

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIOR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-ALGER



MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

***LES CONFIGURATIONS STRUCTURE-STRATEGIE :
ELEMENTS POUR LE DESIGN ORGANISATIONNEL.
ETUDE DE CAS :
MINISTERE DE LA POSTE ET DES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION***

Présenté par : MEDJIAH Abdelkader

Encadré par : Dr SAIHI Abdelhak

ANNEE 2013

Remerciements :

Je remercie M Saihi Abdelhak, d'avoir accepté d'encadrer ce travail et toute l'aide qu'il a bien voulu m'apporter durant sa réalisation.

Je remercie aussi, M Allek fayçal pour les précieux conseils qu'il m'a prodigués, et sans lesquels ce travail n'aurait peut-être pas pu aboutir

Je remercie particulièrement monsieur Hatem Hocini le chef de la division management des projets au sein du ministère PTIC, Melle Nadia Taleb ingénieur au sein de la dite structure et l'ensemble du personnel de la division pour toute l'aide qu'ils nous ont fournis pour la réalisation de ce modeste travail. Qu'ils trouvent ici ma gratitude la plus sincère

Enfin, Je remercie toutes les personnes dont l'empreinte, sur ce travail restera à jamais gravée dans ma mémoire

ملخص

إن المؤسسات أو المنظمات بصفة عامة، ما فتئت تبحث عن الهيكل التنظيمي الذي يوفر لها أسباب النجاح في تحقيق أهدافها وإن كان حسن اختيار الهيكل التنظيمي لا يكفل وحده بلوغ الأهداف المسطرة، فإن عدم الاتساق بين الهيكل و الاستراتيجية هو ضمان على فشل المؤسسة في بلوغ أهدافها. و إن كان مجال القطاع الخاص، ثري بمؤلفات تطرقت لهذا الموضوع، فإن القطاع العام، الذي يبقى رهينة هياكل من النموذج البيروقراطي، يفتقر لمثل هذه الدراسات. إن الغرض من هذا العمل هو إثارة الفكر حول هذا الموضوع من خلال النظرة التي تقوم بربط الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية وهذا عبر دراسة نموذج لمنظمة عمومية تتمثل في الإدارة المركزية لوزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

كلمات البحث: المنظمة، الهيكل، الاستراتيجية

Résumé

Les organisations ne cessent de chercher la structure la plus appropriée à la réalisation de leurs objectifs. Une cohérence entre la structure et la stratégie n'est pas garante d'une performance organisationnelle, mais une inadéquation entre ces deux éléments est garante de l'échec de l'organisation dans l'atteinte de ces objectifs. Si dans la sphère privée, la problématique est traitée d'une manière abondante, il n'en est pas le cas dans la sphère publique qui souffre de sa particularité et reste ainsi, souvent, « otage » du modèle bureaucratique. Le propos de ce travail est de susciter la réflexion sur le sujet par, la transposition du paradigme des configurations stratégie-structure à une organisation publique en l'administration centrale du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

Mots clés : organisation, structure, stratégie

Abstract

Organizations continue to seek the most appropriate structure to achieve their goals. Consistency between structure and strategy does not guarantee an organizational performance, but a mismatch between these two elements guarantees the failure of the organization in achieving these goals. If in the private sphere, the problem is treated in an abundant way, it is not the case in the public sphere that suffers from its particularity and remains so often a "hostage" of the bureaucratic model. The purpose of this work is to incite thought on the subject by the transposition of configurations paradigm of strategy and structure to a public organization in a central administration, using the Ministry of Post and Information Technology and Communication as a case study.

Keywords : Organisation, structure, strategy.

Liste des Abréviations utilisées:

MPTIC : Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication

FAUDTIC : Fond d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication

DE : Décret exécutif

Sommaire

<u>INTRODUCTION GENERALE :</u>	01
<u>CHAPITRE 01 : L'ORGANISATION DU MPTIC SOUS LE PRISME DE LA LITTERATURE</u>	05
1. INTRODUCTION	06
2. DEFINITIONS :	06
3. RAPPEL SUR LES THEORIES DES ORGANISATIONS.	07
4. LES DETERMINANTS DE LA STRUCTURE	08
4.1. Structure, stratégie et facteurs de contingence.	09
4.2. Plan stratégique E-Algérie	15
<u>CHAPITRE 02 : L'APPROCHE PAR LES CONFIGURATIONS.</u>	18
1. INTRODUCTION	19
2. DEUX APPROCHES POUR ETUDIER LES ORGANISATIONS	19
3. CONFIGURATIONS STRUCTURE-STRATEGIE	20
4. APPROCHE DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES.	27
5. LA BUREAUCRATIE MECANISTE	30
6. L'ADHOCRATIE	33
7. SYNTHESE	33
8. CONCLUSION PARTIELLE	34
<u>CHAPITRE 03 : ANALYSE DU SYSTEME « GESTION DU FAUDTIC »</u>	36
1. INTRODUCTION	37
2. FONCTIONS LOGISTIQUES.	38
3. PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION DU FAUDTIC.	38
4. PRESENTATION DE LA DIVISION MANAGEMENT DES PROJETS.	40
5. SYNTHESE.	42
6. RECOMMANDATIONS	43
<u>CONCLUSION GENERALE.</u>	44
<u>BIBLIOGRAPHIE :</u>	46

INTRODUCTION GENERALE

A la faveur du développement des TIC, et pour l'arrimage de l'Algérie à la société du savoir qui prend forme à travers le monde, l'état a entrepris un vaste champ de réforme du secteur pour la concrétisation de cette transformation.

Cet impératif commençait déjà à se sentir à l'aube du 21ème siècle, et le gouvernement, conscient de l'importance de ce dernier, se l'est approprié et la première action mettant en évidence cette implication, fut la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications. Sur le plan opérationnel nous assistâmes à la séparation des services de la poste de ceux des télécommunications. Sur le plan stratégique, le ministère à la charge du secteur est devenu ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication. Cette nouvelle orientation a été matérialisée par deux décrets exécutifs, le N° 03-57, fixant les attributions du ministre et le n° 03-58, portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des TIC. Ces deux textes furent revus et remplacés par les décrets exécutifs 12-12 et 12-13 relatifs aux mêmes objets respectivement.

Entre ces deux actions, une commission gouvernementale a élaboré, en 2008, un plan stratégique e-Algérie 2013, qui s'articule autour de 13 axes de développement des TIC et de la société de l'information avec un échéancier de réalisation de l'ensemble des objectifs arrêtés. Pour accompagner cet élan, la loi n°08-21 portant loi de finance 2009, a créé dans les écritures du trésor le compte d'affectation spécial n° 302-128, intitulé « Fonds d'Appropriation des Usages et du Développement des Technologies de l'Information et de la Communication " par abréviation, (FAUDTIC), et dont l'ordonnancement est attribué au ministre du secteur, et les modalités de fonctionnement sont fixées par voie réglementaire. Ce fond est destiné entre autre, au financement de toutes « les dépenses liées à toutes les actions en liaison avec le programme stratégique Algérie électronique (e-Algérie 2013) »¹

Cette dynamique organisationnelle, s'est imposée pour mettre en cohérence la structure de l'administration centrale du MPTIC avec les objectifs tracés à travers le plan stratégique e-Algérie.

¹Article 02 de l'arrêté interministériel du 26 juillet 2009

Cependant, toutes ces actions n'ont pas permis d'atteindre les objectifs ciblés, à ce jour et en dehors de certains projets qui s'inscrivent dans l'axe « accélération de l'usage des TIC dans les administrations publiques », essentiellement des portails électroniques de certaines administrations centrales, les réalisations sur le terrain restent loin des objectifs tracés et des résultats escomptés, en terme de consommation, ces dépenses représente moins de **10%** des capacités de financement.

C'est vrai que les structures et les organisations suivent la stratégie, «... L'organisation est fonction de la politique et que l'organisation la plus complexe résulte du cumul de plusieurs politiques de base ». (Chandler 1989), Mais face à ce bilan empirique des questions s'imposent, en effet l'efficacité d'une organisation, qui est une dimension de la performance organisationnelle, se définit par la mesure dans laquelle elle remplit sa mission et atteint ses buts, alors **quels seraient, les déterminant de cette performance vu sous l'angle de l'efficacité**, autrement dit quels sont les éléments ayant contrecarré l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du plan stratégique e-Algérie. Par ailleurs l'efficacité n'étant qu'une dimension de la performance, il convient aussi de se demander **quelles seraient les mesures à entreprendre pour que l'organisation soit efficiente et pertinente dans ses choix**. Dans cette optique, la pertinence peut être définie comme « *la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir* »², quant à l'efficience, celle-ci est « *le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs* »³.

Mintzberg note une certaine cohérence entre les paramètres de conception de l'organisation et l'efficacité de celle-ci (Mintzberg 1982), aussi on peut par extension déduire qu'il existe une relation entre la structure et l'organisation d'un côté et la performance de cette dernière de l'autre côté. Ceci constituera notre première hypothèse de travail. La deuxième hypothèse a trait aux spécificités des organisations publiques, en effet l'une des limites du management par la mesure de la performance dans la sphère publique, relève de considérations politiques qui font

² « Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance » les presses de l'université de LAVAL, centre de recherche pour le développement international, 1998,

³ Ibid

qu'il y a souvent des disparités entre les visées politiques des décideurs et l'amélioration de la performance des administrations publiques. Dans le cadre de ce travail et vu que le plan stratégique e-Algérie, est un plan gouvernemental, nous supposons que ce genre de disparités sont inexistantes et que la volonté et objectifs des décideurs se confondent avec ceux du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication. Ceci constituera notre seconde hypothèse. Il convient de souligner l'importance de cette dernière hypothèse dans la mesure où le résultat escompté, impliquerait des solutions porteuses de changement dans la gestion du FAUDTIC, et la gestion de tout changement nécessite l'adhésion des décideurs.

L'objectif du présent travail est de tenter de répondre à ces questionnements, à travers la réalisation d'une analyse des facteurs structurels et organisationnels, qui portera sur un périmètre réduit à quatre structures du MPTIC, afin de contribuer à l'amélioration de l'action de ces dernières ; il convient de préciser que nous parlons ici de toute action qui s'inscrit dans la gestion du FAUDTIC, et le choix des structures incluses dans le périmètre d'analyse est justifié par le fait que ces dernières, sont les parties prenantes de la gestion et de la prise en charge des projets qui s'inscrivent dans le cadre de la stratégie e-Algérie et financé sur le FAUDTIC.

Nous avons opté pour une approche descriptive et analytique pour certaines contraintes relatives aux conditions dans lesquelles nous avons mené le travail, par ailleurs comme le note Danny Miller « *la réalité ne peut être réduite à des relations linéaire à deux, voire même à multiples variables, car les relations statistiques et réelles entre variables sont largement fonction du contexte dans lequel elle se produisent* »⁴

⁴ Danny Miller, « *Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse* », Gestion, Volume21, n°1, mars 1996, Montréal

JUSTIFICATION DU CHOIX.

Au départ, le présent travail se voulait une réponse à un besoin exprimé par les services du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, besoin relatif à la problématique de la conduite du changement organisationnel, pour mettre en place une structure de management par projet. Cependant et après les premiers contacts établis avec nos vis-à-vis au sein de ladite institution, il s'est avéré que les objectifs souhaités ne répondaient pas à une étude préalable et de ce fait rien ne légitimait ce choix ni prouvait son adéquation avec les missions du ministère, quand bien même la structure, souhaitée, serait idoine.

Aussi et au vu de ces éléments nous avons convenu avec nos vis-à-vis de réorienter notre travail sur l'analyse de la structure organisationnelle sous le prisme de la littérature en la matière, et tenter, à la lumière des développements qui seront faits tout au long du présent travail, d'identifier les éléments d'incohérence dans l'organisation actuelle, éléments qui seraient éventuellement derrière les difficultés de la concrétisation des objectifs du plan stratégique E-Algérie.

Ces éléments une fois identifiés pourraient éclairer les décideurs sur le choix de l'organisation adaptée aux missions et à la stratégie du MPTIC.

Par ailleurs l'intérêt personnel que nous portons au management des organisations publiques est un autre élément ayant guidé notre choix.

INTERET DU TRAVAIL

De notre point de vue, l'intérêt de ce travail relève de deux dimensions ; une dimension pédagogique dans la mesure où la réalisation d'un diagnostic organisationnel proprement dit, requiert une démarche projet, une équipe pluridisciplinaire et surtout un cahier des charges retraçant les conditions contractuelles entre les commanditaires du diagnostic (Le MPTIC par exemple dans le cas présent) et un bureau de conseil en organisation éventuellement ; il va sans dire qu'un travail de ce genre requiert aussi des ressources.

La seconde dimension relève de l'importance grandissante du management public, en effet les déficits budgétaires accentués par la crise financière mondiale devraient pousser les gouvernements à entreprendre une réflexion sur la modernisation des modes de gestion des administrations et organisations publiques de façon générale. Quand des gouvernements à l'image du Canada, sont passés du management par objectif à la gestion intégrée par résultats alors que les organisations de notre sphère publique restent organisées « *autour du paradigme bureaucratique, selon ce que Max Weber en entendait, à savoir une hiérarchisation de la structure d'exécution, une division des tâches et un contrôle centralisé du travail* »⁵. Aussi à travers ce travail nous espérons susciter une réflexion sur la question à même de permettre prise de conscience quant à l'intérêt de s'affranchir des modèles de gestion bureaucratique et aller vers de nouveaux modes de management seuls garants d'une amélioration de la performance de nos organisations publiques.

⁵ B Mazouz, J Leclerc, *La gestion intégrée par résultats, concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Presse de l'université du Québec, page 23, Montréal

CHAPITRE 01 :

L'ORGANISATION DU MPTIC SOUS LE PRISME **DE LA LITTERATURE**

1. INTRODUCTION

Pour mener à bien l'analyse organisationnelle d'une structure, il est nécessaire d'identifier et caractériser les éléments relatifs à son contexte «objectif » et de mettre ces éléments de contexte en cohérence avec des principes de fonctionnement. C'est la raison d'être de cette partie où nous allons essayer, après un bref rappel de quelques notions et définitions des théories des organisations, présenter le MPTIC sous le prisme de cette littérature et identifier les éléments déterminant de la structure organisationnelle de cette administration centrale.

2. DEFINITIONS

Le concept de structure et celui d'organisation, sont intimement liés dès qu'on parle de structure organisationnelle, le premier renvoi à la division des rôles au sein de l'organisation, et le second aux « mécanismes de coordination » pour reprendre la terminologie de H ; Mintzberg. Cependant et avant d'entrer dans le vif du sujet il convient de préciser que la notion d'organisation est une notion polysémique, en effet elle est tantôt l'action d'organiser, donc rapportée à l'objet de notre étude, c'est l'activité qui consiste à concevoir une structure et en élaborer les procédures tout en les ordonnant.

L'organisation, peut aussi désigner la manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ou la structure elle-même⁶ et enfin l'organisation c'est aussi un groupement, association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif⁷. Dans notre cas, nous utilisons le concept d'organisation pour désigner un ensemble d'**individus**,regroupés au sein d'une **structure régulée**,ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information,dans le but de répondre à des **besoins** et d'atteindre des **objectifs** déterminés. Pour avoir choisi une administration centrale (organisation publique) comme objet de notre étude nous avons volontairement tenté de simplifier la définition en omettant d'autre approche comme le paradigme du construit social, non pas par ce que l'organisation publique ne peut être perçue sous cet angle là, mais de la difficulté d'en saisir les contours sans une immersion totale dans cette dernière.

⁶ Définition Larousse <http://www.larousse.fr/>

⁷ibid

Enfin nous définissons la structure d'une organisation par la manière avec laquelle sont réparties les responsabilités et rôles des acteurs de et les moyens mis en place pour assurer les relations entre ces derniers. C'est le résultat de la division du travail et de la nécessité de coordonner les différentes tâches exécutées par les individus qui composent l'organisation. En conséquence de quoi, la structure précise d'une manière formelle pour chaque membre de l'organisation :

- sa place dans l'entreprise en fonction des tâches qu'il doit réaliser;
- son niveau hiérarchique;
- ses relations avec les autres membres de l'organisation.

Pour synthétiser cela la structure est définie par « *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* »⁸

3. RAPPEL SUR LES THEORIES DES ORGANISATIONS

Lorsqu'on parle de théories des organisations on utilise toujours le pluriel car il n'y a pas de théorie (au singulier) universelle qui fournit une « recette » pour une organisation idéale. Beaucoup d'approches ont été avancées et des écoles ont émergé pour apporter leur vision quant à l'étude des organisations, on distinguera les plus en vue et sans mettre en relief l'apport de chacune d'elle :

- L'école classique ou le management scientifique dont F.W Taylor, H. Fayol en sont les porte-étendards.
- L'école des relations humaines conduite par E. Mayo, A. Maslow
- L'école Néo-classique, qui a tenté de faire une synthèse entre les deux premières, on citera comme théoricien de cette école, A. Sloan et P. Drucker
- L'école psycho-sociologique, notamment avec les travaux de l'un de ses chefs de file en l'occurrence de H.A. Simon avec sa théorie de prise de décision

Ce ne sont pas les seuls courants qui se sont penchés sur l'étude des organisations, aussi les travaux à ce sujet sont assez nombreux, ce qui a conduit H. Mintzberg à réaliser une brillante synthèse à travers un ouvrage qui est devenu une référence à savoir « *structure et dynamique des organisations* » (1982) complété plus tard par

⁸ B. Garete et al « *Strategor ; toute la stratégie d'entreprise* » 2009, ed Dunod, Paris

« Management : voyage au cœur des organisations » (1986), ouvrages dont on s'inspirera en grande partie dans notre présent travail.

4. DETERMINANTS DE LA STRUCTURE

Pour la réalisation de ses objectifs, toute organisation doit adopter une structure à même de lui garantir son efficacité voir son efficience, ce choix pour tel ou tel autre structure revêt une importance capitale, et c'est cette importance qui a conduit beaucoup d'auteurs à se pencher sur les mécanismes de conception.

En effet dès le début du 20eme siècle des auteurs comme F.W Taylor, H.Fayol ainsi que M.Weber avec son modèle bureaucratique avaient opté pour une démarche dont la finalité était la recherche d'une « organisation optimale ». D'autres à l'instar de P.Drucker et O.Gelinier ont tenté de définir des principes d'organisation.

Le point commun entre ces auteurs est qu'ils sont parti sur la base de leur expérience pratiques (tous étaient des praticiens) et ont tenté, par une démarche empirique et normative, de dégager des règles générales censées à priori garantir l'efficacité.

Conscient de la limite de cette approche, des auteurs ont vite abandonné la recherche de l'organisation « idéale », et ont essayé de mettre en évidence les données du contexte qui ont un impact sur les choix organisationnels.

Dans les deux sections suivantes nous allons dans un premier temps, et pour les besoin de l'objet de notre travail, mettre en évidence et ce sous le prisme de la littérature en la matière, les éléments qui conditionnent les structures des organisations et leur relation avec la stratégie de celle-ci. Il convient de souligner que nous avons omis de développer le déterminants au sens classique, et ce en raison de la richesse de la littérature qui traite de ce sujet, nous nous contenterons de les citer, en l'occurrence ; l'âge, la taille, le système technique, l'environnement la culture et enfin le pouvoir.⁹

⁹ Pour plus de détail, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Mintzber, notamment « structures et dynamique des organisation » et « le pouvoir dans les organisations »

Dans un second temps nous allons présenter les missions du MPTIC ainsi que le plan stratégique E-Algérie, qui de par son intitulé et son objet, il constitue du moins en grande partie la stratégie du MPTIC.

Ces deux parties nous permettraient d'introduire le paradigme des configurations structures–stratégies et ainsi se prononcer sur la cohérence des changements structurels qu'a observés le MPTIC.

4.1. Structure, stratégie. Et facteurs de contingence.

Dans cette optique A.Chandler et à travers l'étude de l'histoire de quelques grandes entreprises américaines sur 4 décennies a pu constater que la diversification des activités produits/marchés est suivie par des changements structurels sous forme de création de structures divisionnelles, il mit ainsi en évidence la relation entre structure et stratégie. Il en conclut que la structure suit la stratégie. Cette conclusion n'est pas restée incontestée dans la mesure où, selon certains auteurs, souligne l'impact de la structure sur les processus de décision stratégique. En effet, ces derniers se déroulent dans le cadre de structures existantes et celles-ci ont par conséquent un impact sur la perception¹⁰ des problèmes, des informations et conditionnent de ce fait la liberté d'action de mises en œuvre des décisions stratégiques l'organisation.

Ce constat a été confirmé par A.Chandler en nuancant dans la préface de la seconde édition de son livre « *stratégie et structures d'entreprises* », le lien qui ressort de son étude, « *la structure a eu autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure. Mais parce que les changements de stratégie se sont produits chronologiquement avant ceux de la structure [...] le livre donne l'impression de mettre l'accent sur la relation entre la stratégie et la structure plutôt que l'inverse* »¹¹

Cette révision de la conclusion de A.Chandler a ouvert la voie au théoricien de la contingence tenteront de lier la structure de l'entreprise avec certaines variable de celle-ci et de l'environnement, on citera la taille P.Blau (1972), le système technique

¹⁰ Une organisation comprenant une structure de veille stratégique est a priori plus à l'écoute de l'environnement qu'une organisation qui n'en est pas pourvue.

¹¹ Alfred Chandler *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, 1989, Les éditions d'Organisation

J. Woodward (1970), l'environnement Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) & T. Burns et G.M. Stalker (1961).

Ce foisonnement d'études sur les organisations, même si chacune d'elles tente de se distinguer par son apport, elles restent à notre sens comme des pièces d'un puzzle qui s'imbriquent pour apporter un nouvel éclairage qui nous permet de mieux appréhender le processus de structuration et la dynamique des organisations.

Ce constat peut être illustré dans le cas de notre étude que nous allons montrer à travers les textes portant mission et attribution du ministre de la poste et de technologie de l'information et de la communication ainsi que ceux portant organisation de l'administration centrale de son ministère, textes qui font suite à la restructuration du secteur de poste et des télécommunication en 2000, cette restructuration à son tour a eu un impact sur le marché (environnement technique, économique, légal et politique) et qui a poussé le ministère de tutelle à se réorganiser pour faire face à ses nouvelles missions et ses nouveaux défis

– **Mission et vision du MPTIC**

En 2000 la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications a été consacrée par Loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications. Cette Loi a permis un transfert des activités de la Poste et des Télécommunications exercées précédemment par le Ministère des PTT à deux opérateurs : Algérie Poste et Algérie Telecom et dans le même cadre de cette Loi il a été créé une Autorité de régulation dont le siège est à Alger et a ainsi levé le monopole de l'Etat sur l'activité de la téléphonie entre autre.

Cette loi fondamentale pour le secteur a été suivie par l'amendement de deux textes en 2003, il s'agit des décrets exécutifs 03-57 et 03-58 du 05 février 2003, le premier¹² fixant les attributions du ministre, dorénavant, de la poste et des technologies de l'information et de la communication, et le second portant organisation de l'administration centrale du MPTIC (voir figure 01). Ces mêmes textes ont été abrogés et remplacés par les DE n°12-12 et 12-13 du 09 janvier 2012.

¹² Abrogeant le DE 83-71 du 8 janvier 1983, portant attribution du ministre de la poste et des télécommunications

Chapitre 01 : L'organisation du MPTIC sous le prisme de la littérature

Entre les premiers et les seconds, il y'eut le plan stratégique E-Algérie (2008) et la création du FAUDTIC (2009) pour l'accompagnement de ce plan. On se rend compte ainsi que l'élaboration de ce plan, lui-même résultat des défis auxquels fait face l'Algérie, a poussé les services du ministère, à se réorganiser en conséquence, pour faire face à ses nouvelles missions, suite de la désignation du ministre du secteur comme ordonnateur du compte FAUDTIC. Le tableau 01, montre l'évolution des missions du Ministre PTIC à travers l'évolution de ses attributions statutaires.

Tableau 01 : évolution des missions du ministre PTIC

Axes d'intervention du MPTIC (Missions et attributions)	
Conformément au DE 03-58 (2003)	Conformément au DE 12-12
<ol style="list-style-type: none">1. Axe Postale2. Axe Informatique3. Axe audiovisuel4. Axe Radionavigation	<ol style="list-style-type: none">1. Axe Postal2. Axe T.I.C3. Axe édification de la société de l'information4. Axe Activités spatiales5. Axe Développement du potentiel technologique
Ce sont les axes contenus dans les textes pour plus de détails à propos de ceux-ci se référer aux DE 03-58 du 05/02/2003 et au DE 12-12 du 09/01/2012	

Conçu par nous-même.

Mais au-delà de ces constat, il convient de souligner que si le gouvernement avait adopté ce plan ambitieux, c'est aussi en conséquence du développement des TIC de façon générale, et l'apparition dans ce sillage d'opportunités de développement, d'innovation et même des modes de gestion et de gouvernance qu'offrent dorénavant l'appropriation des TIC.

Par ailleurs, il va sans dire que la vitesse à laquelle se développe ces nouvelles technologies, complique davantage la tâche au MPTIC, et ce, au moins pour deux raisons ; la première est que l'environnement devient « instable » dans le sens où le développement effréné des TIC, contraint les acteurs de ce secteur à une constante adaptation. C'est dans ce sens que T.Burns et GM Stalker ont mis en évidence la relation existante entre les structures des entreprises et l'environnement , ils avancent ainsi que lorsque ce dernier est stable en terme de changements

technologiques et de marché, ces entreprises ont tendance à adopter des structures bureaucratiques, qu'ils qualifient de « structures mécanistes » par opposition à des « structures organiques » plus appropriées en cas d'instabilité environnementale. Ces dernières structures offrent plus de souplesse et moins de formalisation, et où la communication informelle et la décentralisation sont plus accentuées la formalisation à l'opposé des structures « mécanistes »

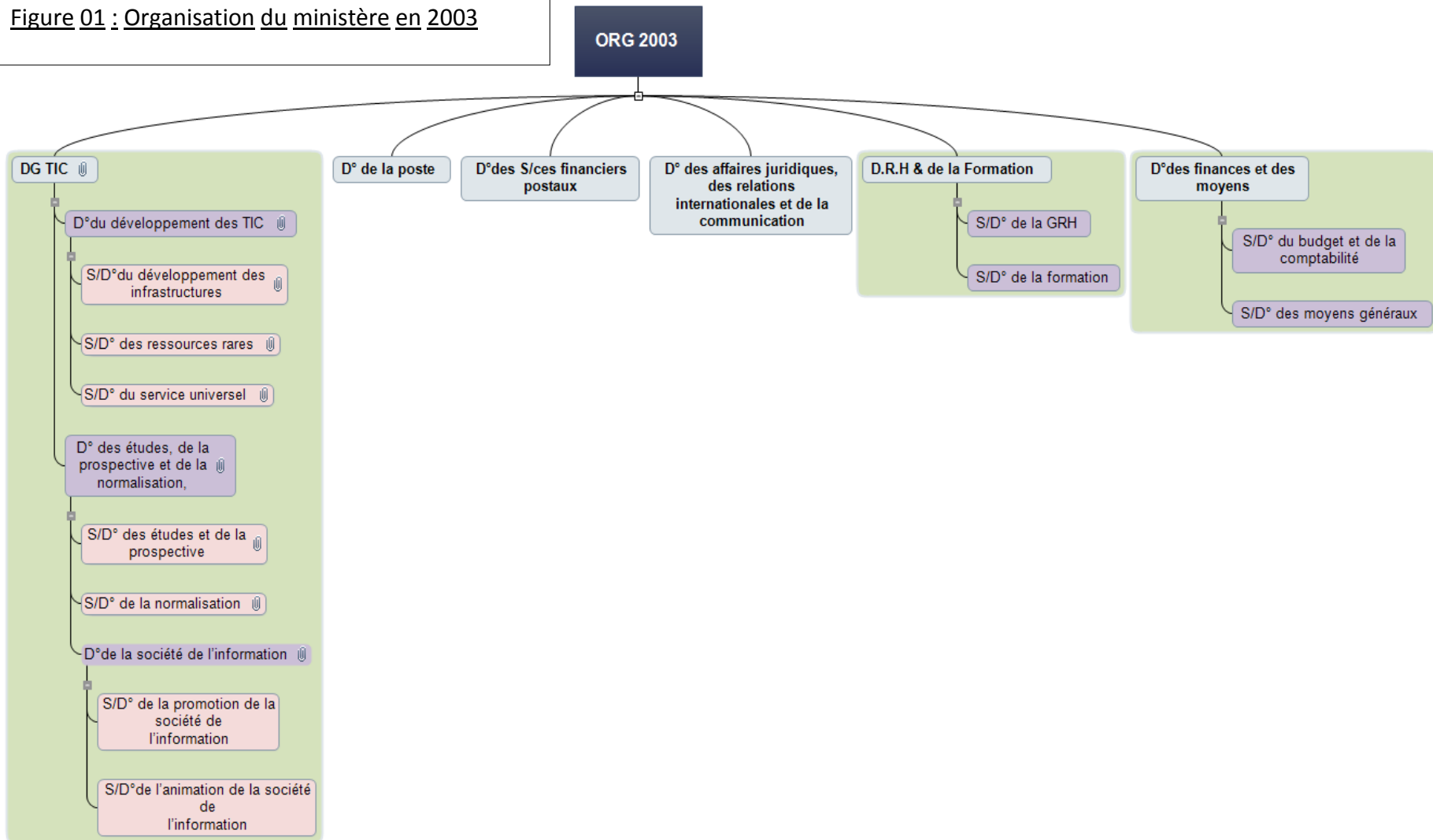
La deuxième raison de la complexité de la tâche du MPTIC, découle des constats précédents et du caractère public de cette administration centrale, dont la structure et l'organisation (bureaucratie mécaniste selon H.Mintzberg) n'offrent pas la souplesse nécessaire à une meilleure réactivité vis-à-vis de « l'instabilité environnementale ».

Les figures 01 et 02 montrent le changement opéré au niveau de la structure organisationnelle du MPTIC entre 2003 et 2012¹³, soit près de 10 années pour se rendre compte de l'impératif du changement. On peut constater l'apparition de nouvelle structure (direction de l'administration générale, division management des projets) et la promotion de la direction de la société de l'information, en direction générale indépendante la DG TIC dont elle dépendait dans l'ancienne organisation.

Il n'est pas nécessaires de souligner que changement de structure organisationnelle doit être accompagné par une réorganisation des mécanismes de coordination ainsi que des processus de décisions ;Or, H.Simon dans ses travaux sur la rationalité limitée des agents et la théorie de prise de décision indique que le processus de cette dernière sont au nombre de trois (03), à savoir ; **l'intelligence** (découverte des occasions appelantune décision); la **modélisation** (construction et analyse du problème - propositions d'actions), et enfin **le choix** (sélection d'une action). On peut en déduire qu'un tel processus ne peut s'accommoder, dans un environnement instable, avec une structure ou la formalisation est forte.

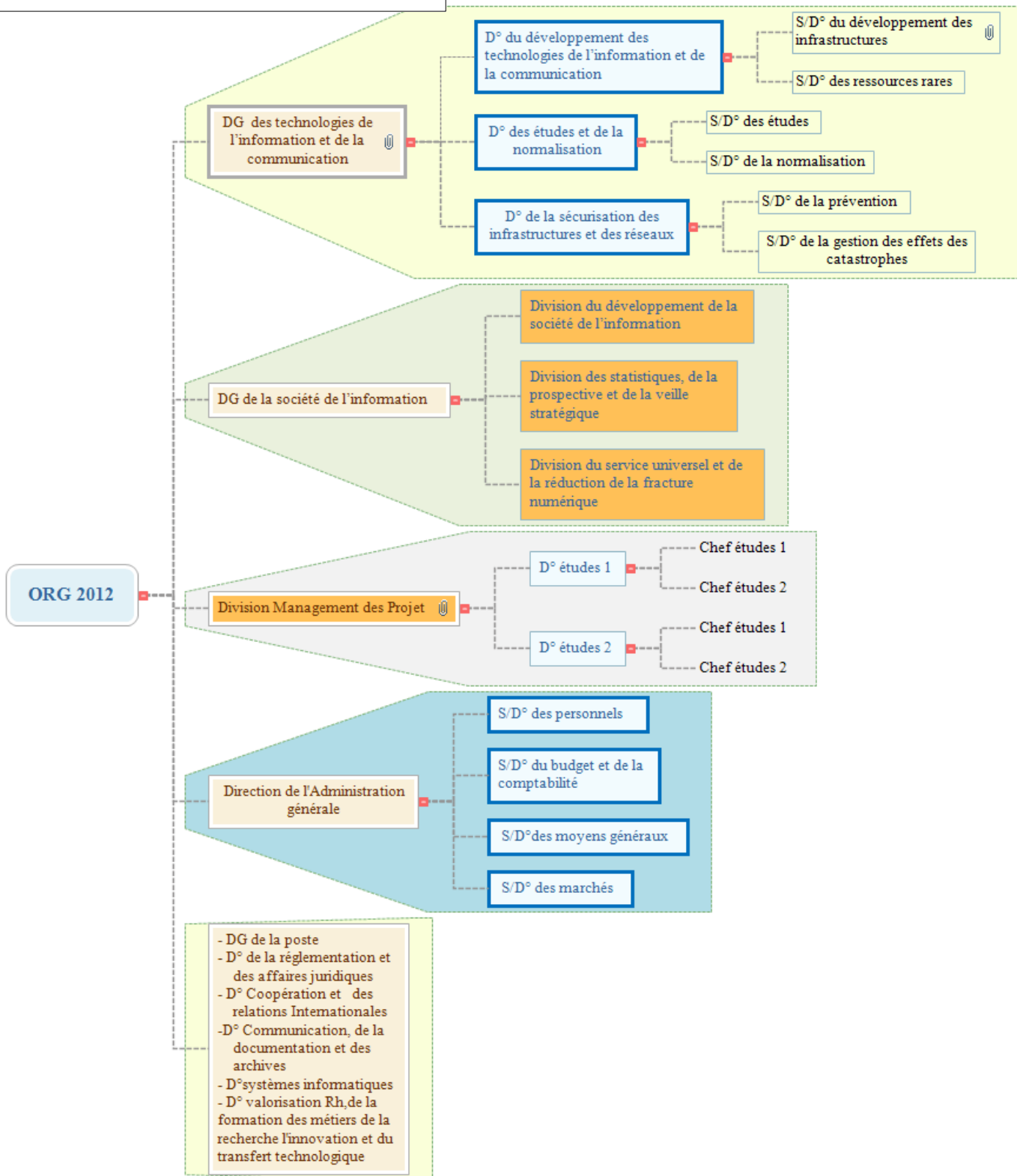
¹³ Nous avons délibérément mis l'accent sur les structures composant notre périmètre du diagnostic

Figure 01 : Organisation du ministère en 2003



Conformément au DE 03-57 du 05 février 2003

Figure 02 : Organisation du ministère en 2012



Conformément au DE12-13 (il existe 6 directions que nous avons omis de développer, ne faisant pas partie du périmètre d'analyse)

4.2. Plan stratégique E-Algérie

Après avoir mis en relief, les missions du MPTIC et l'environnement prédominant dans le secteur ainsi que les impératifs structurels induits et par ce dernier et par la spécificité de l'organisation MPTIC, nous allons présenter le plan stratégique E-Algérie, qui à notre avis, a le plus d'impact sur le remodelage du secteur et la redéfinition des missions du MPTIC.

En effet, en décembre 2008, et dans son introduction générale de la synthèse du plan stratégique e-Algérie 2013, devenu e-Algérie tout courts, la commission gouvernementale (e-commission) à la charge de ce dossier, avait souligné l'importance grandissante des technologies de l'information et de la communication, ainsi que leur rôle « décisif de transformation rapide des modèles économiques et sociaux en raison de leurs effets transversaux sur tous les secteurs de l'industrie et des services, de leur capacité à accélérer la circulation de l'information et de la forte valeur ajoutée induite par ce nouvel actif immatériel qu'est le savoir. »¹⁴

C'est dans cette optique que le dit plan fut adopté, en prolongement des réformes engagées dans le secteur dès le début du millénaire. Cependant même si ces réformes avaient pour objectif de créer les conditions juridiques et institutionnelles favorables à la concurrence et améliorer l'accès aux services de communication, notamment la téléphonie mobile, il restait à l'Etat de se doter d'un plan directeur et d'une stratégie claire et cohérente afin de concrétiser et matérialiser dans les faits, la société de l'information et de l'économie numérique. Un plan e-Algérie, qui s'articule autour de 13 axes majeurs (voir encadré ci-après) fut élaboré pour combler ce manque, et c'est le MPTIC qui s'est vu confier la responsabilité de son exécution et de la coordination avec les autres secteurs pour les missions qui ne relèvent pas de ses attributions mais qui s'inscrivent dans l'optique du développement des TIC.

¹⁴ Rapport de synthèse de la e-commission à propos du plan stratégique e-Algérie 2013, Décembre 2008

Encadré : Axes majeurs du plan E-Algérie :

1. Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique.
2. Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises
3. Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des TIC.
4. Impulsion du développement de l'économie numérique
5. Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit.
6. Développement des compétences humaines
7. Renforcement de la recherche-développement et de l'innovation
8. Mise à niveau du cadre juridique national.
9. Information et communication.
10. Valorisation de la coopération internationale
11. Mécanismes d'évaluation et de suivi.
12. Mesures organisationnelles.
13. Planification et moyens financiers

Nonobstant, les objectifs détaillés ainsi que les actions prévues à travers ce plan, ce dernier vise à amorcer une dynamique de création de nouveaux besoins, de nouvelles exigences au niveau du citoyen, au niveau des entreprises et au niveau des administrations dans le but de créer les conditions nécessaires au développement de la société de l'information, cette dernière pourrait à terme assurer sa propre dynamique et offrir ainsi de nouvelles opportunités de croissance et de développement.

Toutefois certaines observations, devraient soulevées à la lecture des axes contenus dans le plan, notamment celui relatif à la définition des mécanismes d'évaluation et de suivi. En effet à la lecture des du plan, cet axe s'avère un objectif avec des actions « parallèles » aux différentes autres actions, avec un échéancier d'achèvement sur 2 ans soit durant l'année 2010. De notre point de vue, la définition d'un système d'indicateur de suivi et d'évaluation devrait être préalables à toute autre action à même d'avoir une sorte de tableau de bord qui permettrait à l'organisation à charge de cet ambitieux plan, de déceler à temps les écart de réalisations et d'y remédier. C'est dans ce sens d'ailleurs que M. Cherif Benmehrez, chargé par le passé, de piloter le programme « e-Algérie » au MPTIC,

Chapitre 01 : L'organisation du MPTIC sous le prisme de la littérature

déclarait dans une interview accordée à la revue ITmag¹⁵, en date du 02/09/2011, en réponse à une question relative à l'existence d'indicateurs précis, nécessaires à l'évaluation de la situation des TIC, « *C'est aussi notre grande faiblesse de ne pas pouvoir évaluer bien que beaucoup de choses aient été faites et sont en train d'être faites, notamment pour mettre en place des indicateurs. Mais encore une fois, il faut avoir les ressources nécessaires. Il existe tout un axe « e-**Algérie** » consacré à l'évaluation, à la mise en place d'indicateurs pour la société de l'information, pour les différentes actions du programme « e-**Algérie** ».*

¹⁵<http://www.itmag-dz.com/2011/02/m-cherif-benmehrez-charge-de-piloter-le-programme-%C2%AB%C2%A0e-algerie%C2%A0%C2%BB-au-mptic-%C2%AB%C2%A0il-va-y-avoir-une-grande-loi-sur-la-societe-de-l%E2%80%99information%C2%A0%C2%BB/site> consulté le 15/05/2013 à 13h

CHAPITRE 02 :

APPROCHE PAR LES CONFIGURATIONS

1. INTRODUCTION :

Après avoir mis l'accent sur les déterminants de la structure, et présenter d'une part les missions statutaire du MPTIC et le plan stratégique e-Algérie, nous introduisons le paradigme des configurations structures-stratégies. Une nouvelle approche qui tente de relier la performance organisationnelle à la cohérence entre certaines stratégies et certaines structures organisationnelles

2. DEUX APPROCHES POUR LIER STRATEGIE ET STRUCTURE

Comme l'indique D.Miller¹⁶, il existe deux approches pour relier la stratégie et la structure « *La première serait de prendre un ou deux éléments de stratégie à la fois (par exemple l'innovation, le nombre de vendeurs par rapport au nombre d'employés ou la qualité relative des produits) et de les relier un à un à certaines caractéristiques structurelles (centralisation du pouvoir de décision, différenciation organisationnelle, etc.* » D.Miller (1996), toutefois il précise que cette approche n'est pas sans biaiser les résultats de l'analyse, dans la mesure où cette façon d'approcher les organisation nous contraint de formuler plusieurs hypothèses associées à un ou à plusieurs éléments qui à l'arrivée se trouveraient (les hypothèses) difficilement justifiables conceptuellement. Il enchaîne par ailleurs en soulignant une autre faiblesse, qui légitime notre option pour la démarche analytique que nous avons adoptée dans notre travail.

Cette seconde faiblesse comme le note Miller, découle du fait que « *la réalité ne peut être réduite à des relations linéaires à deux, voire même à multiples variables, car les relations statistiques réelles entre variables sont largement fonction du contexte dans lequel elles se produisent* »¹⁷ ainsi une il pourrait exister une corrélation positive entre une variable de la structure organisationnelle et une stratégie donnée, dans un contexte, et qui ne le serait pas dans un autre (organisation de petite taille avec une de grande taille, environnement stable et environnement instable etc..).

C'est pour remédier à ces lacunes que D.Miller propose une seconde approche qui se construit autour de l'hypothèse qui postule que « *les éléments de la*

¹⁶ Danny Miller, « *Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse* », Gestion, Volume 21, n°1, mars 1996 p 44

¹⁷ Ibid

structure, comme le font ceux de la stratégie, se regroupent à l'intérieur de configurations courantes »¹⁸. Cette thèse qui fut l'objet de son article, permet ainsi de relier facilement les spécificités de la stratégie aux particularités de la structure, à travers des configurations congruentes.

3. CONFIGURATIONS STRUCTURE-STRATEGIE

D. Miller qui fut un élève de Mintzberg et avec lequel il a plusieurs publications sur la stratégie et les structure organisationnelles, a (dans un article ayant eu le prix « Best Paper Prize 1995 » du meilleur article publié dans la prestigieuse revue « américaine » *Strategic Management Journal* » au cours de la décennie 1980) démontré que la performance des organisation n'est pas le fruit de structure optimale, ni d'une stratégie meilleure qu'une autre, mais c'est le fruit de combinaisons cohérentes entre celles-ci

En effet dans cet article l'auteur stipule que « *la combinaison entre la stratégie et la structure peut influencer de façon vitale la performance des organisations* » et il essaye de démontrer « qu'il existe des liens entre la stratégie et la structure [...] et « *qu'à partir d'une stratégie donnée, il n'y a qu'un nombre restreint de structure adaptées et vice versa* ». Cette façon de voir les choses est fort intéressante, dans la mesure où ses conclusions, même si elles ne nous permettent pas de trouver la recette miracle pour la performance organisationnelle, elles nous permettent par contre d'identifier les mauvais choix, c'est-à-dire des configurations stratégie et structure incohérente.

Cependant il subsiste un problème car les définitions de la stratégie sont plurielles et ne peuvent se limiter au seul sens générique que lui donneraient certains auteurs notamment Chandler (1962)., « *ainsi, la stratégie conçue en tant que position ou stratagème s'avère rapidement inadaptée au secteur public* ».¹⁹, il n'est pas du propos de notre travail de porter un jugement sur la transférabilité des concepts du management stratégique de la sphère privée à la sphère public, toutefois nous renvoyons le lecteur à un article de Paul C. Nutt & Robert W. Backof

¹⁸ Danny Miller, « *Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse* », Gestion, Volume 21, n°1, mars 1996 p 44

¹⁹ C. Favoreau « *Réflexions sur le fondement de la stratégie et du management stratégique en milieu public* », XVIIème Conférence de l'AIMS - du 28 au 31 Mai 2008 - Nice

, « *Transforming Public organizations with strategic management and strategic leadership* »²⁰

Pour notre cas et vu la spécificité du secteur, ainsi que les projets devant être financé par la FAUDTIC tel que défini par l'arrêté interministériel du 26 juillet 2009 modifié et complété par l'arrêté interministériel du 25 mai 2010, on peut assimiler que la stratégie adoptée ou à adopter est la stratégie de différenciation le tableau n°03 conforterait dans une certaine mesure cette affirmation.

Pour rappel, une stratégie de créneau ou de focalisation de l'activité (de concentration ou de niche) est une stratégie qui consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en se spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit, soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou soit sur une catégorie de clients donnée. Même si pour les administrations publiques il n'existe pas de marché proprement dit, mais on peut considérer les usagers comme des clients qui expriment un besoin pour un produit (un service public). La nature du service proposé par la MPTIC dans le cadre de la gestion du FAUDTIC, est spécifique et est limité au financement de projets qui s'inscrivent dans le cadre du plan e-Algérie et relatifs à l'usage et au développement des technologies de l'information et de la communication.

La lecture du tableau 03, nous permet de voir quelle stratégie à adopter par rapport à une structure donnée, la lecture inverse nous permet de constater s'il y a cohérence ou non entre stratégie et structure.

Par ailleurs à la ligne stratégie privilégiée on constate que pour la différenciation (par créneaux ou par l'innovation) il existe deux structures adaptée pour chacune d'elle, et c'est la dimension environnementale qui nous permet (notamment la variable technologie) de préciser (en toute réserve) que la stratégie adoptée ou à adopter pour l'objet de notre étude est la différenciation par l'innovation, dans la mesure où la technologie du produit et ou service est complexes (start-up, e-santé, e-payment), automatisés (portails électronique des administrations publiques pour le téléchargement de formulaire administratifs) ou sur spécification (projets pour personne morale de droit public ou privée).

²⁰ Journal Of management, 1993 Vol 19, n°2 P 299-347

Il est clair que pour une organisation publique il est un peu difficile d'y transposer les préceptes de management de la sphère privée, entre autre ce type de stratégie dans la mesure où notre organisation n'intervient pas dans un marché avec des concurrents qui interviennent sur le même secteur ou segment d'activité, mais l'internationalisation s'impose de plus en plus aux états²¹, qui par leurs instruments tente de protéger leurs économie et créer les conditions nécessaires de sa croissance. Ce sont ces facteurs-là qui nous permettent de considérer que la stratégie du MPTIC dans la conduite du programme e-Algérie, s'apparente à une stratégie de différenciation par l'innovation. Le tableau n°02 suivant est illustratif.

Tableau N° 02 : **STRATEGIE DE DIFFERENCIATION PAR L'INNOVATION**

Caractéristiques	Implication Organisationnelle	Risques
<ul style="list-style-type: none">- Intuition et créativité- Capacité à l'innovation- Circuit de distribution associé et coopératif- Image de marque forte	<ul style="list-style-type: none">- Coordination importante des activités de R&D et de marketing- Capacité d'attirer et de retenir les compétences clés- Structure souple- Animation orientée vers des objectifs qualitatifs	<ul style="list-style-type: none">- Incapacité à limiter le surcoût dû à la différenciation.- Limitation par des concurrents situés dans des pays à coûts faibles.- Banalisation du facteur différenciation.- Perte d'intérêt du facteur différenciation aux yeux des clients- Contrefaçon

Source : Inspiré de « formaliser le cahier des charges du produit : stratégies de marché et définition de produit » <http://www.declicdesign.fr/spip.php?article68> , site consulté le 15/05/2013 à 13h

²¹ Et par extension aux différents organismes publics dans la mesure où ces derniers sont souvent l'instrument de la mise en place de la politique gouvernementale dans les différents secteurs d'activités

Tableau N°03 : STRUCTURES, ENVIRONNEMENT ET STRATEGIES

Dimensions structurelles	Structure simple	Bureaucratie mécanique	Structure organique	Structure divisionnalisée
Centralisation du pouvoir	Concentré au sommet de l'organisation	Chef de la direction et concepteurs des processus de production	Scientifiques, technocrates et gestionnaire de niveau intermédiaire	Responsables de division
Bureaucratisation	Faible et informelle	Nombreuses règles, politiques et marches à suivre formelles	Organique	Bureaucratique
Spécialisation	Faible	Etendue	Etendue	Etendue
Différenciation	Minimale	Modérée	Très haute	Haute
Intégration et coordinations des efforts	Par le chef de la direction au moyen de la supervision directe	Par les technocrates au moyen des marches à suivre formelles	Par l'intégration du personnel et des groupes de travail au moyen d'ajustement mutuels	Par des comités officiels au moyen de plans et de budget
Système d'information	Rudimentaires, informels	Contrôle des coûts et des budgets	Balayage électronique non systématique, communication ouverte	Système de gestion informatisés et centre de profits
Dimensions Environnementales	Structure simple	Bureaucratie mécanique	Structure organique	Structure divisionnalisée
Technologie	Simple, sur spécification	Production de masse, par ligne de montage ou par lots importants	Produits complexes, automatisés ou sur spécifications	Variable
Concurrence	Vive	Haute	Modérée	Variable
Dynamise/incertitude	Modéré	Très faible	Très élevé	Variable
Croissance	Variable	Lente	Rapide	Variable
Coefficient de concentration de la croissance	Très faible	Elevé	Variable	Variable
Barrières à l'entrée	Aucune	Barrières d'échelle	Barrières de connaissance	Variable
Stratégie privilégiée	Stratégie d'affaires			Stratégie d'entreprise
	Différenciation par créneaux	Leadership de coûts	Différenciation par l'innovation	Conglomération
Accent sur le marketing	Qualité, service commodité	Prix bas	Nouveaux produits de haute qualité	Image
Accent sur la production	Economie	Efficacité	Flexibilité	Intégration verticale
Gestion des actifs	Utilisation parcimonieuse	Intensité	Utilisation parcimonieuse	Variable
Innovation et recherche-développement	Faibles	Presque nulles	Très élevée	De faibles à modérée
Envergure du marché	Très étroites	Moyenne	Moyenne	Très large

Source : Danny Miller, « configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse », Gestion volume 21, n°1 mars 1996, pp 50

En continuant dans cette voie, D.Miller met en évidence l'appariement entre stratégie et structure et montre ainsi l'adéquation ou le conflit entre certaines typologies de structure et stratégie, comme indiqué dans le tableau 04.

La lecture de ce dernier nous montre qu'il y a conflit entre la stratégie de différenciation par l'innovation avec les structures simple, les bureaucraties mécaniques (cas de l'organisation MPTIC) et avec les structures divisionnalisée, par contre la structure organique (ad-hocartie selon mintzberg) semble adapté avec ce type de stratégie.

Tableau 04 : Appariement entre stratégie et structure

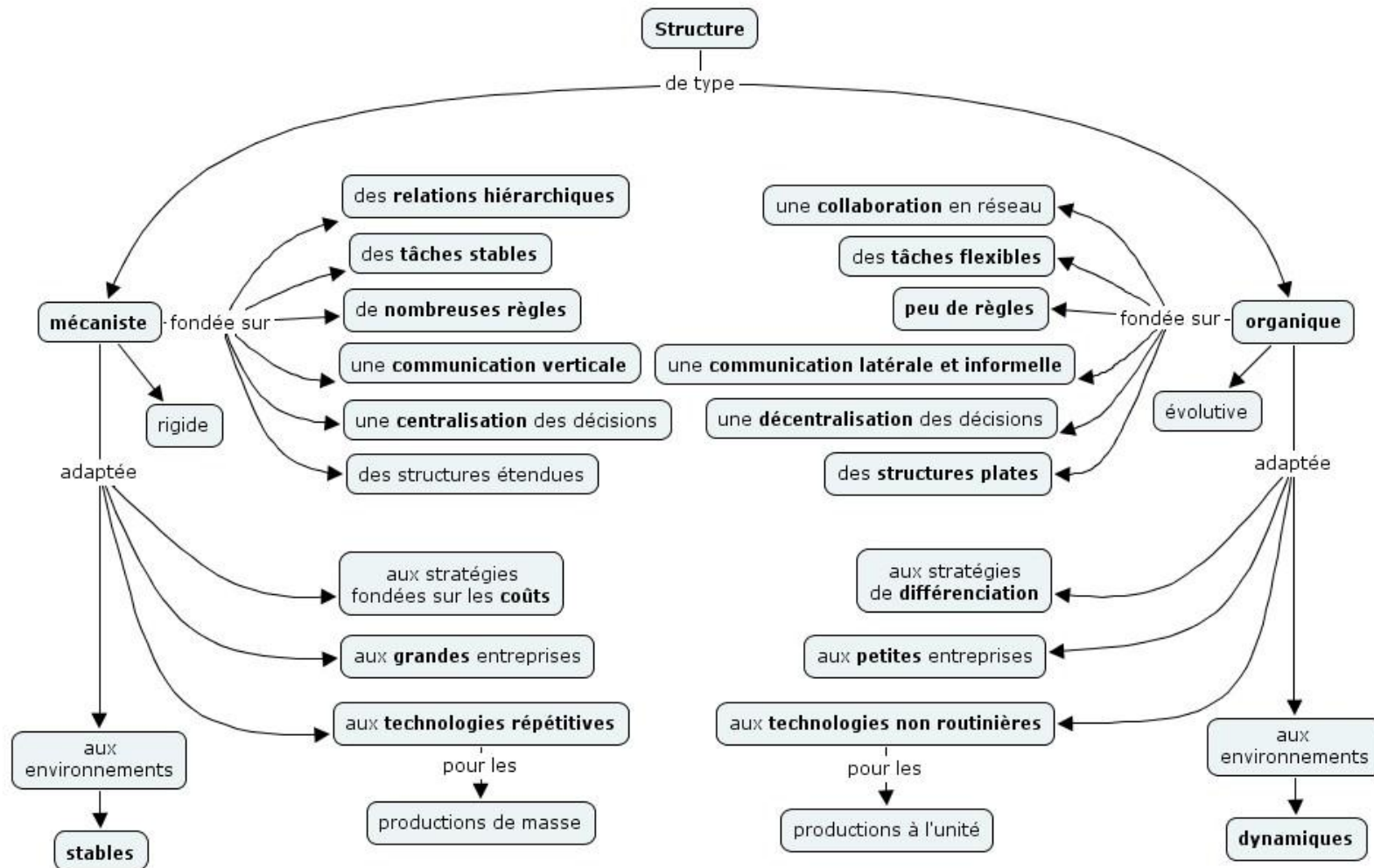
La structure et son fondement logique	Adéquation/ Conflit	Stratégie
LA STRUCTURE SIMPLE		
Offre la qualité, la commodité et un meilleur service puisqu'il n'y a aucune incidence sur la structure	A	Différenciation de marketing
Évite la concurrence dans un environnement hostile; réduit les inconvénients de la petite taille de la firme.	A	Différenciation par créneaux
L'innovation complexe est impossible dans une structure centralisée et monolithique.	C	Différenciation par l'innovation
L'échelle est insuffisante; la structure beaucoup trop primitive	C	Conglomération
L'échelle est insuffisante	C	Leadership de coûts
BUREAUCRATIE MECANIQUE		
Possibilité de faire des économies d'échelle substantielles; accent sur l'efficacité pertinente dans un contexte stable.	A	Leadership de coûts
Approprié seulement si la différenciation ne nuit pas régulièrement à la production et à l'efficacité (par exemple la publicité, un bon service).	A	Différenciation de marketing
La structure est trop rigide.	C	Différenciation par l'innovation
La structure par fonction et par services est inappropriée	C	Conglomération
Rigidité, intensité des immobilisations	C	Différenciation par créneaux
STRUCTURE ORGANIQUE		
La structure est flexible, innovatrice	A	Différenciation innovatrice
Peut-être appropriée si le créneau est assez large pour faire appel au potentiel innovateur, prudence de rigueur	A	Différenciation par créneaux
Ne doit pas gaspiller les ressources sur des efforts de vente puisque le produit de pointe est en forte demande	C	Différenciation de marketing
La structure est trop inefficace	C	Leadership de coûts
Déploierait les efforts d'innovation de façon trop superficielle ; de plus la structure n'est pas divisionnalisée	C	Conglomération.

STRUCTURE DIVISIONNALISEE		
Les divisions, les centres de profit, les contrôles du siège social, les plans officiels, etc., sont appropriés à la diversification	A	Leadership de coûts
Cohérent avec la tendance bureaucratique; économies d'échelle et intégration verticale lorsque les divisions utilisent des matières premières reliées	A	Leadership de coûts
Là où le leadership de coûts est contre-indiqué, la différenciation de marketing peut être appropriée lorsque le degré de bureaucratisation est moyen.	A	Différenciation de marketing
En règle générale, les divisions sont poussées par le siège social à devenir trop bureaucratiques pour être innovatrices	C	Différenciation par l'innovation

Source : Danny Miller, «*configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse*», Gestion volume 21, n°1 mars 1996,

En conclusion de cette partie, la figure 03, nous offre une synthèse des spécificités des structures mécanistes face aux structures dites organiques, et à la lumière desquelles on peut dire que les projets initiés dans le cadre du plan stratégiques e-Algérie, notamment ceux financés par le FAUDTIC et dont la réalisation et/ou le suivi est assuré par le comité FAUDTIC, gagneraient en succès s'ils venaient à être pris en charge dans une structure organique.

Fig. 03 : synthèse ; structure mécaniste vs structure organique.



Source : <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Chapitre6/Structure.html> consulté le 28/05/2013

4. APPROCHE DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES.

On pourrait se demander sur les raisons qui nous ont poussés à présenter les configurations structure-stratégie, avant cette partie relative aux configurations structurelles pour reprendre la terminologie de H.Mintzberg. Ce choix est délibéré dans le sens où nous avons voulu, mettre en évidence dans un premier temps les éléments qui conditionnent la structure, ensuite nous avons tenté de dessiner le contour de ce qui pourrait être appelé la stratégie du MPTIC à travers le plan stratégique E-Algérie et les attributions et missions statutaires de ce dernier. Cette présentation faite nous a permis de conclure (en toute réserve) qu'une structure organiqueserait plus appropriée pour la gestion du FAUDTIC.

Cependant Mintzberg, souligne que « *les paramètres de conception des structure et les facteurs de contingences peuvent être regroupés en types ou « configurations »* », et que celles-ci sont toutes associées à l'un des mécanismes de coordination et voient l'un des éléments de base de l'organisation prendre le pas sur les autres et il en retient cinq (05) qu'ils juge intéressantes (ou importante selon lui) voir tableau ci-après

Tableau 04 : Configurations structurelles de base associées
A l'élément de base dominant

N°	Structure	Mécanisme de coordination dominant	Elément de base dominant
01	Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique
02	Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés	Technostructure
03	Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel
04	Structure divisionnelle	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique
05	Adhocratie	Ajustement mutuel	Fonctions logistiques

Inspiré de Mintzberg « structure et dynamique des organisations »

Aussi nous avons préféré aborder la question des configurations structurelles, en dernier lieu, pour faire l'impasse sur les différentes configurations présentées par Mintzberg dans son ouvrage « structures et dynamique des organisations » et qui ne cadre pas avec la configuration structure-stratégie supposée, la mieux adaptée pour le MPTIC du moins en ce qui concerne l'exécution du plan stratégique E-Algérie. Ainsi on s'intéressera à la deuxième⁽²²⁾ et la cinquième configuration⁽²³⁾ procéder d'une manière inverse nous aurait amené à parler des autres configurations, et ainsi ennuyer le lecteur par une littérature qu'il connaît déjà.

4.1. Les éléments de base de l'organisation

Mais avant d'essayer de faire le parallèle entre celle-ci et l'organisation MPTIC, il est utile de revenir sur certains concepts utilisés par Mintzberg pour que ces derniers puissent mieux servir la compréhension de notre travail. Cet auteur est arrivé à travers une brillante synthèse à conclure que dans toute organisation, il existerait au plus cinq éléments, dont chacun a un rôle distinct, ces éléments sont²⁴:

- **Le sommet stratégique** : c'est une sorte de cerveau de l'organisation dont échoit la mission de définir la stratégie globale de l'organisation, et veiller à ce qu'elle remplisse sa mission de façon efficace
- **La technostructure** : composé d'analystes et d'expert chargés de la standardisation du travail.
- **Les fonctions de support logistique** : comme leur nom l'indique représente l'ensemble des activités qui ne font pas partie du cœur métier, mais concourent à ce que ce dernier puisse se faire dans les meilleurs conditions
- **La ligne hiérarchique** : Elle représente la ligne d'autorité formelle qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel

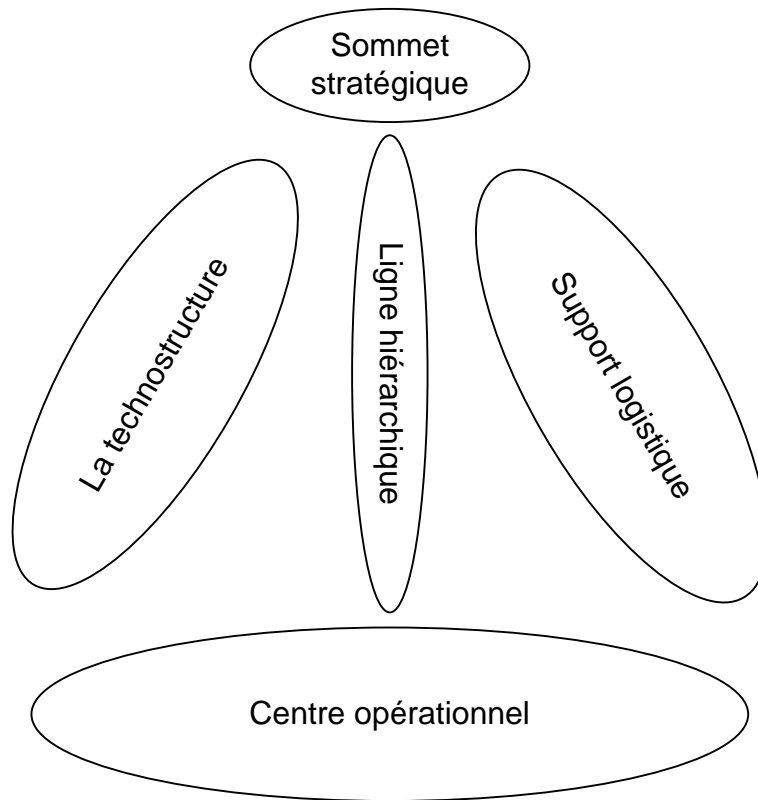
²² Qui est la forme organisationnelle actuelle du MPTIC

²³ qui semble d'après le développement que nous avons déroulé, la mieux adaptée à la gestion du FAUDTIC

²⁴ Pour plus de détails à ce propos nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de H.Mintzberg « *structure et dynamique des organisation* »

- **Le centre opérationnel** : c'est l'ensemble des acteurs de l'organisation qui interviennent directement dans le processus métier de l'organisation

Figure 04 : les éléments de base de l'organisation



Source : Inspiré de Mintzberg 1982, « structure et dynamique des organisations » p 37

4.2. Les mécanismes de coordination

Pour mener à bien leur missions, les acteurs de l'organisation doivent coordonner leur travail, ainsi Mintzberg, dégage cinq mécanismes de coordination à savoir l'ajustement mutuel, la supervision direct, la standardisation des procédés, des résultats et des qualifications, il note au passage que deux ou plusieurs mécanismes peuvent coexister simultanément dans une organisation.

4.3. Système de flux :

Chaque organisation est irriguée par un système de flux, de diverses natures, ainsi l'organisation peut être vue comme un système d'autorité formelle, un système de flux régulés, système de communication informelle, de système de constellation de travaux, et enfin comme système de processus décisionnels

4.4. Les paramètres de conception

Toujours selon Mintzberg, ce sont les éléments dont on se sert pour concevoir les organisations, ils sont au nombre de neuf à savoir ; *La spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation, le regroupement en unité, la taille des unités, les systèmes de contrôle et de planification, les mécanismes de liaison, la décentralisation verticale et la décentralisation horizontale.*

Ainsi, la combinaison des éléments de base, des mécanismes de coordination et des paramètres de conception (que nous avons cités sans développer) conduit à la déduction de cinq grandes configurations structurelles, à savoir la structure simple (appelée des fois structure missionnaire ou entrepreneuriale), la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie. Comme on peut le voir dans le tableau n°04, chacune de ces configurations marque la domination de l'un des éléments de base sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance de l'un des mécanismes de coordination.

Bien entendu d'autres structures dites hybrides sont apparues avec l'évolution de l'environnement et de la technologie, des structures où on fait cohabiter des formes organisationnelles classiques avec des formes novatrices.

5. LA BUREAUCRATIE MECANISTE.

La bureaucratie mécaniste est la structure organisationnelle dont le mécanisme de coordination prédominant est la standardisation des procédés de travail. Le ministère en sa qualité d'administration publique en est un parfait exemple, c'est ainsi que partant des états de paie, au différents bords de commande en passant par, les procédures d'ouverture de postes budgétaires, de recrutement et achats et approvisionnements, sans parler des processus d'élaboration des programmes

(et/ou budget) d'équipement ou de planification stratégique, tout est codifié et formalisé²⁵. Ainsi tout acte de gestion ne peut être envisagé en dehors de ces procédures formalisées par des codes et règlements.

Selon Mintzberg, l'élément de base dominant est la technostructure, il définit cet élément comme étant « *les analystes (et les employés qui les aident) qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres* »²⁶. Pour le ministère de la poste et des TIC, cet élément peut être partiellement assimilé à la division management des projets avec la direction de l'administration générale avec (voir figure 02). En effet d'un côté Mintzberg considère que la planification stratégique, la comptabilité et contrôle, la formation, la recherche opérationnelle etc...²⁷ sont toutes autant des fonctions qui relèvent de la technostructure. D'un autre côté si on se réfère aux articles 05 et 11 du DE n°12-13 du 09 janvier 2012, la division management des projets est chargée :

- De définir et de promouvoir les méthodologies, les techniques et les outils de management de projets et de veiller à leur mise en œuvre ;
- De déterminer et de diffuser les normes et les procédures liées au management de projets ;
- D'assister les structures et les établissements du secteur dans l'identification et la définition des besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation des projets ;
- D'assister les structures des autres secteurs dans le management des projets financés partiellement ou totalement par le fonds d'appropriation des usages et du développement des technologies de l'information et de la communication ;
- De veiller à la coordination et la consolidation de l'ensemble des projets pour une utilisation rationnelle des ressources ;
- De promouvoir et d'encourager le développement des incubateurs de porteurs de projets liés aux activités du secteur.

Quant à la direction de l'administration générale, celle-ci est chargée :

²⁵ Le code des marchés publics souvent décrié pour sa rigidité en est le parfait exemple

²⁶ H. Mintzberg, « *structure et dynamique des organisations* », 1982, p46

²⁷ Ibid, p 49

- D’assurer la gestion des personnels de l’administration centrale et de l’encadrement de l’administration centrale, des services extérieurs et des établissements sous tutelle du ministère de la poste et des technologies de l’information et de la communication ;
- De mettre en place les moyens humains nécessaires au fonctionnement de l’administration centrale et des services extérieurs ;
- De déterminer les besoins de l’administration centrale et des services extérieurs en matière de fonctionnement et d’équipement ;
- D’assurer la mise en place des budgets de fonctionnement et d’équipement attribués au secteur et d’en contrôler l’utilisation ;
- De mettre en place des organes internes de contrôle des procédures de passation de marchés ;
- De participer à la programmation et à l’organisation des examens professionnels de promotion interne des personnels ;
- D’assurer la gestion et le suivi d’exécution des comptes d’affectation spéciale sectoriels conformément aux lois et règlements en vigueur ;

On trouve donc dans ces missions statutaires toutes les caractéristiques des fonctions relevant de ce qui est appelé la technostructure selon Mintzberg. Pour les autres caractéristiques des bureaucraties mécanistes²⁸, à savoir les principaux paramètres de conception et les facteurs de contingence, le ministère objet de notre travail s’y sied parfaitement.

Enfin il est utile de souligner à ce propos que la technostructure comme l’indique Mintzberg, sont le moteur de la standardisation, et que « les vellétés » de changement vient en partie de l’existence d’une technostructure importante, ce qui constitue un paradoxe dans la mesure où les bureaucraties mécanistes sont plus au moins adapté à des environnements stables et une organisation parfaitement stable n’a pas besoin de technostructure. Ce qui soulève déjà à notre avis une question intéressante : l’existence des technostructures dans nos administrations publiques est-elle réelle ou seulement formelle ?, ou bien le rôle de cet élément est-il remplis par des organismes externes à nos administrations publiques ?

²⁸H.Minstberg, « structure et dynamique des organisations »,1982, p281

6. L'ADHOCRATIE

L'adhocratie est une structure très organique avec peu de formalisation du comportement, et dont le mécanisme de coordination prédominant reste l'ajustement mutuel. C'est une structure adaptée à un environnement complexe et dynamique, ce qui est le cas, dans une grande mesure, du secteur des TIC. Les principaux paramètres de conceptions sont les mécanismes de liaison, une décentralisation sélective et une spécialisation horizontale du travail. Elle est ainsi une structure qui permet de réunir des experts de disciplines diverse et de fusionner leurs travaux dans des groupes de projets.

Ce type de structure est capable d'innovation sophistiquées, comme le note H.Mintzberg, « *innover signifie se placer en rupture avec les routines établies [...] Elle ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités* », elle doit ainsi s'affranchir des règles propres aux bureaucraties mécanistes. On distingue essentiellement deux types ; l'adhocratie professionnelle et l'adhocratie administrative. La première est un parallèle de la bureaucratie professionnelle et la seconde à la bureaucratie mécaniste. La différence entre ces deux structures réside dans le fait que la première entreprend des projets pour servir ses clients et dont la composante administrative et professionnelle sont confondues, la seconde « *entreprend ses projets pour se servir elle-même, et sépare distinctement sa composante administrative de son centre opérationnel* »²⁹

Par ailleurs, dans ce type de structure, l'élément de base « technostructure » est à la limite, inexistant et le groupe des cadres intermédiaires est très réduit. Si le centre opérationnel est important dans l'adhocratie professionnelle, ce sont les fonctions de support qui domine dans l'adhocratie administrative, le travail du centre opérationnel est soit standardisé dans cette dernière ou carrément externalisé.

7. SYNTHESE :

Nous arrivons au terme de cette analyse mais avant de conclure, il est nous ait parut nécessaire de synthétiser la démarche entreprise dans cette partie

²⁹ H.Mintzberg « structures et dynamiques des organisations » ,1982, p382

analytique afin de permettre au lecteur de saisir la logique de l'évolution de celle-ci. En effet nous avons traités des déterminants de la structure à travers les facteurs de contingence, pour mettre en évidence le contexte dans lequel évolue le ministère.

Dans un second point, nous avons tenté de dessiner les contours de ce qui pourrait être assimilé à la stratégie du MPTIC, et ce à travers ses missions statutaires et à travers le plan stratégique E-Algérie.

Ces deux points traités, nous permettent d'introduire le paradigme des configurations congruentes structure-stratégie, de Danny Miller, et en déduire l'inadéquation d'une structure de type bureaucratie mécaniste³⁰ avec le type de stratégie matérialisé par le plan stratégique E-Algérie à savoir une stratégie de différenciation par l'innovation et dont la structure la mieux adaptée est la structure organique³¹ ou adhocratie (selon les conclusions de Danny Miller).

Arrivé à cette conclusion, on devait présenter les configurations structurelles selon H.Mintzberg, et ce pour mieux appréhender les caractéristiques des adhocratie, pour déterminer l'élément de base et le mécanisme de coordination prédominant pour ce type de structures, ce qui constituera en fin de compte une sorte de levier d'action pour un éventuel changement organisationnel envisagé dans ce sens.

8. CONCLUSION PARTIELLE.

La structure ne devrait pas être une finalité en soi mais un moyen pour l'organisation afin d'atteindre ses objectifs. Transposée à la sphère publique, cette évidence soulève un paradoxe quant à la manière avec laquelle se « dessinent » les organisations publiques, en effet comme le souligne Bachir Mazouz³², « *il est quasiment impossible de trouver de trouver un cas où la structure n'ait été édictée avec une précision étonnante, de haut en bas, en terme de composition, de prérogative et de responsabilité* »³³, cet état de fait se trouve en porte à faux avec

³⁰ Uniquement pour la partie mise en œuvre du plan E-Algérie et de la gestion du FAUDTIC

³¹ Danny Miller, « *configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse* », Gestion volume 21, n°1 mars 1996, pp

³² Sous la direction de Denis Proulx, « *Management des organisations publiques : théorie et applications* » 2eme édition, 2008, Presse de l'université du Québec, p118

³³ La batterie de textes réglementaires, précisant l'organisation et le fonctionnement des administrations publiques en est la preuve de cette assertion

la logique de la naissance des organisations. Celles-ci comme le précise Bachir Mazouz³⁴ « arrive au monde » avec une finalité qui est sa raison d'être, celle-là même qui devrait guider la prise de décision et éclairer ses acteurs quant à sa nature et sa finalité, ce qui implique qu'il revient à ces derniers de trouver avant, pendant et par l'action, comment se structurer et s'organiser pour accomplir leurs missions, lesquelles missions devraient nécessairement s'inscrire dans l'optique de la réalisation des objectifs de l'organisation. Ainsi les structures devraient se dessiner, se gérer et se remodeler suivant les besoins de l'organisation.

Ainsi comme on le dit souvent, « au lieu de s'adapter pour ne pas changer » il convient aux organisations en générale et publiques en particulier, d'intégrer le changement comme variable dynamique, et seule une structure organique pourrait réunir la souplesse nécessaires à la réactivité exigée par le développement et des moyens technologiques et des modèles de gouvernance.

³⁴Ibid,

CHAPITRE 03 :

ANALYSE DU SYSTEME « GESTION DU FAUDTIC »

1. INTRODUCTION

La première partie de notre travail nous a permis, à travers un raisonnement hypothético déductive, et en se basant en partie sur les travaux de Danny Miller, d'affirmer³⁵ qu'une structure organique serait la mieux adaptée pour ce qui semble être la stratégie du MPTIC dans son volet mise en œuvre du plan stratégique E-Algérie et la gestion du FAUDTIC créée pour la circonstance.

Par ailleurs, Mintzberg, montre que dans ce type de structure, l'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination de prédilection et les fonctions logistiques représentent l'élément de base dominant, aussi il convient d'identifier celles-ci dans l'organisation MPTIC pour leur prise en compte dans tout processus de restructuration (partielle ou totale) pour déployer une structure de type adhocratie administrative.

Aussi dans cette seconde partie nous allons tenter d'axer notre analyse sur le « système de gestion du FAUDTIC », entrepris jusque-là et identifier les forces et faiblesses de ce dernier tout en gardant à l'esprit le développement effectué dans la première partie de notre travail, à savoir que pour pareil projet :

Il faut une structure organique (adhocratie administrative)³⁶, et dans ce type de structure, les fonctions de support jouent un rôle important et que le mécanisme de coordination privilégié reste l'ajustement mutuel. Aussi nous identifierons les fonctions support et introduirons aussi la division management des projets pour les raisons que nous développerons plus loin.

Il convient de souligner que nous entendons par « système de gestion FAUDTIC », l'ensemble des parties prenantes actuelles, celles dont les rôles s'avèreront importants à la lumière de cette analyse et enfin l'ensemble des processus de gestion dans cette « mini-organisation »

³⁵ Sous toute réserve dans la mesure où une analyse profonde de l'organisation MPTIC s'impose, ce qui n'est pas le cas de notre travail.

³⁶ L'adhocratie n'est pas la seule structure organique bien entendu mais c'est celle, selon nous, qui sied le mieux à la concrétisation du plan stratégique e-Algérie

2. FONCTIONS LOGISTIQUE

Les fonctions support, s'avèrent être l'élément de base dominant dans une structure organique de type adocratie administrative, celle-ci sont réparties selon huit thèmes que sont les systèmes d'information (SI), les ressources humaines, l'immobilier, la logistique, les finances, les affaires juridiques, les achats et la communication.

Un coup d'œil sur l'organigramme ou sur les textes relatifs à l'organisation du ministère nous permet de noter que presque l'ensemble de ces fonctions relèvent de la DAG, exception faite des affaires juridiques qui relève de la direction de la réglementation et des affaires juridiques³⁷ et des systèmes d'information qui relève de la DG TIC. Ainsi le rôle de la direction de l'administration générale, dans le système « gestion du FAUDTIC » s'impose naturellement et de façon importante ce qui est loin d'être le cas si on se fie à la décision **n°009 du 10 janvier 2012**.

3. PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION DU FAUDTIC.

Le système actuel de gestion du FAUDTIC s'articule autour d'organes créés pour la circonstance au sein du MPTIC, et dont les missions et attributions sont définies par leur texte fondateur, à savoir la décision n°009/12 du 10 janvier 2012. Celle-ci a créé au sein du ministère une cellule opérationnelle et un comité du FAUDTIC

3.1. Le comité FAUDTIC

Le comité du FAUDTIC est un organe délibérant sur les questions liées :

- Le projet de règlement intérieur
- Le programme annuel d'activité du FAUDTIC, le budget et le bilan y afférant
- Les conditions d'éligibilités des projets au soutien par le FAUDTIC
- La validation des contrats-programmes des projets retenus
- Les mesures et moyens nécessaires de nature à mettre en œuvre les projets retenus au titre du programme annuel du FAUDTIC
- L'acceptation et/ou l'affectation des dons et legs

³⁷ En cas de réorganisation et pour une meilleure coordination, il serait peut-être mieux qu'elle soit sous la responsabilité de la DAG

- Toute question que lui soumet le chef de la cellule opérationnelle et qui sont susceptibles d'améliorer le fonctionnement du FAUDTIC et favoriser la réalisation de ses missions

Le comité du FAUDTIC qui est présidé par le ministre ou de son représentant (légalement désigné), est composé de :

- Directeur général des TIC
- Directeur de la société de l'information
- Directeur des études de la prospective et de la normalisation
- Directeur de la finance et moyens
- Et six autres membres représentant d'agence ou d'entreprises publiques relevant du MPTIC

3.2. La cellule opérationnelle

Cette cellule créée par la décision citée précédemment et administrée par le comité FAUDTIC, devait³⁸ être hébergée au cyber parc de Sidi Abdellah. Elle est censée être le lieu de convergence des contributions des acteurs impliqués dans le FAUDTIC, et un promoteur et animateur des propositions et réflexions dans ce domaine³⁹. Elle est ainsi l'instrument du ministre en matière de conception ! , de mise en œuvre et de suivi du FAUDTIC⁴⁰

La cellule est chargée :

- D'élaborer et soumettre à validation du comité FAUDTIC, le dispositif le plus adapté pour réaliser les objectifs attendus du FAUDTIC
- De mettre en place le dispositif d'identifications des projets s'inscrivant dans les objectifs du FAUDTIC !
- De mettre en place le dispositif d'animation et de management des projets retenus, par l'usage des outils scientifiques appropriés et éprouvés.

³⁸ Jusqu'à ce jour, ce qui fait office de cellule est au siège du ministère

³⁹ Art 03 de la décision 009-12 du 09/01/2012

⁴⁰ Art 04

Chapitre 03 : Analyse du système « gestion du FAUDTIC »

- De mettre en place l'ingénierie managériale technique et financière pour le pilotage des projets retenus par le comité FAUDTIC
- D'assurer le suivi et l'évaluation des engagements financiers découlant de la mise en œuvre des projets retenus et d'en rendre compte au comité.

Elle veille par ailleurs à la coordination avec les structures concernées de toute action de planification, de développement et de mise en œuvre du programme dont elle a la charge ainsi qu'à la coordination entre les différents intervenants et opérateurs. A ce titre elle est chargée de :

- Proposer au comité les conditions d'éligibilité des projets et contrats programme au soutien par FAUDTIC
- Prospecter les projets TIC susceptible d'être retenus
- Présenter, pour validation par le comité, les contrats-programme des projets retenus.

Il faut noter enfin que la décision en question ne précise pas les membres de cette cellule, ni les modalités de leur désignation, mais note que son chef est nommé par le ministre, et il assure le secrétariat du comité dont il est membre à titre de consultant.

4. PRESENTATION DE LA DIVISION MANAGEMENT DES PROJETS.

Cette structure a vu le jour à la faveur de la dernière réorganisation du MPTIC matérialisé par l'amendement du DE n : 12-13 du **09 janvier 2012**, et dont les missions y sont précisées (voir section 05 du chapitre 02).

Cette dernière même si elle est associée à titre consultatif dans la gestion du FAUDTIC, ce rôle ne lui confère pas les attributions indispensables pour qu'elle joue pleinement son rôle, un rôle qui trouve sa légitimité et dans l'importance de ses missions statutaires, et dans la circonstance de son apparition dans l'organisation MPTIC. Cette structure qui reste sous dotée et sous-exploitée, a été créée dans le sillage de la restructuration du MPTIC et dans la lignée du plan stratégique e-Algérie.

Par ailleurs cette structure comme nous l'avons déjà précisé, et de par ses missions représente une partie de, (si ce n'est la totalité de), la technostructure, et à ce titre, devrait être l'élément de base dominant dans une bureaucratie mécaniste comme c'est le cas du MPTIC. Et si on considère que chaque organisation dans son fonctionnement, est irriguée par un système de flux⁴¹ de différentes natures, on peut dire que la « mise à l'écart » de cette structure a causé une « stase » de flux, et par conséquent une paralysie partielle du MPTIC, dans la gestion du FAUDTIC.

Il faut enfin préciser que le comité se réunit en session ordinaire une fois les deux mois, et d'une manière extraordinaire lorsque le besoin s'en fait ressentir⁴², cet état de fait avec le constat relatif aux retards accusés dans la concrétisation des objectifs tracés par le plan stratégique e-Algérie, nous conduit à préconiser à un mode de management par projet pour redynamiser ce plan tant ambitieux, d'autant plus que les critères de recours à ce mode de gestion se trouve réunis notamment :

La complexité relative des projets dans le secteur des TIC ;

L'incertitude engendrée par le développement effréné du secteur.

La réactivité, conditionnée par l'incertitude.

Les couts de transaction amplifié par la nature même d'une structure de type « bureaucratie mécaniste »

Et enfin la fréquence des projets, qui est l'essence même du plan stratégique.

⁴¹ H.Mintzberg, « structure et dynamique des organisations »,1982, ed pp 51-81

⁴² Nous avons sollicité sans succès, des entretiens avec les membres du comité, et ceux de la cellule pour une meilleure appréciation de la situation dans la mesure où ce sont les structures clés de la gestion du FAUDTIC

5. SYNTHESE

Nous avons délibérément présenté en détail les missions de la cellule opérationnelle tel que précisés par la décision 009-12 du 10 janvier 2012, ainsi que la composante du comité du FAUDTIC, et avons présenté la division management des projets, qui a été créée au sein du MPTIC à la faveur de la dernière restructuration. Plusieurs remarques s'imposent :

La première est une observation de forme et se rapporte au visas dont fait référence la décision en question fait référence au décret exécutif n°03-57 du 05 février 2003 portant attribution du MPTIC, alors que ce dernier texte est remplacé par le DE 12-12 du 09 janvier 2012 portant même objet,

La seconde observation se rapporte à la composante du comité FAUDTIC, qui renvoie à des structures relevant de l'ancienne organisation (direction de la société de l'information, direction des finances et moyen qui a disparue dans la nouvelle organisation au profit de deux structures relevant de la direction de l'administration générale à savoir la sous-direction du budget et de la comptabilité et la sous-direction des moyens généraux), cette dernière observation peut être aussi remplacé au stand des remarques de forme

La troisième observation qui est la plus importante à nos yeux, a trait aux missions dont est chargé la cellule opérationnelle, qui non seulement font d'elle le moteur de la stratégie e-Algérie, mais elle reprend d'une manière implicite le rôle qui aurait dut échoir à la division management des projets.

Si cette observation est conjuguée à la réalité du terrain sur laquelle nous nous sommes arrêté durant notre stage, à savoir la réduction de cette cellule à un simple secrétariat technique sans siège et sans plan de charge et que les rares tentatives de formalisation des procédures de gestion du FAUDTIC, sont l'œuvre de la Division management des projets, on découvre tout le sens de l'expression qui suggère « l'adaptation pour ne pas changer ». Ce constat puise, d'autant plus sa consistance, si on se rend compte que la décision de création des organes de gestion du FAUDTIC intervient un jour après l'amendement du texte de restructuration du ministère et qui a vu la naissance de la division management des projets.

6. RECOMMANDATIONS

A la lumière de ce qui a été développé durant cette étude, il apparaît qu'il est incohérent de créer une cellule (combien même opérationnelle) par une décision interne, alors qu'un texte à force de loi supérieur consacre dans l'organigramme de l'administration centrale du MPTIC une entité pour les mêmes missions. Cette dernière à savoir la division management des projets gagnerait à reprendre la place qui lui sied, la notion de management de projet étant la synthèse de deux notions, incluant tant la gestion du projet que la direction des projets.

Le terme de gestion a trop le sens d'équilibrage statique, (à faire en sorte qu'il n'y ait ni trop de remous, ni trop de changement), et fait davantage référence à une gestion du quotidien. Par contre, la notion de "management de projet" va plutôt dans le sens d'entreprendre, de prendre des risques, de bouleverser les processus, ou de faire avancer un environnement (si on n'avance pas, on régresse).

Par ailleurs et à travers la présentation du système « gestion FAUDTIC » on y trouve tous les « ingrédients » d'une adhocratie administrative qui a besoin de murir. L'implication de la direction de l'administration générale dans ce programme est plus qu'indispensable ne serait-ce que par le volet gestion des ressources humaines qu'elle assure et les moyens généraux dont elle a la charge.

Le déménagement de la Division management des projets au cyber parc de Sidi Abdallah, pourrait contribuer à la redynamisation du programme FAUDTIC, les fonctions de support que sont en gros la DAG (et qui représente l'élément dominant dans les adhocraties administratives), par leur implication boosterait ce nouveau système de gestion du FAUDTIC dont le noyau central serait la division management des projets.

Cette nouvelle situation « idéale » ne peut se faire sans une réflexion sur les compétences nécessaires devant renforcer la division actuelle. Ce qui légitime l'implication de la DAG pour une meilleure collaboration avec la Division management des projets au sujet des profils requis, de la formation etc.

Conclusion Générale

Tout au long de notre travail nous avons tenté, et ce sous le prisme de la littérature en la matière, de montrer l'interdépendance entre la stratégie et la structure organisationnelle et l'impact de l'adéquation de celle-ci sur la performance organisationnelle, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de l'organisation entre autre.

Cependant une fois de plus le travail montre à quel point, l'organisation et sa structure restent des objets complexe à étudier, car comme on le répète souvent lorsqu'on fait la parallèle entre l'organisation et l'iceberg, sa représentation formelle (organigramme, procédures et mécanismes de coordination formels) n'est en fait que la partie visible de cet iceberg. Cette complexité se trouve accentuée lorsqu'on est face à une organisation publique, de sur quoi une administration centrale, dont le fonctionnement ne peut échapper à des considérations politiques dont les objectifs (ceux des politiques et programmes gouvernementaux) ne cadre pas forcément avec les principes de l'efficacité organisationnel.

Par ailleurs, dans notre étude même si nous avons fait fi de ce constat (notre seconde hypothèse), une analyse organisationnelle plus poussée devrait inclure l'aspect sociologique et intégrer dans sa démarche une analyse stratégique (au sens de Crozier) ainsi qu'une analyse relationnelle des différents acteurs impliqués dans l'organisation.

Ces deux facteurs à notre avis sont importants, dans la mesure où ils nous donnent un aperçu, même partiel sur la partie « invisible » de l'organisation, des éléments, que nous avons souhaités traité mais dont l'observation nécessite une immersion totale dans l'organisation pendant une longue période pour pouvoir appréhender les contours des différents systèmes d'action concret et les jeux des acteurs qui gravitent autour.

L'analyse de tous ces éléments permettrait d'identifier les facteurs clés de succès de toute entreprise de changement, et de déterminer ainsi les leviers d'action de la gestion du changement voulu

Bibliographie :

- [1]. BOTTIN Christian, Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations, Les éditions d'Organisations, 1991
- [2]. BURNS Tom, STALKER George Macpherson, The Management of Innovation, Tavistock, London, 1961.
- [3]. CHANDLER Alfred, Stratégies et structures de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1989.
- [4]. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, « l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Édition Points, collection Points essais, 2000
- [5]. KALIKA Michel., Structures d'entreprises, Editions Economica, 1988
- [6]. LAWRENCE Paul Roger, LORSCH Jay William, Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 1973.
- [7]. LUSTHAUS Charle *et al*, « Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance » les presses de l'université de LAVAL, centre de recherche pour le développement international, 1998
- [8]. LUSTHAUS Charle *et al*, « Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'auto-évaluation », les presses de l'université de LAVAL, centre de recherche pour le développement international, 1998
- [9]. MARCHAT Hugue, Réaliser le diagnostic d'une organisation, Gereso éditions, collection PRAKIT, série management organisation, 2em édition 2008
- [10]. MAZOUZ Bachir, LECLERC Jean, La gestion intégrée par résultats, concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Presse de l'université du Québec, page 23, Montréal
- [11]. MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, 1982.
- [12]. MINTZBERG Henry., Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1986.
- [13]. MINTZBERG Henry, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994.
- [14]. PROULX Denis, « Management des organisations publiques : théorie et applications » 2eme édition, Presse de l'université du Québec, 2008.
- [15]. SIMON Herbert Alexander, Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, traduction française par DAUZAT Pierre-Emmanuel, ed Economica, 1983,
- [16]. MARION Alain et al, "Diagnostic de la performance de l'entreprise », Edition Dunod, 2012

- [17]. AUTISSIER David, La gestion du changement dans la fonction publique française, Le projet RGPP, conférence de Varsovie 17/12/2010.
- [18]. BEAUREGARD Claude, CARASSUS David, MANDZILA Eustache Ebondo Wa, « les mécanismes de gouvernance publique locale ; une comparaison à l'échelle internationale », projet de communication aux 2eme rencontres internationales « ville management » sous le thème « la gestion démocratique des biens collectifs »
- [19]. EMERY Yves, la gestion par les résultats dans les organisations publiques ; de l'idée aux défis de réalisation, revue Télescope, volume 12, n° 03 2005
- [20]. FAVOREAU Christophe « *Réflexions sur le fondement de la stratégie et du management stratégique en milieu public* », XVIIème Conférence de l'AIMS - du 28 au 31 Mai 2008 - Nice
- [21]. HAFSI Tayeb « les structures dans la tête », revue internationale de gestion, volume 20, n°3, 1995
- [22]. LAKHAL Lassâad et LIMAM Mohamed, « La relation stratégie qualité-structure organisationnelle : une recherche empirique auprès des entreprises tunisiennes », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 182-183, 2000, p. 17-25.
- [23]. MILLER Danny, « Configurations Revisited », *Strategic Management Journal*, Juillet 1996, pp. 505-512.
- [24]. MILLER Danny « configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse », revue internationale de gestion,
- [25]. NUTT Paul C. & BACKOF Robert W. , « *Transforming Public organizations with strategic management and strategic leadership* » Journal Of management, 1993 Vol 19, n°2 P 299-347
- [26]. SIMON Herbert Alexander Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science, American Economic Review, 1959, volume 49, n° 1, pp. 253-283.
- [27]. Décret exécutif n°03-57 du 05 février 2003, fixant les attributions du ministre de la poste et des technologies de l'information et de la communication.
- [28]. Décret exécutif n°03-58 du 05 février 2003, portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.
- [29]. Décret exécutif n°09-151 du 02 mai 2009 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale intitulé « Fond d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication »
- [30]. Arrêté interministériel du 26 juillet 2009 fixant les modalités de suivi et dévaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé «Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication
- [31]. Décret exécutif n°12-12 du 09 janvier 2012, fixant les attributions du ministre de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

- [32]. Décret exécutif n°12-13 du 09 janvier 2012, portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.
- [33]. Décision du ministre n°126 du 15 novembre 2010, portant création auprès du ministre de la poste et des technologies de l'information et de la communication d'une cellule opérationnelle chargée de l'assister dans la gestion et le suivi des activités du FAUDTIC
- [34]. Décision du ministre n°009 du 10 janvier 2012, portant désignation du président du comité FAUDTIC
- [35]. Rapport de synthèse de la e-commission à propos du plan stratégique e-Algérie 2013, Décembre 2008