659.446.963,81 DA qui regroupe 151.436.884,98 DA de fonds propres, 7.672.622,41 DA d'emprunts et dettes financières, 29.156.788,07 DA constituant les dettes vis-à-vis des fournisseurs, 20.632.834,63 DA comme dette vis-à-vis de l'administration fiscale. 447.718.922,17 DA représente les dettes vis-à-vis des clients et 2.335.628,28 DA constituant le passif de la trésorerie.



Graphique 06 : le passif de l'AGRFUWSA du bilan 2012(rapport de gestion CAG2013)

- **Les capitaux propres**

Les capitaux propres de l'agence sont de l'ordre de 151.436.884,98 DA constituée d'un apport des collectivités locales pour 5.439.246,87 DA et de 145.997.638,11 DA résultant des exercices précédents à savoir: 119.289.718,31 DA concernant les ajustements résultant de l'assainissement des comptes financiers et 27.201.203,07 DA concernant les résultats cumulés de l'agence foncière de la wilaya allant de la période de 2005 à 2012.

Hormis le fond social émis, le capital de l'établissement évolue en fonction de la croissance de l'établissement au fil des années sans avoir recours ni aux appels d'augmentation du capital ni aux subventions d'équilibre.

A titre indicatif, le tableau ci-après retrace l'évolution des fonds propres de l'agence durant les quatre dernières années.

EXERCICES	FONDS PROPRES EN D.A	EVOLUTION	
		% (N - 1)	MONTANT
2009	139.797.211,40	+253,69	100.272.956,10
2010	148.468.553,97	+6,20	8.671.342,57
2011	147.075.539,86	-0,93	-1.393.014,11
2012	151.436.884,98	+2,96	4.361.345,12

Tableau 14 : l'évolution des fond propres de 2009 à 2012 (source IDEM)

La variation des capitaux propres entre 2010 et 2011 est due à la constatation des impôts sur le bénéfice (IBS) relatifs aux exercices 2010 et 2011.

- **Le passif non courant**

Il est de 7.672.622,41 DA. Il regroupe un cautionnement émis par les locataires

du marché couvert pour un montant de 766.000,00 DA et une provision de 6.906.788,07 DA concernant les indemnités de départ à la retraite.

Ce compte a connu une augmentation de l'ordre de 4.768.072,32 DA représentant 164,15% par rapport au solde constaté au 31/12/2011.

- **Le passif courant**

Il contient un montant de 499.844.173,15 DA constitué des comptes suivant :

Les dettes envers les fournisseurs pour un montant de 29.156.788,07 DA concernant un montant de 21.969.083,98 DA de retenue de garantie et de 7.187.704,09 DA représentant 14 factures déposées par différents fournisseurs aux fins de vérification et règlement.

Les impôts pour un montant de 20.632.834,63 DA dont 8.204.658,25 DA représentant le reliquat du rôle notifié par l'administration fiscale vis-à-vis de l'ex-agence foncière d'Ain El Hadjar qui a fait l'objet d'échéancier de paiement fixé à 100.000,00 DA/mois, de 5.797.473,70 DA représentant l'IBS des quatre exercices écoulés dont les rôles n'ont pas été notifiés au 31/12/2012. Le reste soit 6.630.702,68 DA représentant la TVA, la TAP et L'IRG constatés en fin d'exercice 2012.

Les autres dettes pour un montant de 447.718.922,17 DA dont 99,21 % soit 444.207.129,16 DA représentant les avances des clients pour des produits non encore facturés. Le reste soit 3.511.793,01 DA concerne les cotisations CNAS constatées.

La trésorerie passive contient un montant de 2.335.628,28 DA comptabilisé dans le bilan de clôture de l'agence dissoute d'Ain el Hadjar sur la base de l'audit établi en 2004 par la SNC au vu des documents qui lui sont présentés par les services de cette agence. Il s'agit de la différence constatée entre les dépôts effectués par l'agence d'Ain el hadjar (1/5 des ventes) auprès du notaire Khaled Aissa d'une part, et la somme restituée par ce dernier à l'agence. Pour régulariser cette situation reportée dans le bilan d'ouverture de l'agence de wilaya qui a pris l'actif et le passif des agences communales dissoutes, l'agence a exigé au notaire la présentation de ces états pour établir un rapprochement avec les services de comptabilité. En raison du retard effectué par le notaire, l'agence s'est trouvée dans l'obligation de mettre en demeure le notaire de présenter les

relevés bancaires y afférents sous peine d'annulation de la dette. Ce dernier a justifié ce retard par son incapacité de trier les relevés bancaires parmi les documents comptables dont il dispose. Il a confié finalement cette opération à un bureau de comptabilité agréé qui n'a pas encore transmis ses conclusions.

Les comptes de résultat

- Les charges

Les charges qui totalisent un montant de 153.929.224,45 DA sont en diminution de l'ordre de 9,53% par rapport aux charges constatées durant l'exercice 2011. Elles sont constituées principalement de :

Charges liées au fonctionnement: Le montant des charges de fonctionnement est de 49470683,94 réparti comme suit :

COMPTE	LIBELLE	CHARGES 2012
401.102	pièces de rechanges + informatique	389 414,34
401.103	carburants / pneumatique	350 958,98
401.104	Quincaillerie	123 930,00
401.105	fourniture de bureau	260 480,38
401.106	tenue de travail	39 029,00
401.107	produit d'entretien	31 950,00
401.108	matériel de construction	779 579,93
TOTAL		1 975 342,63

Tableau 15 : fournitures divers (source IDEM)

COMPTE	LIBELLE	REALISATIONS 2012
401.203	entretien et réparations des équipements	394 398,12
401.204	honoraires bureau comptabilité	224 000,00
401.205	Honoraires avocats	156 780,00
401.206	Honoraires huissiers	533 358,00

401.207	Tirages, photocopies et reliures	55 050,00
401.208	frais de publicités	295 792,00
401.209	frais de missions et déplacement	43 000,00
401.210	cons.eau/elect/gaz	291 148,13
401.211	redevances téléphoniques et ABB	434 912,62
401.212	frais de banque	64 812,40
401.213	assurances véhicules	143 405,34
401.214	Réceptions et jetons de présence	146 011,50
401215	Location	933 795,00
401216	Documentation	1 105,77
401217	Contrôle technique	5 267,67
401218	Frais de transport	36 720,00
TOTAL		3 759 556,55

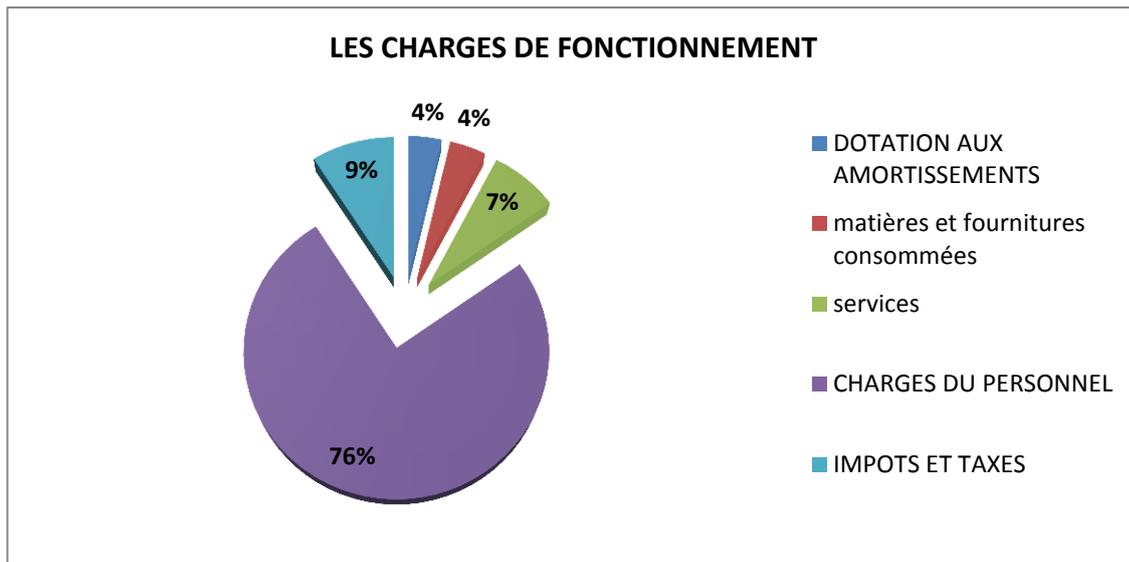
Tableau 16 : Les services (source IDEM)

COMPTE	LIBELLE	REALISATIONS 2012
421.000	Traitements et salaires	28 255 090,96
421100	Indemnités de congé payé	2 227 748,13
431.000	cotisations patronales CNAS	6 456 703,09
422.000	contributions œuvres sociales 2%	480 967,43
Total		37 420 509,61

Tableau 17 : Charges du personnel (source IDEM)

COMPTE	LIBELLE	REALISATIONS 2012
642000	Impôts et taxe - chiffre d'affaire	1 700 828,62
657000	Autre charges	332 539,25
695000	Impôts sur le bénéfice	2 466 416,38
Total		4 499 784,25

Tableau 18 : Charges fiscales (source IDEM)



Graphique 07: la répartition des charges de fonctionnement (source IDEM)

CODE	RUBRIQUE	MONTANT
611000	Travaux de construction	101 582 129,06
617000	Les études	2 876 411,45
TOTAL		104 458 540,51

Tableau 19 : Les charges d'équipement (source IDEM)

Les charges d'équipement représentent 67,86 % du total des charges. Le reste soit 32,14% représente les charges de fonctionnement.

Les charges du personnel d'un montant de 37.863.590,74 DA représentent les 76 %des charges de fonctionnement et 24,60% du total des charges.

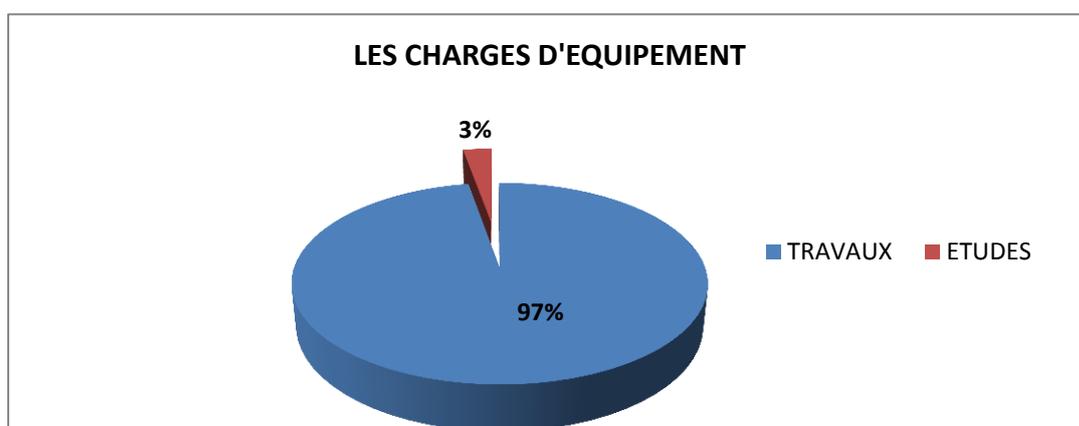


Figure 08 : la répartition des charges d'équipement (source IDEM)

- Les produits:

A l'exercice clos de 2012, les produits totalisent un montant de 161.328.473,62 DA soit une régression de 7,48% par rapport au chiffre d'affaire réalisé en 2011. Il est détaillé comme suit :

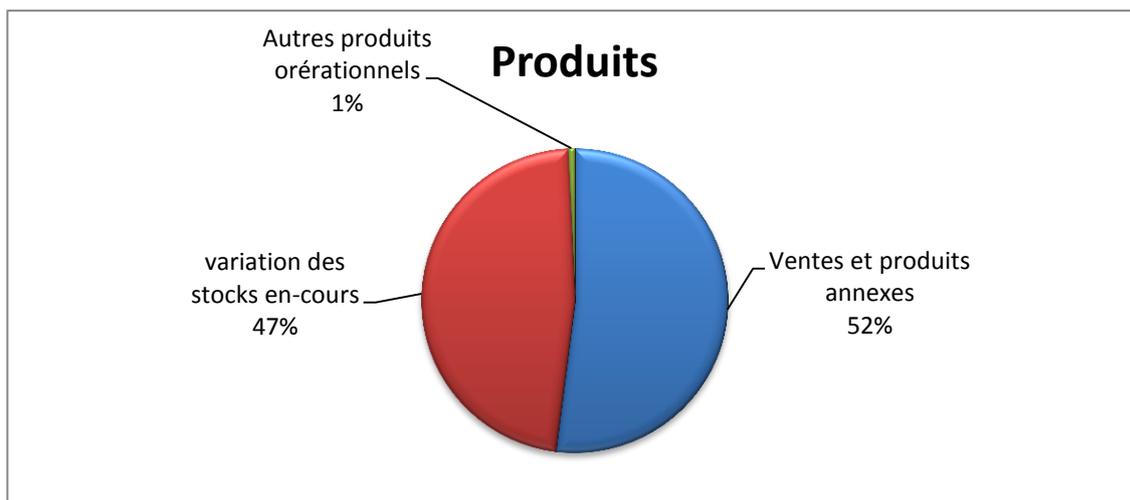
CODE	COMPTE	MONTANT 2012
701000	Vents et produits annexes	83 910 922,22
723000	Variations des produits en -cours	76 362 749,41
750000	Autres produits de gestion courante	1 054 801,99
TOTAL		161 328 473,62

Tableau 20 : les produit réalisés (source IDEM)

Le compte vente et produits annexes est constitué des recettes inhérentes aux cessions de terrains et de logements ainsi que la location. Il représente 52,01 % du total des produits et enregistre une régression de 22,32% par rapport à l'exercice 2011.

Le compte variation des en-cours est constitué de recettes inhérentes aux produits en cours non encore facturés.

Quant au compte des autres produits, il est composé essentiellement des frais relatifs aux cahiers des charges destinés aux soumissionnaires ainsi que les enquêtes foncières.



Graphique 09 : la répartition des produits (source IDEM)

Loin d'atteindre les objectifs escomptés, le chiffre d'affaire réalisé en 2012 a connu une baisse de l'ordre de 7,48% par rapport à celui réalisé en 2011.

Cette baisse est due essentiellement au retard enregistré dans les projets de 82 logements promotionnels à Hammam Rabi en raison des erreurs constatées dans l'étude technique au niveau du levé topographique et qui n'a pu être détectée que lors de l'implantation et le lancement des travaux. Une étude modificative s'est avérée nécessaire afin de respecter les limites de la propriété de l'agence. Le chiffre d'affaire prévisionnel de cette opération est de 148 838 402,25 DA. Un autre projet de 40 lots promotionnels à Ain Tghat ne manque pas d'importance du point de vue chiffre d'affaire et dont le lancement a connu d'énormes difficultés commençant par l'instruction du dossier de demande de permis de lotir pour finir avec l'opposition de 08 EAI ayant bénéficiées d'arrêtés de jouissance à des fins agricoles sans pour autant parvenir à réaliser cet objectif sur terrain qui a été non seulement intégré dans le périmètre urbain mais a servi à la prolifération de constructions illicites cautionnées par certains bénéficiaires des dits arrêtés.

D'autres contraintes liées aux clients des programmes LSP qui mettent beaucoup de temps avant de retirer leurs contrats VSP auprès des notaires jusqu'à l'obtention de l'aide FNPOS qui exige, sous peine d'annulation, à ce que l'aide ou le crédit FNPOS soit mentionné sur le contrat. Cette situation pénalise l'agence dans la mesure où les encaissements sont conditionnés par la présentation des contrats VSP. Le cas des 72 LSP est édifiant.

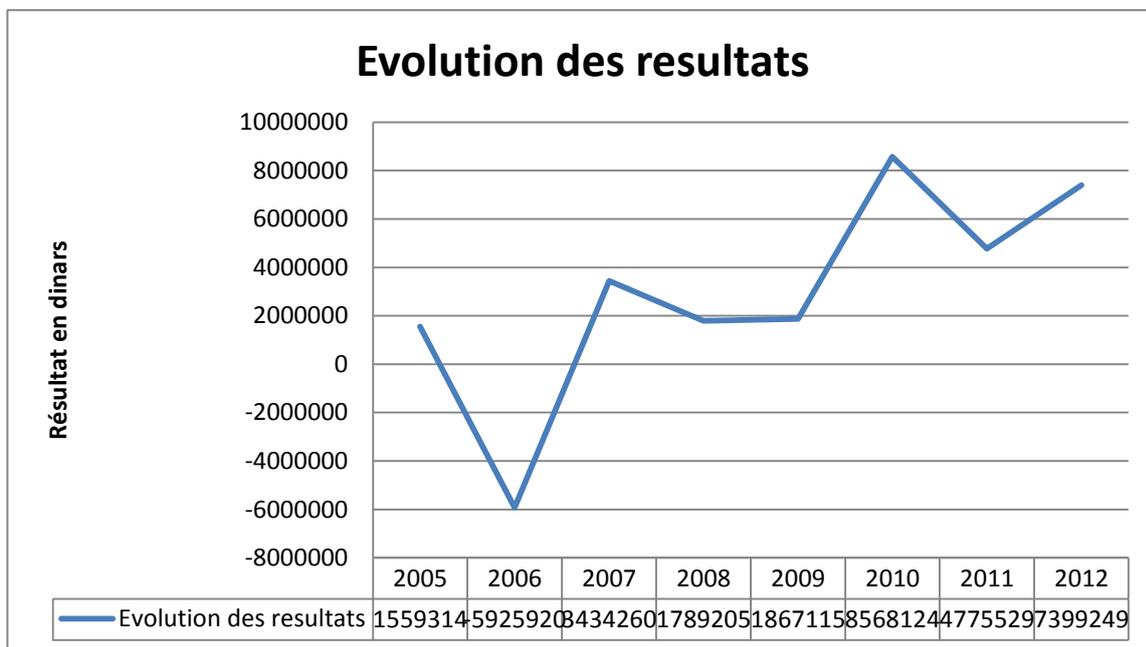
Face à cette situation, la direction a pris le soin de ne pas lancer le programme des 76 logements promotionnels programmés qui ne génère dans un premier temps, que les décaissements relatifs aux études et aux travaux. Et ce, afin d'éviter le problème de liquidité. Les efforts ont été concentrés conjoncturellement sur des opérations de lotissement de régularisation plus rentables en raison de la faiblesse des charges par rapport aux prix de cession qui n'est pas aussi conséquent par rapport aux projets de construction dont le chiffre d'affaire est nettement plus important.

- **Le résultat de l'exercice :**

Le résultat enregistré au 31/12/2012 est **7. 399.249,17 DA**. En dépit de la régression du chiffre d'affaire, ce résultat a connu une augmentation importante de l'ordre de 54,94 % soit 3.623.720,10 DA par rapport au résultat de l'année précédente et une augmentation de 4.775.529,07 DA soit 182 % par rapport à la moyenne des résultats réalisés depuis 2005.

EXERCICE	NATURE	MONTANT	EVOLUTION (N -1)	
2005	Bénéfice	1.559.314,34	////	////
2006	Déficit	-5.925.920,29	-280%	-4.366.605,95
2007	Bénéfice	3.434.260,35	+157%	+9.360.180,64
2008	Bénéfice	1.789.205,22	-47%	-1.645.055,13
2009	Bénéfice	1.867.115,67	+4%	+77.910,45
2010	Bénéfice	8.568.124,97	+358%	+6.701.009,30
2011	Bénéfice	4.775.529,07	-44%	-3.792.595,90
2012	Bénéfice	7.399.249,17	+54,94%	+2.623.720,10
CUMULS		+23.466.878,50	MOYENNE	+2.933.359,81

Tableau 21: l'évolution des résultats depuis 2005 (source IDEM)



Graphique 10 : l'évolution des résultats depuis 2005 (IDEM)

Pour rappel, le résultat positif de 8.568.124,97 DA enregistré en 2010 qui est en lui-même un résultat record s'explique par la comptabilisation des recettes en produit pour les opérations antérieures achevées et non ventilées en tant que tel, et ce, conformément aux nouvelles dispositions réglementaires du SCF mises en place depuis janvier 2010.

Le résultat obtenu en 2012 réaffirme les ambitions de l'agence et reflète sa détermination à balayer tous les obstacles en vue d'améliorer sa performance. C'est le fruit de l'effort de son potentiel humain dans la mesure qu'il ne s'agit ni d'un écart de la réévaluation des immobilisations ni le produit d'un

assainissement financier ou autres.

La reprise de la croissance en dépit des contraintes conjoncturelles telle que la baisse d'activité en matière d'aménagement de lotissements résidentiels et de réalisation de logements promotionnels en plus de l'encouragement donné par l'Etat aux promoteurs immobiliers privés, est un indice de bonne augure qui dénote une fois de plus la capacité d'adaptation de l'établissement aux aléas du marché et aux conditions de l'environnement de la wilaya.

Section 2 : Discussion Des Résultats

D'abord, on voit que le choix des mécanismes de coordination mise en place lors de la création de l'agence foncière de la wilaya de Saida correspondait clairement à sa stratégie.

En effet les objectifs fixés étaient comme suit :

- Mettre en place l'organisation de nouvelles structures conformément à l'organigramme approuvé par le CAG tout en définissant les nouvelles tâches pour parvenir au bon fonctionnement de l'établissement ;
- Rééchelonner et régulariser les dettes fournisseurs en fonction des recettes;
- Mettre en œuvre un système de recouvrement efficace en adéquation avec les dépenses obligatoires liées au passif de l'établissement;
- Développer la relation client pour une meilleure prise en charge de la demande ;
- Acquérir le matériel informatique pour une meilleure maîtrise de la gestion des fichiers ;
- Améliorer les conditions de travail et d'accueil des clients et partenaires ;
- Installer un réseau de distribution efficace dans la limite des moyens de l'établissement pour une meilleure couverture du territoire de la wilaya ;
- Honorer l'ensemble des engagements des ex-agences dissoutes afin de renouveler la démarche stratégique et tracer de nouvelles perspectives pour le quinquennat 2010-2014 ;

- Soigner la qualité des constructions destinées à la vente, notamment le traitement des façades extérieures.
- Combiner les facteurs de production en vue de retirer le meilleur profit au moindre coût ;
- replacer l'établissement dans une perspective dynamique, s'inscrivant dans un cycle d'évolution tourné vers l'idée de progrès économique et de croissance ;
- Organiser : hommes, capitaux et innovations afin de créer de nouveaux besoins qui engendreront de nouveaux profits.

La stratégie adopter était la suivante :

l'identification des projets lancés et des engagements pris, le recensement de l'ensemble des problèmes liés au contentieux, aux dettes et aux créances, le positionnement du personnel vis-à-vis de l'organigramme et en fonction de leur qualification professionnel, l'acquisition de matériel informatique adéquat et la configuration de fichiers de gestion adaptés aux différentes fonctions, la récupération de documents importants et leur conservation, constituaient autant de préalables à surmonter avant de se lancer dans les missions définies par le nouveau statut de l'agence de wilaya.

Pour relever ce défi, l'agence a mis en jeu toutes ses forces, ses capacités et ses compétences en vue d'assainir la situation et de mettre sur pied une entité économique perfectible à même de pouvoir jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'action foncière comme outil opérationnel d'extension urbaine et pourquoi pas de recyclage foncier et de remembrement pour l'élaboration d'une politique urbaine claire permettant une maîtrise foncière.

Les mécanismes de coordination adoptés

Commençant par l'identification des projets lancés, et pour ne pas perturber les prestataires sur le plan moral, l'agence a laissé les anciennes agences fonctionné de la même manier qu'auparavant, leurs localisations, avec les mêmes gestionnaires sauf que celles-ci son dénommé des antennes dépendants directement de la direction.

En plus d'identifier les projets entamés, par un état des projets lancés récupéré

auprès de chacune des anciennes agences, la direction à due veiller personnellement à l'achèvement de ces travaux, tout en respectant les engagements pris en terme de qualité, de quantité et de délais.

Pour ce faire, la direction à exiger la signature du directeur uniquement, agissant au nom de l'agence, et ce au niveau de la banque, y compris dans les chèques de situations des prestataires concernant l'avancement des travaux. Comme elle a aussi installé une cellule technique au niveau de chaque antenne, chargé du suivi des travaux et qui en dépendait qu'administrativement, son travail était en relation avec le bureau du suivie dépendant directement de la direction.

Les affaires en contentieux qu'a hérités l'entreprise représentaient une grande contrainte, et le vrai problème était que celle-ci manquait de documentation nécessaire aux confrontations de ces affaires, la direction a mis en place un bureau chargé des affaires contentieux lié au service coordination et qui dépendait directement de la direction. En plus de la supervision directe de l'avancement des affaires en contentieux, la documentation récupérer auprès des antennes et dans les bureaux du personnel de l'entreprise, était d'un apport considérable, et ce grâce à l'idéologie instauré par la direction qui visait à redonner une importance pour l'historique des opérations menés dans les esprits des travailleurs.

Les dettes et les créances aussi faisaient l'objet de régularisation, car justement cette régularisation de la situation se reflétait sur la comptabilité créances nom récupérer ou dettes nom payés et ce travail a vraiment été un très long chemin pour la direction ainsi que tout le personnel, en effet la majorité des dettes présenté dans le bilan d'ouverture de l'entreprise, étaient en fait des avances donnés par les clients mais qui ont, en réalité, eu leur contrepartie en bien immobilier et donc les dettes étaient finalement, et en une majeure partie, des créances. Devant des bilans qui ne reflétaient pas la réalité financière de l'entreprise, la direction était dans l'obligation d'effectuer un assainissement des comptes, demander d'abord à son service finance et comptabilité et face à son incapacité à achever ses tâches en plus de cet assainissement, la direction été contrainte de faire appel à un expert pour accomplir cette mission en 2009. On remarque ici que malgré la supervision directe effectuer par la direction mais le champ d'activité était beaucoup plus technique et nécessitait

l'intervention et le rapport d'un expert qui ont influencé par la suite, sur la procédure de travail de ce service.

NB : il est à noter que jusqu'à 2009, l'entreprise avait déjà connu une amélioration en terme de régularisation, que ce soit sur le plan contentieux, foncier, commerciale et financier sauf que les bilans comptables avant l'expertise ne reflétaient pas la réalité financière de l'entreprise, et ce n'est qu'après le rapport de l'expert-comptable, que la direction a pu déclarer la défaillance de la procédure de travail adopté par ce service, pour arriver à redresser la situation en instaurant une nouvelles procédure plus fiable permettant de refléter la réalité des actions mener.

L'acquisition de l'outil informatique a permis la constitution des fichiers concernant les détails des opérations effectuer avant la création de l'entreprise, et celle effectuer après, et ce pour chaque service lui permettant ainsi de disposer d'un ensemble d'informations accessible à tout moment tout en assurant la préservation de la documentation de base dans le meilleur état qui soit.

La direction a essayé d'exploité son propre potentiel en qualifications pour occuper les postes, comme elle a aussi profité des dispositifs de recrutement, notamment les dispositifs de pré-emploi, pour découvrir les compétences disponibles car la situation ne permettait pas de recruter les qualifications nécessaires dans des postes clés, et ce par l'exigence de l'Etat de garder tous le personnel et donc la direction devait gérer les qualifications mises à sa disposition.

La supervision directe était le mécanisme de coordination le plus utilisé dans cette période, en effet c'était une phase transitoire pour l'entreprise qui a permis au personnel opérant, l'acquisition d'une base d'informations sur la complexité de l'activité qu'exerce l'entreprise pour réaliser l'importance des nouvelles pratiques instaurés par la direction, et ce en terme d'idéologie (standardisation des normes) pour pouvoir réalisé les standards envisagés : de procédures, de qualifications, de résultats.

Cette période c'est caractérisé par un ajustement mutuel entre la direction et les différents services de l'entreprise cherchant d'abord les tâches qui doivent être faites, et la meilleur manière de les achevés, et la décision finale revient à la

direction pour passer au mécanisme de la supervision direct. Ensemble, direction et service ont pu déterminer une procédure de travail, surtout sur le plan technique, commercial et comptable qui fallait standardiser afin de passé à l'action dans leur activité.

Dans ce cas de figure on voie, d'abord l'action de standardisation des normes, ensuit une action de contrôle exercé en parallèle par l'ajustement mutuel et la supervision directe, passant à une standardisation des procédures, standardisation au fur et à mesure des qualifications, standardisation des résultats et un retour à la standardisation des normes (on doit réussir à produire de la valeur ajouté, notre statut est une EPIC, notre trésorerie n'est pas assurer par le trésor public).

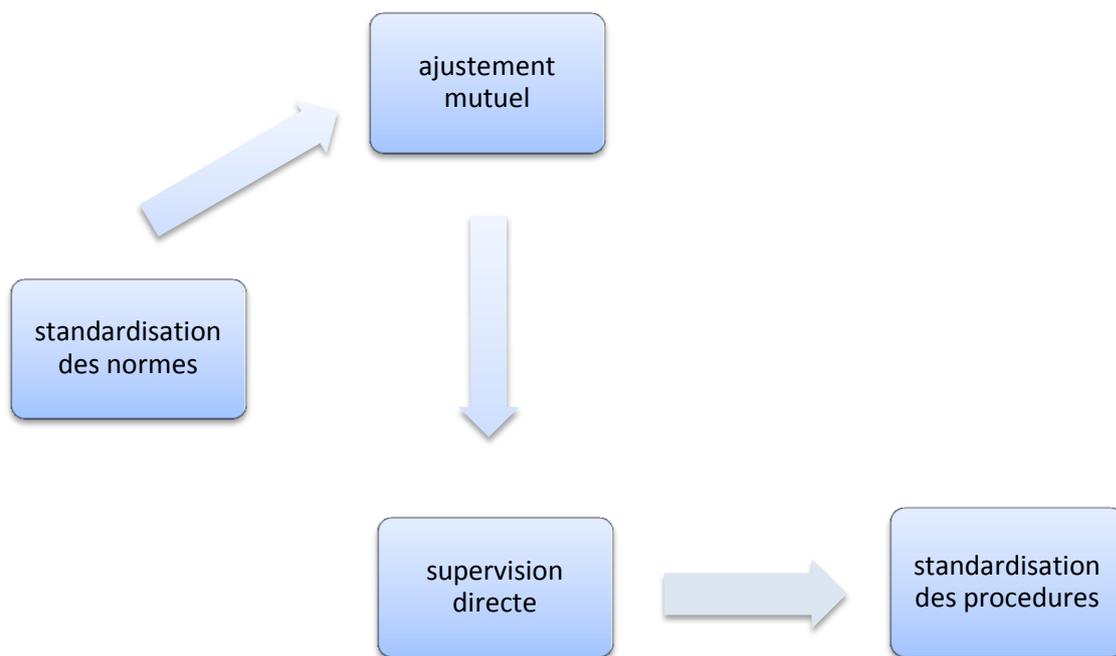


Schéma 04 : le développement (continuum de complexité) des mécanismes de coordination de l'agence foncière depuis 2005 jusqu'à la fin 2009.

L'entreprise après avoir atteint la majorité de ses objectifs stratégiques, et ce en

l'espace de cinq ans partant de l'année 2005, jusqu'à la fin de l'année 2009, a eu besoin de se fixer de nouveaux objectifs dans le but de s'intégrer dans le secteur d'activité et assuré sa survie après avoir installé sa structure organisationnelles et régularisé la majorité des situations en instances.

Ces nouveaux objectifs, fixés sur la période 2010-2014, et donnant naturellement sur une nouvelle stratégie a adopté notamment après les changements considérables dans le secteur favorisant la croissance du nombre des concurrents attiré par le nouveau programme de l'Etat concernant le projet LPA. Les nouveaux objectifs sont présentés comme suit :

- Développer les résultats commerciaux de l'établissement;
- Développer les moyens humains et matériels pour améliorer sa performance ;
- Améliorer la qualité du produit et donner toute sa valeur au cadre bâti ;
- Appliquer la charte du développement durable à la gestion du foncier urbain.

Pour atteindre ces objectifs l'AFW a mis en place la stratégie suivante en résumé :

1. L'adaptation à l'ouverture du marché

Cela peut être réalisé à travers les actions suivantes :

- a. La construction d'une relation client pour la vente des biens immobiliers ;
- b. L'amélioration de la qualité des produits ;
- c. Le développement des recettes commerciales.

2. L'organisation d'un pilotage dynamique et d'une gestion responsable : par les actions suivantes :

- a. La contribution de l'établissement au développement durable ;
- b. La gestion, l'organisation de l'établissement et la stratégie de compétence.

3. La modernisation des techniques de gestion par les actions suivantes :

- a. Le renforcement des moyens de production ;

- b. La constitution d'une banque de données sur le foncier urbain ;
 - c. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage déléguée ;
 - d. La stratégie foncière et immobilière.
4. L'établissement d'un financement durable par les actions suivantes :
- a. Un modèle financier fondé sur la couverture du coût complet des produits;
 - b. Le plan d'affaires 2010-2014.
 - c. L'équilibre des investissements.

On peut constater que, l'AFW passe à l'action en 2010 dans le secteur du foncier après avoir dépassé la phase de régularisation avec succès, et mis en place une structure organisée de façon à pouvoir agir et réagir afin de survivre dans un secteur aussi complexe avec une nature juridique étant elle-même une grande contrainte pour l'AFW, et ce étant un bien de l'Etat dépendant d'un conseil d'administration formé d'un ensemble d'administrateurs, sans pour autant disposer du support par le trésor public si jamais un résultat négatif qui peut mener à une situation critique, ce qui fait de l'entreprise une entité économique totalement indépendante financièrement et confronté, à tout moment, tous comme l'entreprise privée, à la faillite et la dissolution en cas de déficit. Raison pour laquelle, l'AFW et après avoir atteint ses objectifs fixés sur la période 2005 - 2009, devait absolument commencer à prendre des initiatives dans la promotion immobilière dans la wilaya de SAIDA.

Sauf que la structure installée correspondait toutefois à l'ancienne stratégie bien évidemment, ce qui est aussi le cas des mécanismes de coordination présentés dans la structure de l'entreprise, en effet la direction assurait de l'ajustement mutuel et la supervision directe au même temps aussi la standardisation des procédures de travail n'était pas encore formalisées mais en amélioration continue sous forme de notes de service, quant à la standardisation des qualifications et des produits leur modification faisait carrément partie des objectifs stratégiques à atteindre durant la période 2010-2014. En effet la direction a officiellement déclaré que les qualifications héritées étaient absolument insuffisantes pour parvenir à mener à bien une entreprise dans un tel secteur et qu'il fallait disposer d'un ensemble de compétences et de

qualifications, et ce dans tous les domaines (technique, juridique, financier, comptable, commerciale), capables non seulement d'assimiler les tâches à achever de la meilleure manière qui soit, mais aussi de disposer de la souplesse et la capacité d'évoluer, assurant ainsi un développement durable pour l'AFW. Aussi est le cas de la standardisation des produits prévus sur cette période, l'AFW a envisagé le lancement de nouveaux produits standards, en effet, pour 2010-2014, l'objectif est d'atteindre 5000 unités résidentielles, en ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du produit.

On peut remarquer que l'agence foncière déclare l'impact de ces deux mécanismes de coordination, à savoir la standardisation des qualifications et des résultats sur l'efficacité de la structure et ce en les mettant comme objectifs à atteindre durant toute cette période, confirmant qu'une stratégie de développement durable ne peut se faire sans les compétences et les qualification adéquates, et sans pour autant offrir un produit standardisé selon les besoins et les goûts afin de convergé les choix de la clientèle vers celui-ci. Ses deux mécanismes feront ainsi la réalisation de la nouvelle stratégie en permettant à la direction d'effectuer le contrôle sur cette réalisation en assurant un travail achevé de la qualité voulu par des qualification standards ainsi qu'un produit standardisé suivants les caractéristiques désirés.

- ◆ Et donc la congruence de ses deux mécanismes avec la stratégie est clairement déterminante à la réalisation et la mise en œuvre de la stratégie, qui signifie aussi l'efficacité de la structure de l'entreprise.

Pour ce qu'il en est du changement structurel de 2012, après avoir lancé la nouvelle stratégie la direction a constaté en l'espace de deux années entières à savoir 2010 et 2011 que la structure de l'entreprise causait un véritable handicap, pour l'application de sa stratégie. Devant le lancement de nouveaux projets et la construction d'une forte relation avec ses clients, la direction se voyait contrainte d'effectuer l'ajustement mutuel avec chaque service qui donnait lieu à des décisions concernant les problèmes posés et donc le directeur devait :

- Voir chaque chef de service, lui consacrer un temps pour réfléchir et décider ;
- Signer tous les documents correspondant à l'activité et au déroulement de chaque service, ainsi que ceux des antennes ;

- Le traitement du courrier adressé à l'entreprise et la prise de décisions qui y correspondent ;
- Recevoir les clients et prendre en compte leurs besoins ainsi que leurs soucis pour pouvoir clarifiés les ambiguïtés, et trouvé des solutions satisfaisantes à leurs problèmes afin d'éviter les conflits et les affaire de contentieux avec la clientèle ;
- Représenter l'agence dans la réunion de wilaya et le conseil d'administration ainsi ;
- En plus des fonctions propres au directeur tel que la préparation des rapports, la réalisation des différents plans de construction sur les logiciels ...ect.

Rien qu'en citant ces tâche à accomplir par le directeur on peut constater qu'il lui est quasiment impossible de les achever toutes sans défaillance ou saturation, chose qui peut sans doute le mener à commettre des erreurs de gestion, sans compter que l'accomplissement de toutes ses tâches doit avoir lieu au moment opportun si non la lenteur de l'action est considéré comme un véritable frein pour l'activité et le développement de l'entreprise. En parallèle le travail des antennes a considérablement diminué, la décision était prise par la direction de l'entreprise et tous les clients ainsi que les prestataires en étaient conscients, d'autant plus que pour ceux-ci ces antennes n'étaient pas à jours, et l'information la plus fiable se trouvait auprès des services de la direction de l'entreprise.

Et c'est là que la direction à décider de :

- ◆ délégué un bon nombre de ses tâches à deux chefs d'antennes en les plaçant à la tête de trois services chacun afin de travailler avec deux personnes en plus de la cellule coordination, au lieu de sept, et consacrer le temps nécessaire pour l'accomplissement des actions stratégiques et ainsi pour la prise de décisions, ce qui met l'accent sur l'impact de la supervision directe sur l'efficacité de la structure mise en place, en effet une seul personne ne peut tout voir et tout contrôler, pas suivant toutes les stratégies, et donc la mise en place de ce mécanismes doit être effectuer suivant une congruence avec la stratégie pour permettre sa meilleur action de contrôle.
- ◆ L'activité des services qui se baser sur un ajustement mutuel avec la

direction et qui donnait toutefois lieu à des instructions à exécuter, ont fait l'objet d'un ensemble de tâches qui se répètent et qui doivent absolument être faites sans oublier et sans avoir recours à la direction pour permission d'exécution formant ainsi des procédures de travail standardisées. Selon la direction de l'AFW, les procédures instaurées en 2012 sont en modification continue jusqu'à présent et c'est en fonction de la stratégie et des actions à effectuer et suivant la meilleure façon de les effectuer, que ces procédures changent, soit en ajoutant ou en supprimant des actions. Ce mécanisme aussi est d'un grand impact sur l'efficacité de la structure, en effet sa congruence avec la stratégie le mène jusqu'à la modification permanente pour permettre sa meilleure action de contrôle sur le travail.

- ◆ Quant à la standardisation des normes, l'AFW et dans le cadre de la nouvelle structure a instauré une norme qui fait que chaque travailleur, et ce en exécutant son travail, peut à tout moment trouver des problèmes ou des contraintes de toutes sortes que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. L'idéologie instaurée dans les esprits des travailleurs est d'avoir immédiatement recours à la direction pour essayer de trouver la solution ensemble avant de la mettre en œuvre. Pour se faire la direction malgré avoir mis sous sa coupe deux cadres uniquement, à laisser aux travailleurs l'accès au directeur de l'entreprise.

- ◆ Pour ce qu'il en est de l'ajustement mutuel, la direction a cerné son travail en ajustement, avec les agents de l'entreprise et n'a recours à lui dans cette structure que lorsqu'un problème se pose pour un travailleur en exécutant une tâche, et ce afin de détenir la maîtrise des actions à mener et s'assurer de leur cohérence avec la stratégie tout en évitant aussi les initiatives qui risquent d'avoir des conséquences néfastes en cas d'incompatibilité avec certaines réglementations. Et pour la direction, cet ajustement mutuel a été à l'effet de la majorité des modifications mises en place au niveau des procédures de travail standardisées, et continue toujours à l'être, comme cet ajustement donne lieu à de nombreuses décisions stratégiques tel que le développement d'une stratégie de compétences. On voit clairement que la direction, et à travers ce mécanisme, a pu :

1. non seulement constituer des procédures de travail standardisés mais aussi y porter de l'amélioration continue en cohérence avec la stratégie;
2. donner lieu à des décisions clairement directives en vue d'orienter la conduite des actions en cohérence avec la stratégie adoptée en plus des outils de pilotage tel que les tableaux de bords, comme il a été le cas de la décision prise en faveur des agents des deux services, comptabilité et personnel pour une formation chacun dans son domaine en vue de maîtriser les logiciels acquis à savoir le logiciel de comptabilité et de la paye ;
3. par l'ajustement mutuel et en congruence avec la stratégie adoptée, sont détectées les insuffisances sur le plan idéologique, pour pouvoir déterminer les normes à standardiser dans la structure ;
4. prendre conscience des insuffisances internes causant un handicap pour l'AFW afin de trouver les axes stratégiques adéquats pour y remédier, comme il a été le cas de la stratégie de compétences ;
5. aussi par l'ajustement mutuel, transmettre le savoir faire comme il a été le cas de la maîtrise de certains outils informatiques tel que l'utilisation de l'office ou d'autres logiciels techniques comme : AutoCAD, 3D MAX, Photoshop, nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Ce mécanisme de coordination est d'un grand impact sur l'efficacité structurelle, de par son influence sur les autres mécanismes, en effet il est clair que l'ajustement mutuel d'une direction avec son potentiel humain en congruence avec la stratégie est sans aucun doute la meilleure action de contrôle qui soit pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques, ce qui fera l'efficacité de la structure de l'entreprise.

Ces changements effectués sur la structure de l'AFW en 2012 et qui ont été à l'effet de l'inefficacité de celle-ci pour réaliser la stratégie tracée sur la période 2010 - 2014, ont donné lieu à une nouvelle structure qui a permis aux mécanismes de coordination d'effectuer leur action de contrôle sur l'ensemble des tâches et ce en cohérence avec la nouvelle stratégie. En effet l'impact de ces mécanismes de coordination sur l'efficacité de cette structure c'est traduit et concrétisé en chiffres sur les résultats de l'exercice de l'AFW, et a aussi fait l'objet d'analyse en ratios mesurant l'augmentation des résultats de l'année 2012 suite à la mise en place de la nouvelle structure.

Tandis que les mécanismes de coordination instaurés dans la première structure correspondaient à la stratégie relative à la période 2005-2009, et non pas à la nouvelle stratégie raison pour laquelle la direction s'est rendu compte en 2012 que la structure a de l'influence sur la réalisation de la stratégie et qu'elle devient inefficace si elle n'y correspond pas, ce qui confirme la théorie d'A.Chandler, notamment, la structure suit la stratégie. Cependant, et selon H.Mintzberg, la structure d'une entreprise comprend la division du travail en tâches distinctes tout en assurant la coordination entre ces tâches. Le fait alliant est d'atteindre les objectifs fixés suivant une stratégie bien déterminé, par la mise en place d'une structure qui, à son tour, ne peut être efficace que si elle permet la réalisation de cette stratégie.

Néanmoins, pour se faire il doit y avoir une adhérence des tâches achevées, avec cette stratégie qui est bien entendu, le rôle des mécanismes de coordination mis en place au sein de cette structure de l'entreprise.

En effet, selon Yvan Barel, la congruence entre les mécanismes de coordination et la stratégie tracé, leur permet d'effectuer une action de contrôle sur les tâches accomplis de façon à ce que le travail soit toujours achevé en vue de réaliser cette stratégie, et ce n'est que dans ce cas que la structure adopté est jugé efficace.

Le développement des mécanismes de coordination de l'AFW :

Sur la période 2005-2012, le développement des mécanismes de coordination peut être résumé comme suit :

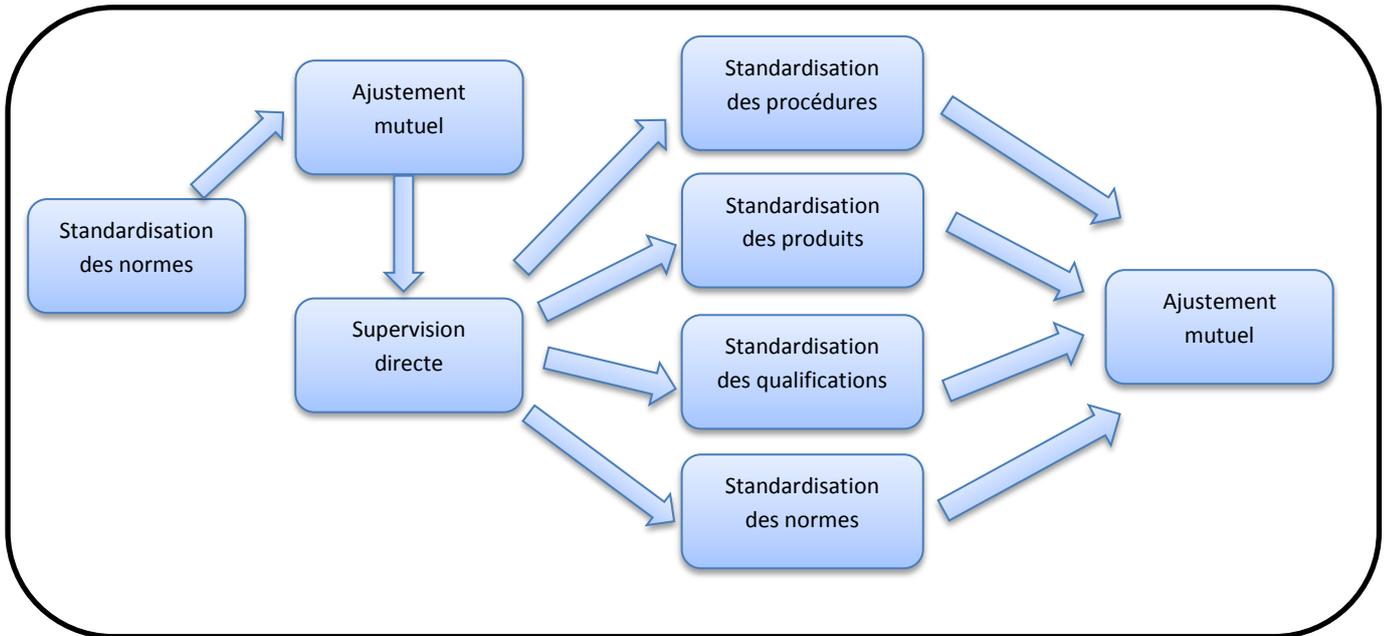


Schéma 05. Le développement (continuum de complexité) des mécanismes de coordination.

Conclusion de l'étude de cas :

L'étude du cas de l'agence de gestion et de régularisation du foncier urbain de la wilaya de Saida a permis d'obtenir des résultats et ce grâce à la coopération du directeur générale qui a consacré tous le temps pour effectuer l'entretien malgré son emploi du temps très chargé, qu'il a comblé par l'autorisation d'accès aux documents internes et confidentiel à l'entreprise qui s'avéraient indispensables pour la réalisation de cette étude de cas.

Les résultats de cette étude se présentent comme suit :

Les mécanismes de coordination sont naturellement présents au sein de l'entreprise publique Algérienne, étant bien évidemment une organisation qui exerce une activité dans son environnement, et ce afin d'assurer leur rôle relatif à leur action de contrôle sur le travail effectué.

Ces mécanismes à savoir : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation (des procédures, des qualifications, des produits et résultats et des normes) agissent en cohérence ou plus exactement en congruence avec la stratégie adoptée, en effet cette congruence reflète leur impact sur la structure de l'entreprise publique économique Algérienne.

Les mécanismes de coordination ont un impact direct sur l'efficacité de la structure de l'entreprise publique en Algérie. En effet leur mise en place doit se faire en congruence avec la stratégie, en vue d'obtenir une action de contrôle sur l'ensemble des tâches constituant l'activité de l'entreprise, pour mener cet ensemble à agir en pointe afin de réaliser cette stratégie et atteindre les objectifs de l'entreprise, parvenant ainsi à obtenir l'efficacité structurelle escompté.

Aussi la standardisation des normes est un mécanisme nécessaire pour instaurer au sein de l'entreprise publique Algérienne, l'idéologie qui correspond à la stratégie adoptée, soit pour implanter des normes non acquises, ou pour les déraciner des esprits des travailleurs, donnant ainsi lieu à des actions spontanés qui correspondent à la congruence de ce mécanisme avec la stratégie, lui permettant ainsi d'effectuer son action de contrôle pour contribuer vivement à l'efficacité de la structure de l'entreprise publique en Algérie.

L'ajustement mutuel entre la direction de l'entreprise publique Algérienne et son potentiel humain, constitue un outil de pilotage pour la coordination qui, de par son impact sur tous les autre mécanismes, permet à la direction d'apporté toutes les corrections et les modifications nécessaire pour maintenir la congruence des mécanismes de coordination avec la stratégie faisant ainsi l'efficacité structurelle de l'entreprise publique en Algérie.

La structure de l'entreprise publique Algérienne influe sur la réalisation de sa stratégie et doit la suivre pour parvenir à son efficacité sauf qu'il est à noter que c'est à cause des mécanismes de coordination instaurés, au sein de celle-ci que la structure risque d'empêcher la réalisation de la stratégie, comme c'est aussi à travers eux qu'elle peut la suivre.

Conclusion générale

De la stabilité à la mutation perpétuelle, l'environnement est de plus en plus mouvant et concurrentiel, interpellant la rationalité du pouvoir qui dirige l'entreprise ainsi que la performance nécessaires au développement et ce, quels que soient la nature juridique, le secteur d'activité ou le nombre d'acteurs qu'elle engage. A cet effet, les chercheurs ont toujours été à la quête d'éléments de bases susceptibles de lier l'ensemble des actions internes de l'entreprise aux objectifs fixés d'une part, ainsi que des méthodes favorisant l'adaptation des techniques de gestion à la dynamique qui caractérise l'environnement d'autre part.

Dans le domaine du management, il est très important d'identifier les sources de la performance de l'entreprise, appelée à utiliser différents moyens permettant de comprendre son environnement instable et complexe. Cette complexité varie d'un secteur à l'autre et aussi **d'un environnement à l'autre**, dont les actions managériales peuvent être spécifiques et propres à chaque entreprise à part. De ce fait, le belchmarking peut être une solution très efficace contre les problèmes contrairement au greffage qui risque d'avoir l'effet inverse vis-à-vis des aspirations.

La stratégie est le moyen par lequel l'entreprise atteint ses objectifs tout en répondant aux exigences de son environnement. Comme c'est la source d'où ressort une structure qui sera chargée de sa mise en œuvre. La corrélation entre les deux fait que la stratégie ne peut voir le jour sans structure qui lui correspond parfaitement. Aussi la structure ne peut être efficace que si elle permet la réalisation de la stratégie adoptée par l'entreprise. Selon A.Chandler, lors d'un changement stratégique il est nécessaire de prendre en considération, la capacité de la structure actuelle à réaliser la nouvelle stratégie.

Cependant, la structure (définie par Mintzberg comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ») qui appartient à un environnement mouvant, instable et complexe comme celui d'une économie de marché, devrait posséder les clés de la flexibilité qui permettent de répondre aux exigences de sa stratégie.

La capacité de la structure à répondre à sa stratégie réside dans le lien qui fait leur interrelation. En effet, les mécanismes de coordination au sein de la structure exercent une action de contrôle sur les tâches achevées. Selon Yvan Barel, cette action doit refléter la stratégie adoptée et ce par le choix et la mise en place des mécanismes, suivant une congruence avec cette même stratégie.

Il est donc conclu **d'abord**, que la flexibilité de la structure est réalisée au moyen de la congruence entre la stratégie et les mécanismes de coordination mis en place, qui exercent une action de contrôle sur les tâches, en vue d'orienter l'action de l'ensemble vers l'axe tracé par la stratégie. faisant ainsi l'efficacité de la structure adoptée.

Aussi, cette action de contrôle risque de nuire à la réalisation de la stratégie, si les mécanismes en question ne représentent aucune congruence avec cette dernière.

Et en fin, c'est à travers les mécanismes de coordination que la structure suit sa stratégie, ou risque de ne pas pouvoir la réaliser.

Le cas de l'environnement algérien dans lequel a évolué l'entreprise publique économique, a fait preuve d'un ensemble de changements qui ont été à l'origine des difficultés de celle-ci.

En effet, l'inadéquation des mécanismes de coordination avec la stratégie de l'EPE algérienne existe depuis que l'Etat a importé des formes structurelles relatives à d'autres environnements, qui ne répondaient pas parfaitement aux besoins locaux. Aussi leur instauration en taille déjà très évoluée, ayant passé par plusieurs étapes de croissance et de développement qui ont nécessités des moyens d'adaptation aux différents changements : managériaux, culturels, technologiques...ect. Pour ensuite les installer en Algérie comme structures nouvellement créées à gérer par un personnel, le plus qu'on puisse dire est qu'il soit un parfait exécuteur d'ordres, bien formé mais sans aucune expériences.

Leur gestion s'est avérée difficile même dans un environnement stable tel que celui de l'Algérie au années 70, laissant ainsi leur survie fortement lié à l'appui financier et aux subventions de l'Etat.

La situation financière des pouvoirs publiques a connu une forte dégradation au début des années 80 et ce suit à la baisse des prix des hydrocarbures, ce qui a transformé les subventions accordées aux entreprises publiques, en charges

insupportables pour l'Etat Algérien. Les conséquences étaient des restructurations organiques et financières des entreprises publiques. Après la crise financière de 1986 les réformes devaient aller plus loin encore notamment après le désengagement de l'Etat algérien avec l'économie dirigé en faveur d'une économie de marché au sein de laquelle, l'entreprise publique devait agir en toute liberté pour devenir en 1988 une entreprise économique autonome.

Même si L'EPE était depuis, libre d'agir au sein d'une économie de marché, ouvert à la double concurrence national et international néanmoins, son évolution dans une économie dirigé a marqué sa ressource humaine par l'habitude à l'exécution des ordres et la fierté de l'esprit de rente, menant à des pratiques en désaccord avec c'elles nouvellement imposées, et des tâches achevées sans aucune implication aux buts et aux objectifs stratégiques tracés par la tutelle.

L'ouverture du marché a fait de l'entreprise algérienne et particulièrement l'entreprise publique économique, une référence de médiocrité dans le travail et de mauvaise qualité en termes de produit aux yeux de sa clientèle, ce qui a minimisé considérablement sa part de marché au profit de sa concurrence nationale et internationale. Ces dysfonctionnements ont suivi l'EPE même après le plan d'ajustement structurel adopté par l'Etat algérien en concertation avec le FMI en 1994, qui a été marqué par la fermeture de 800 entreprises publiques économiques et locales après l'achèvement de ce plan en 1998, ce qui a mener à une sérieuse remise en cause en cherchant au fond des EPE.

Après toutes les formes de modernisations réalisées au sein des entreprises publiques économiques algériennes, leur difficulté persiste toujours. Il est vrais que cette ouverture du marché à servit beaucoup plus les entreprises étrangères notamment, européennes qui était à la quête de nouveaux marchés. Cependant, cette confrontation a aussi permis à l'EPE de vouloir trouver les sources de ses faiblesses pour y remédier et agir au sein de son environnement en toute rationalité.

Selon la plus part des recherches récentes menées sur les entreprises en difficultés, 80% des causes se sont avérées internes, relatives à des problèmes de stratégie et de structure, contre 20% externes à l'entreprise.

En effet, l'efficacité d'une entreprise qui exerce dans une économie concurrentielle réside dans sa capacité à orienter l'action du groupe de façon à

répondre aux besoins de ses clients tout en ayant la flexibilité nécessaire pour faire face à l'évolution et aux mutations de son environnement. Ce dernier, s'avère très mouvant et instable pour le cas de l'EPE algérienne, condamnée à mobiliser l'ensemble des ressources dont elle dispose à l'effet d'adapter ses méthodes et techniques de gestion aux interactions du marché, par des solutions qui répondent à ses propres problèmes. **Or, s'inspirer n'est pas faux, ce qui est faux c'est de calquer des solutions trouvées à l'étranger pour résoudre des problèmes locaux.**

En termes de structure organisationnelle, l'expérience personnel ainsi que la revue de la littérature sur les dysfonctionnements et les difficultés de la structure de l'EPE, ont permis d'identifier ses faiblesses qui résident essentiellement dans :

- La mauvaise exploitation des moyens humains et matériels ;
- La négligence des valeurs immatérielles présentes au sein de celle-ci ;
- L'incohérence entre, la stratégie menant aux objectifs fixés, et les tâches effectuées au sein de celle-ci ;
- L'inefficacité du système de contrôle interne, sur les tâches et le travail effectué.

L'EPE en Algérie exploite mal ses moyens pour coordonner et contrôler les tâches au sein de la structure instaurée, ce qui l'empêche de réaliser sa stratégie. Cette situation se traduit par l'incapacité totale ou partielle de l'EPE à atteindre ses objectifs stratégiques. Dans les deux cas, elle reste une entité en difficulté qui n'arrive toujours pas à obtenir la performance escomptée et d'assurer une croissance et un développement harmonieux.

L'orientation des tâches effectuées par l'ensemble des moyens de la structure, en coordination et dans le même sens que la stratégie, s'avère indispensable pour la garantir la pérennité du fonctionnement de l'entreprise publique économique Algérienne.

L'étude empirique du cas d'une entreprise publique économique Algérienne notamment l'AGRFUWSA, qui porte sur la vérification de la présence, du choix et de la mise en place des mécanismes de coordination avancés par H.Mintzberg (l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des compétences, la standardisation des résultats, et la standardisation des normes), ainsi que la prise en considération de leur congruence avec la stratégie adoptée lors de cette mise en place, a permis de

conclure que ces mécanismes existent effectivement au sein de la structure de l'EPE, avec la possibilité de changer leur combinaison selon l'exigence de la stratégie à mettre en place. Il est possible qu'un des mécanismes domine au détriment des autres, ce qui confirme la première hypothèse de ce travail de recherche.

Aussi, les mécanismes de coordination ont un impact considérable sur l'efficacité de la structure de l'EPE, leur congruence avec la stratégie assure un contrôle qui oriente l'ensemble des moyens employés dans le même sens de cette stratégie permettant sa mise en place ainsi que l'efficacité de sa structure organisationnelle, ce qui confirme la deuxième hypothèse de ce travail de recherche.

La troisième hypothèse, s'avère aussi confirmée en plus de quelques déductions. Sans sa congruence avec la stratégie, le mécanisme standardisation des normes présent au sein de l'entreprise publique économique, empêche effectivement la réalisation de la cohérence entre stratégie, et le reste des mécanismes en place même si ces derniers sont instaurés suivant cette congruence. Par contre, le mécanisme ajustement mutuel entre le stratège et l'ensemble du personnel, contrairement aux autres mécanismes, permet la standardisation de nouvelles normes qui reflètent la stratégie adoptée et permettent sa réalisation, ce qui illustre l'influence de l'ajustement mutuel et son rôle dans la standardisation des normes au sein de l'EPE algérienne.

L'idéologie présente au sein de l'EPE algérienne risque d'empêcher la réalisation de la stratégie dans le cas où elle ne reflète pas l'implication des moyens de la structure. Faut de congruence avec la stratégie, les normes présentes au sein de l'entreprise peuvent infecter la cohérence de l'ensemble des mécanismes et désorienter leur trajectoire stratégique. Il importe de souligner que ce mécanisme doit prendre sa part de considération par l'EPE algérienne.

L'ajustement mutuel entre la direction stratège et son personnel, assure **non seulement** l'instauration de l'idéologie qui favorise la réalisation de la stratégie en toute conviction et l'orientation des compétences clés ainsi que l'ensemble du personnel, vers les axes ciblés par cette stratégie, **mais aussi**, l'exploitation maximale du capital humain de l'entreprise.

Bien que, 80% des causes de difficultés de l'entreprise publiques économique algérienne soient internes et relatives à la stratégie adoptée et à la structure

instaurée au sein de celle-ci, sauf que ces deux éléments relèvent bien des décisions du manager.

En effet, les diagnostics du marché et du secteur d'activité de l'entreprise qui doivent précéder le choix stratégique et structurel notamment, celui des mécanismes de coordination, relèvent du travail du gestionnaire. Bien qu'il doit soumettre à l'appréciation de la tutelle ces choix, et quelle que soit la décision prise, le gestionnaire reste la première source d'information du fait qu'il gère le quotidien de l'entreprise et veille à sa performance et à son développement.

L'Etat en sa qualité d'actionnaire, doit agir en toute rationalité et veiller à la mise en place de critères de choix des cadres dirigeants appelés à prendre en charge la gestion des EPE algériennes. L'initiative de l'Etat dans le cas des agences de gestion et de régularisation foncières urbaines de wilaya a apporté ses fruits, en ce sens, que la mise en place de nouveaux critères de sélection des directeurs des agences de wilaya désignés par arrêté du Ministre de l'intérieur et des collectivités locales, a épargné, au moment opportun, la disparition inéluctable de la majeure partie des établissements créés avant 2004 à l'initiative des communes sans critères de sélection objectifs des dirigeants. Quoique, la compétence des gestionnaires sur le plan pratique, diffère d'une wilaya à l'autre. Cependant, la généralisation de cette mesure sur les EPE dans d'autres secteurs, pourrait contribuer à opérer des mises à niveau à même d'assurer une certaine maîtrise dans la gestion pour faire face aux sources internes et externes qui sont à l'origine de leurs difficultés.

L'amélioration des résultats obtenus sur le terrain suite à des changements internes relatifs à la stratégie et à la structure, devra suffire pour que les membres du conseil d'administration soient convaincus de la nécessité impérieuse d'écouter le gestionnaire, et dépasser le stade de proposition de solutions pour passer à une forme de participation du gestionnaire dans la prise de décisions, du fait qu'il dispose de l'ensemble des données matérielles et immatérielles ayant trait à l'orientation des actions correctives vers le sens le plus judicieux et dans le fond des problèmes tout en atténuant les sources externes des difficultés..

En outre, le gestionnaire doit d'abord prouver sa compétence en gestion pour régler les problèmes internes de la stratégie et la structure avant de projeter les causes aux facteurs externes, tels que la tutelle et/ou d'environnement.

De ce qui précède, il est à conclure qu'il est grand temps pour l'Etat en sa qualité d'actionnaire de faire la distinction entre, entreprise publique économique et administration publique. Dans la mesure où le gestionnaire de l'EPE gère dans le but de réaliser un résultat positif en vue de survivre dans son environnement en toute performance, alors qu'un directeur d'administration gère un programme de développement financé sur le budget de l'Etat, sans se soucier de la couverture des charges liés à la gestion et qui demeurent garanties sur fonds publics quel que soit le résultat.

En effet, en vue de réaliser une rationalité économique il est à conclure aussi que :

L'EPE performante = L'EPE en difficulté + un gestionnaire compétent ;

L'EPE performante – L'EPE en difficulté = un gestionnaire compétent ;

L'EPE performante – un gestionnaire compétent = L'EPE en difficulté.

Dans le cadre d'une perspective de recherche, il est envisagé que ce travail peut ouvrir la voie à trois axes dont le premier est d'effectuer d'autres analyses et d'études de cas en Algérie spécialement sur les entreprises privés pour une meilleure généralisation des résultats relatifs à l'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle de l'entreprise.

Le second axe serait la reprise des résultats mis en exergue dans cette recherche afin de les utiliser comme base d'une recherche qui confirmerait ou infirmerait ces résultats.

En fin, le troisième axe serait de prendre les conclusions de cette recherche pour les affiner, et ce, dans le but d'en faire l'objet de proposition aux organisations algériennes en vue d'améliorer leur modes de gestion notamment l'efficacité de leur structures organisationnel et la réalisation de leur stratégies ainsi que l'atteinte de leur objectifs qui fera leur performances et leur développement.

Références Bibliographiques

Ouvrage :

1. Alain Henriët, (2006), 110 Questions de management /Manager, édition Foucher, vanves, P 23.
2. A.R. François, (1985), Manuel d'organisation _ organisation de l'entreprise, les éditions d'organisation, P44.
3. A. Benachenhou, (2007), Les entrepreneurs Algériens, alpha design édition, P 10&11.
4. A. Benachenhou, (2006), les nouveaux investisseurs, alpha designe édition, P 281.
5. Alain Desreumaux_ Xavier Lecocq_ Vanessa Warnier, (2009), Stratégie, Pearson Education, P 9.
6. Abdellatif Benachenhou, (2009), La fabrication de l'Algérie, Alpha Design dépôt légale 2214, P 295.
7. Aberrahim Lamchichi, (✓), l'Algérie en crise- crise économique et changements politiques, édition l'Harmattan, P 121.
8. Besanko- Dranove- Shanley- Schaefer, (2011), principes économiques de la stratégie, De Boeck s.a, P531.
9. BARABEL Meier, (2010), Manageor dossier spécial Maghréb, 2e édition DUNOD, P 205.
10. Carole Kennedy, (2008), toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent citées, 3em Edition MAXIMA, P79.
11. Chérif Ouabdesselam, (2009), le management d'entreprise dans les pays du tiers-monde, édition DAHLEB, P25.
12. Cherif OUABDESSELEM, (1992), l'esprit d'entreprise clé du développement, réflexion d'un manager, édition ENAP, P 204-205.
13. D. Helbriegel Slocum _ J.w. woodman R.W., (1992), Management des organisations, de boeck édition & Larcier sa, P393.
14. D. MERCURE- B. HARRICANE- S. SEGHIR- A. STEEHAUT, (2006), culture et gestion en Algérie, édition ANEP 3609-1e édition 1997, P 140.
15. Henry Mintzberg, (1978), Structure et dynamique des organisations, Prentice-Hall, dix-huitième tirage 2005, P 18.

16. Henry Mintzberg, (1999) Safari en pays stratégie, édition des organisations.
17. J.R. Schermerhorn & D.S. Chappell, (2002), Principes de management, édition du renouveau pédagogique, P 05.
18. John Roberts, (2008), organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, édition ECONOMICA, P 7.
19. Jean Nizet & François Pichault, (2001), introduction à la théorie des configurations, du « one best way » à la diversité organisationnel, De Boeck édition, deuxième tirage 2003, page 21.
20. KHELIFATI Nour, (1983), introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, Berti édition, P 133.
21. Luc Boyer_ Noël Equilbey, (1999), Organisation, théories, applications, édition d'organisation, P 207.
22. Michel Derbelet _ Laurent Izard & Michel Scaramuzza, (2006), L'essentiel sur le Management, édition Foucher, Paris, Berti, Alger 2007, P 48.
23. Mary Jo Hatch, (2000), Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck université s a _ P180.
24. Michel Kalika, (1995), structure d'entreprise, réalités déterminants, performances, Economica édition, P04.
25. Michel Porter, (1999), L'avantage concurrentiel, édition DUNOD, P 53.
26. Michel Marchesnay, (1997), Management Stratégique, les éditions chihab & les éditions d'organisation P107& P22.
27. Mustapha Hassen - Bey, (2006), Entreprise algérienne gestion mise à niveau et performances économique, édition Thala dépôt légale 20307, P 20.
28. Mahieddine CHERAIET, (2004), culture d'entreprise en Algérie, OPU 1560, P 135.
29. Mahieddine CHERAIET, (2004), culture d'entreprise en Algérie, OPU 1560, P 133.
30. Mustapha Baba-Ahmed, (1999), L'Algérie: diagnostic d'un non-développement, édition Harmattan 75005, P305, <http://books.google.dz/books?id=39JjBmstwYC&pg=PA305&lpg=PA305&dq=la+restructuration+organique+et+financi%C3%A8re+des+entreprises+publiques&source=bl&ots=vm1qHoM6SQ&sig=dvjJg6O8-IVH21Y2nUKgPpZMYHI&hl=fr&sa=X&ei=HuRPU7TKFMqctAa28YCIAQ>

[&ved=0CEMQ6AEwBQ#v=onepage&q=la%20restructuration%20organique%20et%20financi%C3%A8re%20des%20entreprises%20publiques&f=false.](#)

31. Mohamed ADOUANE, (2005), la performance économique : pratiques Algériennes la réussite de l'échec, édition El Otmania (2985), P 153-154.
32. M.DJAROUB, (1991), processus de transfert de savoir-faire et organisation, édition OPU, P 44.
33. Mokhtar BELAIBOUD, (1984), gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, OPU 1758, P 49.
34. Nathalie Van Laethem, (2005), Toute la fonction marketing, DUNOD édition Paris P34.
35. Nordine GRIM, (2004), L'économie Algérienne otage de la politique, Casbah éditions 1716, P 51.
36. Nacer-Eddine SADI, (2005), la privatisation des entreprises publiques en Algérie, office des publications universitaires édition 4.01.4705, P 23.
37. (2010), Manageor _ les meilleurs pratiques du management, édition DUNOD, paris _ P101.
38. Paul Milgrom et John Roberts, (1997), économie, organisation et management, De Boeck & Larcier Sa édition, page 36.
39. Raymond-Alain Thiétart Jean-Marc Xuereb, (2005) stratégies, édition DUNOD, P 21.
40. Robert PAPIN, (2009), stratégie pour la création d'entreprise création développement, deuxième édition DUNOD, P 46&47.
41. SALAH Mouhoubi, (2011), les choix de l'Algérie le passé toujours présent, édition OPU n°5192, P09.
42. TAIEB Hafsi, (1984), Entreprise publique et politique industrielle, Mc GROW- HILL édition P12.
43. TAYEB HAFSI, (1990), gérer l'entreprise publique, édition OPU, P 231.
44. Youcef BENHAFSI, (2008), Algérie un développement pas comme les autres, éditions Houma P 99.
45. Yves Frédéric Livian, (2005), Organisation Théorie et pratiques, édition DUNOD, P08.

46. extraits de guides pour la recherche qualitative, annexe A : tableau récapitulatif des méthodes de collecte de données, <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/annexea.php>
47. (2004), Les Stratégies de l'Entreprise, édition DUNOD.

Articles :

1. Alsène Eric & Pichault François, (article d'internet du 01.02.2013) coordination de l'entreprise et GRH une nouvelle démarche d'analyse pour des interventions plus efficaces, communication des premiers résultats des travaux de recherches financés par le conseil de recherche en science humaines du Canada, page 58.
2. Alain Fernandez, piloter la performance, le portail francophone du management de la performance (article consulté le : 30.03.2013).
3. Aoumeur AKKI ALOUANI, (2006), Evolution De L'environnement De L'entreprise Publique Algerienne Et Son Impact Sur Sa Performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°06, P 115, http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue-06-2006/07-Aoumeur%20AKKI%20ALOUANI.pdf.
4. A. FOURRA - A. ABEDOU (2001), mondialisation et modernisation des entreprises, mondialisation et vigilance des entreprises, livre de colloque édition CASBAH/CREAD, P249-250.
5. A. TAREB, (du 10 au 16 juin 1933), la révolution africaine, Economie, P29.
6. Abdelaziz AMOKRANE, (juin 2012), l'impact des NTIC dans la réorganisation et l'amélioration des performances des entreprises, revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques N° 02, P 79.
7. Dr AIT KACI, (novembre 1988), la réforme de l'entreprise et la théorie des organisations, actualité - économie, P 27.
8. Ahmed BOUYACOUB, (mai 1988), l'évolution des structures de l'organisation des entreprises publique algérienne, CREAD - université d'Oran, P 12.
9. Ali TOUBACHE, (1997), ressource humaine et stratégie : approche globale et identification des contraintes, les cahiers du CREAD N° 39, P 72.

10. Allaoua Nedjaï, (25.05.09), Entreprise algérienne : quand la gestion des ressources humaines fait défaut, El Watan, <http://www.chambrealgerosuisse.com/site/index.php/2009/05/25/2409-entreprise-algerienne-quand-la-gestion-des-ressources-humaines-fait-defaut>.
- 11.120 : Abderrahmane MEBTOUL, (28.02.2008), Quelle organisation institutionnelle pour l'Algérie ?, le quotidien d'Oran, P 08.
12. Dr Benmessaoud khadidja, Du management public au management privé, quel enseignement pour l'économie algérienne, <http://med-eu.org/documents/MED3/BENMESSAOU.D.pdf>.
13. Pr. BENDIABDELLAH A.&Dr. BOUCHIKHI Aicha, Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? » <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf>.
14. Boualem ABASSI, (25, 26 et 27 janvier 1999), le secteur public et la problématique de sa mondialisation, colloque à Ghardaïa sur la mondialisation et modernisation des entreprises enjeux et trajectoires, P 06.
15. Driss REGUIEG-ISSAAD, (2010), appropriation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique, les cahiers des CREAD N° 91, P 84.
- 16.: Eric Alsène & François Pichault, (article d'internet du 15.02.2007), la coordination au sein des organisations : élément du recadrage conceptuel, page 65.
17. Emanuelle Walkowiak, (2006), coordination, communication, modernisation des entreprises, université d'Orléans, laboratoire d'économie d'Orléans CNRS, page 57.
18. Emanuele Berger, Alberto Crescentini, Cristina Galeandro, Giuditta Mainardi Crohas, (2010), LA TRIANGULATION AU SERVICE DE LA RECHERCHE EN EDUCATION. EXEMPLES DE RECHERCHES DANS L'ECOLE OBLIGATOIRE, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010, P 02. <https://plone.unige.ch/aref2010/communications-orales/premiers-auteurs-en-b/La%20triangulation.pdf>

19. Hayat Kende, mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, <http://isd.m.univ-tln.fr>, http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd33/isd33_Hayat-Kendel.pdf.
20. Hamoudi HADJ SAHRAOUI, (2005), Mesure De L'impact De L'autonomie Sur L'entreprise Publique Economique Cas De L'epc Bcr Setif 1985-2003, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N° 05, P 75, http://www.univ-ecose.tif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue-05-2005/05-HADJ%20SAHRAOUI.pdf.
21. Ismail noureddine, (2013), LIBERTE, <http://www.liberte-algerie.com/finances/quelle-economie-de-marche-pour-l-algerie-reformes-208759>.
22. Jean PENEFF, (11 et 12 décembre 1981), les chefs d'entreprises en Algérie, communication au colloque, « entreprises et entrepreneurs en Afrique XIXe et XXe siècle », université de Paris 7, laboratoire « connaissance du tiers monde », P 129.
23. Kheir-Eddine Tchouar, (2001), la technologie comme facteur actuel d'évolution de l'organisation ou des théories du management : son intégration dans un schéma existant ou nouveau, revue algérienne des sciences juridiques économiques et politiques volume N°03, faculté de droit et des sciences administratives université d'Alger, P103.
24. Lahouari Addi, (2004), Réformes économiques et obstacles politiques, le quotidien d'Oran, http://www.algeria-watch.org/fr/article/analyse/addi_reformes_eco.htm.
25. L. MELBOUCI et MC. BELMIHOUB, (2001), l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie, les cahiers du CREAD N° 55, P 53-75.
26. L. MELBOUCI, (12 et 13 novembre 2005), la connaissance et l'entreprise publique économique algérienne : vers une éventuelle gestion de l'actif, colloque internationale sur l'économie de la connaissance à Biskra, laboratoire de EEM université de Batna & laboratoire de REEG université de Biskra, P 212.
27. Le benchmarking option stratégique pour l'amélioration des performances, Management la revue des sciences humaines N° 03, P 08.
28. M.A ACHABOU, P 217, http://www.iamm.fr/bn/pdf/publi/these_achabou.pdf.

29. Dr. Mohamed BOUHEZZA, (2004), La Privatisation De L'entreprise Publique Algérienne Et Le Role De L'état Dans Ce Processus, Revue des Sciences Économiques et de Gestion Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, U. Ferhat ABBAS Sétif P 81.
30. Mohamed BAHLOUL, (07,08 et 09 mars 1996) structuration des entreprises et habilités organisationnelles, actes du colloque organisé par ARFORGHE ISG Tunis, P 144.
31. Mme HAROUZ Lynda, (2012), essai d'analyse de stratégie de redressement d'entreprise en difficulté, P 40, http://www.ummtto.dz/IMG/pdf/these_entiere-3.pdf.
32. MERANI Hacène, BOUDRA Nadia, MENDJEL Djamel, BENKERROUM Zouaoui, L'entreprise en Algérie à l'heure du Management. Etudes de cas, <http://www.crasc-dz.org/article-367.html>.
33. Mimoune Lynda & Kheladi Mokhtar, La Politique De L'Etat Dans Le Secteur Du Commerce Extérieur, Université A.Mira de Béjaia, P 05, <http://elbassair.net/Centre%20de%20r%C3%A9%20chargement/maktaba/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%20%D9%85%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D8%B1/s%C3%A9minaire/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20...%20telmsan/13.pdf>.
34. M'hamed Abaci, (janv, 2012), : ENTREPRISES PUBLIQUES ÉCONOMIQUES (EPE) Le grand corps malade de l'économie algérienne, le [soird'algeri.com](http://www.lesoirdalgerie.com), <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2012/01/02/article.php?sid=128107&cid=41>.
35. Mohamed Abdou Bouderbala, (2014), magazine El Djazair, http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=276&id_article=2928.
36. Rachid BOUDJEMA, (Mai 2006), Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l'entreprise algérienne, Revue d'Économie et Statistique Appliquées N° 06 Alger, P 13, <http://www.inps-alger.dz/document/revue-web.doc>.
37. Rachid KHIARI, (1983), les surcoûts de la moquette au déficit, Algérie Actualité N° 935, P 05-09.

- 38.Saïd BOUCHNEB, (décembre 1988), conjoncture nationale information et entreprise quel sont vos sources ?, Actualité économique N° 34, P 46.
- 39.Yvan BAREL, (juin 2001), PDF : Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution, université de Rennes, finance contrôle stratégie volume 4, N 2P 10, <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/042031.pdf>.
- 40.Yacine Rahmania, (2010), <http://www.blednet.com/article-es-reformes-economiques-en-algeriell-50860308.html>.
- 41.Yves CHAMUSSY, (2001), mondialisation et modernisation des entreprises, les effets : sur les personnes l'organisation et le fonctionnement, livre de colloque édition CASBAH/CREAD.
- 42.Yvon Schleret,(2004), la coordination : un processus, une procédure : journée du forum Lorraine Alzheimer, du 06 Novembre, page 01.
- 43.Zine-Eddine ZEMMOUR, (2008), Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, CRASC, P 65, <http://www.crasc-dz.org/IMG/Insaniyat/42/Reformes%20economiques%20et%20attitudes%20des%20cadres%20%20elements%20pour%20une%20recherche.pdf>.
- 44.Dr Zoubida Meliani-Berrahou, (2012), La Fonction Ressources Humaines Et Reformes Du Secteur Public En Algerie, Colloque international Faculté des Sciences Economiques, commerciales et de Gestion de Mascara, http://www.univ-mascara.dz/site/site2013/facultes/SiteEconomie/index_fichiers/Fiche%20Colloque%202012/Articles/Communications%20Langues%20Etrang%C3%A8res/Berrahou-Meliani%20Zoubida.pdf.
- 45.ZEMOURI Messaoud, (2003), La portée du succès du post-ajustement dans le cas de l'Algérie, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N° 02, Université de Sétif, P 63, http://www.univ-ecose.tif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue2-2003/03ZEMOURI.pdf.
- 46.Mr Zaoua Abderrahim & Mr Meschi Pierre Xavier, les mécanismes de coordination, des flux au sein de l'entreprise multinationale (EMN) : éclairage théorique ; les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique, Page 03.

Thèses de doctorat & mémoires de magistère :

1. Mme Tabet Aoul née Lachachi Wassila, l'influences des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien thèse de doctorat, P 181.
2. thèse de l'université de Lyon, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2008.kasmi_d&part=149239.
3. 116 : thèse de l'université de Lyon, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2011.ouchichi_m&part=351929.
4. Farida BEKOUR, (2011-2012), les modes et les formes de modernisation des entreprise publiques algériennes : les stratégies de redéploiement, thèse de doctorat, université de Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou, P 05, http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/These_de_Doctorat_.pdf.
5. Saadoun Liminaires, (2012), Privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, these de doctorat université de Lyon, P 16, http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2012/saadoun_r/pdfAmont/saadoun_r_liminaires.pdf.
6. Mohamed Akli ACHABOU, (2008), l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière Algérienne, thèse de doctorat ED 231 Montpellier, P 189, http://www.iamm.fr/bn/pdf/publi/these_achabou.pdf.
7. Zakia BELOGBI, (2005), Adaptation du modèle macro économétrique de Haque et alii à l'économie algérienne, thèse de doctorat, université d'Alger, P 281, http://biblio.univ-alger.dz/xtf/data/pdf/1298/BELOGBI_ZAKIA.pdf.
8. BENABDERRAHMANE Yasmina, (2012), Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie, thèse de doctorat de l'université paul valéry -Montpellier iii, P 359, http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/83/69/PDF/2012_benabderrahmane_arch.pdf.
9. SEGUENI Fadhila, l'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise Sonatrach, mémoire de magistère université de Tizi-Ouzou, P253, http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/Page_de_garde_1_.pdf.

10. collection des thèses et mémoires électroniques, université de LAVAL,
chapitre III

Méthodologie, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDIQFjAC&url=http%3A%2F%2Ftheses.ulaval.ca%2Farchimedede%2Ffichiers%2F25620%2Fch04.html&ei=4YTyUvnVBaKV7Ab_rIBw&usg=AFQjCNHhvjb92rq3fLaapGjdey2W2l7Zkg&bvm=bv.60799247.d.ZGU.

Journal officiel :

1. JOURNAL OFFICIEL, 14 Ramadhan 1424 Correspondant au 9 novembre 2003, N° 68, <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2003/F2003068.pdf>.
2. Décret exécutif Numéro 90-405 par le Chef du Gouvernement <http://afad.dz.com/download/02.pdf>.
3. Loi fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière <http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie%20-%20Loi%202011%20promotion%20immobiliere.pdf>.

Sites d'internet :

1. http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Guide_methodo_synt_hese.pdf.
2. : site officiel de l'AGRFUWSA, http://www.agencefoncieresaida.com/articles.php?cat_id=2.
3. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Restructuration>.
4. ambassade d'Algérie, (2004), http://www.ambalgott.com/html/memo_reform_algerie.htm.
5. site de PVC, 2012-2014, <http://www.pwc.com/ca/fr/people-change/organizational-design.jhtml>.
6. Extraits de guides pour la recherche qualitative, annexe A : tableau récapitulatif des méthodes de collecte de données, <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/annexea.php>
7. management des entreprises, la notion de structure, <http://www.surfeco21.com/?p=1886>.

Table des illustrations :

Tableaux	Désignation	Pages
1. <u>les figures</u>		
Figure N 01	les composantes de l'organisation	22
Figure N 02	Le concept de structure physique et quelques liens avec d'autres aspects organisationnels	24
Figure N 03	les six parties de base de l'organisation	26
Figure N 04	organisation entrepreneuriale	26
Figure N 05	organisation mécaniste	27
Figure N 06	organisation professionnel	27
Figure N 07	organisation divisionnalisée	27
Figure N 08	organisation innovatrice	28
Figure N 09	organisation missionnaire	26
Figure N 10	organisation politisée	27
Figure N 11	L'ajustement mutuel	68
Figure N 12	La supervision directe	68
Figure N 13	La standardisation des procédés	71
Figure N 14	La standardisation des résultats	71

Figure N 15	La standardisation des qualifications	72
Figure N 16	La standardisation des normes	72
Figure N 17	les mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité	73
Figure N 18	Stratégie délibéré et émergente	96
Figure N 19		
Figure N 20	Stratégie comme résultante de choix, de hasard et de nécessité	97
Figure N 21	La chaîne type de valeur	102
Figure N 22	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	103
Figure N 23	Les trois stratégies de base	104
Figure N 24	Résumé de la matrice SOWT, choix stratégique	105
Figure N 25	l'organisation que maximise la performance dans l'environnement considéré	114
	l'organisation du travail au sein de l'AGRFUSA	160
 2. <u>Tableaux</u> :		
Tableau N 01		
Tableau N 02	Les paramètres de conception	36
Tableau N 03	Les phases de rationalisation de la production	62
Tableau N 04	typologie des situations de travail requérant possiblement de la coordination	77
Tableau N 05	Typologie des solutions de coordination	80
Tableau N 06	Grille d'analyse d'une pratique de coordination	83
	Les écoles de pensée en stratégie.	

Tableau N 07	Analyse des ressources d'une entreprise	94
Tableau N 08	Stratégie de croissance intensive	101
Tableau N 09	Quelque typologie de contrôle organisationnel	106
Tableau N 10	Répartition Des Dépenses Prévisionnelles Liées Au Fonctionnement	116 181
Tableau N 11	Tableau De Répartition Des Dépenses Prévisionnelles Equipement	182
Tableau N 12	Tableau De Répartition Des Recettes Prévisionnelles	182
Tableau N 13	l'activité de l'agence au cours de l'exercice 2012	
Tableau N 14	l'évolution des fonds propres de 2009 à 2012	198
Tableau N 15	fournitures divers	203
Tableau N16	Les services	205
Tableau N 17	Charges du personnel	206
Tableau N 18	Charges fiscales	206
Tableau N 19	Les charges d'équipement	206
Tableau N 20	les produits réalisés	207
Tableau N 21	l'évolution des résultats depuis 2005	208 209
3. <u>Schémas</u> :		
Schéma N 01	Les trois grandes questions de la stratégie : pourquoi, quoi, comment	91
Schéma N 02	Organigramme de l'AGRFUWSA avant 2012	

Schéma N 03	Organigramme de l'AGRFUWSA après 2012	186
Schéma N 04	le développement (continuum de complexité) des mécanismes de coordination de l'agence foncière depuis 2005 jusqu'à la fin 2009	187
Schéma N 05	Le développement (continuum de complexité) des mécanismes de coordination	215
4. <u>Graphique :</u>		
Graphique N 01	le développement de création et entrée de nouvelles entreprises au marché de la promotion immobilière de la wilaya de Saïda.	170
Graphique N 02	les actifs de l'AGRFUWSA de l'année 2012	199
Graphique N 03	le développement de l'actif courant pour l'exercice 2012	200
Graphique N 04	l'emploi des créances	201
Graphique N 05	évolution des créances sur la période 2010-2012	201
Graphique N 06	le passif de l'AGRFUWSA du bilan 2012	202
Graphique N 07	la répartition des charges de fonctionnement	207
Graphique N 08	la répartition des charges d'équipement	207
Graphique N 09	la répartition des produits	208
Graphique N 10	l'évolution des résultats depuis 2005	210

ANNEXES

Annexes I : Entretien individuel, ouvert et standardisé avec le P-DG (stratège) de l'AGRFUWSA.

1. La structure adoptée par votre entreprise lors de sa création était-elle choisie et mise en place par vous-même ?

L'ancien Organigramme de l'entreprise joint.

2. Est-ce qu'elle correspondait à une stratégie bien déterminée lors de la création ?

3. Quelle était cette stratégie ?

4. Quels étaient les objectifs à atteindre par cette stratégie ?

5. Quels sont les mécanismes de coordination utilisés pour coordonner le travail ?

- Le travail était-il effectué suivant des ordres émis directement aux subordonnées ?

- Existait-il des tâches achevées par simple collaboration entre les travailleurs et dont les décisions sont prises selon leurs propres initiatives ?

- Le travail était-il effectué suivant des procédures standardisées ?

- Aviez-vous consacré des postes de travail à des qualifications précises ?

- Existait-il des produits finis, ou des résultats préalablement standardisés ?

- Y avait-il des normes communes acquises par les travailleurs au sein de l'entreprise ? si oui, quel était leur impact sur le déroulement du travail ?

6. Le choix des mécanismes mis en place était-il suivant la stratégie adoptée en vue de réaliser les objectifs stratégiques ?

7. Si non, sur quelle base ces mécanismes ont-ils été choisis ?

8. Votre entreprise à subit après une restructuration en, ce changement a-t-il suivi un changement stratégique ?
9. Et donc cette structure ne permettait pas l'atteinte des objectifs stratégiques ?
10. Quel était les objectifs à atteindre cette fois ?
11. Et quelle était la stratégie adoptée pour les atteindre ?
12. Les changements structurelles ont-ils touché les anciens mécanismes de coordinations ? (supervision directe, ajustement mutuel, standardisation : des procédures, des qualifications, des résultats, des normes) ?
13. Quel était le ou les mécanismes qui empêchaient l'atteinte des objectifs stratégiques ?
 - La collaboration entre travailleurs, n'était pas effectuée suivant les objectifs à atteindre ?
 - Les ordres émis n'étaient pas exécutés ?
 - Les procédures mise en place étaient inefficaces ?
 - Les cadres qualifiés n'étaient pas assez compétents et n'arrivaient pas à agir suivant la stratégie de l'entreprise ?
 - Les résultats ou produits standardisés n'étaient pas produit comme il se doit ?
 - Est-ce que les normes acquises par les travailleurs handicapaient le processus d'atteinte des objectifs stratégiques ?
14. Quelles étaient les changements effectués au niveau des mécanismes de coordination ?
15. Ces nouveaux choix des mécanismes ont-ils été faits suivant une congruence avec cette nouvelle stratégie ?
 - Si non pourquoi ? et sur quelle base aviez-vous fait ce choix ?

- Et malgré que les mécanismes de coordination ne correspondent pas à la stratégie adoptée, vous arrivez à avoir une structure efficace ?
- L'action de contrôle effectuée à travers ces mécanismes était-elle possible ?
- Aviez-vous tenté d'implanter certaines normes suivant lesquelles le travail serait effectué, qui annulent d'autres qui existaient déjà dans les esprits des travailleurs, et que selon vous nuisait à l'atteinte des objectifs stratégiques ?

16. Si oui, l'action de contrôle effectuée à travers ces mécanismes était-elle possible ?

17. Avez-vous remarqué et touché que, sans cette action de contrôle qu'exercent ces mécanismes pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques, la nouvelle structure n'aurait pas pu être efficace ?

18. Quelles sont les preuves d'efficacité de la nouvelle structure ?

19. Aviez-vous tenté d'implanter certaines normes suivant lesquelles le travail serait effectué, qui annulent d'autres qui existaient déjà dans les esprits des travailleurs, et que selon vous nuisait à l'atteinte des objectifs stratégiques ?

وتدعى المؤسسة المسماة "بالوكالة المحلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين"، في صلب النص "الوكالة".

المادة 3 : تتمثل المهمة العامة للوكالة في حيازة جميع العقارات أو الحقوق العقارية المخصصة للتعمير، لحساب الجماعة المحلية وتقوم بنقل ملكية هذه العقارات أو الحقوق العقارية.

وتنفذ علاقة على ذلك العتبات المتعلقة بالتنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

المادة 4 : تساعد الوكالة أجهزة الجماعة المحلية في تحضير وسائل التعمير والتهيئة واعدادها وتنفيذها، وذلك في اطار مهمتها العامة وفي حدود امكانياتها.

ويمكنها أن تقوم بترقية الاراضي المفزة والمناطق المختلفة الانشطة، تطبيقا لوسائل التعمير والتهيئة المقررة، أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.

كما يمكنها بالاضافة الى ذلك أن تبادر بعمليات حيازة العقارات أو الحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها.

المادة 5 : يحدد دفتر للاعباء يعد طبقا للتنظيم الجاري به العمل، حقوق الوكالة وواجباتها إزاء الجماعة المحلية المعنية.

المادة 6 : تتدخل الوكالة حسب القواعد المعمول بها طبيعيا ووفق الاعراف والعادات الممارسة حين إتمام الحيازة أو التنازل العقاري، ماعدا الاحكام المخالفة لدفتر الاعباء المذكور في المادة 5 أعلاه.

الفصل الثاني

التنظيم والعمل

المادة 7 : يدير الوكالة مجلس ادارة ويسيرها مدير.

المادة 8 : يشتمل مجلس الادارة على الاعضاء

التالين :

- خمسة (5) اعضاء تعينهم الهيئة أو الهيئات المنتخبة في الجماعات المحلية المعنية، منهم رئيس مجلس الادارة،

- مسؤولو مصالح الدولة على مستوى الولاية المكلفون بادارة الاملاك الوطنية، والانشاءات الاساسية، والتعمير، والتهيئة العمرانية، والفلاحة، أو ممثلوهم،

- رئيس الديوان 2.500 دج

- عضو الديوان 1.500 دج

المادة 7 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 405 مؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990 يحدد قواعد إحداث وكالات محلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين، وتنظيم ذلك.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور لاسيما المادتان 81 و116 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد احداث الهيئات المحلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين، وتنظيم ذلك.

الفصل الأول

احكام عامة

المادة 2 : يتعين على المجالس الشعبية البلدية والمجالس الشعبية الولائية، وحدها أو بالتعاون فيما بينها، إنشاء مؤسسات تكلف بتسيير سنداتها العقارية الحضرية، وذلك تطبيقا لاحكام المادة 73 من القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في 18 نوفمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 16 : تسجل مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتدون في سجل يفتح خصيصا لهذا الغرض، ويوقع رئيس مجلس الإدارة وكاتب الجلسة على كل محضر.

المادة 17 : يتولى مدير الوكالة كتابة مجلس الإدارة.

المادة 18 : يعين رئيس مجلس الإدارة مدير الوكالة بناء على اقتراح من مجلس الإدارة. وينتقى من ضمن موظفي وأعوان اسلاك المتصرفين أو المهندسين أو الاسلاك المماثلة في الجماعات المحلية.

المادة 19 : يتولى المدير تسيير الوكالة.

وبهذه الصفة فإنه يقوم بالمهام التالية :

- ينفذ قرارات مجلس الإدارة.
- يمثل الوكالة في جميع اعمال الحياة المدنية ويرافع عنها أمام العدالة.
- يمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين.
- يعد مشروع الميزانية.
- ينفذ الحالات التقديرية للإيرادات والنفقات للوكالة ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها ويبرم جميع العقود والاتفاقيات.

المادة 20 : يحدد مجلس الإدارة التنظيم الداخلي للوكالة بناء على اقتراح من المدير.

الفصل الثالث

النظام المالي

المادة 21 : تزود الوكالة برأسمال أصلي يحدد مبلغه بموجب مداولة الهيئة أو الهيئات المنتخبة في الجماعة المحلية المعنية، يصادق عليها طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

المادة 22 : تتكون الموارد المالية للوكالة مما يأتي :

- الاعانات المخصصة طبقا لدفتر الاعباء،
- عائد الخدمات،
- فائض القيمة المنجز،
- القروض الممنوحة،
- الهبات والوصايا.

المادة 23 : تشتمل نفقات الوكالة على ما يأتي :

- ممثلان (2) عن جمعيات ترمي أهدافها إلى حماية البيئة والمحيط. ويعين هذان الممثلان بمبادرة من الهيئة أو الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية المعنية.

المادة 9 : يداول مجلس الإدارة بناء على تقرير المدير في المسائل التالية :

- تنظيم الوكالة وعملها،
- البرامج وحصائل النتائج،
- الشروط العامة لبرام الاتفاقيات وغيرها من العقود الملزمة للوكالة،
- الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات،
- الحسابات السنوية،
- النظام الحسابي والمالي،
- القانون الاساسي ودفع رواتب المستخدمين،
- قبول الهبات والوصايا وتخصيصها،

المادة 10 : مداوات مجلس الإدارة نافذة، وعند الاقتضاء بعد المصادقة عليها عندما يقتضي التنظيم الجاري به العمل ذلك.

المادة 11 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة بناء على دعوة من رئيسه، ويجتمع في دورة طارئة بطلب من مديره.

المادة 12 : يعد مدير الوكالة جداول أعمال الاجتماعات التي يضبطها رئيس مجلس الإدارة.

المادة 13 : ترسل الاستدعاءات إلى الاعضاء مصحوبة بجدول الاعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ عقد الاجتماع. ويمكن تقليص هذا الاجل بالنسبة للدورات الطارئة على الاقل عن ثمانية (8) أيام.

المادة 14 : لاتصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي أعضائه. وإذا لم يكتمل هذا النصاب فيعقد اجتماع آخر في غضون الايام الثمانية الموالية وتصح المداوات عندئذ مهما يكن عدد الاعضاء الحاضرين.

المادة 15 : تتخذ قرارات مجلس الإدارة بالأغلبية البسيطة. وفي حالة تعادل الاصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.



86 - 05. المؤرخة في 7 يناير سنة 1986، وذلك مع مراعاة أحكام المادة 88 من القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في 18 نوفمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 30: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حدر بالجزائر في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 406 مؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990 يتضمن منح تعويض تكميلي للراتب لفائدة بعض اصناف الموظفين والاعوان العموميين.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه،
- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 03 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1405 الموافق 5 يناير سنة 1985 الذي يحدد السلم الوطني الاستدلالي المتعلق بالاجور،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في اول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية،

يرسم ما يلي :

المادة الاولى: يمنح الموظفون والاعوان العموميين المرتبون في الصنف الاول الى الصنف 16 القسم الثاني تعويضا تكميليا للراتب تحدد مبالغه وأجاله حسب الجدول الملحق.

المادة 2: يخضع التعويض المذكور في المادة الاولى اعلاه، للاقتطاع في حساب معاشات التقاعد واشتراكات الضمان الاجتماعي.

المادة 3: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حدر بالجزائر في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990.

مولود حمروش

- تكاليف المستخدمين والعتاد وجميع النفقات الضرورية للتسيير،

- جميع النفقات المرتبطة بانجاز المهام الموكلة إليها،

- تسديد القروض المبرمة.

المادة 24: تمسك حسابات الوكالة على الشكل التجاري طبقا للامر رقم 75 - 35 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن مخطط المحاسبة الوطنية.

يخضع مسك الحسابات واستعمال الراسمال الموكلين لحاسب، الى الموافقة طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

المادة 25: تخضع الحسابات التقديرية للوكالة المحددة تبعا للاجراءات المقررة، إلى موافقة الهيئات المنتخبة في الجماعات المحلية المعنية.

الفصل الرابع

احكام ختامية

المادة 26: يمكن الجماعة المحلية المعنية عندما تكون السندات المالية ضئيلة الحجم وتكون الوسائل الضرورية منعدمة، أن تبرم اتفاقية مع الوكالة الملائمة أكثر، وذلك ريثما تنشأ وكالة خاصة بها، وتشارك في إنشائها. وتخضع هذه الاتفاقية لدفتر الاعباء نفسه المذكور في المادة 5 اعلاه.

المادة 27: يخضع إنشاء وكالة أو المشاركة في إنشائها للكيفية المنصوص عليها في الاحكام المتعلقة بها والواردة في القانونين رقم 90 - 08 ورقم 90 - 09 المؤرخين في 7 أبريل سنة 1990 والمذكورين اعلاه، كما تخضع الاتفاقية المذكورة في المادة 26 اعلاه إلى الكيفية نفسها.

المادة 28: يجب أن تحدد هيئات الجماعات المحلية جميع الاحكام الضرورية قصد تحويل الوكالات العقارية المحلية المحدثة في إطار المرسوم رقم 86 - 04 المؤرخ في 7 يناير سنة 1986 إلى وكالة محلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين تبعا لترتيب هذا المرسوم.

المادة 29: تلغى أحكام المرسوم رقم 75 - 103 المؤرخ في 27 غشت سنة 1975 والمرسوم رقم 76 - 27 والمرسوم رقم 76 - 28 المؤرخين في 7 فبراير سنة 1976، والمرسوم رقم 79 - 108 المؤرخ في 23 يونيو سنة 1979، والمرسوم رقم 86 - 01 والمرسوم رقم 86 - 02 والمرسوم رقم 86 - 03 والمرسوم رقم 86 - 04 والمرسوم رقم

Art. 29. — le conseil peut consulter dans le cadre de ses missions directement les administrations et organismes publics ou toute personne physique ou morale, de droit public ou de droit privé.

Le conseil peut également associer à ses travaux ainsi qu'aux travaux des commissions toute personne dont les compétences sont de nature à apporter une contribution jugée utile.

CHAPITRE IV

DISPOSITIONS FINANCIERES ET FINALES

Art. 30. — Le conseil est doté d'un budget; le président du conseil en est l'ordonnateur.

Art. 31. — La gestion des crédits est assurée, conformément aux règles de la comptabilité publique, par un agent comptable agréé à cet effet par le ministre chargé des finances.

Art. 32. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 Ramadhan 1424 correspondant au 5 novembre 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.



Décret exécutif n° 03-408 du 10 Ramadhan 1424 correspondant au 5 novembre 2003 modifiant et complétant les dispositions du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990 fixant les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2);

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya;

Vu la loi n° 90-25 du 18 novembre 1990 portant orientation foncière;

Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale;

Vu la loi n° 98-04 du 20 Safar 1419 correspondant au 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel;

Vu le décret présidentiel n° 03-208 du 3 Rabie El Aouel 1424 correspondant au 5 mai 2003 portant nomination du Chef du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 03-215 du 7 Rabie El Aouel 1424 correspondant au 9 mai 2003, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990 fixant les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines;

Décrète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de modifier et de compléter certaines dispositions du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé.

Art. 2. — *L'article 2* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est modifié comme suit :

"Art. 2. — Les assemblées populaires de wilayas sont tenues, en application des dispositions de l'article 73 de la loi n° 90-25 du 18 novembre 1990, susvisée, de mettre en place un établissement chargé de la gestion du portefeuille foncier urbain des collectivités locales.

Il peut être créé des antennes de l'agence au niveau des communes ou daïras à l'intérieur de la même wilaya.

Ledit établissement dénommé "Agence de wilaya de gestion et de régulation foncières urbaines" est désigné dans le présent décret par le terme "Agence".

Art. 3. — *L'article 8* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est modifié et complété comme suit :

"Art. 8. — Le conseil d'administration, présidé par le wali ou son représentant, comprend :

— le président de l'assemblée populaire de wilaya ou son représentant,

— les responsables des services de l'Etat au niveau de la wilaya chargés de l'administration locale, de la réglementation et des affaires générales, des domaines, de l'environnement et de l'aménagement du territoire, de l'habitat et de l'urbanisme, de l'agriculture, du tourisme et du commerce;

— le représentant de l'agence nationale de développement des investissements;

— deux (2) présidents d'assemblées populaires communales élus par leurs pairs;

— deux (2) représentants d'associations, ayant pour but la protection du cadre de vie et de l'environnement, les dits représentants sont désignés à l'initiative du président du conseil.

— le président de l'assemblée populaire communale concernée par l'objet de la réunion du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration peut faire appel, en tant que de besoin, au (x) représentant (s) des autres secteurs, pour assister aux travaux du conseil d'administration".

Art. 4. — *L'article 9* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est complété *in fine* comme suit :

— la création d'antennes au niveau des communes ou daïras à l'intérieur de la même wilaya”.

Art. 5. — *L'article 18* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est modifié et complété comme suit :

“*Art. 18.* — “Le directeur de l'agence est nommé par arrêté du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales sur proposition du wali parmi les fonctionnaires et les agents des corps d'administrateurs, ingénieurs ou corps équivalents titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur et totalisant un minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine d'activité de l'agence.

Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes “.

Art. 6. — *Les articles 26 et 27* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, sont abrogés et remplacés par les articles 26 et 27 nouveaux, rédigés comme suit :

“*Art. 26.* — Il est institué au niveau des services du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, un comité consultatif, présidé par le ministre de l'intérieur et des collectivités locales ou son représentant et composé des représentants des ministères suivants :

— intérieur et collectivités locales : deux (2) représentants,

— finances : un (1) représentant,

— habitat et urbanisme : un (1) représentant,

— environnement et aménagement du territoire : un (1) représentant,

— agriculture et développement rural : un (1) représentant,

— tourisme : un (1) représentant.

Le comité donne son avis préalable sur les opérations de cession de terrains cités ci-dessous et relevant des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines ;

— terrains situés dans les secteurs d'urbanisation future et dépourvus de viabilité ;

— terrains prévus initialement pour la réalisation d'équipements publics, conformément aux instruments d'urbanisme et proposés pour une autre utilisation ;

— terrains inclus dans un plan d'occupation de sol (Pos) non encore approuvé ;

— terrains à haute valeur urbaine définie selon la procédure applicable aux terrains relevant du domaine privé de l'Etat ;

— terrains ayant une continuité homogène et situés sur le territoire de deux ou plusieurs wilayas.”

“*Art. 27.* — Le wali doit transmettre au comité consultatif un dossier comprenant notamment les informations ci-après :

— Superficie et valeur vénale du terrain ;

— affectation du terrain selon le plan d'urbanisme en vigueur ;

— destination du terrain et les données économiques et financières du projet envisagé ;

— identification du demandeur.

Le comité donne son avis dans un délai qui ne dépasse pas deux (2) mois à partir de la date de réception du dossier.

Le ministre de l'intérieur et des collectivités locales instruit le ou les walis concernés sur les mesures à prendre.

Les modalités de fonctionnement du comité seront précisées par décision du ministre de l'intérieur et des collectivités locales”.

Art. 7. — Le décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est complété par les articles 27 bis, 27 ter, 27 quater rédigés comme suit :

“*Art. 27 bis.* — Il est institué auprès des services du Chef du Gouvernement, une commission interministérielle chargée d'identifier les zones et les parcelles de terrains relevant des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines et destinées à la réalisation des programmes initiés par l'Etat et ayant une portée nationale.

La commission est présidée par le représentant du Chef du Gouvernement, elle comprend les représentants des ministères de l'intérieur et collectivités locales, des finances, de l'habitat et de l'urbanisme, de l'agriculture et du développement rural, de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

Les modalités de fonctionnement de cette commission seront précisées par décision du Chef du Gouvernement.”

“*Art. 27 ter.* — Les terrains relevant des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines transférés ou mis à la disposition de l'Etat selon la procédure prévue à l'article 27 bis ci-dessus feront l'objet d'une indemnisation”.

“*Art. 27 quater.* — Toute opération de vente de terrain relevant des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines doit faire l'objet d'une publicité préalable.

La liste des acquéreurs de terrains est affichée durant un mois dans les lieux publics et notamment aux sièges de l'assemblée populaire communale, de la daïra et de la wilaya concernées”.

Art. 8. — *L'article 28* du décret exécutif n° 90-405 du 22 décembre 1990, susvisé, est abrogé et remplacé par l'article 28 nouveau rédigé comme suit :

“*Art. 28.* — Toutes les dispositions doivent être prises par les assemblées populaires communales ou de wilayas concernées pour prononcer la dissolution des agences locales de gestion et de régulation foncières urbaines.

Annexe IV : Rapport de gestion du (CAG) conseil de l'AGRFUWSA, 1 juillet 2010

1er juillet 2010

RAPPORT DE GESTION DU CAG

INTRODUCTION.

Monsieur le président, messieurs les membres du CAG ;

Lors du dernier conseil d'administration et de gestion tenu le 28 avril 2010, vous avez bien voulu vous enquérir sur la situation générale de l'établissement. Comme vous avez affiché clairement vos ambitions de mettre en œuvre un plan d'action devant assurer le développement durable de l'établissement et la prise en compte de l'ensemble des charges d'exploitation envisageables pour aboutir vers une croissance qui va dans le sens de conforter la position d'un véritable outil de gestion du foncier urbain.

C'est ainsi, que le présent rapport tente de présenter une situation générale de l'établissement qui servira de cadre de référence lors de l'élaboration des projections de développement pour la période 2010-2014 et sera traduit par un projet de résolution à soumettre à votre appréciation. Cela nous permettra, à travers les débats fructueux qui nous ont habitués à l'objectivité et la clairvoyance, d'apporter les corrections nécessaires aux démarches envisagées.

Avant d'aborder les perspectives de développement de l'agence à court et moyen terme, il convient de dresser un bilan général sur le fonctionnement des structures de l'agence, les conditions dans lesquelles elle évolue, les atouts enregistrés, les opportunités offertes et la prise d'options stratégiques de croissance en adéquation avec les objectifs escomptés.

1. SITUATION GENERALE DE L'AGENCE:

1.1. Rétrospective sur le fonctionnement de l'agence.

1.1.1. La situation des agences locales avant 2005.

Tout au début des années 90 (période de création des agences foncières dissoutes absorbées par l'agence foncière de la wilaya de Saida), les produits de l'activité se limitaient à la gestion des lotissements sociaux initiés en grande partie dans le cadre de la relance de la promotion foncière. Ce produit vedette faisait le bonheur de ces agences dans la mesure où leur gestion n'engendrait que les recettes commerciales sans pour autant supporter les dépenses liées aux acquisitions de terrains, aux travaux d'aménagement et même les charges relatives aux études

techniques de permis de lotir. L'organisation mise en place n'impliquait pas la mobilisation de gros moyens humains et matériels pour faire face aux exigences de la gestion.

Les restrictions des programmes de lotissements sociaux se sont traduites par la création de lotissements à caractère promotionnel favorisée par l'existence d'un portefeuille foncier acquis dans le cadre des réserves foncières communales. Ce nouveau produit engage la responsabilité commerciale de ces entités économiques qui devraient développer leur système de gestion de façon à pouvoir assurer la Maitrise d'ouvrage des opérations d'aménagement inscrites à leur indicatif.

L'épuisement du portefeuille foncier des agences dissoutes a suscité, au début des années 2000 l'extension d'activité vers la promotion immobilière favorisée par l'existence d'une forte demande en matière de logement, une offre de programme de logement LSP et l'absence de structures concurrentielles potentielles sur le marché. Cependant, les structures de l'agence n'ont pas pu s'adapter à ce nouveau créneau. En ce sens, qu'on a été contraint de lancer des opérations dans le domaine de la promotion immobilière avant d'être suffisamment préparé pour parvenir à maîtriser les aspects d'ordre commercial, technique, administratif et juridique.

C'est ainsi, que le fonctionnement des agences locales dissoutes a laissé apparaître les anomalies suivantes :

- Cessions de terrains avant l'accomplissement des procédures d'acquisition;
- Les ventes à terme ne prévoient ni délais de paiement ni incidences financières ;
- Absence de politique d'évaluation des projets et de recouvrement des créances;
- Absence de structure chargée de la conservation des archives ;
- Manque de contrôle des études livrées par les différents BET;
- Des insuffisances dans la gestion des projets de construction;
- Absence d'audit interne et d'analyse financière;
- Livraison de logements LSP aux bénéficiaires avant le dépôt de dossier de mobilisation auprès de la CNL ce qui entraîne des difficultés de financement des projets;
- Les délais de délivrance d'actes de propriété sont très allongés en raison de la lenteur dans l'accomplissement des procédures administratives;

- Non conformité des éléments mentionnés sur les actes de propriété par rapport à la réalité du terrain ;
 - Des paiements constatés avant l'accomplissement des procédures d'acquisition et de permis de lotir;
 - Absence de fichiers de gestion sur support informatique.
 - Certains investissements existants n'ont pas été comptabilisés ce qui entraîne la non constatation de leur amortissement.
 - Certains terrains acquis ne figuraient pas sur l'état d'inventaire physique des terrains au 31.12.2004 ;
 - Certaines cessions non pas été comptabilisées en produit ;
 - Des éléments inventoriés n'ont pas été comptabilisés ;
 - Une superficie de 163 475.00 m² de terrain acquis et non comptabilisés;
 - Insuffisance de rapprochement de l'inventaire physique des investissements à l'inventaire comptable pour l'étude éventuelle des écarts.

1.1.2. Les objectifs et les missions de l'agence de wilaya

Devant le dysfonctionnement des ces agences, les pouvoirs publics ont du réagir au bon moment pour mettre un terme à ces structures insuffisamment encadrées par la création d'une agence de wilaya visant des objectifs fixés par l'instruction n° 05/24 du 30/10/2005 émanant du ministère de l'intérieur et des collectivités locales. Il s'agit notamment de :

- Lutter contre la dilapidation du patrimoine foncier ressources non renouvelables ;
 - Réguler la demande de terrain au demeurant orientée vers le domaine privé de l'Etat et les collectivités locales ;
 - Freiner la consommation rapide des espaces urbains et suburbains ;
 - Supprimer les formes de rétention des terrains donnant lieu à la spéculation ;
 - Assurer la transparence des actes d'acquisition et d'aliénation du portefeuille foncier ;
 - Combattre le clientélisme qui a investi le domaine du foncier ;

- Délimiter les responsabilités des différents acteurs intervenant dans le domaine des agences foncières et instaurer un contrôle réglementaire de leur gestion ;
- Constituer un portefeuille foncier au profit des collectivités pour réserver les terrains devant accueillir les infrastructures et les équipements collectifs.

L'article 04 de l'arrête interministériel du 12/06/2004 portant création de l'A.G.R.F.U.W.SA a défini les missions de l'agence comme suit:

- L'exercice de la fonction d'aménageur et de promoteur foncier pour le compte des collectivités locales et de l'Etat ;
- L'acquisition pour le compte de la collectivité locale de tout immeuble et de tout droit immobilier destiné à l'urbanisation et de l'aliénation des dits immeubles et droits suivant les clauses définies par un cahier des charges ;
- La mise en œuvre d'opération de régulation foncière conformément à la réglementation en vigueur ;
- L'assistance dans la limite de ses moyens des organes des collectivités locales dans la préparation, l'élaboration et la mise en œuvre des instruments d'urbanisme et d'aménagement ;
- La promotion de lotissements et des zones de toute nature d'activité en conformité avec les instruments d'urbanisme et d'aménagement ;
- L'initiation d'opération d'acquisition et d'aliénation d'immeubles et de droits immobiliers pour son propre compte.

1.1.3. Synthèse de l'activité de l'agence durant la période 2005-2009

Durant ce quinquennat, Les efforts de la direction consistaient à :

- Mettre en place l'organisation de nouvelles structures conformément à l'organigramme approuvé par le CAG tout en définissant les nouvelles tâches pour parvenir au bon fonctionnement de l'établissement ;
- Rééchelonner et régulariser les dettes fournisseurs en fonction des recettes;
- Mettre en œuvre un système de recouvrement efficace en adéquation avec les dépenses obligatoires liées au passif de l'établissement;
- Développer la relation client pour une meilleure prise en charge de la demande ;

- Acquérir le matériel informatique pour une meilleure maîtrise de la gestion des fichiers ;
- Améliorer les conditions de travail et d'accueil des clients et partenaires ;
- Installer un réseau de distribution efficace dans la limite des moyens de l'établissement pour une meilleure couverture du territoire de la wilaya ;
- Honorer l'ensemble des engagements des ex-agences dissoutes afin de renouveler la démarche stratégique et tracer de nouvelles perspectives pour le quinquennat 2010-2014 ;
- Soigner la qualité des constructions destinées à la vente, notamment le traitement des façades extérieures.
- Combiner les facteurs de production en vue de retirer le meilleur profit au moindre coût ;
- replacer l'établissement dans une perspective dynamique, s'inscrivant dans un cycle d'évolution tourné vers l'idée de progrès économique et de croissance ;
- Organiser hommes, capitaux et innovations afin de créer de nouveaux besoins qui engendreront de nouveaux profits.

1.1.3.1. Les acquisitions de terrains opérées entre 2005-2009:

Hormis le terrain acquis à Hammam Rabi auprès des héritiers Ghazi, les autres terrains relèvent du domaine privé de l'Etat acquis pour la réalisation de projets initiés soit dans le cadre du programme de logements LSP ou celui de l'habitat rural groupé. Le tableau ci-après retrace les acquisitions opérées entre 2005-2009 :

COMMUNE	CONSISTANCE	NOMBRE UNITES	SUPERFICIE SOLLICITEE	SUPERFICIE ACQUISE	DOSSIERS PUBLIES
SAIDA	4	641	79 034,00	2 085,00	1
AIN EL HADJAR	6	184	32 207,00	32 207,00	6
SIDI AHMED	9	316	70 325,00	14 617,00	4
MOULAY LARBI	6	283	72 930,41	64 816,00	4
SIDI BOUBKEUR	15	1 048	217 132,27	137 818,00	6
OULED KHALED	9	689	148 912,50	88 779,00	4
SIDI AMAR	6	137	22 557,50	6 840,00	2
HOUNET	4	81	14 876,20	-	-
YOUB	13	739	141 343,14	59 414,00	4
DOUI THABET	8	377	61 302,61	-	-
HASSASNA	5	318	58 285,50	34 858,50	4
MAAMORA	2	82	17 715,00	2 130,00	1
AIN SKHOUNA	3	312	69 826,00	3 413,00	1
OULED BRAHIM	17	611	128 744,29	34 685,00	3
TIRCINE	6	176	24 730,00	-	-
AIN SOLTANE	8	219	39 462,00	-	-
TOTAL WILAYA	121	6 213	1 199 383,42	481 662,50	40

entre 2005 et 2009 qui 457.606.000,00 DA. L'objectif est que l'agence dégage durant le quinquennat 2010-2014 des recettes de 2.244.898,00 DA:

Cet engagement est central : c'est lui qui concrétise l'engagement dans un fonctionnement fondé sur la performance collective, qui se traduit chaque année dans le compte de résultat.

4.2.4.3. L'équilibre des investissements.

Le suivi financier des projets de développement sera organisé et mis en œuvre, de manière à réduire le risque de déséquilibre des comptes de l'agence. C'est l'ensemble des investissements de capacité ou de modernisation qui doivent progressivement, et selon des modalités adaptées à leur consistance, être soumis au calcul économique avant la prise de décision. Un suivi global permet déjà d'analyser l'équilibre du compte. Les modalités de suivi financier des différents projets seront d'abord précisées en vue d'améliorer le pilotage de chacun de leurs équilibres. Ces modalités de suivi seront ensuite mises en œuvre selon le type de projet. Les systèmes d'information et les instruments de contrôle de gestion seront mis en place afin d'établir un bilan économique des recettes et des coûts par produit. La poursuite des travaux engagés sur les comptes économiques doivent conduire à une meilleure approche des coûts, afin d'améliorer leur adaptation aux besoins et leur efficacité.

Conclusion :

L'organisation des agences foncières locales dissoutes mise en place au début des années 90 pour la gestion du foncier urbain n'impliquait pas la mobilisation de gros moyens humains et matériels pour faire face aux exigences de la gestion. Les restrictions des programmes de lotissements sociaux se sont traduites par la création de lotissements à caractère promotionnel favorisée par l'existence d'un portefeuille foncier acquis dans le cadre des réserves foncières communales. L'épuisement de ce portefeuille a suscité, au début des années 2000 l'extension de l'activité vers la promotion immobilière sans être suffisamment préparé pour parvenir à maîtriser les aspects d'ordre commercial, technique, administratif et juridique.

Devant le dysfonctionnement de ces agences, les pouvoirs publics ont du réagir au bon moment pour mettre un terme à ces structures insuffisamment encadrées et créer une agence de wilaya.

Sur la base d'engagements assortis d'objectifs de résultats et d'indicateurs de suivi, l'agence doit renouveler pour les prochaines années sa démarche stratégique qui sera accompagnée par des perspectives financières pluriannuelles sur la période 2010-2014. Elle s'engage avec ambition et détermination pour orienter le développement de l'agence selon les axes suivants :

- Développer les résultats commerciaux de l'établissement;
- Développer les moyens humains et matériels pour améliorer sa performance ;
- Améliorer la qualité du produit et donner toute sa valeur au cadre bâti ;
- Appliquer la charte du développement durable à la gestion du foncier urbain.

Elle développe, en outre, une stratégie foncière et immobilière active, au service des enjeux et des objectifs d'aménagement urbain. Pour 2010-2014, l'objectif est d'atteindre 5000 unités résidentielles. Pour ce faire, elle structure et développe l'offre foncière et immobilière en conformité avec les PDAU et POS et en relation avec les services de l'État et des collectivités locales. Il s'agit aussi de s'attaquer aux déséquilibres dont la situation financière de l'établissement risque de subir, à la fois par l'augmentation des revenus et une plus grande performance des structures. C'est ainsi, que l'on pourra revaloriser l'établissement comme outil de gestion et de régulation foncière, contribuer à la maîtrise des coûts, et amorcer une trajectoire vertueuse.

Le lancement d'un programme de gestion des aménagements urbains pour le compte de l'Etat est considéré comme le moyen le plus approprié pour rentabiliser au mieux, les moyens humains et matériels mis en place. La structure financière convergera donc vers un bilan plus équilibré inspiré d'une logique de retour à la mission principale en qualité d'EPIC sensé gérer un service public au nom et pour le compte de l'Etat. L'activité devra être pilotée à partir de celui-ci en ayant pour l'ensemble de ses activités une logique de valorisation et de maîtrise de ses charges.

Espérant vous avoir fourni les principaux éléments devant vous éclairer sur la situation générale de l'établissement et les perspectives de son développement, je vous prie d'agréer, Messieurs : le président et les membres du CAG, l'expression de ma haute considération.

LE DIRECTEUR ;

V : Liste des promoteurs immobiliers, source (la direction de la chambre du registre de commerce de la wilaya de Saïda.)

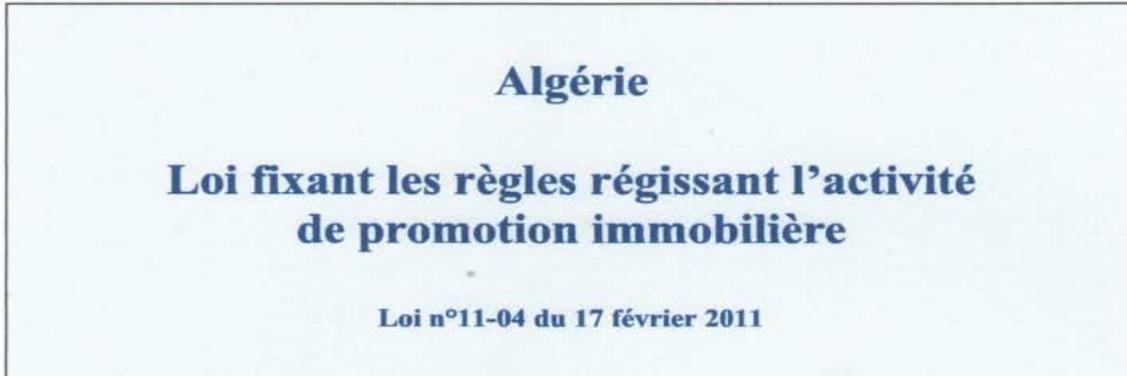
Liste des promoteurs immobiliers de la wilaya de Saïda sous le code n° 109218 (concurrents de l'AGRFUWSA)

	Nom et Prénom	Commune Local	Wilaya Local	Date dépôt
01	BOUAGACHE SI MOHAMED CHERIF	SAIDA	SAIDA	14/01/1998
02	ARDJANI ABDELKADER	SAIDA	SAIDA	11/02/1998
03	REZGANI ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	15/03/1998
04	BOUZIDI HABIB	OULED BRAHIM	SAIDA	01/09/1998
05	BELHADJ YUCEF	SIDI BOUBEKEUR	SAIDA	18/10/1998
06	BEKKOUCHE TAHAR	OULED BRAHIM	SAIDA	12/11/1998
07	SENASLI AHMED	SAIDA	SAIDA	23/06/1999
08	MOHAND AMEUR AZZEDDINE	SAIDA	SAIDA	25/10/1999
09	OUAREF ABDELKADER	YOUB	SAIDA	27/12/1999
10	OUAKAS ABDERRAHMANE	SAIDA	SAIDA	09/02/2000
11	MORSLI MOHAMMED	SAIDA	SAIDA	07/06/2000
12	BENDJELLOUL BOUALEM	SAIDA	SAIDA	03/09/2000
13	OUARDAS TAHAR	OULED KHALED	SAIDA	30/01/2001
14	HARBI MOHAMED AMINE	YOUB	SAIDA	08/05/2001
15	ABBAS ABDELKADER	SAIDA	SAIDA	21/08/2001
16	HOCINE ABDERRAHMANE	SAIDA	SAIDA	23/12/2001
17	NASRALLAH MOHAMED AMINE	SAIDA	SAIDA	02/01/2002
18	BOUBRED MOHAMMED	SAIDA	SAIDA	08/07/2002
19	AOUFI YUCEF	SAIDA	SAIDA	09/03/2003
20	MOSTEFAI ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	20/09/2004
21	DIDAOUI AHMED	SAIDA	SAIDA	02/05/2005
22	ELAGOUNE SALAH	SAIDA	SAIDA	20/06/2005
23	CHADLI AMEL	SAIDA	SAIDA	07/12/2005
24	CHOHRA ABDELKADER BOUBAKAR SEDDIK	SAIDA	SAIDA	02/04/2006
25	KADI CHEIKH	SAIDA	SAIDA	22/08/2006
26	MAMOUN KAMEL	SAIDA	SAIDA	14/10/2006

27	DIDAOUI ABDELKRIM	AIN EL HADJAR	SAIDA	31/10/2006
28	KADARI ABDELKADER	SAIDA	SAIDA	04/12/2006
29	DEGHEM BENZIANE	SAIDA	SAIDA	26/12/2006
30	RABAHI CHOULI	OULED BRAHIM	SAIDA	11/03/2007
31	AOUNALLAH YAHIA	AIN EL HADJAR	SAIDA	09/05/2007
32	AOUAD ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	11/07/2007
33	BOUKHATEM ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	26/08/2007
34	CHAABANE CHAOUICHE FARID	OULED KHALED	SAIDA	10/10/2007
35	OUASSOUAS MAAMAR	SAIDA	SAIDA	25/12/2007
36	ZOUAOUI MOHAND SALAH	SAIDA	SAIDA	10/02/2008
37	HAZAB ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	19/02/2008
38	HAMADA ZINE EL ABIDINE	SAIDA	SAIDA	13/04/2008
39	GRINA MOHAMED	SAIDA	SAIDA	08/06/2008
40	MEKHELFI NOREDINE	OULED KHALED	SAIDA	16/06/2008
41	BELLAHHRECHE ABDELKADER	OULED BRAHIM	SAIDA	18/06/2008
42	BOUDOU SALIM	SAIDA	SAIDA	29/06/2008
43	FELLAH ABDELMADJID	OULED KHALED	SAIDA	21/09/2008
44	BAKDI YAHIA	HOUNET	SAIDA	02/12/2008
45	KHALFAOUI AMEUR BOUCHANTOUF	SAIDA	SAIDA	13/01/2009
46	EMABARKI KARIMA	SAIDA	SAIDA	11/02/2009
47	MALIM ABDELLATIF	SAIDA	SAIDA	18/02/2009
48	MOUKIL MUSTAPHA ABDELKADER	SAIDA	SAIDA	22/02/2009
49	ABBAS AMAR	OULED KHALED	SAIDA	17/05/2009
50	REGRAGUI MOHAMED ABDESLEM	OULED BRAHIM	SAIDA	04/08/2009
51	BENMALEM FODIL	SAIDA	SAIDA	08/08/2009
52	REZGANI KHALFALLAH	SAIDA	SAIDA	08/09/2009
53	SALHI MERZOUG	SAIDA	SAIDA	13/09/2009
54	AMAMRA LEILA	OULED KHALED	SAIDA	04/10/2009
55	HAMOU MAAMAR	SAIDA	SAIDA	12/10/2009
56	FARES HOUARIA	SAIDA	SAIDA	25/11/2009

57	BOUDJELLAL MOUAAD	HOUNET	SAIDA	06/01/2010
58	TAUCHE BENAÏSSA	TIRCINE	SAIDA	13/01/2010
59	MOKHTARI ABDELKRIM FETHI	SAIDA	SAIDA	26/01/2010
60	BERRAHOU ABDELKRIM	SAIDA	SAIDA	11/03/2010
61	MOKADDEM DJELLOUL	TIRCINE	SAIDA	01/04/2010
62	CHETTI TOUFIK	SAIDA	SAIDA	25/05/2010
63	DJABER MOKHTAR	SAIDA	SAIDA	20/09/2010
64	DEHANE RADWANE	* SAIDA	SAIDA	21/09/2010
65	MORADJI MEROUANE	SAIDA	SAIDA	05/10/2010
66	KORAT AHMED	SAIDA	SAIDA	10/10/2010
67	KHALFAOUI LAKHDAR	SAIDA	SAIDA	11/11/2010
68	GAIDI MOSTEFA	SAIDA	SAIDA	01/12/2010
69	KADA DJAMEL	SAIDA	SAIDA	14/12/2010
70	BEGHADID CHERIFA	SAIDA	SAIDA	21/12/2010
71	SENOUCI CHEIKH	OULED KHALED	SAIDA	06/01/2011
72	LACHACHI AHMED	SAIDA	SAIDA	06/01/2011
73	ADDADI ABDELKADER	OULED KHALED	SAIDA	26/01/2011
74	BELHAMRI DJELLOUL HABIB	SAIDA	SAIDA	01/02/2011
75	KIOUR MOHAMED	SAIDA	SAIDA	07/02/2011
76	MOUEDDEN BADRA	YOUB	SAIDA	21/02/2011
77	BELGACEM FATIHA	SAIDA	SAIDA	14/03/2011
78	LABANI YAHIA	AIN EL HADJAR	SAIDA	20/03/2011
79	ABBOU FERRADJ RAIDMOHAMED MUSTAPHA	SAIDA	SAIDA	23/03/2011
80	AIT OUALI NOURREDINE	SAIDA	SAIDA	23/03/2011
81	MEZOUANE ALI	SAIDA	SAIDA	29/04/2013

Annexe VI : Loi n° 11-04 du 17.02.2011 fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière



Source : www.droit-algerie.com

[NB - Loi n°11-04 du 17 février 2011 fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière]

Art.1.- La présente loi a pour objet de fixer les règles régissant l'activité de promotion immobilière.

Art.2.- Dans le cadre des objectifs de la politique nationale de développement des activités de promotion immobilière, la présente loi a pour objectifs :

- la définition des conditions auxquelles doivent satisfaire les projets relatifs à l'activité de promotion immobilière ;
- l'amélioration et le renforcement des activités de promotion immobilière ;
- la définition d'un statut au promoteur immobilier, et la fixation du contenu des rapports entre le promoteur et l'acquéreur ;
- l'institution d'avantages et d'aides spécifiques aux projets de promotion immobilière.

Chapitre 1 - Dispositions générales

Section 1 - Définitions

Art.3.- Il est entendu au sens de la présente loi par :

- construction : toute opération d'édification d'un bâtiment et/ou d'un ensemble de bâtiments à usage d'habitation, de commerce et d'artisanat ou professionnel ;
- aménagement : toute opération de réalisation et/ou de mise à niveau des réseaux de viabilité y compris le traitement des espaces communs extérieurs ;
- réfection : la remise en état ou la réparation des parties d'une construction ; elle concerne les corps d'état secondaires ;
- restauration immobilière : toute opération permettant la mise en valeur d'immeubles ou groupe d'immeubles présentant un intérêt architectural ou historique, sans préjudice des dispositions contenues dans la loi n°98-04 du 15 juin 1998, susvisée ;
- rénovation urbaine : toute opération physique qui, sans modifier le caractère principal d'un quartier, constitue une intervention profonde sur le tissu urbain existant pouvant

Annexe VII : rapport de gestion du Conseil d'Administration
Général de l'AGRFUWSA 2013, première session du 01.02.2012

Rapport de gestion

AGENCE DE GESTION ET DE REGULATION FONCIERE URBAINE DE LA WILAYA DE SAIDA

Rapport de gestion

Destiné aux membres du CAG

PREMIERE SESSION DE
01/02/2012

1. INTRODUCTION

Monsieur le président, messieurs les membres du CAG ;

Le présent rapport a pour objet d'exposer les éléments devant permettre aux membres du conseil d'administration et de gestion de l'agence de délibérer sur des points ayant trait aux thèmes suivants:

- Les comptes annuels ;
- Les états prévisionnels des recettes et dépenses ;
- L'organisation et le fonctionnement de l'agence ;
- Le statut et la rémunération des personnels ;
- Divers.

Le retard enregistré quant à la tenue de la présente session est dû essentiellement aux mesures prises par la direction à l'effet d'établir les états financiers conformément au nouveau système comptable financier (SCF) mis en place en vertu de la loi 07-11 du 25/11/2007. Une fois finalisé, la présentation des états prévisionnels de l'année 2012 est devenue plus que nécessaire pour entamer l'exercice dans les meilleures conditions.

Le passage au nouveau système comptable est le fruit d'un effort considérable déployé par le service des finances et comptabilité de l'agence qui est parvenu, juste après l'acquisition du logiciel, à maîtriser l'utilisation de ce dernier, se familiariser avec l'enregistrement des écritures comptables selon la nouvelle configuration pour établir enfin, les états financiers relatives à l'exercice 2010 conformément aux dispositions de la loi sus-évoquée.

Ces états financiers ont été soumis à l'appréciation du commissaire aux comptes qui présentera, à son tour, ses conclusions juste après l'exposé des motifs par le chef de service finances et comptabilité.

2. PROJET DE MODIFICATION DE L'ORGANIGRAMME.

Si l'organisation mise en place à la veille de la restructuration a permis jusque-là d'assurer un fonctionnement normal des structures de l'établissement, il n'en demeure pas moins que certaines anomalies ont été relevées ces derniers temps notamment le dysfonctionnement des antennes et la saturation du service du foncier et urbanisme.

En ce sens, que la reconversion des ex-agences en antennes a permis, dans un premier temps, de mieux gérer le passif dans la mesure où une bonne partie de notre clientèle été habituée à traiter avec l'ex-agence et que même le personnel mis en place était imprégné des dossiers qu'il gérait.

Le rôle des antennes à tendance à s'affaiblir au fur et à mesure pour se limiter à quelques actions ne justifiant guère la contrepartie des dépenses allouées à leur fonctionnement.

En effet, le rôle commercial des antennes est devenu insignifiant du fait que le mode de paiement adopté par l'agence est basé sur des ordres de paiement délivrés aux clients pour leur permettre de s'acquitter des sommes dues auprès de la banque BDL contre la délivrance d'un reçu de versement dont copie est à déposer par le client auprès des services de l'agence.

Cette situation s'est avérée contraignante pour le recouvrement des créances en raison des difficultés rencontrées par les clients qui doivent se déplacer entre l'antenne se trouvant en dehors du chef-lieu de wilaya et la banque dont le siège est situé à Saida. Sachant bien que chaque antenne gère actuellement les communes relevant de deux dairates. Ce qui laisse apparaître un sentiment de dérangement inutile chez nos clients résidant dans les communes éloignées telles que Skhouna ou Maamora qui préfèrent accomplir les formalités de paiement entre le siège de direction et la BDL se trouvant dans un même endroit (Saida).

En outre, la mobilisation d'un personnel de soutien et des moyens de production pour des structures inopérantes engendre un déséquilibre notoirement ressenti en termes de répartition des tâches au sein de l'établissement. Ceci dit, que le personnel affecté dans les antennes insuffisamment contrôlé n'est pas aussi impliqué, dans le fonctionnement que celui mobilisé au niveau de la direction qui subit toutes les charges quotidiennes du travail.

Par ailleurs, le rapprochement auprès de l'agence foncière d'Oran dans le cadre de l'échange des expériences a mis en exergue les mêmes préoccupations qui pesaient sur la gestion et qui ont fini par s'estomper en regroupant tout le personnel au sein de la direction autour d'un même objectif en utilisant rationnellement les ressources humaines disponibles et les moyens matériels dont dispose l'établissement.

C'est ainsi, que la révision de l'organigramme est devenue une nécessité absolue pour une meilleure adaptation du fonctionnement au développement de l'activité. Cette révision consiste à :

ECLATER LE SERVICE DU FONCIER ET URBANISME EN DEUX SERVICES :

- **Le service du foncier et de l'urbanisme** qui aura la charge d'entreprendre : les prospections des terrains à travers les instruments d'urbanisme et les plans cadastraux ; la prise en charge des dossiers d'acquisition ; la vérification des actes de propriété et les cahiers des charges de cession ainsi que la gestion des opérations de levés cadastraux.
- **Le service des études** qui aura la charge d'assurer la gestion des études : désignation des bureaux d'études ; établissement des contrats d'études ; vérification des dossiers techniques remis par les BET ; établissement et suivi des dossiers de permis de lotir ou de construire.

LA CREATION DE TROIS DEPARTEMENTS :

- **Le département technique** : Ce département regroupera les services : du foncier et urbanisme ; les études ; la programmation et suivi des projets et le service des travaux.
- **Le département commercial** : il regroupera quant à lui les services : recouvrement et clientèle ; ainsi que le service de coordination et marketing.
- **Le département d'administration et finance** : il sera composé des services d'administration générale et celui des finances et comptabilité.

LA SUPPRESSION DES ANTENNES ET ANNEXES

La réorganisation des structures n'engendre pas le recrutement d'un nouveau personnel pour prendre en charge les nouvelles fonctions suscitées mais plutôt un redéploiement interne du personnel qui vise plutôt une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles pour atteindre les objectifs escomptés.

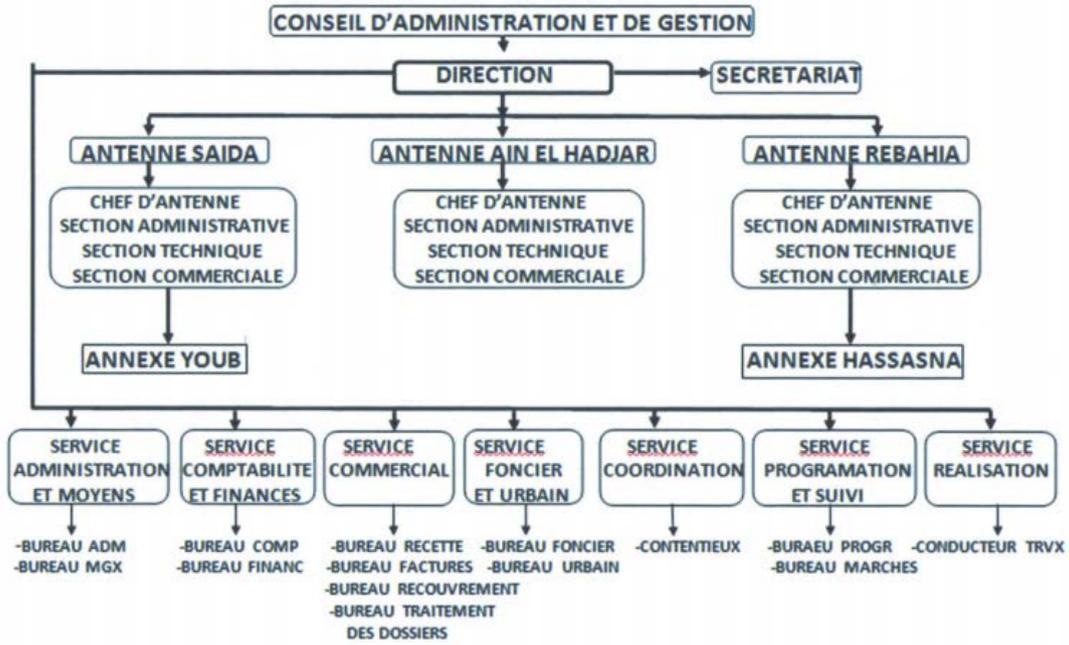
Rapport de gestion

En effet, les missions assurées jusque-là par les antennes peuvent être menées aisément à partir de la direction dans le cadre d'un système d'organisation solidaire, contrôlable, œuvrant pour un même objectif et sans incidence financière. Et pour cause, les antennes n'auront aucune raison d'être. Pour peu, que la direction soit en mesure de couvrir efficacement l'ensemble du territoire de la wilaya comme c'est le cas de l'OPGI, CADASTRE, CNR etc.....

Il convient de signaler que les communes et même les dairates sollicitent le plus souvent, les services de la direction de wilaya pour organiser des séances de travail et de coordination en raison de l'inefficacité des antennes pour répondre à leurs préoccupations majeures.

Nous sollicitons une délibération portant « Révision de l'organigramme » comme résolution N°05.

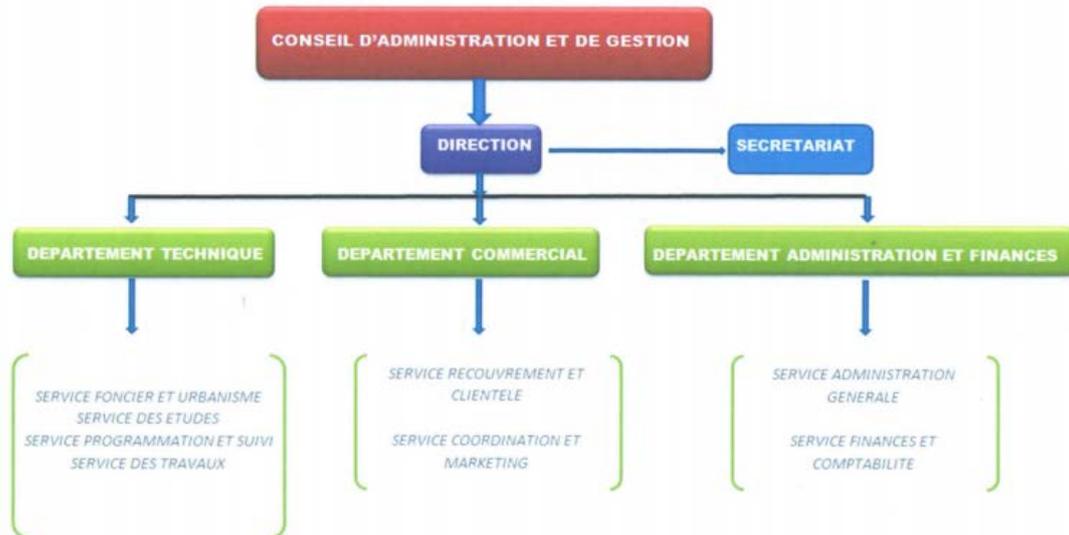
Rapport de gestion



27

Rapport de gestion

L'organigramme proposé se présente comme suit.



28

VIII : Le contrat du cadre dirigeant de l'AGRFUWSA sur la période 2012-2014

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONTRAT DE PERFORMANCE

Entre le conseil d'administration et de gestion et
la direction de l'AGRFUW.SA

Contrat triennal

2012-2014

Article 3: L'objet du contrat de performance.

Le présent contrat de performance a pour objet :

- d'arrêter des orientations stratégiques retenues pour la période 2012-2014;
- de fixer les objectifs triennaux et les principales lignes d'action de l'agence dans le champ de ses différentes missions et de son activité commerciale
- d'assurer la pérennité de l'agence ;
- Arrêter les modalités de rémunération de la partie variable des cadres dirigeants compte tenu des résultats obtenus.

Article 4 : Les orientations stratégiques.

Conformément au tableau des objectifs annexés, les cadres dirigeants sont tenus de:

- Mobiliser, aménager et gérer le foncier pour relancer et/ou poursuivre la croissance des activités foncières et immobilières dans le cadre des enjeux et de la politique de développement durable ;
- Développer une stratégie de compétence dans la gestion et l'organisation de l'établissement ;
- Mettre en œuvre de nouveaux produits immobiliers (logements promotionnels et l'immeuble de placement) à même de conduire dès 2012 à revaloriser les actifs et à augmenter d'autant les capitaux propres ;
- Assurer un résultat annuel de 5,5 % par rapport aux capitaux propres;
- Déployer tous les efforts en vue de régulariser les terrains concernés par la loi 08-15 avant 20 juillet 2013.

Annexe IX : Rapport annuel de gestion exercice 2012, de la deuxième session du CAG 2013

Rapport de gestion

2ème session du CAG 2013



Direction de l'agence

Suite aux débuts difficiles de la restructuration des agences foncières en matière d'organisation et de fonctionnement des structures techniques et administratifs ainsi que l'assainissement des comptes comptables, L'AGRFUWSA avait pour objectif en 2012 de réaffirmer la confiance de leurs clients. Les actions menées lors de la première année du contrat de performance 2012 - 2014 ont donc visé à consolider et stabiliser l'offre pour satisfaire les clients.

En 2012, nous mettions en vente un nouveau produit basé sur le logement promotionnel en individuel à deux étages pour être livrés en clos et couvert doté de tous les réseaux de viabilité. Conçu pour répondre à la demande d'une classe sociale en quête de logement de qualité, ce changement ambitieux ne s'est pas fait sans difficultés. Tant nos personnels que les bureaux d'études ont dû trouver de nouvelles habitudes. Nous Avons donc écouté nos clients et cherché avec eux les solutions pour mieux les satisfaire.

Ce travail continu pour toucher d'autres catégories de demandeurs. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur l'engagement et l'implication, de tous les instants, de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'établissement.

La population de la wilaya de Saida reconnaît les efforts entrepris et se montre généralement compréhensive envers les difficultés rencontrées. Elle nous l'a démontré par la présence en masse dans les guichets du service commercial pour solliciter la prise en charge dans le cadre des différents projets initiés par l'agence.

2012 était l'année de la croissance, 2013 celle de la stabilisation et de la consolidation. En 2014, l'AGRFUWSA aura à cœur d'augmenter la satisfaction de leurs clients en leur offrant un service encore meilleur et en donnant la priorité à leur confort. De nouveaux produits feront leur entrée sur le marché local ; les lots de terrains promotionnels de taille différenciées, les appartements promotionnels de haut standing en collectif, les espaces à usage commercial et la prise en charge des opérations de récupération du foncier urbain concerné par les interventions sur le vieux bâti.

موجز من الأطروحة :

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية رمز الاقتصاد الوطني رغم أنها لا تزال تجد صعوبات هتلى فى مواظبة العولمة و التطور الذى وصله إله نبرها من المؤسسات المنافسة و ذلك فى هتلى الميادين، و لا سيما تقنيات التسيير الداخلى للمؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أن 80% من هذه الصعوبات ناجمة عن أسباب داخلية للمؤسسة متعلقة بالأسراتيجية وكدى الميكل التنظيمى المسؤول عن تجسيد هذه الأسراتيجية المسطرة لتحقيق الأهداف المحددة و ضمان بقائها فى محيطها و بحل فعالية و تطور مستمر. الدراسة النوعية لعالة "وبه به مع وى" سمحه باستخلاص أن نجاعة هذا الميكل المرتبطة بتجسيد الأسراتيجية، يعتمد على مدى تطابق وتوافق مكنز مابه التنسيق، و الأسراتيجية المنهودة. يجب على المؤسسة الجزائرية العمومية أخذ هذا التطابق بعين الاعتبار من أجل تخلى الصعوبات التى تعاني منها وبالتالي المساهمة فى النموخ بالاقتصاد الوطنى.

Résumé de la thèse :

L'entreprise publique algérienne souffre depuis longtemps de nombreuses difficultés à affronter sa concurrence nationale et internationale. Cependant les recherches ont prouvé que 80% de ces difficultés sont internes à l'entreprise, relatives à des causes stratégiques et structurelles. En effet l'efficacité de la structure organisationnelle traduit la capacité de celle-ci à réaliser la stratégie adoptée par l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs et assurer son développement ainsi que sa continuité en toute performance. L'étude qualitative du cas de l'AGRFUWSA a permis de conclure que l'efficacité de la structure organisationnelle de l'entreprise publique algérienne dépend étroitement de la congruence entre, les mécanismes de coordination instaurés au sein de cette structure et la stratégie adoptée par l'entreprise. Cette congruence doit faire l'objet d'intérêt pour l'entreprise publique algérienne, afin de surmonter ses difficultés pour contribuer d'avantage à l'économie algérienne.

Abstract of the thesis:

The Algerian public company has long suffered from many problems that prevented to meet its national and international competition. However, researches have proven that 80% of these problems are internal to the company, relating to strategic and structural causes. Indeed, the effectiveness of the organizational structure reflects the ability of the structure to implement the strategy adopted by the company in order to achieve its objectives and ensure its development and continuity in performance. The qualitative case study of the AGRFUWSA concluded that, the effectiveness of the organizational structure closely depends on congruence between coordination mechanisms established in this structure and the strategy adopted by the company. This congruence must be of interest for the Algerian public company, in order to exceed its difficulties and contribute more to the Algerian national economy.