

**La prise de décision au sein de l'organisation publique Algérienne :
Etude de cas «La Société de Ciment Hamma Bouziane»**

**Decision making in the Algerian public organization: Case study «La Société de
Ciment Hamma Bouziane**

ZEBOUCHI Mohamed Abderraouf¹, BOUHEROUR Nour El houda^{2,*}, SAADI Tarek³

¹ Ecole des Hautes Etude Commerciales, Laboratoire PERMANAN (Algérie), ma.zebouchi@hec.dz

² Ecole des Hautes Etude Commerciales, Laboratoire PERMANAN (Algérie), bhr.nour@gmail.com

³ Centre Universitaire Morsli Abdellah (Algérie), Tarek.inc@hotmail.com

Date de réception : 29/03/2022 ;

Date de Acceptation : 13/06/2022 Date de publication : 30/06/2022

Résumé:

Le management public représente un concept incontournable. Il désigne la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique en tenant compte des exigences administratives et réglementaires qui s'imposent. Grace aux évolutions économiques et sociologiques, une nouvelle notion qui apparaît fondée sur une culture de résultat et l'emprunt des pratiques managériales issues du privé «New Public Management (NPM)». L'objectif de ce travail est de mettre en exergue l'approche managériale et décisionnelle adoptée par la Société de Ciment Hamma Bouziane (SCHB) par le biais d'une étude qualitative. Les résultats montrent que l'entreprise applique le management pyramidal hiérarchique qui fonctionne sur un mode décisionnel purement centralisé, et une organisation fonctionnelle marquée par deux niveaux de décisions : niveau stratégique et niveau opérationnel.

Mots-Clés : Management public ; décision publique ; New public management ; centralisation.

Jel Classification Codes : H0 ; L230 ; L61 ; O250.

Abstract:

Public management is a vital concept. It designates the implementation of methods and techniques aimed at developing the management of public decision-making taking into account the administrative and regulatory requirements. Thanks to economic and sociological developments, a new concept that appears "New Public Management (NPM)" based on a culture of results and the borrowing of managerial practices from the private sector. The objective of this paper is to highlight the managerial and the decision-making approach adopted by the firm Hamma Bouziane (SCHB) through qualitative study. The results show that the company applies the hierarchical pyramid management, which operates on a purely centralized decision-making mode, and a functional organization marked by two levels of decisions: strategic level and operational level.

Keywords: Public management; Public decision; New public management; centralization.

Jel Classification Codes : H0 ; L230 ; L61 ; O250.

*bhr.nour@gmail.com

Introduction:

La prise de décision fait partie intégrante de notre vie quotidienne, elle s'étend de l'individu aux plus grands groupes et sociétés, y compris les organisations à l'échelle mondiale dont la complexité varie et qui implique plusieurs objectifs (Chankong V., Haimes Y.Y., 2008, p.03). Effectivement, savoir prendre la bonne décision est le résultat d'une bonne pratique managériale.

Actuellement, le management constitue un domaine clé dans le secteur public. En effet, les missions du manager public ont changé, ce changement exige de nouveaux défis, les organisations publiques sont amenés à la fois à réduire voire rationaliser les coûts de gestion, s'adapter aux nombreuses et rapides évolutions, et satisfaire les besoins des usagers et des consommateurs qui sont de plus en plus complexes. Pour y parvenir, ils devront gérer le paradoxe entre la culture du résultat et une organisation qui demeure toujours centrée autour des réglementations. C'est dans cette perspective que nous avons mené notre étude où nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être la démarche décisionnelle adoptée dans les organisations publiques algériennes dans le cadre du management public.

Effectivement, L'Algérie se caractérise par une économie dépendante aux rentes des hydrocarbures, cette conjoncture inquiétante pose la nécessité d'une approche managériale efficiente et une stratégie concrète, pragmatique et performante destinée à assurer une création de nouvelles richesses dans tous les secteurs et d'autant plus le secteur industriel. Ce contexte a suscité notre curiosité de comprendre et d'appréhender les pratiques managériales au sein de la cimenterie HAMMA BOUZIANE (SCHB), filiale du groupe GICA, en faisant appel à une recherche exploratoire.

De ce qui précède, nous invitons à une réflexion que nous souhaiterons répondre à travers cet article : Quelle est la démarche managériale et décisionnelle adoptée par la cimenterie HAMMA BOUZIANE (S.C.H.B) ?

I- L'administration publique : une conception classique :

L'administration publique a reconnu sept vérités qui se renforcent mutuellement, elles ont finalement été remises en question par une série de réformes du secteur public à partir du début des années 1980 suite aux problèmes théoriques et pratiques de ce modèle traditionnel (Hughes O.E., 2019, pp44-45) :

- Organisation par le principe de bureaucratie énoncée dans l'analyse classique de la bureaucratie par le sociologue allemand Max Weber, cette bureaucratie dérivant de l'idée d'une autorité rationnelle, légale et efficace ;
- Avoir une meilleure façon de travailler et le strict respect des principes de gestion scientifique développée par Taylor fourniraient la meilleure façon de faire fonctionner une organisation avec des procédures détaillées énoncées dans des manuels ;
- Le principe de livraison de la bureaucratie : un gouvernement qui s'est impliqué dans un domaine politique, il est également devenu le fournisseur direct de biens et de services par l'intermédiaire de la bureaucratie ;
- L'administration serait un simple instrument d'exécution des instructions, tandis que toutes les questions de politique ou de stratégie étaient l'apanage de la direction politique ;
- La motivation du fonctionnaire supposée être l'intérêt public, en ce sens, le service public devait être fourni de manière désintéressée ;
- L'administration publique était considérée comme un type d'activité particulier, et elle exigeait donc une bureaucratie professionnelle neutre, anonyme et employée à vie capable de servir tout maître politique de la même manière;
- Les tâches impliquées dans le service public étaient en effet administratives, c'est-à-dire suivre les instructions fournies par d'autres sans avoir la responsabilité personnelle des résultats.

Au milieu du XXe siècle, l'étude du travail des fonctionnaires et autres agents publics était généralement qualifiée d'administration publique évoquait une image de bureaucratie, d'emplois sûrs à vie, et de manque d'entrepreneuriat. Cependant, à partir des années 1980, une nouvelle expression a commencé à être entendue, « gestion ou management public ». Elle est caractérisée par un ensemble de symboles différents de ceux associés à l'administration publique, qu'il s'agisse de gestion budgétaire, les contrats avec des prestataires des services du secteur privé, les contrats de travail du personnel à durée déterminée, l'esprit d'entreprise et la prise de risques, et la responsabilité de la performance (Bovaird T., Loefflerp E., 2016, p.06).

II- Management public, une industrie en croissance :

Il existe aujourd'hui deux approches pour définir la gestion publique. La première l'identifie par le domaine d'activité auquel elle s'applique, en l'occurrence les activités publiques, elle repose sur l'hypothèse de l'identification des problèmes rencontrés dans la gestion des deux secteurs qu'il soit public ou privé, considérablement le problème d'efficacité. La deuxième approche repose sur la nature des questions posées (Grefe X., 1999, p.08). En effet, gérer une organisation dans un environnement en évolution exponentielle par rapport à des objectifs représente le cœur de la gestion publique, il s'agit donc d'innover, car les besoins de la société sont de plus en plus multiples et complexes, et évoluent à un rythme où les gestionnaires publics n'arrivent plus à combler cet écart (Eliassen K.A., & Kooiman J., 1993, p.155).

Le management public a connu une transformation importante, il est passé d'une conception classique ou traditionnelle (approche administrative) à une conception moderne (management public). L'enjeu du management public paraît donc fondamental, dans la mesure où la plupart des organisations concernées sont interpellées par des défis nouveaux liés à l'ouverture internationale, aux réglementations, aux exigences sociales, aux besoins multiformes des usagers, aux restrictions de moyens, aux crises géopolitiques, etc., dès lors, il s'avère indispensable d'approfondir le sujet et de trouver de nouveaux leviers d'analyse et d'action (Bartoli A., Blatrix C., 2015, p.06).

L'introduction progressive de la notion de management au sein des institutions publiques est liée à un certain nombre d'évolutions et critiques apportées aux méthodes traditionnelles de l'administration classique. Ces évolutions ont conduit à une certaine dilution des notions de bien et de service public où la forte spécificité qui s'attachait à l'exercice de missions régaliennes a perdu de son poids dans l'exercice de missions susceptibles d'être exercées par des entreprises de droit privé, nous parlons alors de la nouvelle gestion publique ou New public management (NPM).

III- Le New Public Management :

Le New Public Management (NPM) « est un mode de management public qui emprunte des méthodes et outils issus du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et de résultats » dont les notions de flexibilité, d'efficacité, d'efficience et d'évaluation sont fortement liées à cet emprunt (Pupion P.C., Chappoz Y., 2015, p.01). Ce concept n'est pas nouveau car le partage entre l'autorité publique avec les entités privées existait auparavant (Carter B. Casady, et al, 2019, p.19). Cependant, certains estiment que sa première apparition revient au début des années 80 en Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher ainsi que dans d'autres pays anglo-saxons, dont le contexte de son émergence s'explique notamment par le caractère d'urgence de rationaliser voire de réduire les dépenses publiques, de neutraliser l'inefficience et le déficit managérial qualifiant les entreprises publiques (Hachimi Sanni Yaya, 2005, p.05). En effet, ce sont les crises économiques qui se sont arrivées pendant les années soixante-dix et les dysfonctionnements du modèle bureaucratique de l'administration pointés par Michel Crozier qui ont conduit les Etats à une rationalisation de sa gestion

budgétaire, et qui ont bouleversé la vision générale sur le cadre d'action des autorités publiques (Guiffault B., 2010, p.19).

En effet, l'impact du NMP s'est étendu bien au-delà de son objectif étroit et il est devenu l'un des paradigmes dominants du management public dans le monde et en particulier en Amérique du nord, en Australasie et dans la région pacifique (Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne, Ewan Ferlie, 2002, p.01). Il est donc considéré comme étant un Instrument de gestion et d'aide à la prise de décision, autrement dit, un mode de management public dont ses méthodes et techniques utilisées proviennent du secteur privé (Guiffault B., 2010, p.19).

En substance, le NPM vise prioritairement la transparence et l'imputabilité dans la gestion des organisations publiques, c'est-à-dire une gestion axée sur les résultats. Ce n'est qu'une question de bien connaître les finalités et les capacités des organisations publiques, d'articuler le rapport gestion-politiques publiques afin de saisir des outils de gestion et les adapter pour en faire des vecteurs de conduite du changement compte tenu l'aspect institutionnel relatif à chaque organisation publique (Pupion P.C., Chappoz Y., 2015, p.01).

IV- Qu'est-ce qu'une décision ?

Décider est une procédure à la fois inconsciente et consciente. Il s'agit d'un processus complexe, rationnel et raisonné. Une décision est prise en fonction des informations et des connaissances que disposent les décideurs sur les objectifs poursuivis par l'entreprise. Elle consiste ainsi à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités et en sélectionnant un type d'action parmi plusieurs alternatives.

Des facteurs de contingence tels que la structure de l'entreprise, le niveau de rationalité ou la nature de la décision influencent la prise de décision et déterminent sensiblement le choix des solutions adoptées. Mintzberg met en évidence les facteurs de contingence qui influencent la décision au sein de l'entreprise qui sont : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique (la technologie et la stratégie adoptée), l'environnement et le pouvoir dans l'entreprise (le leadership et la culture du dirigeant) dont la nature de la décision et le niveau de la rationalité limitée sont soumises aux contraintes de budget, le temps de recherche d'informations et de réflexion, l'environnement et enfin l'information (Jaron, Justine, 2017, pp.33-38).

De surcroît, une décision pourrait avoir principalement deux types : la décision décentralisée et la décision centralisée. D'après Zábojník J., la décentralisation est le mécanisme par lequel le pouvoir de décision est délégué aux travailleurs et aux managers à niveau inférieur sans ingérence du directeur, il s'agit notamment de leur déléguer un certain pouvoir de décision, il peut être réparti au sein des divisions opérationnelles. A l'inverse de la centralisation, le gestionnaire prend sa décision sans se référer aux avis des subordonnés ou des collaborateurs, le pouvoir de décision est par la suite détenu par les managers placés au sommet de la hiérarchie (2002, pp.05-06).

Nonobstant, la centralisation pourrait réduire les erreurs de procédure et les distractions liées à d'autres tâches administratives, ce qui peut aider les organisations à s'adapter plus rapidement lorsqu'elles sont confrontées à des tâches plus complexes, telles que les multiples objectifs de durabilité dans les processus de décision (Justin M. Stritch, et al, 2020, p.02). Or, la décentralisation, montre plus de contrôle, des flux d'idées et de décisions de bas en haut, dont tous les membres peuvent agir plus rapidement pour prendre des décisions et résoudre les problèmes rencontrés (Mahlagha, Darvishmotevali, 2019, p.33).

Effectivement, il existe de divers niveaux de décision qui sont prises dans une entreprise. Du point de vue de degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décisions certaines, décisions

aléatoires et décisions incertaines. Autre modèle de décision développé par IGOR ANSOFF, par lequel il distingue traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance selon leur niveau. Les décisions stratégiques, ce sont celles qui orientent l'entreprise sur le long terme et qui impactent sa survie, elles se situent au sommet de la hiérarchie et se caractérisent par une forte centralisation. Elles sont prises par un dirigeant principal, un conseil d'administration ou par un directoire. Les décisions tactiques ou de gestion (encore appelées décisions de pilotage), elles se situent entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel et qui sont susceptibles d'être décentralisées. Enfin les décisions opérationnelles qui se situent à niveau inférieur et qui correspondent à la gestion courante simple et répétitive de l'organisation, elles ne sont pas vitales pour l'avenir de l'entreprise, mais elles servent à assurer quotidiennement le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation.

V- Décider dans le secteur public et le secteur privé :

De maints obstacles s'observent davantage dans le secteur public que celui du privé. Effectivement, les décideurs du secteur public devraient assurer un niveau plus élevé d'imputabilité à l'égard des différentes parties prenantes vu qu'ils sont confrontés à des niveaux plus élevés de formalisation et de paperasseries notamment dans les processus de recrutement. Ainsi, ils sont moins motivés et affichent des niveaux plus faibles de satisfaction en raison de contraintes excessives imposées (Orazi D.C., Turrini A., Valotti G., 2013, pp.522-527) :

- Le renforcement des responsabilités et de l'autonomie des décideurs ont boosté leur niveau de liberté et a amélioré la possibilité d'exercer leur pouvoir de différentes manières;
- Lors de la prise de décision, le manager public rencontre des entraves qui ont une incidence défavorable voire négative sur le bon acheminement de la décision. Parmi ces obstacles nous trouvons la complexité et l'ambiguïté des objectifs sachant que les organisations publiques sont caractérisées par des objectifs plus complexes et plus flou que ceux des sociétés privées ;
- La formalisation et la paperasserie relative aux organisations publiques sont caractérisées par des règles formelles plus nombreuses et des niveaux plus élevés en les comparant avec les organisations du secteur privé;
- Travailler dans une administration publique signifie avant tout travailler dans un univers de valeurs fortes par lesquelles les individus ressentent un attachement parfois important. De plus, la satisfaction du travail est plus faible chez les cadres du secteur public par rapport à leurs homologues du secteur privé;
- D'un point de vue comportemental, les managers du secteur privé utilisent leurs intuitions tandis que leurs homologues du secteur public sont motivés par la réalisation et l'atteinte des résultats et les objectifs.

VI- Méthodes et Matériels :

A l'instar des différentes filiales du groupe industriel des ciments d'Algérie GICA, la filiale SCHB a fait l'objet de notre étude. Compte tenu la position qu'occupe la fonction management dans la démarche décisionnelle de la société, nous avons jugé nécessaire de porter un jugement objectif et d'apporter des éléments de réponses à travers une collecte d'information auprès des praticiens par le biais d'une étude qualitative, par laquelle des entretiens semi-directifs ont été effectués en s'appuyant sur un guide d'entretien annexé à la fin du papier. Le choix du terrain n'est pas aléatoire, il se justifie par le fait que le groupe GICA est un leader national de l'industrie du ciment représentant un produit stratégique pour le pays, ce qui constitue un atout pour ce secteur à importante valeur capitalistique. De surcroît, ce groupe s'inscrit résolument dans une logique de développement et d'amélioration continue illustrant sa volonté de préparer l'avenir du pays pour la période d'après

pétrole à travers une politique de croissance axée en priorité sur la production industrielle à une forte valeur ajoutée.

Tableau n°1 : Liste des interviews réalisées par date et responsable

Poste occupé	Durée de l'interview
Chef département production	30 minutes
Chef département environnement	42 minutes
Chef département management de qualité	40 minutes
Chef département finances	26 minutes
Chef département DRH	38 minutes

Source : élaboré par nos soins

Nous avons fait appel à une approche qualitative pour deux motifs (Demmouche N., 2015, p.148) :

- Les informations collectées par le biais d'une étude qualitative sont approfondies, elles seront transformées par la suite en hypothèses qui seront testées quantitativement ;
- Les réponses restent ouvertes visant essentiellement la compréhension des logiques qui sous entendent les opinions d'un type de population donnée sur un sujet déterminé.

L'unité de production du ciment « SCHB » (Société des Ciments Hamma Bouziane), est une EPE-SPA sise au nord de la wilaya de Constantine, est l'une des unités filiales qui font partie du groupe industriel de ciment d'Algérie GICA, sa fonction principale est la production et la commercialisation du ciment, elle est opérationnelle depuis Février 1982. Elle est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancée dans la certification environnement ISO 14001.

VII- Résultats de l'enquête et discussion :

VII-1- Manager une entreprise privée et une entreprise publique : quelle différence ? :

Les interviewés admettent que dans certains pays développés, il y avait une différence entre manager une entreprise publique et une entreprise privée, mais avec l'émergence de la notion « la nouvelle gestion publique » qui consiste à gérer une entreprise publique comme étant une entreprise privée, la manière de gérer a subi des changements concrets. Aujourd'hui, les entreprises publiques appliquent les modes de gestion provenant du secteur privé dans leurs missions quotidiennes, en Algérie, ce n'est pas toujours le cas. Tant que cette notion est méconnue, la différence existe encore surtout en ce qui concerne les objectifs à réaliser, les principes appliqués et la cible des biens et services.

Ils ajoutent ainsi que les secteurs publics et privés sont deux mondes absolument opposés, d'un côté, le monde public présenté a priori comme peu évolutif, centré sur des rapports bureaucratique, offrant un certain confort à son personnel, et de l'autre, le monde privé, plus dynamique, mouvant, mais aussi contraint aux soucis de rentabilité et de concurrence. Par ailleurs, un manager du secteur public est moins autonome que celui du privé, il n'est qu'un exécutant, il doit savoir ce qu'il a à faire et il est conditionné par un ensemble de règles et instructions venant à haut niveau, par contre, l'autonomie est beaucoup plus présente dans le secteur privé.

Concernant le pilotage des objectifs, les répondants évoquent que les managers du secteur public semblent un peu moins sous pression que leurs homologues et sont majoritairement dans une situation où la non-réalisation des objectifs affecte peu leurs rémunérations, contrairement aux managers privés, ils sont généralement rémunérés en fonction de leurs productivité.

Du côté d'adaptation des ressources, les interviewés admettent que les différences public/privé sont relativement faibles. Comme les managers du secteur privé, les managers publics participent d'une manière faible dans l'élaboration des plans d'actions. Ils exécutent les procédures budgétaires et ils s'adaptent aux ressources qui leurs sont allouées, jusqu'aujourd'hui les managers publics sont moins présents lors des négociations d'allocation des ressources. Les interviewés affirment aussi que les dirigeants du secteur privé sont reconnus comme de bons communicants, persévérants et orientés vers les résultats. Ils sont plus prudents et regardants sur l'atteinte des objectifs, dans ce sens ils développent des approches plus stratégiques et innovantes. De plus, ils sont très préoccupés par le court terme et les résultats immédiats. Cependant, Les dirigeants du secteur public s'attachent davantage à la création d'une stratégie de long terme qu'à la réussite à court terme, ils sont très enclins à contrôler tandis que leurs homologues ont tendance à croire en leurs subordonnés.

VII-2- Les types de décisions au sein d'une entreprise publique :

Les responsables de chaque structures évoquent que des décisions inhérentes aux différents niveaux de la filiale sont prises à deux niveaux : niveau stratégique où elles sont étalées sur le moyen et long terme, et niveau opérationnel concernant les décisions prises régulièrement pour ne pas dire quotidiennement.

Pour le département production qui est le cœur de cette cimenterie, il joue le rôle d'intermédiaire entre les autres départements de l'usine. Les décisions de production se situent à deux niveaux : niveau stratégique qui se manifeste par le choix d'un mode et la politique de production (les arrêts de production), et le niveau opérationnel, soit l'ensemble des décisions de court terme prises dans le cadre résultant des choix précédents.

Afin de poursuivre la mission du département management de l'environnement, des politiques et des décisions environnementales, qui sont appropriées à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux de ses activités produits et services, sont prises. Ces décisions sont stratégiques et constituent l'engagement de tous les cadres de la SCHB à se mobiliser et à participer activement, pour que les objectifs et cibles environnementaux soient réalisés.

En addition, l'adoption d'un système de management de qualité (la norme ISO 9001) qui relève d'une décision stratégique de l'organisme l'aide à améliorer ses performances globales et lui fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. En effet, des décisions d'ordre quotidien sont confrontées, elles sont relatives aux tâches de gestion redondantes afin d'atteindre les objectifs suprêmes qui est la fourniture en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences réglementaires en vigueur.

Dans le département finances qui représente un carrefour que chaque structure doit passer par, les décisions financières ont pour objet d'optimiser l'allocation des ressources financières de l'entreprise, mais aussi de choisir la structure financière la plus adéquate.

Dans la structure DRH, les responsables distinguent généralement trois niveaux de décisions :

- L'administration du personnel exécute les procédures concernant la situation des individus : recrutement, affectation, mutation, formation, promotion, pointage des temps, paie et cotisations, évaluation, médecine du travail, retraite, licenciements...etc. L'enregistrement et le suivi des opérations administratives permettent d'établir des statistiques descriptives utiles aux niveaux de décisions supérieurs;
- La gestion du personnel qui concerne les décisions collectives. Des statistiques décrivant l'évolution globale du personnel peuvent être assorties des tableaux de bord périodiques;

- Niveau stratégique pour participer aux choix de la politique générale et d'établir des politiques sociales intégrées à la stratégie de long terme où la direction du personnel mène des études prévisionnelles anticipant les effets économiques et sociaux des scénarii envisagés au sein du comité de direction.

VII- 3- Les qualités requises d'un bon manager :

Pour ce volet, les répondants déclarent que savoir manager est devenu un enjeu primordial pour le secteur public en particulier. Le manager public est évalué par ses qualités si elles sont orientées vers l'atteinte des objectifs du fait qu'il se situe au milieu de tous les niveaux hiérarchiques. Il n'y a pas de recette miracle pour être un bon manager, il lui faut donc une bonne dose de technique pour pouvoir être efficace dans ce poste clé pour l'entreprise publique. Les interviewés ont cité quelques qualités pour qu'un manager réussisse dans sa fonction. Ils admettent qu'un manager puisse gérer des ressources d'une société publique, il est nécessaire de remplir certaines qualités et des exigences :

- Etre à l'écoute active des parties intéressées et les satisfaire dans le respect des exigences ;
- Aptitude à diriger ;
- Sens de l'organisation et du contact humain ;
- Sens des responsabilités et preuve d'initiative ;
- Souci du détail et capacité d'analyse et de synthèse et pouvoir passer facilement de l'idée à l'opérationnelle ;
- Bonne connaissance des réglementations en tous ses aspects ;
- Connaissance de la conjoncture économique du pays, des règles des marchés, techniques de management, de résolution de conflit et les processus décisionnels.

VII-4- Implication des subordonnés lors de la prise des décisions :

Les répondants soulignent que les décisions sont purement centralisées dans les entreprises publiques, en d'autres termes, le pouvoir de décision est concentré dans les mains d'un nombre limité de décideurs, à savoir le conseil d'administration, par lequel, les subordonnés sont peu impliqués. En revanche, les interviewés affirment qu'ils sont toujours à l'écoute de l'environnement extérieur qui est en perpétuelle changement, et les clients, en tant que partie prenante, sont devenus de plus en plus exigeants, donc appliquer la veille stratégique est un impératif.

De surcroît, les managers publics font appel à une veille environnementale, celle-ci porte sur les informations, les innovations, les statistiques, les perspectives et tendances inhérentes aux divers changements que connaît l'environnement extérieur du groupe. Elle a pour objet de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société, la démographie, pouvoir d'achat...etc. Le rôle des subordonnés se résume seulement par leur participation active dans la réalisation de nos objectifs sur le niveau opérationnel.

Effectivement, le système de management de qualité de la société ne pourrait jamais fonctionner efficacement si l'environnement extérieur est négligé par le manager. Pour cela, il s'engage à :

- Garantir la qualité du produit;
- Etre à l'écoute des clients et satisfaire leurs attentes;
- Se conformer aux législations et réglementations applicables à son activité;
- Limiter les risques de pollution;
- Rationaliser l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles;

- Assurer la pérennité de la SCHB par une amélioration continue de la productivité et de la compétitivité.

De plus, l'élaboration des budgets prévisionnels est exclusive aux décideurs concernés, aucune implication des subordonnés n'est faite. Lors de l'élaboration de ces budgets, les décideurs prennent en compte plusieurs aspects principalement les prix de vente et les coûts des facteurs de production sur le marché. Les coûts de production sont calculés par la comptabilité analytique pour formuler des ratios de rentabilité ; de solvabilité et de liquidité... etc. Ces ratios représentent des indicateurs de la compétitivité économique et de la survie de la SCHB face à leurs concurrents.

Cependant, les décisions relatives à la fonction DRH, la veille s'impose comme étant un processus économique pour l'entreprise. Il est primordial de bien connaître son environnement socio-économique avant de prendre une décision. Pour le personnel, il s'agit de connaître la masse salariale (MS), considérer la formation en tant qu'investissement et mesurer la performance RH dans le but d'affirmer si le personnel est apte et prêt pour appliquer une instruction donnée dans une période déterminée. Le manager doit donc savoir évaluer précisément les compétences de son équipe et les aligner avec les objectifs stratégiques établis par l'entreprise.

VII-5- L'approche décisionnelle adoptée par la SCHB :

L'approche décisionnelle appliquée par la SCHB est typiquement la centralisation. Tout vient du conseil d'administration du groupe GICA, il est placé au sommet de la structure. Il prend l'ensemble des décisions et toutes les informations après avoir été identifiées, traitées, codifiées et archivées dans des supports papier ou électronique, doivent remonter vers ce conseil pour l'aider à prendre la décision optimale. Cette centralisation se caractérise par une bureaucratisation, sous-implication du personnel, absence d'initiative, et un système pyramidal par lequel les instructions viennent du sommet hiérarchique, de son tour, il applique les consignes venant des pouvoirs publics (ministères). L'exécution de ces instructions va générer des informations (communication formelle). Ces informations ont un caractère de soutien dans le sens où elles permettent d'alimenter la formulation de la stratégie et le processus décisionnel. Aussi, les prix de vente sont régulés par le ministère du commerce et non par le groupe lui-même.

Les interviewés se sont divisés en deux majeures parties. Ceux qui penchent vers le système centralisé dans la mesure où ce mécanisme est le plus puissant à leurs yeux pour coordonner les performances dans les organisations publiques, il est caractérisé par une supervision directe et une organisation solide, contrairement au système décentralisé qui implique dans certains cas une carence de coordination et des difficultés de contrôle des filiales du groupe. Et ceux qui ont une préférence pour le système décentralisé, ils argumentent que cette organisation centralisée peut vite devenir inefficace, d'où la nécessité d'une prise de décision rapide suite à la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise et l'augmentation de la taille du groupe.

VII-6- Une prise de décision efficace :

Pour prendre une décision efficace, les répondants affirment que l'information fiable et actualisée est le facteur critique de toute décision efficace. Ils ajoutent que le fait d'avoir un objectif bien formulé et un plan de réalisation propice, nous permet de confirmer qu'on est à 50% sur le bon chemin pour prendre la bonne décision, car le problème le plus fréquent qu'affronte la majorité des organisations publiques c'est l'existence d'une ambiguïté en matière de définition des objectifs, ils sont parfois irréalistes ou très ambitieux qui dépassent absolument les capacités réelles de ces organisations.

Cependant, les interviewés mettent l'accent sur le choix de l'outil de vérification et d'analyse rapide des informations, il semble être l'élément clé pour pouvoir prendre la décision à priori la plus adaptée

à un instant donné. Ainsi, la recherche de la rationalité et l'optimisation est essentielle mais ça ne veut absolument pas dire qu'on recherche uniquement l'optimalité d'une solution, une solution satisfaisante peut être appliquée.

La capacité de raisonnement et d'analyse est aussi un facteur clé aux yeux des répondants dans la perspective où n'importe quelle décision doit se centrer sur la capacité du raisonnement qui se traduit par une faculté d'identifier et d'analyser les problèmes, à cartographier les décisions, à définir leur portée stratégique limitée à un périmètre d'activité, de choisir la solution la plus satisfaisante, et enfin poursuivre et évaluer sa mise en œuvre.

VII-7- Evaluation des décisions prises par rapport aux objectifs prédéfinis :

L'évaluation des décisions est un processus nécessaire pour assurer le bon fonctionnement total de l'organisation. Elle dispose un caractère opérationnel, et c'est à cette phase là qu'un arbitrage entre les objectifs préalablement fixés et les réalisations doit être effectué afin de prendre des mesures correctives en cas d'enregistrement d'écarts de réalisation. Il s'agit d'un contrôle et non seulement au sens de vérification ou d'évaluation, mais aussi au sens de pilotage et de conduite.

Effectivement, les contrôles stratégiques qui se font au sein de la SCHB sont axés sur les résultats et sur la méthodologie employée pour l'atteinte des objectifs. La mise en place d'un système robuste de contrôle permet d'évaluer les progrès et les efforts déployés, et plus particulièrement d'analyser des écarts par rapport aux prévisions .

De plus, les managers financiers contrôlent le budget pour déterminer dans quelle mesure la SCHB réalise ses objectifs sur le plan financier. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétisés. Ceci montrera, mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines les ressources n'ont pas été suffisamment allouées .

Dans la fonction DRH, la performance du personnel est examinée pour mesurer la progression de certains objectifs inhérents à cette structure. Ceci donne l'opportunité de reconnaître la productivité réelle du salarié et d'identifier les axes d'amélioration par rapport aux qualités et compétences requises dans chaque fonction de la filiale.

VII-8- L'application de la nouvelle gestion publique (NPM) au niveau de la SCHB :

Ce principe est déjà appliqué dans de multiples pays en développement, mais en Algérie il reste un projet en cours d'étude. Avant l'application de cette notion, les répondants jugent que les deux secteurs ne sont pas comparables, le management public étant plus compliqué que celui du privé, ils se demandent donc s'il est concevable de pouvoir s'inspirer du secteur privé dans une logique où ses techniques et méthodes ne sont pas compatibles avec les fondements et les valeurs du secteur public .

Les interviewés affirment que le concept de NPM n'est pas encore appliqué dans la SCHB, ils pensent que, vu l'évolution et la complexité de l'environnement économique, son application pourrait avoir une incidence favorable sur la rentabilité du groupe voire sa pérennité. Ils proclament ainsi que le management dans le secteur public est diamétralement différent de celui du privé. En effet, ce nouveau concept de la nouvelle gestion publique qui a pour objectif d'améliorer les modes et les techniques de gestion en réponse aux évolutions sociales, économiques et politiques, il pourrait aussi avoir des conséquences positives sur la compétitivité de l'entreprise mais ça nécessite des efforts significatifs pour parvenir à transformer toute une culture qui règne pendant très longtemps.

L'adaptation des méthodes de management privé au secteur public est une solution envisagée pour mieux répondre aux attentes et exigences des citoyens, il s'agit d'une manière de répondre, dans

certains cas, à l'inefficacité du secteur public. En réalité, son application rencontre de nombreuses entraves à cause des différences qui existent entre les deux mondes :

- Le secteur public défend une idée claire : gouverner par le peuple et pour le peuple, alors que le secteur privé, prône, celle du profit;
- Les missions de service public se définissent en termes politiques et non en termes entrepreneuriaux;
- Les administrations paraient plus aptes à viser l'intérêt général au détriment de la réalisation du profit, en revanche le secteur privé vise des intérêts d'ordre plus spécifique notamment la rentabilité;
- La responsabilité d'un service public face au gouvernement ou aux citoyens est différente de la responsabilité d'un dirigeant d'entreprise face à ses actionnaires;
- Les services publics ne choisissent pas leur clientèle : tous les citoyens-clients doivent être satisfaits. Alors que les entreprises privées peuvent sélectionner ou discriminer certains segments du marché.

Succinctement, la mise en application de la nouvelle gestion publique implique de nombreuses actions parmi lesquels « la décentralisation du pouvoir ». Avant d'examiner si ce nouveau concept constitue une réponse adéquate à la transformation des rôles et des tâches de l'Etat contemporain, il faudra profondément analyser l'application de méthodes managériales provenant du secteur privé de sorte que les entreprises publiques vont devenir plus compétitives en termes de rentabilité, et les administrations publiques garantiraient un service public de qualité aux moindres coûts.

VII-9- Perspectives :

A la fin de l'entretien, les interviewés évoquent que le pays passe par une période très sensible avec une conjoncture marquée par des crises économiques à cause de la baisse significative des prix du pétrole résultant sa dépendance aux hydrocarbures. Afin de pouvoir surmonter cette situation critique, il est impératif de concentrer les efforts du gouvernement sur d'autres secteurs catalyseurs pour la croissance économique. Cette crise peut être une bonne occasion à saisir pour engager des réformes économiques profondes permettant de faire sortir progressivement l'économie du pays de la dépendance aux hydrocarbures. Parmi ces réformes, nous trouverons, l'amélioration de l'environnement des affaires et l'augmentation de la production de richesse dans tous les secteurs notamment le secteur touristique et d'agriculture qui restent les parents pauvres de l'économie algérienne, et primordialement les filières stratégiques tel que le secteur industriel.

Sachant que l'Algérie est classée parmi les plus grands exportateurs du pétrole, se préparer à la période d'après pétrole constitue donc une exigence, c'est le moment propice de donner une impulsion déterminante à son économie pour la rendre plus performante, moins fragile et moins sensible aux chocs extérieurs vue son addiction aux hydrocarbures. Il est donc temps de passer d'une économie pétrolière à une économie diversifiée.

Conclusion :

L'étude qualitative et descriptive que nous avons menée au sein de la cimenterie SCHB nous a permis de faire ressortir la contribution du management ainsi que son importance dans le processus de la prise de décision et l'atteinte des objectifs fixés. En se basant sur les résultats obtenus ainsi que sur l'observation directe du fonctionnement de l'entreprise pendant toute la période de l'étude, nous synthétisons ci-dessous les résultats discutés précédemment.

Concernant le déroulement du management au sein de la cimenterie SCHB, nous avons constaté que l'organisation adoptée par l'entreprise est du type fonctionnel, chaque fonction regroupe un certain nombre d'activités qui rentrent dans le cadre de la centralisation de la décision. Chaque tâche est

menée par un ou plusieurs subordonnés bénéficiant des compétences requises. Cette structure permet à cette entreprise de disposer de collaborateurs avec des connaissances spécialisées très pointues et d'effectuer des tâches bien déterminées d'une manière optimale, d'avoir un minimum d'attributions, le contrôle par conséquent devient simple, rapide et efficace.

Les résultats obtenus montrent ainsi qu'il existe deux niveaux de décisions. Les décisions stratégiques qui consistent à choisir le mode et la politique de production, à assurer le programme prévisionnel, à déterminer des objectifs et proposer le budget annuel et mensuel de la production ; et en suit la réalisation. Le niveau opérationnel, soit l'ensemble des décisions de court terme prises dans le cadre résultant des décisions stratégiques (la gestion des stocks ; des achats ; matières premières ; approvisionnements...etc.).

De surcroît, l'entreprise applique un système managérial pyramidal hiérarchique. Ce système fonctionne sur un mode décisionnel top-down. Le conseil d'administration du groupe GICA, placé au sommet de la structure, dispose d'une autorité directe sur toutes les filiales et détient le monopole de la définition des missions et objectifs en cohérence avec les instructions dictées par les ministères concernés. Il s'en charge de la fourniture des moyens nécessaires et de l'évaluation des performances, et il exerce une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle du personnel.

Cependant, l'application de la notion NPM au sein de la filiale n'a pas encore vu le jour, les responsables n'ont pas accueilli le concept à bras ouverts sous prétexte que le système centralisé qui caractérise les organisations du secteur public refuse une telle transformation d'une culture qui prend racine dans la conception traditionnelle bureaucratique de l'administration. Enfin, conformément aux orientations des pouvoirs publics visant à réduire les importations et à encourager l'investissement productif, notamment dans les filières stratégiques, les responsables interrogés insistent qu'il est temps de passer d'une économie pétrolière à une économie diversifiée.

Comme toute étude, l'une des limites observées dans la nôtre est liée à des raisons de proximité. En effet, on a interrogé cinq sur treize responsables via des entretiens semi-directifs, une autre analyse aurait pu consister à analyser le reste des structures et départements de la SCHB, voire les autres filiales du groupe afin de pouvoir généraliser les conclusions.

Annexes:

Le guide d'entretien

Axe 1 : Identification du profil de l'interviewé

Question 1 : Pouvez-vous nous décrire brièvement votre entreprise.

Question 2 : Quelle fonction occupez-vous actuellement ? En quoi consiste votre travail ?

Axe 2 : Approche managériale, décision et processus décisionnel

Question 1 : Pensez-vous qu'il y a une différence entre manager une entreprise privée et une entreprise publique?

Question 2 : Quels types de décisions faites-vous face ?

Question 4 : Quelles sont les qualités requises d'un bon manager ?

Question 5 : Afin de prendre une décision, êtes-vous à l'écoute de vos subordonnés et/ou de l'environnement?

Question 6 : Quel est le processus décisionnel que vous adoptez au sein de votre entreprise ?

Question 7 : Selon vous, quel est l'élément clé qui doit être présent lors de la prise de décision?

Question 8 : Évaluez-vous souvent les décisions prises par rapport aux objectifs fixés ?

Axe 3 : Perspectives

Question 1 : Jugez-vous que la nouvelle gestion publique ; basée sur l'application des techniques provenant du secteur privé dans la gestion publique ; est porteur de valeur sur la rentabilité de votre entreprise?

Question 2 : Pensez-vous que la nouvelle stratégie économique qui encourage le développement de l'industrie est favorable pour se préparer à la période d'après pétrole ?

Références :

1. Bartoli A., Blatrix C. (2015). Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'actions. *4ème édition, Dunod, Paris, 06.*
2. Bovaird T., Loefflerp E. (2016). Understanding public management and governance. *Third Edition, Routledge London and New York, 06.*
3. Carter B. Casady, Kent Eriksson, Raymond E. Levitt, W. Richard Scott. (2019). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review, 04 .*
4. Chankong V., Haimes Y.Y. (2008). Multiobjective decision-making : Theory and methodology. *Dover Publications, New York, 03*
5. Demmouche N. (2015). L'impact de l'automatisation de la force de vente sur la collecte d'informations sur le client bancaire : application aux banques étrangères en Algérie, société Générale et BNP Paribas. *Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 148.*
6. Eliassen K.A., Kooiman J. (1993). Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience. *Sage Publications, 155*
7. Greffe X. (1999). Gestion publique. *Daloz, Paris, 08.*
8. Guiffault B. (2010). Lieux et modes de prise de décision en bibliothèques (au filtre de l'organigramme et de la communication). *Mémoire d'études ; ENSSIB, 19.*
9. Hachimi Sanni Yaya. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles. *Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol 10 (3), 05.*
10. Hughes O.E. (2019). Public Management and Administration : an introduction. Fifth edition, Red Glob Press, 44,49.
11. Jaron, Justine, (2017). L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium. Louvain School of Management. *Université catholique de Louvain, 33,38*
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10868>
12. Justin M. Stritch, Stuart Bretschneider, Nicole Darnall, Lily Hsueh, Yifan Chen, (2020). Sustainability Policy Objectives, Centralized Decision Making, and Efficiency in Public Procurement Processes in U.S. Local Governments. *Sustainability, 12, 02.*
13. Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlie. (2002). New Public Management: current trends and future prospects. *Routledge Taylor and Francis Group, London and New York, 01.*

14. Mahlagha Darvishmotevali, (2019). Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support. *International Journal of Organizational Leadership* 8, 33.
15. Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. (2013). Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 79, 522,526.
16. Pupion P.C., Chappoz Y. (2015). Outil de gestion au service de NPM. *Revue gestion et management public*, Vol 4, N°1, 01.
17. Zájbojník J., (2002). Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, *Journal of Labor Economics*, Vol. 20, N° 1, 05, 06.
18. <https://docplayer.fr/52195167-Le-management-introduction-le-management-elements-complementaires-du-cours-version-non-definitive-en-cours-de-developpement.html> consulté le 27/01/2022.