

Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA -Bejaia-

MAZIZ Salah * BENABDERAHMANE Hamza **

ملخص :

الهدف من هذا العمل هو دراسة إمكانية تطبيق على مستوى مؤسسة عمومية أسلوب إدارة جديد الا وهو الإدارة بالأهداف. في الواقع، هذا الأخير هو أسلوب يعتمد على لامركزية المسؤولية في المؤسسات والتي تمتد الآن في جميع القطاعات وجميع وظائف الشركات.

تظهر نتائج دراستنا بوجود بيئة مواتية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة العمومية. ومع ذلك، فمن المهم إجراء إصلاحات داخلية لأن نجاح هذا النوع من الأساليب يعتمد على تعبئة الموظفين بعيدا عن مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، تطبيق، مؤسسة عمومية، ALCOST SPA .

Summary

The objective of this work is to examine the possibility of applying, for an Algerian public company, a new mode of organization, in this case the Direction By Objectives (MBO). In fact, this one is an organizational technique based on the decentralization of powers, which now extends to all sectors of activity and all functions of the company.

The results of our study show that the MBO finds a favorable environment for its application in the company ALCOST. However, it is essential to operate internal reforms because its success depends on

* Doctorant - Université Abderahmane mira - Bejaia.

** Doctorant - Université d'Adrar.

mobilizing staff far from any resistance to change.

Key words: Direction by objectives, applicability, public company, ALCOST SPA.

Introduction

La protection dont jouissaient les entreprises publiques en Algérie a commencé à s'estomper depuis les essais d'introduction de l'Algérie à l'économie de marché au début de la décennie 1990. Ainsi, elles sont confrontées à une concurrence externe féroce ce qui menace leurs positions sur le marché local. Des lors, et dans un tel environnement, il est extrêmement nécessaire d'instaurer de nouvelles méthodes pour manager efficacement.

A cet égard, le management par objectifs peut constituer une réponse en ayant pour fin la recherche d'une grande performance. Ainsi, pour **G. Commarmond** et **A. Exiga (2004)**, le management par objectifs est devenu un must ces dernières années dans la plupart des entreprises et au niveau de toutes ses fonctions.

Devant le succès de la Direction Par Objectifs dans différents entreprises privées, son analyse devient intéressante dans le secteur public et notamment dans l'entreprise ALCOST, qui pourra constituer une réponse à la concurrence qu'a connu le secteur de textile en Algérie et qui fera l'objet de la présente étude, où nous allons répondre aux questions suivantes :

- **Quels sont les facteurs clés de succès nécessaires à l'application de la Direction Par Objectifs au sein de l'entreprise publique ALCOST ?**
- **Comment se fixe les objectifs au sein ALCOST ?**
- **Quel est le style de management actuel et l'organisation de l'entreprise ALCOST ?**

▪ Quel est le niveau de communication et la relation entre les différents niveaux hiérarchiques ?

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases : la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser le sujet d'étude. La deuxième phase consistera en la réalisation d'un questionnaire qui sera destiné à un échantillon pris dans l'entreprise ALCOST qui nous permettra d'appréhender l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sien de celle-ci.

I. Cadre théorique de la recherche

I.1. Notion de la direction par objectifs (DPO)

Les définitions de la DPO sont très nombreuses et sont appréhendées différemment d'un auteur à un autre en parlant d'un style de management pour les uns et d'un mode d'intégration pour les autres. Ainsi, nous allons en donner quelques-unes, et surtout celles des fondateurs :

La définition du **Peter Drucker** dans son ouvrage *The practice of management* la définit comme : « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelle, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et harmonise les intérêts personnels et le bien – être commun ».

Les objectifs doivent décliner des missions et finalités de l'entreprise. La déclinaison des objectifs est un des moyens les plus judicieux de coordonner le travail préalablement divisé. C'est un mode de coordination que **Henry Mintzberg** nommera, un peu plus tard, standardisation par les résultats.

John Humble la définit dans *Management By Objectives In Action*, comme : « un système dynamique permettant d'intégrer les objectifs des managers à ceux de l'entreprise ».

P. Bouloc in C. Alzard, S. Separi, (2010) en donne la définition suivante : « La DPO est une technique de direction de l'entreprise qui vise à

atteindre une plus grande efficacité par une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles. »

I.2. Vers un concept contingent de la DPO

La mise en place d'un management par objectifs au niveau des entreprises qu'elles soient privée ou publique est tributaire d'un certain nombre de prérequis organisationnels et environnementaux. En effet, notre ambition à travers ce travail n'est pas d'examiner ou d'identifier tous les facteurs ayant un effet sur la DPO d'une entreprise mais uniquement de mettre en lumière la relation de celle-ci avec le style de management d'une entreprise, sa communication et son système de rémunération.

I.2.1. Style de management et DPO

Dans son livre « The practice of management » apparu en 1954, **Peter Drucker** considéré comme le père fondateur de la direction par objectifs, et avec son célèbre chapitre : « management by objectives and self contrôle », dans lequel sont citées les bases de la DPO. Cette dernière est considérée comme un style de management centré sur la responsabilité et l'autonomie est en rupture avec celui de l'époque caractérisé par l'autorité et l'obéissance.

La littérature en sciences de gestions nous a enseigné qu'il existe quatre types de styles de management à savoir : le style directif, persuasif, participatif, et enfin délégitif.

En effet, nous supposons qu'un style de management de type participatif ou délégitif est plus idoine à l'application d'une DPO dans une entreprise dans la mesure où il y'a une forte relation entre les managers et les collaborateurs. En revanche, la DPO semble peu adapté à des styles de management de type directif ou persuasif.

I.2.2. Communication et DPO

Le suivi des activités et l'amélioration de la qualité de la communication dans l'organisation sont deux exigences de la DPO. En effet, le

processus de détermination des objectifs inhérent à cette méthode oblige les gestionnaires à réviser périodiquement l'évolution du programme et à échanger avec les cadres des différents niveaux sur la pertinence de poursuivre certains objectifs et sur la valeur du travail déjà accompli.

Chaque gestionnaire constate qu'il est un chaînon et que l'ensemble de l'organisation de même que sa structure administrative sont liés l'un à l'autre par des sous-objectifs qui ne visent que la réalisation des objectifs globaux. Ainsi, des mesures et des communications rigides peuvent mettre à mal un programme de Direction Par Objectifs.

1.2.3. Système de rémunération et DPO

La rémunération constitue une variable très importante dans le système de la direction par objectifs de par sa contribution à motiver davantage les salariés de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés par la direction.

La rémunération variable est en relation directe avec l'engagement des collaborateurs, dans la mesure où elle contribue à l'atteinte des objectifs définis, en motivant les collaborateurs, donc faciliter l'atteinte de ces objectifs. En effet, il est certain que la fixation d'objectifs, et l'attention qui y est accordée, orientera les comportements et actions des collaborateurs.

1.3. Les obstacles entravant l'application de la DPO

1.3.1. Obstacles d'ordre culturel

Dans l'application de MPO, le contrat au sens de **Philip d'Iribarne** (plutôt que sur l'honneur aux USA), qui lie le collaborateur et son manager facilite les choses en matière de contributions et de rétributions. Cependant, dans les pays où la logique d'honneur domine tel que la France, l'application du MPO s'avère difficile.

En effet, **Michel Crozier** avait bien montré la difficulté des Français à résoudre des problèmes dans une relation de face-à-face ; et leur préférence pour la règle, un intermédiaire bien commode dans les relations interpersonnelles. Or, justement, le MPO longtemps été présen-

té comme une « machine de guerre » contre la bureaucratie, une manière de sortir d'une logique de moyens et d'entrer dans une logique de résultats (Eric Delavallée, 2006).

1.3.2. Obstacles liés à la complexité accrue de l'environnement

On ne doit pas appliquer la DPO sans tenir compte et la complexité de l'environnement et des actions permettent de réduire les écarts (modification des hypothèses, augmentation des ressources, actions sur le marché et les produits, etc.). Aujourd'hui l'environnement concurrentiel ne facilite pas les prévisions, ceci peut même provoquer une crise majeure dans un contexte actuel, de fait de la rapidité des évolutions. Ce mécanisme ne fonctionne que dans un environnement bien stable, bien rationnel. La DPO doit être extrêmement rigoureuse dans la préparation des objectifs mais également dans le suivi des écarts (résultats et performance)

1.3.3. Dématérialisation de la production et l'avènement de travail intellectuel

Dans l'économie du savoir et de la connaissance, la production devient de plus en plus immatérielle et une approche intellectuelle domine le travail. Or, moins la production est tangible, plus la fixation d'objectifs est compliquée.

1.3.4. Le changement organisationnel des entreprises

L'impact de l'introduction des TIC sur la structure et l'organisation des a remis en cause l'un des principes d'**Henri FAYOL** qui est l'unicité de lien hiérarchique où chaque personne doit être rattachée à un supérieur hiérarchique qui lui fixera les objectifs à atteindre. Ainsi, la performance n'est plus individualisable. On peut parler de la performance d'un département, d'un service ou d'une équipe, pas de celle d'un individu en particulier.

1.3.5. Foisonnement des indicateurs de performance

Le concept de performance est polysémique et ses indicateurs de me-

sure sont très nombreux. Dès lors, il s'avère difficile de fixer des objectifs au personnel à cause de l'abondance des manières d'évaluer les opérations réalisées et des points de vue.

II. Méthodologie de la recherche

II.1. Méthodologie de l'enquête

Notre travail de recherche consiste à vérifier la compatibilité à instaurer un nouveau type de management en l'occurrence la direction par objectifs au niveau de l'entreprise ALCOST et cela en faisant une analyse générale de l'état actuel des différents paramètres tel que la mise en place de nouveau système de rémunération basé sur la DPO.

Pour ce faire, nous avons préparé un questionnaire mené dans le cadre de notre recherche, réalisée par échantillonnage. Et pour cela il a été convenu d'utiliser la méthode dite probabiliste ou aléatoire en optant l'échantillonnage aléatoire simple, qui consiste à choisir des éléments de façon à ce que chaque membre de la population ait une chance égale de figurer dans l'échantillon, la sélection peut être faite avec remise (les éléments peuvent être choisis plusieurs fois), ou sans remise (les éléments ne peuvent être choisis qu'une seule fois).

II.2. L'échantillonnage

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ALCOST par catégories socioprofessionnelles, et par années d'expérience, la constitution d'un échantillon. Nous avons distribué 30 questionnaires mais seulement 21 qui avez répondu à notre questionnaire.

II.3. L'objectif de l'enquête

L'objectif de ce questionnaire est de :

- Connaître le style de management actuel et l'organisation de l'entreprise **ALCOST** ;

- Déterminer le niveau de communication et la relation entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Connaître la manière de fixation des objectifs au sein **ALCOST** ;
- Déterminer le degré d'acceptabilité du nouveau système de rémunération et son niveau de communication.

III. Les résultats de la recherche : Analyse de l'applicabilité de la DPO au sein de l'entreprise ALCOST SPA

Nous allons présenter à travers ce troisième point un aperçu global sur l'entreprise objet de notre étude en l'occurrence ALCOST SPA, les résultats essentiels de notre étude empirique, et enfin une analyse globale et des suggestions pour une meilleure pratique de la DPO.

III.1. Présentation de l'entreprise d'accueil

L'origine de cette société remonte à l'an 1971, qui fut l'année de création de l'ex société SONITEX (société nationale des industries textiles), qui contenait 180 usines. Cette société était très vite confrontée à des problèmes de gestion dus à leurs gigantesques tailles. Afin de pallier à ces problèmes, les pouvoirs publics ont décidé de mettre fin au gigantisme des entreprises publiques, par leur fragmentation en petites entreprises. C'était le cas de SONITEX, qui a été restructurée en 1982, donnant naissance à plusieurs entreprises.

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché au début des années 90, a entraîné la fermeture de 13 entreprises d'une part et de la transformation juridique d'ECOTEX d'autre part, à la filiale Algérienne du Costume, appelée par abréviation « **ALCOST** ». C'est une entreprise publique économique (EPE) et société par action (SPA), dotée d'un capital social de 417.100.000 DA.

L'entreprise ALCOST est implantée dans la zone d'activité de la ville de Bejaïa. Elle n'est pas loin du centre de la ville et est à proximité des différentes voies de communication.

III.2. Analyse des résultats et interprétation

III.2.1. Profils des enquêtés

La segmentation de la population par sexe montre que notre échantillon est constitué de 52,40 % d'hommes et 47,60% de femmes. Notre enquête a touché pratiquement toutes les tranches d'âges et en grandes parties, celle de 20 à 40 ans d'environ 86 %, ce qui nous amène à penser que l'effectif est majoritairement jeune.

Quant aux catégories socioprofessionnelles, l'étude a touché 27 % des cadres dont seulement 4,55 % sont des cadres supérieurs, 72,73 % maîtrise et exécution.

Notre étude a révélé aussi que la quasi-majorité des enquêtés ont une ancienneté plus de 5 ans avec un taux de 86,36 % ; une ancienneté de 5-10ans avec 9,09 % d'échantillon ; les 4,55 % restant ont une ancienneté plus de 10 ans.

Enfin, l'échantillon de l'étude se repartit comme suit :

- Le service production vient en tête avec 31,82 % ;
- La direction commerciale en deuxième lieu avec 27,27 % ;
- La direction des ressources humaine représente à son tour un pourcentage considérable avec un taux de 13,64 %.

III.2.2. Style de Management et Organisation

Afin de mettre en lumière le type de style de management de l'entreprise ALCOST SPA, nous avons mis en évidence trois variables principales à savoir :

❖ L'attitude des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis des subordonnés

Cette attitude est mesurée par la tendance des supérieurs hiérarchiques entre collaborateurs et/ou accomplissement de travail ou des tâches confiées. Ainsi, les résultats montrent que 63,64 % des sondés disent que leurs supérieurs s'intéressent à la réalisation du travail (le résul-

tat), alors que 4,55 % seulement pensent que leur supérieur hiérarchique s'intéresse aux collaborateurs plutôt qu'au travail, puis 13,64 % d'entre eux pensent qu'il essaie d'arbitrer entre les deux, et enfin 18,18 % sont pour l'idée « ni l'un ni l'autre ».

❖ Types d'autorité exercé par les supérieurs hiérarchiques

Les résultats de l'étude montrent que 54,55 % des supérieurs pratiquent leur pouvoir en appuyant sur l'autorité hiérarchique, et 40,91 % le pratiquent sur la base de réglementation, alors que 4,55 % à travers leurs qualités (charismatiques). En somme, nous pouvons dire que le management autoritaire domine la gestion dans l'entreprise ALCOST SPA.

III.2.3. La communication organisationnelle au niveau d'ALCOST SPA

❖ Types de communication dominante

Les modes de communication existant dans l'entreprise enquêtée sont représentés dans ce qui suit :

Tableau N°02:types de communication

Types de problème	CS		C		M/E		Total	
	Effe	%	Effe	%	Effe	%	Effe	%
Ascendante	0	00 %	1	20 %	2	12,5 %	3	13,63%
Descendante	1	100 %	1	20 %	1	6,25 %	3	13,63%
Les deux + horizontale	0	00 %	3	60 %	13	81,25 %	16	72,72%

CS : cadre supérieur C : cadre M/E : maîtrise et exécution

Dans cette question, les réponses globales constatées déterminent un bon niveau de communication, dont la majorité des réponses ont été de communication de types Ascendante descendante + horizontale avec **72,72 %** des opinions exprimées, et **13,63%** pour Ascendante, Descendante.

L'analyse des pourcentages des différentes catégories socioprofessionnelles confirme cette répartition. Même idée exprimée par toutes les catégories socioprofessionnelles sauf celle des cadres supérieures qui ne dispose pas de poids nécessaire pour en porter jugement.

❖ Difficultés de la communication au niveau de l'entreprise

Les problèmes de communication que rencontre le personnel d'ALCOST SPA sont comme suit : L'écoute est le premier problème rencontré avec **68,18 %**, puis la rétention d'information avec **18,18 %**, ensuite le problème de la disponibilité **9,09 %**, et enfin la position hiérarchique avec **4,54 %**.

Mais une analyse approfondie de cette question nous montre le problème d'écoute est beaucoup plus fréquent entre les exécutants et leurs supérieurs avec plus de **81,25 %** par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles. Et concernant la Rétention de l'information, **60 %** pour les cadres et **6,25 %** pour les maîtrises et exécutions.

Bien que le problème de disponibilité soit autant chez les cadres supérieurs que chez les la catégorie maîtrise / exécution avec **6,25 %**. Alors que la Position hiérarchique ne pose aucun problème pour les cadres supérieurs, mais elle est de même degré chez les deux catégories restantes.

❖ Appréciation de la relation supérieur- collaborateur

En générale, la relation supérieur – collaborateur ne sort pas de la règle générale moyenne avec 62%, et bonne et très bonne (20 %, 13 %) respectivement, avec quelques exceptions 14% entre mauvaise et très mauvaise de même degré. La répartition entre les différentes catégories socioprofessionnelles est presque la même puisque c'est la même appréciation qui a été donnée des différentes catégories socioprofessionnelles.

III.2.4. La fixation d'Objectifs au niveau de l'entreprise ALCOST

En termes de fixation d'objectifs, 50 % des personnes sondées disent que les objectifs sont définis par la hiérarchie directe (supérieurs), **45,45%** d'eux le reporte à la direction et **4,55 %**d'entre eux pensent qu'ils

participent à la fixation des objectifs.

❖ Degré de réalisation d'objectifs

Tableau N°04 :Degré de réalisation d'objectifs

Degré de réalisation d'objectif	CS		C		M/E		Total	
	Effe	%	Effe	%	Effe	%	Effe	%
Moins de 50 %	0	0%	1	20%	9	56,25%	10	45,45 %
Entre 51 % et 80 %	1	100%	3	60%	4	25%	8	36,36 %
Entre 81 % et 100 %	0	0%	1	20%	3	18,75%	4	18,18%
Plus de 100 %	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %

Nous remarquons, concernant cette question que **45,45 %** des réponses ont été de moins de 50 %, puis entre 51 % et 80 % des objectifs fixés avec **36,36 %**, enfin **18,18%** des objectifs fixés sont entre 81 % et 100% ; aucun n'a dépassé les 100%.A cet égard, nous pouvons affirmer que les employés trouvent des difficultés pour atteindre leurs objectifs de même degré presque chez toutes les catégories sondées.

❖ La nature de la motivation dans la réalisation d'un objectif

L'analyse des résultats de cette question nous montre que presque la moitié de la population sondée réalisent leur objectif pour l'obligation du poste avec 47 %, puis vient satisfaction personnelle avec **31,81 %**, ensuite nous avons le bénéfice avec **13,64 %**,et enfin la participation à la fixation des objectifs avec **4,55 %**.

Les pourcentages sont similaires pour toutes les catégories ce qui exprime une tendance vers le même avis, avec un avantage de satisfaction personnelle pour les maîtrises et exécutions.

❖ Les difficultés rencontrées pour l'atteinte des objectifs

Le classement par ordre d'importance des difficultés rencontrées par

le personnel de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs fixées montre que le problème du non implication du personnel dans la définition des objectifs vient en premier lieu et jugé très important par **40,91 %** des sondés, alors que **27,27%** le jugé comme important, **22,73%** moyennement important et que **9,91 %** pas important.

Bien que l'incompatibilité poste/compétence se présente comme suit : très important avec **31,82%**, et **27,27 %** important, **18,18 %** moyennement important et pas important et pas important du tout avec **0 %**.

Le problème des moyens alloués s'est présenté avec **31,82%** très important et **22,73%** important de chacun, puis **13,64 %** le jugent comme moyennement important, et le reste le jugé comme pas important du tout.

III.2.5. L'existence d'un système de rémunération idoine pour la DPO

❖ Evaluation du système de rémunération actuel

La moitié du personnel sondé estime que le système de rémunération actuel est moyennement satisfaisant (**50 %**), alors que **40,90 %** ne le trouve pas satisfaisant.

En croisant avec l'ancienneté du personnel, nous avons remarqué que pour la majorité des personnes ayant moins de 5 ans d'expérience, le système actuel est reparti entre moyennement satisfaisant et pas satisfaisant (avec un taux de **43,37 %**). Par ailleurs, toutes les personnes ayant entre 5 – 10 ans estiment être satisfaites du système de rémunération actuel. Enfin, pour la catégorie la plus ancienne, le système est moyennement satisfaisant.

❖ Le système de rémunération idéal pour l'entreprise

Les bases du nouveau système de rémunération, selon les personnes interrogées, doivent intégrer la compétence en premier lieu avec **31,81 %**. Ensuite, l'expérience, la performance, et les objectifs avec **22, 73 %** pour chacun. L'instauration d'un nouveau système de rémunération doit toucher le salaire de base selon **81,82 %** des personnes sondées, la rémunéra-

tion variable selon **18,18 %** d'autres. Alors qu'aucune personne interrogée n'a fait mentionner la promotion.

❖ **Acceptation de l'idée de l'instaurer un nouveau système de rémunération basé sur l'atteinte de l'objectif**

L'idée de l'instauration d'un autre système de rémunération basé sur l'atteinte de l'objectif, est tout à fait acceptée par la majorité des personnes interrogées avec **45,45%** pour tout à fait d'accord et **36,36 %** pour d'accord. Tandis que **13,64 %** d'entre eux sont restés neutre et **4,45 %** sont plus tôt pas d'accord.

Conclusion

L'analyse que nous avons effectuée pour l'application et l'intégration de cette méthode dans l'organisation d'ALCOST a montré une volonté remarquable pour le changement, exprimé par les différentes catégories du personnel.

Devant cette situation considérée favorable de plus d'un titre pour un changement et conditionnée par une incertitude de son application, la DPO, selon notre avis, réussira mieux si les dirigeants du top management de l'entreprise ALCOST procèdent à une analyse plus profonde des besoins de leurs employés, et un renforcement de système de communication, et une prise en considération de la culture et des valeurs de l'entreprise. Enfin, la réussite de la mise en place de la DPO est tributaire à une mobilisation du personnel loin de toute résistance au changement.

Références bibliographiques :

- Bernard TURGEON (1997), la pratique du management, 3^{ème} éd, les Editions de la Chenelière inc, Canada.
- Bogue, R. (2005), Use S.M.A.R.T. Goals to Launch Management by Objectives Plan.

- Kennedy C. (2002), Toutes les théories du Management, édition Maxima, Paris.
- Caroline SELMER (2003), Concevoir le tableau de bord. 2^e Edition DUNOD. Paris.
- Eric DELVALLEE (2006), Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! Ed d'organisations.
- TERRY G-R. et FRANKLIN S-G. (1985), Les principes du management, éd Economica.
- Hahn, M. (2007). Management by Objectives (MBO).consulté sur le site internet : <http://www.en.articlesgratuits.com/management-by-objectives-mbo-id1443.php>
- Hellrigel, Slocum, Woodman (1992), Management des organisations ,5^{ème} éd De Boeck.
- Jean BRILMAN et JACQUES HÉRARD (2006), Les meilleures pratiques de management, Ed d'organisation, 6e édition, Paris.
- Jean et Renée SIMONET (1987), Le management d'une équipe, éd les Organisations, Paris.
- Landsberg, B. (1994). Management by Objective, consulté sur le site internet : <http://www.aopa.org/asf/asfarticles/sp9411.html>
- Levin, R. (n.d.). Management by Objectives. Retrieved March 31, 2009 from Orthodontic CYBER Journal, consulté sur le site internet : <http://www.oc-j.com/issue6/Levin.html>
- Omar AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ; Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987.