

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Organisations

Etude de la structure organisationnelle d'une entreprise publique

Cas : ALGERIE TELECOM SPA

Élaboré par :

Mlle DJOULAH Samah

Encadré par :

Pr. FEROUKHI Amine

Année universitaire 2019/2020

RÉSUMÉ

L'essence même de toute organisation est la réalisation de son but. Pour ce faire, elle doit déterminer la structure des tâches, les rapports d'autorité et les mécanismes de coordinations qui permettent le bon déroulement de son activité. Donc, cela revient à la mise en place de la structure organisationnelle adéquate à l'atteinte de ses objectifs.

Notre objectif par ce travail est l'identification des différents éléments composant la structure technique d'ALGERIE TELECOM SPA ainsi que l'évaluation de sa capacité à réaliser le plan d'actions technique qui conduit à l'atteinte des objectifs stratégiques de la firme.

En analysant un ensemble de données obtenues en mobilisant quelques instruments de collecte en adéquation avec la méthodologie qualitative, nous constatons que la firme opte de plus en plus pour des structurations caractérisées par un manque de formalisation, une centralisation accrue et une absence de standardisation dans les mécanismes de coordination, engendrant de la sorte une inadéquation entre structure et stratégie de l'entreprise.

Mots clés : Structure organisationnelle, atteinte des objectifs stratégiques, plan d'actions technique.

ABSTRACT

The essence of any organization is the achievement of its goal. To do this, it must determine the structure of the tasks, the authority reports and the coordination mechanisms that allow the good proceedings of its activity. So it comes down to setting up the right organizational structure in place to the achievement of its objectives.

Our objective through this work is the identification of the various elements composing the technical structure of ALGERIE TELECOM SPA as well as the evaluation of its ability to carry out the technical action plan, which leads to the achievement of the firm's strategic objectives.

By analyzing a set of data obtained by mobilizing a few collection instruments in line with the qualitative methodology, we note that the firm is increasingly opting for structures characterized by a lack of formalization, an increased centralization and a lack of standardization in coordination mechanisms, thus generating a mismatch between the structure and strategy of the company.

Keywords: Organizational structure, strategic objectives, technical action plan.

ملخص

كل منظمة تتميز عن غيرها بغرض معين. لنتمكن من تحقيقه يجب عليها تحديد هيكل مهامها، خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم وآليات التنسيق التي تسمح بإتمام برامجها بفاعلية. كل هذا يرجع إلى اختيارها الهيكل التنظيمي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

هدفنا من خلال هذا العمل هو تحديد عناصر وأبعاد الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى تقييم قدرته على تنفيذ خطة العمل المتعلقة التي بالوظيفة التقنية للشركة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها، قد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر يتميز بغياب الرسمية، حدة المركزية وغياب التوحيد القياسي في آليات التنسيق، وبالتالي عدم تواجد تطابق بين هيكل واستراتيجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خطة العمل المتعلقة التي بالوظيفة التقنية.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné la force pour accomplir et achever ce travail.

Je remercie mon encadrant le Professeur FEROUKHI Amine d'avoir accepté d'encadrer ce travail, pour sa patience, pour ses orientations, pour ses judicieux conseils ainsi que pour son grand soutien.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon tuteur M. Zerdazi Ali. Je le remercie de m'avoir soutenu, orienté, aidé et conseillé durant toute ma période de stage au niveau d'ALGERIE TELECOM SPA.

Je tiens à témoigner toute ma gratitude et ma reconnaissance envers mes chers parents qui ont toujours été là pour moi. Je les remercie pour leurs prières et leur soutien constant. Je remercie aussi mes chers frères et mes chères sœurs pour leurs encouragements.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

En fin, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude à tous les intervenants qui ont contribué de près ou de loin dans la concrétisation de ce travail.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLES DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTES DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	6
Section 1 : Revue de littérature.....	7
1. Les approches en Management	8
2. La structure organisationnelle	9
3. Les attributs des configurations.....	11
3.1 Le fonctionnement d'une organisation	11
3.2 Les mécanismes de coordination.....	12
3.3 Les paramètres de conception d'une structure	14
3.4 Les dimensions de la structure organisationnelle.....	14
3.5 Les facteurs de contingences	16
4. Quelle est la meilleure structure à adopter ?	17
4.1 Les configurations organisationnelles	17
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	20
1. Le cadre épistémologique.....	21
1.1 Dimension ontologique	21
1.2 Paradigme épistémologique.....	22
1.3 Le choix d'une approche qualitative	22
2. Population étudiée	22
3. Instruments de collecte des données	24
3.1 L'observation.....	24
3.2 L'entretien individuel	25
3.3 L'étude documentaire	26
4. Méthode d'analyse des données.....	28
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	29
Section 1 : Présentation de l'entreprise	30

1. Présentation d'ALGERIE TELECOM SPA	30
2. Présentation de la structure d'accueil.....	31
3. Présentation de l'activité technique de l'entreprise.....	32
Section 2 : Présentation des résultats.....	34
1. La stratégie de l'entreprise :	34
1.1 L'élaboration de la stratégie de l'entreprise :	35
1.2 Missions, vision et valeurs :	36
1.3 Choix stratégiques :	36
1.4 Objectifs stratégiques et plan d'actions :.....	37
2. La structure organisationnelle :	38
2.1 La spécialisation	38
2.1.1 Le mode de regroupement en unité de travail.....	39
2.1.2 La spécialisation horizontale.....	40
2.1.3 La spécialisation verticale.....	40
2.1.4 La charge de travail.....	40
2.2 La formalisation :	41
2.3 La centralisation :	42
2.4 La coordination.....	43
2.4.1 Coordination en interne	43
2.4.2 Coordination en externe.....	44
2.5 La conception de la structure.....	44
Section 3 : Discussion des résultats.....	46
1. La structure organisationnelle	46
1.1 La Formalisation.....	46
1.2 La spécialisation	47
1.3 La centralisation	48
1.4 La coordination.....	48
1.5 La conception de la structure.....	49
1.5.1 La distinction des éléments de base de la structure de l'entreprise	49
1.5.2 Le mode de restructuration	50
1.5.3 La forme structurelle.....	53
2. Structure organisationnelle et atteinte des objectifs :.....	53
CONCLUSION	56
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61
ANNEXE A : ORGANIGRAMMES ACTUELS D'ALGERIE TELECOM SPA	65

ANNEXE B : ORGANIGRAMMES ANTERIEURS D'ALGERIE TELECOM SPA.....	70
ANNEXE C : GUIDES D'ENTRETIENS	73
ANNEXE D : EXEMPLE DU VERBATIM.....	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des cadres interviewés	26
Tableau 2 : Liste des documents étudiés	27
Tableau 3 : Traitement des données qualitatives	28
Tableau 4 : Exemple de Verbatim	81

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Processus de gestion stratégique	7
Figure 2 : Les parties de base d'une organisation selon Mintzberg	12
Figure 3 : Un continuum entre les mécanismes de coordination.....	13
Figure 4 : Les configurations organisationnelles.....	19
Figure 5 : Architecture en couches du Réseau ALGERIE TELECOM SPA	33
Figure 6 : Division Stratégie et Innovation d'ALGERIE TELECOM SPA 2016	35
Figure 7 : Organigramme actuel de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)	66
Figure 8 : Organigramme actuel du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)	66
Figure 9 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Core du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)	67
Figure 10 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Transport du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)	67
Figure 11 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Accès du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : après 2018).....	68
Figure 12 : Organigramme actuel d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local) d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : 2016).....	69
Figure 13 : Organigramme actuel de la Sous-Direction Technique d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2017)	69
Figure 14 : Organigramme précédent de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Novembre 2016).....	71
Figure 15 : Organigramme antérieur du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2013).....	71
Figure 16 : Organigramme de l'EX Délégation Régionale des Télécommunications d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Mars 2014)	72
Figure 17 : Organigramme antérieur d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local) d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2013)	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

3GPP: The 3rd Generation Partnership Project

4G LTE : Long Term Evolution

APC : Assemblée Populaire Communale

APW : Assemblée Populaire de Wilaya

AT : ALGERIE TELECOM SPA

CAPEX : Capital Expenditure (dépenses d'investissement)

CMP : Cellule Maintenance et Production

CMRA : Centre de Maintenance Réseau d'Accès

DG : Direction Générale

DO : Direction Opérationnelle de wilaya

DSLAM : Digital Subscriber Line Access Multiplexer

EPE : entreprise publique économique

ERP: Enterprise Resource Planning

FTTx: Fibre To The x

FTTB: Fibre To The Building

FTTC: Fibre To The Curb

FTTH: Fibre To The Home

FTTN: Fibre To The Node

IEEE: Institute of Electrical and Electronics Engineers

MPTTN : Ministère des postes, des télécommunications, des technologies et de la numérisation

MSAN: Millti-Service Access Nodes

OLT: Optical Line Terminal

ONU : Optical Network Unit

OPEX : Operational Expenditure (dépenses d'exploitation)

R&D : Recherche et Développement

SPA : Société Par Actions

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TDM: Time Division Multiplexing

WiFi : Wireless Fidelity

WIMAX: Worldwide Interoperability for Microwave Access

INTRODUCTION

Une organisation peut être définie comme étant un groupe d'individus qui gère des ressources matérielles, humaines et financières afin d'atteindre un but commun. Cette définition met l'accent sur le fait que toutes les organisations quels que soient leurs natures, leurs statuts et leurs finalités, ont pour point commun la réalisation de leurs objectifs.

Cependant, ces dernières évoluent dans des contextes très différents l'un de l'autre. Une association, une administration ou encore une entreprise économique quel que soit son statut, ne progressent pas dans le même environnement, ne vivent pas les mêmes expériences et ne confrontent pas les mêmes situations lors de la réalisation de leurs missions. D'ailleurs, pour une entreprise économique qui opère dans un environnement concurrentiel instable et complexe en perpétuel changement, le seul fait de savoir où veut-on aller (le but de l'entreprise) ne suffit pas, mais pour qu'elle puisse assurer sa survie, il est impératif de déterminer comment compte-elle y arriver, de tracer sa trajectoire et de mieux maîtriser les règles du jeu concurrentiel, laissant ainsi moins de place au hasard. C'est là que réside l'importance du management stratégique.

Pour Johnson et al. (2005) : « *la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients* ». Donc, la réussite d'une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs dépend non seulement de la fiabilité et la qualité de l'analyse stratégique mais aussi de la cohérence dans la mise en œuvre et le déploiement de la stratégie.

Le premier outil permettant l'implémentation de la stratégie de l'entreprise n'est autre que sa structure organisationnelle qui se représente dans le processus de division et répartition des tâches, de définition des niveaux de responsabilités ainsi que la détermination des flux d'information requis, des mécanismes de coordination, des décisions à déployer et des rapports d'autorité au sein de l'organisation.

En plus, bien que le bon choix d'une structure ne suffit pas à lui seul à assurer le succès du déploiement stratégique et l'aboutissement à la performance d'une entreprise, une structure organisationnelle mal conçue et inadéquate peut considérablement impacter le bon déroulement de la stratégie de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs. C'est au tour de ce concept que tourne notre thématique.

En outre, en absence des concurrents et d'un environnement incertain on se questionne sur le sort de la stratégie et de la structure organisationnelle dans le secteur public. C'est vrai

que pour longtemps, il y avait une claire distinction entre les objectifs des organisations publiques et ceux des entreprises privées, puisque quand les premières cherchaient à remplir une mission liée généralement à l'amélioration de la qualité de vie de la société, les secondes visaient la maximisation du profit de leurs actionnaires. Mais de nos jours, ces organismes publics qui ont pour habituelle mission d'offrir un service universel, se trouvent confrontés à une forte croissance des marchés et à un changement radical dans les besoins de leurs clients. Avec ce genre d'intervention, cette distinction commence de plus en plus à se dissiper.

C'est le cas d'ALGERIE TELECOM SPA qui est une entreprise publique économique organisée en société par action, opérant dans le secteur des télécommunications et offrant des services de communications électroniques. Malgré le monopole que lui réserve la loi 18/04 et son statut de l'unique entreprise publique opérant dans le marché des réseaux de télécommunication filaires, elle se retrouve submergée par une forte pression due à une mondialisation accrue, aux évolutions et variations du marché des télécommunications et aux changements permanents des technologies et des attentes des clients.

Face à cette situation, les dirigeants d'ALGERIE TELECOM SPA se rendent compte que même si les résultats de l'entreprise de ces dernières années demeurent positifs, ils ne reflètent pas les capacités de l'entreprise, les investissements colossaux qu'elle a consentis et le potentiel réel qu'offre le marché, ainsi sa rentabilité devient un pur hasard.

D'ailleurs, l'année 2020 est marquée par le fait que l'entreprise élabore pour la première fois un plan stratégique s'étalant sur cinq (05) ans. Puisque tributaire de la stratégie gouvernementale et du pouvoir public sous l'égide du Ministère des postes, des télécommunications, des technologies et de la numérisation (MPTTN), elle avait pour habitude de communiquer les objectifs de sa tutelle à ses différentes structures uniquement par des lettres de cadrages portant sur le lancement et la préparation des plans d'actions qui supportent le plan de développement du gouvernement.

Les objectifs stratégiques présentés dans le plan stratégique de l'entreprise et qui se résument dans la satisfaction des clients, l'augmentation du chiffre d'affaire, l'accroissement de l'indice de profitabilité et l'implication des salariés, se traduisent en un ensemble d'objectifs opérationnels qui se déclinent à leur tour en un plan d'actions ambitieux.

Mais vis-à-vis un programme présomptueux, les cadres dirigeants se trouvent perplexes et se questionnent sur la capacité de l'entreprise à supporter leur plan et à réaliser leurs

objectifs, vu qu'elle est dotée d'une organisation complexe avec une multitude de niveaux hiérarchiques, où manque énormément des procédures et des processus permettant le bon déroulement de la mission de l'entreprise. D'ailleurs, ils cherchent à adopter la structure adéquate pour la réalisation de leurs objectifs et qui leur permet l'accompagnement et le suivi en temps réel des opérationnels dans l'exaucement de leur travail. C'est à partir de cette problématique de décision que découle notre problème de recherche, ce dernier se représente dans la question de recherche générale suivante :

Est-ce que la structure organisationnelle actuelle d'ALGERIE TELECOM SPA, lui permet-elle la réalisation de ses objectifs stratégiques ?

Pour apporter une réponse à cette question, il faut dans un premier temps, comprendre comment est élaborée la stratégie de l'entreprise et connaître ses orientations stratégiques, d'où la première sous question de recherche qui consiste dans ce qui suit :

Quels sont les orientations, choix et objectifs stratégiques d'ALGERIE TELECOM SPA ?

Dans un second temps, il est nécessaire de comprendre comment l'entreprise est structurée et de distinguer les différents éléments qui la composent. Mais par contrainte de temps et dans l'incapacité d'étudier l'ensemble des structures de l'entreprise puisqu'elle opère sur tout le territoire national, notre travail se limite à l'étude de la structuration de l'activité technique, d'où la seconde sous-question de recherche :

Comment est structurée la fonction technique d'ALGERIE TELECOM SPA ?

Compte tenu de la nature de notre questionnement avec lequel nous cherchons à comprendre et à décrire notre objet de recherche à travers les interprétations des employés de l'entreprise, notre travail s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétatif. Le besoin, nous impose une démarche méthodologique qualitative, d'ailleurs, nos données ont été collectées en mobilisant trois instruments de collecte de données en adéquation avec cette approche. Ils consistent dans nos observations, des entretiens semi-directifs effectués auprès de 20 cadres ainsi qu'une étude documentaire menée sur un ensemble de documents élaborés par l'entreprise dans les sept (07) dernières années.

En ce qui concerne l'intérêt de notre travail, il se traduit dans un premier temps dans un intérêt académique, vu que c'est un moyen de mettre en pratique l'ensemble des notions apprises et théories rencontrées lors de notre cursus de master en Management des

organisations, et dans un second temps, dans un intérêt managérial, puisque d'un côté, en travaillant chez ALGERIE TELECOM SPA il nous permet de mieux connaître et comprendre le fonctionnement de notre entreprise, et d'un autre côté, il consiste dans un diagnostic qui peut aider les cadres dirigeants dans le choix et la mise en place d'une nouvelle structure adéquate à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Concernant le plan de ce mémoire, ce dernier se compose principalement de trois parties distinctes :

La première partie n'est autre que la partie théorique qui porte sur la présentation du contexte général dans lequel évoluent les organisations ainsi que la façon dont le concept principal de ce présent travail, structure organisationnelle, a été traité dans la littérature. D'ailleurs, nous discuterons l'importance de la structure organisationnelle dans le bon déroulement de l'activité de toute organisation, une distinction entre les différents éléments composant la structure à partir des travaux de Mintzberg (1982) ainsi que plusieurs approches portant sur la configuration et la conception des structures.

La seconde partie se représente dans la partie méthodologique et porte sur le paradigme épistémologique dans lequel notre travail s'inscrit ainsi que le choix méthodologique adopté. Par la suite nous présenterons les différents modes de collecte et d'analyse des données.

Finalement, la dernière partie qui comporte trois sections. La première est consacrée pour une brève présentation de l'entreprise, l'organisme d'accueil et l'activité technique. La seconde comporte la présentation des résultats de l'analyse effectuée et qui concerne stratégie et structure. La dernière section porte sur la discussion des résultats et la présentation des hypothèses générées à partir de notre recherche.

Ce mémoire est achevé par une conclusion générale qui restituant les principaux résultats générés en particulier sur le plan empirique, les limites de notre travail ainsi que des perspectives d'étude complémentaires.

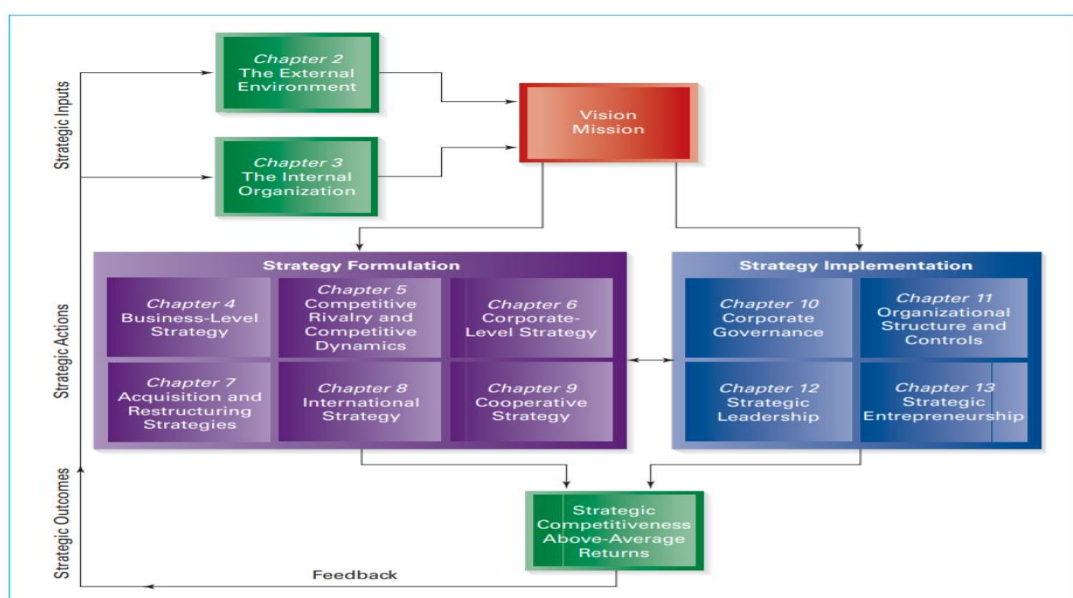
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 1 : Revue de littérature

La notion de l'organisation a toujours été un objet de débat, puisque, sont nombreuses les disciplines qui l'ont pris pour un objet d'étude et d'analyse. Mais la définition d'Edgar H. Schein (cité par Desreumaux, 2015) : « *une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* », fait partie des multitudes de définitions qui mettent l'accent sur la notion de *but*, ce qui nous permet à déduire que l'essence même d'une organisation est la réalisation de ses objectifs.

L'entreprise (y compris l'entreprise publique) n'échappe pas à la règle, d'ailleurs, avec sa finalité et son but de créer de la valeur, ses dirigeants arrivent à formuler une mission spécifique qui se traduit en objectifs stratégiques, qui à leur tour, se déclinent en plan d'actions (Lehmann-Ortega, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2016 ; Marchat, 2018). Pour aboutir à ses fins, l'entreprise (et l'organisation en général) doit impérativement connaître quelles sont les tâches à faire, comment elles doivent être réparties et coordonnées pour être efficace et efficiente. C'est la structure organisationnelle qui ramène des réponses à ces questionnements, d'ailleurs, elle fait partie des outils qui permettent la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs (Lehmann-Ortega et al., 2016 ; Olson et al., 2005), et elle est considérée par Hitt et al. (2009, p. 6) comme une phase du processus de la gestion stratégique servant à l'implémentation de la stratégie comme démontrer dans la Figure 1.

Figure 1 : Processus de gestion stratégique



Source (Hitt et al., 2009, p. 5)

En sachant bien que la réussite de la stratégie ne dépend pas uniquement de la qualité de sa mise en œuvre, mais aussi, de la qualité de l'analyse stratégique (Lehmann-Ortega et al., 2016), ce travail ne porte ni sur la critique de la stratégie, ni sur le lien de précedence entre stratégie et structure (qui fait l'objet de multiples critiques dans la littérature). Mais avec cette revue on cherche des réponses dans la littérature à notre problématique, avec laquelle on cherche à connaître les différents éléments composant la structure organisationnelle d'ALGERIE TELECOM SPA et à déduire si elle est en adéquation avec la stratégie déjà élaborée par l'entreprise. C'est dans ce contexte que notre littérature se développe.

1. Les approches en Management

Sont nombreuses les approches choisies pour décrire une organisation (Proulx, 2011). Selon l'auteur, une approche en Management consiste dans la façon dont on étudie une organisation, souvent, en se servant d'un modèle qui offre des éléments indispensables à la compréhension de l'objet d'étude.

Proulx (2011) évoque un ensemble d'approches :

- L'approche systémique qui est la plus utilisée en Management et qui considère l'organisation comme un système, ce qui réduit la complexité des nombreuses interactions internes et externes, baignées dans un environnement dynamique, facilitant ainsi le diagnostic effectué.
- Les approches multiples avec lesquelles on étudie la même organisation sous différents angles pour une meilleure compréhension. On trouve l'approche de G. Margan avec ses images de l'organisation ou encore celle de L.G. Bolman et T.E. Deal qui comporte quatre cadres différents l'un de l'autre mais qui restent complémentaires. Ces cadres sont les suivants : l'approche ressources humaines pour une vision humaniste, l'approche politique pour mieux assimiler les processus de négociation et les conflits au sein de l'organisation, l'approche symbolique pour la recherche de signification et en fin l'approche structurelle pour une vision rationnelle et avec laquelle on cherche à s'adapter à un environnement particulier provoquant ainsi une dynamique d'ajustement.

C'est dans le cadre de la dernière approche que s'inscrit notre étude. Ce n'est en aucun cas, une négligence pour les autres facettes de l'organisation, mais bien au contraire, la détermination de la structure formelle permet de mieux appréhender l'aspect informel de l'organisation. Ainsi, nous obtiendrons une réponse pour notre problématique.

2. La structure organisationnelle

L'étymologie du mot structure vient du latin *structura*, de *struere* qui veut dire construire, bâtir ou même assembler. Pour Larousse, la structure est la manière dont les parties d'un tout sont arrangées entre elles.

En management, l'un des pionniers du domaine dont les œuvres ont contribué considérablement dans l'étude des structures et des configurations organisationnelles est Henry Mintzberg. Il définit la structure d'une organisation comme étant : « *La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches* » (Mintzberg, 1982, p. 18).

Bien que ses travaux fassent l'objet de plusieurs critiques à cause de leur faible formalisme méthodologique (Barabel, 2017), ses ouvrages en général et « *Structure et dynamique des organisations* » en particulier, demeurent jusqu'à présent des références incontournables. Ce dernier, représente une synthèse de tous les travaux antérieurs en matière de configuration organisationnelle, puisque Mintzberg s'appuie toujours sur une analyse de la littérature extrêmement détaillée (Barabel, 2017).

Hellriegel & Slocum (2006, p. 495) citent dans leur ouvrage une autre définition : « *Par structure organisationnelle, l'on entend le processus de sélection d'une structure de tâche, de responsabilité et de rapports d'autorité au sein des organisations* ».

A partir de ces définitions, on déduit l'importance de la structure dans la détermination et la clarification des rôles et des responsabilités de tous les membres de l'organisation quel que soient leurs positions. En plus, elle constitue le moyen de l'agencement de l'information au sein de l'organisation. Ce qui la rend, comme précisé précédemment, un outil capital dans la mise en œuvre de la stratégie. Mais en contrepartie, une structure mal architecturée ou une structure qui n'est pas en adéquation avec les objectifs et la stratégie de l'organisation peut s'avérer un handicap pour le bon déroulement de sa mission.

Pour (Charlier, 2016), une organisation qui ne respecte pas les règles et conditions nécessaires à la conception organisationnelle va être pénalisée par une structure non équilibrée, inefficace et parfois même considérablement coûteuse. Encore, (Ross, 2018) suite à une recherche menée au *MIT Center for Information Systems Research*, déclare qu'une architecture d'entreprise axée sur l'efficacité opérationnelle ne suffit plus pour suivre le rythme des demandes client et de la concurrence. Mais, elle doit impérativement favoriser l'agilité en optant pour de petites équipes de travail polyvalentes, agiles et responsabilisées, avec lesquelles on partage clairement les objectifs globaux ainsi que la mission de l'entreprise et qui par la suite déterminent leurs propres stratégies et indicateurs de

performance. Dans le cas d'un échec partiel, les responsables prennent le rôle d'accompagnateurs et non pas de décideurs, sinon, dans le cas d'un échec total, l'équipe sera dissoute et réaffectée à une nouvelle mission, ce qui favorise l'innovation, la créativité ainsi que l'évolution continue et la fluidité de la conception des équipes. Mais cette étude entre dans le contexte d'économie numérique avec un environnement incertain et une concurrence cruciale où les compagnies adoptent une stratégie de digitalisation.

En ce qui concerne la performance globale de l'organisation, il est très difficile d'établir un lien de causalité entre ce concept et la structure organisationnelle, à cause de la divergence des avis des chercheurs en sciences organisationnelles. D'ailleurs, pour Miller (1986) une structure bien équilibrée et bien architecturée ne mène pas forcément à la performance, mais une structure qui n'est pas en adéquation avec la stratégie, ne permettra pas l'atteinte des objectifs.

En outre, il existe des études qui démontrent l'impact de la structure sur la performance, comme celle de Csaszar (2012). En se basant sur le modèle de R.K. Sah et J.E. Stiglitz¹, il cherchait à établir un lien de causalité entre la structure d'un comité de décision et la performance qui se trouvait influencée par le nombre d'omissions² et d'erreurs de commission³ des fonds communs de placement au sein de Morningstar, Inc⁴.

Cette recherche permet d'un point de vue pratique, de mettre en lumière la façon dont une structure organisationnelle peut être modifiée pour remédier aux problèmes d'ordre individuel et décisionnel. D'ailleurs, l'auteur déclare que : « *This article supports the following recommendations for organizations aiming to choose the best structure given the environment it faces: if the omission error is the costlier error, the organization is better served by a polyarchical (N/I) structure; if the commission error is costlier, the organization is better served by a hierarchical (N/N) structure* ».

En fin, l'étude d'une structure organisationnelle consiste à déterminer sur quelle base une organisation a devisé son activité en un ensemble de tâches, et par la suite, comment elle s'en prend pour les coordonner (Proulx, Mazouz, & Tardif, 2011).

¹ (Csaszar, 2012) : « *Sah and Stiglitz (1986, 1988) model how committees screen projects: that is, how effective they are at separating good projects from bad ones. Although originally developed to compare the performance of central planning with that of free markets, Sah and Stiglitz' s model can shed light on a broader set of organizational issues because many organizations use committee- like structure*»

² Correspondent à l'absence de bons choix (Csaszar, 2012).

³ Correspondent à la poursuite de mauvais choix (Csaszar, 2012).

⁴ Une entreprise américaine de gestion d'actifs fondée en 1984 et basée à Chicago, aux États-Unis.

3. Les attributs des configurations

Mintzberg (1982) distingue plusieurs facteurs dont la combinaison permet de former les structures :

3.1 Le fonctionnement d'une organisation

Avant de déterminer comment les organisations sont structurées, il faut comprendre comment elles fonctionnent et de quels organes elles se composent.

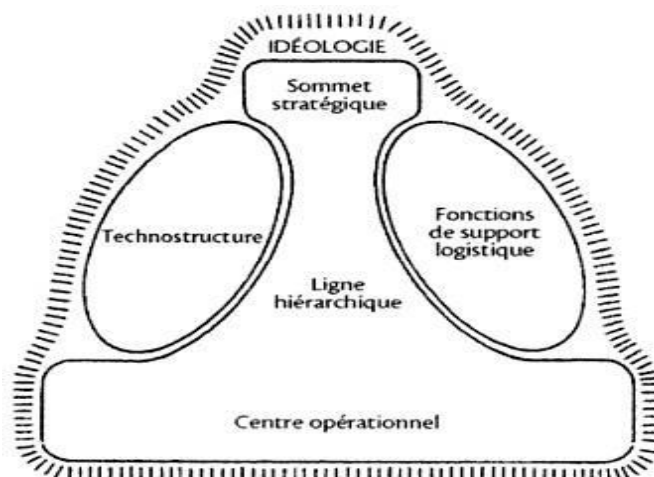
Morel (2019) énumère trois catégories d'organes dans une organisation :

- **Organes opérationnels ou d'exploitation** : Ils participent directement à l'activité de l'entreprise (commercial/vente, production, etc.).
- **Organes fonctionnels** : Ils soutiennent les organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée (finance, logistique, etc.).
- **Organes d'état-major** : Ils conseillent et assistent la direction dans ses prises de décision.

Pour Mintzberg (1982), les éléments de base de l'organisation sont :

- **Le centre opérationnel** : c'est l'ensemble des acteurs de l'organisation liés directement à la production des biens et des services.
- **Le sommet stratégique** : sa fonction est de veiller sur l'efficacité de la réalisation de la mission de l'organisation et de servir les besoins de ceux qui contrôlent ou détiennent un pouvoir sur elle.
- **La ligne hiérarchique** : c'est l'ensemble des cadres de l'organisation ayant une autorité directe sur les opérationnels et servant de lien entre ces derniers et le sommet stratégique.
- **La technostructure** : c'est l'ensemble des acteurs (analystes, experts, ...etc.) contribuant à la standardisation de l'organisation.
- **Les fonctionnels de support logistique** : c'est l'ensemble des fonctions de l'organisation qui servent de support aux fonctions métiers.
- **L'idéologie de l'organisation** : c'est un concept rajouté par Mintzberg dans ses travaux postérieurs (Plane, 2017). Il est très proche du concept de culture d'entreprise. C'est l'ensemble des traditions, des normes, des valeurs dominantes et des croyances de l'organisation.

Figure 2 : Les parties de base d'une organisation selon Mintzberg



Source (Modèle correspondant à celui de Mintzberg, 1982, p. 37)

Mintzberg (1982) parle aussi dans son œuvre des différents flux reliant les différents éléments de base composant l'organisation, et qui sont :

- **L'autorité formelle** : ce flux est généralement représenté par l'organigramme, il énonce les différents postes de travail, la façon dont ils sont groupés dans des unités et les niveaux hiérarchiques qui les séparent.
- **Les flux régulés** : comportent trois types de flux : flux de travail opérationnel, flux des informations et des décisions de contrôle, et flux des informations fonctionnelles.
- **La communication informelle** : elle représente les liens non officiels entre les différents membres de l'organisation elle peut prendre la forme de : contact direct entre pairs (même unité, groupe), contact diagonal direct, court-circuit de la ligne hiérarchique.
- **Les constellations des travaux** : représentent des groupes quasi-indépendants de pairs généralement issus du même niveau hiérarchique travaillant sur des questions de leur ressort.
- **Les processus de décision AD HOC** : ils concernent les décisions flexibles et non régulées.

3.2 Les mécanismes de coordination

Mintzberg (1982), distingue cinq mécanismes permettant la coordination du travail entre les différentes unités de l'organisation :

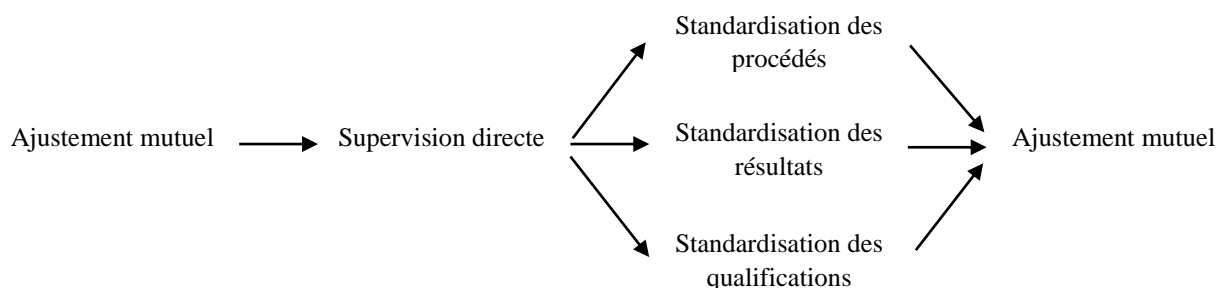
- **L'ajustement mutuel** : la coordination se réalise par une simple communication informelle, permettant à l'opérateur à garder le contrôle sur son travail. Il est, le plus souvent, utilisé dans les organisations simples, mais il peut être utilisé dans des organisations plus complexes dans des circonstances difficiles.
- **La supervision directe** : la coordination se réalise par une seule personne ayant une certaine autorité sur d'autres personnes en leur donnant des ordres et des instructions, et en contrôlant leur travail.
- **La standardisation des procédés de travail** : la coordination se réalise en spécifiant et programmant le contenu du travail. Cette standardisation est habituellement élaborée par la technostructure pour être exécutée par les opérateurs.
- **La standardisation des résultats** : la coordination se réalise en spécifiant le résultat du travail à l'avance, comme la dimension du produit ou les objectifs de ventes à atteindre. Elle est généralement élaborée par la technostructure.
- **La standardisation des qualifications** : la coordination se réalise suite à la formation spécifique de ceux qui exécutent le travail.

Plane (2017) ajoute un sixième mécanisme de coordination cité dans les travaux postérieurs de Mintzberg, qui est :

- **La standardisation des normes** : le travail est dicté par des normes et des croyances établis pour l'ensemble des membres de l'organisation.

Le mécanisme de coordination change en passant par l'ajustement mutuel jusqu'à la standardisation selon la difficulté du travail au sein de l'organisation. En plus, dans des situations complexes, l'ensemble des moyens de coordinations est utilisé et passe successivement comme démontré par la Figure 3.

Figure 3 : Un continuum entre les mécanismes de coordination



Source (Mintzberg, 1982, p. 23)

3.3 Les paramètres de conception d'une structure

La conception des structures organisationnelles se fait selon Mintzberg (1982) par la combinaison d'un ensemble de paramètres, regroupés en quatre catégories :

- **La conception des postes de travail** : elle dépend de trois paramètres : la spécialisation du poste de travail, la formalisation du comportement nécessaire à son accomplissement et en fin la formation et la socialisation.
- **La conception de la superstructure** : elle consiste dans la façon dont on regroupe les postes de travail en unités et la détermination de la dimension de chacune d'entre elles.
- **La conception des liens latéraux** : elle consiste dans l'élaboration d'un système de planification et de contrôle ainsi que la mise en œuvre des mécanismes de liaison.
- **La conception du système de prise de décision** : elle concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision en optant pour une décentralisation horizontale ou verticale.

3.4 Les dimensions de la structure organisationnelle

Sont nombreuses les dimensions qui caractérisent la structure. Pour Olson et al. (2005) trois dimensions influencent des éléments clés pour l'implémentation de la stratégie en l'occurrence de : la communication, la coordination et le processus de prise de décision. Ces dimensions sont : la spécialisation, la formalisation et la centralisation.

3.4.1 La spécialisation

Cela consiste dans la façon et le degré de la division du travail et la répartition des tâches au sein d'une organisation. Les organisations fortement spécialisées comptent un nombre important d'experts assurant un ensemble d'activités bien défini. Dans ce genre d'organisation, on trouve un niveau d'expertise élevé permettant l'efficacité opérationnelle. Mais cet avantage est souvent accompagné par des coûts exorbitants.

Dans le cadre de la conception des postes de travail, Mintzberg (1982) distingue deux formes de spécialisations : la spécialisation horizontale qui dépend du nombre des tâches assurées par le même poste de travail et la spécialisation verticale qui dépend du niveau de contrôle qu'une position détient sur ses propres tâches. C'est deux formes sont accompagnées de deux contraintes respectives : élargissement et enrichissement.

Une fois les postes déterminés, il faut les regrouper en unités (Mintzberg, 1982 ; Proulx, Mazouz, & Tardif, 2011). Les bases du regroupement sont comme suit : le regroupement par spécialité, le regroupement par processus de travail et par fonction, le regroupement en fonction du moment, le regroupement par produit, le regroupement par clientèle ou le regroupement par localisation ou zone géographique.

3.4.2 La centralisation

Elle consiste dans le degré de détention du pouvoir de décision par la hiérarchie. Plus ce degré est élevé, plus la source de prise de décision se rapproche du sommet stratégique. Ces organisations sont dites centralisées, elles sont caractérisées par des lignes de communication et de relations de pouvoir plutôt claires. Dans ces organisations, les idées innovatrices demeurent réduites, le temps de réponse et d'adaptation peut être très long, mais la mise en œuvre d'une décision déjà prise a tendance à être simple, le souci, c'est que cet avantage est maintenu uniquement dans un environnement stable. C'est tout l'opposé d'une organisation décentralisée (Csaszar, 2012).

Mintzberg (1982) cite deux formes de décentralisation : décentralisation verticale qui consiste dans la dispersion du pouvoir vers le bas et la décentralisation horizontale qui consiste dans la participation dans le processus de prise de décision par des membres en dehors de la ligne hiérarchique. Ces deux formes peuvent être sélectives où différentes décisions sont prises dans des endroits différents ou globales où différentes décisions sont prises dans le même endroit de l'organisation.

3.4.3 La formalisation

Elle consiste dans la façon dont les décisions et les relations de travail sont régies par des règles et procédures formelles. Ce qui constitue une forme de mémoire organisationnelle permettent ainsi aux membres de l'organisation d'exploiter pleinement les découvertes et les innovations antérieures, et définissant les comportements appropriés (Olson et al., 2005).

Selon Olson et al. (2005) les règles et procédures formelles peuvent conduire à une efficacité fonctionnelle accrue et à une réduction des coûts administratifs mais en contrepartie, elles peuvent nuire à la rapidité de prise de décision et à la capacité de l'adaptation au changement de l'environnement, ce qui augmente le délai entre décision et action. Une hypothèse bien soutenue par Ross (2018) comme vu précédemment.

Pour Mintzberg (1982), la formalisation qui se fait par trois moyens : par poste, par flux de travaux ou par règlement, mène à la réduction de la variabilité, ce qui permet de prédire et de contrôler les comportements.

3.4.4 Deux formes de structures

A partir des dimensions citées précédemment, on peut distinguer deux formes opposées de structures : forme bureaucratique (mécaniste) et forme organique. Une organisation mécaniste est distinguée par un niveau et un degré élevé d'autorité hiérarchique, de centralisation et de spécialisation, un nombre important de procédures et d'un champ étroit de supervision et de contrôle. A l'inverse, une organisation organique comporte un faible degré et un niveau réduit de tous les paramètres cités auparavant favorisant (Hellriegel & Slocum, 2006).

3.5 Les facteurs de contingences

Pour aboutir à l'efficacité structurelle, Mintzberg (1982) suggère qu'il faut y avoir une adéquation entre les paramètres de conception cités précédemment et d'autres facteurs appelés facteurs de contingence, et qui sont :

- **L'âge et la taille** : ils demeurent très essentiels pour la détermination de la structure. Mintzberg énonce un certain nombre d'hypothèses à propos de ces deux facteurs. Pour l'âge, une structure reflète l'âge de l'organisation, ainsi, plus une organisation est ancienne plus son comportement est formalisé, et cela grâce à l'accumulation de l'expérience du à la répétition du travail pendant toutes les années depuis sa création. En ce qui concerne la taille, plus l'organisation est de grande taille, plus elle est spécialisée, formalisée, dotée d'une structure élaboré et des unités différenciées d'une taille moyenne grande.
- **Le système technique** : la forme de la structure dépend aussi de deux dimensions du système technique, la régulation qui consiste dans le degré d'influence de ce système sur le travail des opérateurs et la sophistication qui consiste dans sa complexité. Avec un système technique régulé, l'activité opérationnelle devient de plus en plus formalisée ce qui mène à un centre opérationnel bureaucratique. En outre, un système technique complexe impose une fonction de support logistique élaborée et qualifiée. En fin, la structure administrative passe de bureaucratique à organique avec un centre opérationnel automatisé.

- **L'environnement** : il se représente dans tout ce qui se trouve en dehors de l'organisation et comporte quatre caractéristiques : *la stabilité, la complexité, la diversité des marchés et l'hostilité*. Dans un environnement dynamique, on opte souvent pour une structure organique, un environnement complexe mène vers la décentralisation, la diversification des marchés d'une organisation pousse cette dernière à regrouper ses unités selon ces marchés et en fin le meilleur moyen pour faire face à un environnement hostile et l'adoption d'une structure centralisé d'une façon temporaire.
- **Le pouvoir** : une organisation qui subit une forte pression, qu'elle soit due à un contrôle externe ou un besoin de pouvoir de ses membres tend souvent vers une forte centralisation et formalisation.

4. Quelle est la meilleure structure à adopter ?

Cette question n'a pas de réponse unique. Charlier (2016, p. 30) précise : « *Il n'y a pas de structure parfaite et toute structure est porteuse d'avantage et d'inconvénients, qu'il faut apprécier correctement* ». Pour Proulx et al. (2011, p. 139) : « *La meilleure structure est celle la mieux adaptée aux besoins de l'organisation* ». D'ailleurs, ils se basent sur l'une de leurs expériences, quand ils étaient chargé d'élaborer des projections de structures pour les palais de justice régionaux à Montréal et les autorités ont opté pour des structures différentes selon les circonstances.

A partir de cela, nous pouvons déduire que le choix de la structure organisationnelle dépend des circonstances et du contexte que vit l'organisation. Avec un nombre important ou réduit d'employés, dans un environnement stable ou complexe, avec une stratégie de différenciation ou domination par les coûts, pour une entreprise publique ou privée, avec ces nombreux critères la structure diffère d'une organisation à une autre.

4.1 Les configurations organisationnelles

Mintzberg (1982) propose un certain cinq configurations organisationnelles qui sont obtenues suite à une combinaison d'un ensemble d'éléments de conception et de facteurs de contingence comme vu précédemment, chacune d'entre elle comporte des avantages et des inconvénients.

- **La structure simple ou entrepreneuriale :**

La principale caractéristique de cette structure est l'absence de son élaboration. Le pouvoir est exercé par le plus haut dirigeant de l'organisation, ce qui impose la supervision directe comme mécanisme de coordination, et ce qui rend le sommet stratégique la partie clé de cette structure.

- **La bureaucratie mécaniste :**

L'auteur décrit cette structure comme caractérisée par un degré élevé de standardisation, le comportement est très formalisé, les tâches sont très spécialisées et la formalisation est très forte. Sa partie clé n'est autre que la technostucture.

- **La bureaucratie professionnelle :**

Cette structure mise sur la spécialisation horizontale du travail ainsi que sur les compétences et le savoir-faire des employés de son centre opérationnel, ce qui rend ce dernier sa partie clé. On témoigne une forte décentralisation. Cette structure opère dans un environnement complexe et stable où le système technique n'est guère sophistiqué.

- **La structure divisionnalisée :**

C'est une structure qui se base sur des regroupements par marchés et par régions, c'est une sorte de reproduction de l'organisation dans l'ensemble de ses composantes. Sa partie clé est la ligne hiérarchique.

- **L'adhocratie :**

Ce type de structure se trouve dans des organisations innovatrices qui mettent en avant la compétence et la créativité de ces acteurs, et les encourage à prendre des initiatives. Pour ce faire, elle opte pour l'ajustement mutuel come mode de coordination est un manque de formalisation. Elle est aussi caractérisée par une forte spécialisation horizontale et une décentralisation sélective.

Figure 4 : Les configurations organisationnelles

Organisation	Entrepreneu- riale	Mécaniste (bu- reaucraticque)*	Professionnelle (méritocratie)	Divisionnalisée	Innovatrice (normative)	Missionnaire (forme rare)	Politisée (forme rare)
Partie dominante	Sommet straté- gique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions support logistique	Idéologie	Aucune (conflit)
Mécanisme dominant	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes	Aucun (jeu poli- tique)
Paramètres de conception de la structure (exemples)							
Spécialisation du travail	Peu, structure simple	Horizontale et ver- ticale fortes	Horizontale impor- tante	Horizontale et ver- ticale modérées	Horizontale forte	Fort contrôle normatif	Jeu de pouvoir informel
Type	Organique	Bureaucratique	Bureaucratique	Bureaucratique	Organique	Organique	Organique
Décentralisation	Centralisation	Décentralisation horizontale lim.	Décentralisation horizont. / vertic.	Décentralisation ver- ticale limitée	Décentralisation sélective	Décentralisation pure	Aucune
Autres	Informelle	Fomalisée	S. logistique fort	Autonomie locale	Peu formalisée	Informelle, flou	Informelle
Facteurs de contingence/ contexte (exemples)							
Age/taille	Jeune	Vieille/grande		Vieille/ très grande	Jeune		
Environnement	Stable, simple, dynamique/	Simple et stable	Complexe et stable	Marchés diversi-fiés, assez simple	Complexe et dynamique		
Autres caractéristiques							
Avantages	Flexibilité, sens mission, rapidité	Efficace, sûre, cohérente	Démocratie et auto- nomie	Risque réparti, capi- tal mobile	Peu bureaucra- tique/démocratie	Sens mission. Cohérent	Stimule le chan- gement
Inconvénients	Vulnérable	Pb d'adaptation	Pb coordination	Innovation faible	Inefficience	Implosion	Explosion
Stratégies	Learder Vision- naire Plutôt délibérée	Programmée, Ré-sistance au chgt. Crise ponc- tuelle	Stratégie stable mais stratégies locales instables	Portefeuille groupe/ division libre de leur stratégie	Emergente, cycle de convergence/ divergence	Réformateur, convertisseur ou cloître	Arène politique. Confrontation
Pays associé		Suisse	Canada	USA/Pays de l'Est	Suède	Japon	Italie
Formation de la stratégie	Modèle vision- naire	Modèle rationna- liste	Modèle politique		Modèle incrémen- tal	Modèle interpré- tatif	
Type de planificateurs	Inexitant	Planificateurs droi- tiers	Inadaptée à la pla- nification		Planificateurs gau- chers		
Forces	Direction	Efficience	Compétence	Concentration	Apprentissage	Coopération	Compétition

Source (Barabel, 2017)

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La scientificité d'un travail de recherche se montre grâce à la méthodologie, sa crédibilité et sa fiabilité se mesure à travers la démarche suivie. Pour Gaudet & Robert (2018, p. 4) : « *La validité d'un ensemble de connaissances ne repose pas simplement sur le choix des méthodes et des types de sources empiriques. Elle dépend aussi de la cohérence, de la rigueur et de la transparence d'une série de décisions scientifiques qui touchent à plusieurs éléments : l'objet d'étude, la problématique connexe, la question de recherche, les réponses possibles, les méthodes de production de matériel empirique et d'analyse, et la conclusion. La réflexion qui s'effectue au cours du processus de prise de décision constitue la méthodologie* ».

Dans ce chapitre nous allons présenter le paradigme épistémologique dans lequel notre travail s'inscrit, le choix méthodologique adopté et le mode de collecte et d'analyse des données.

1. Le cadre épistémologique

André Lalande (cité par Grawitz, 2001, p. 8) définit l'épistémologie comme : « *l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ». Pour Jean Piaget (cité par Gavard-Perret et al., 2008, p. 7) c'est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », elle s'interroge sur ce que représente la connaissance, son élaboration et sa valeur.

Pour inscrire un travail de recherche dans un cadre épistémologique bien déterminé, on doit impérativement s'interroger sur la nature de la réalité à connaître, la nature de la connaissance produite, la manière dont la connaissance est produite et en fin sur les valeurs portées par la connaissance. Ce sont des questionnements d'ordre ontologique, épistémologique, méthodologique et en fin axiologique (Thietar et al., 2014, p. 15).

1.1 Dimension ontologique

Selon Gaudet & Robert (2018, p. 6) « *L'ontologie est une discussion ou une réflexion sur la nature de l'état d'être ou sur les sortes d'objets qui ont une existence* ». Thietar & et al. (2014, p. 22), Gaudet & Robert (2018, p. 13) distinguent deux ontologies de base, une de nature réaliste ou encore essentialiste fondée sur le postulat que la réalité existe indépendamment de l'individu qui l'observe et une autre non essentialiste de nature constructiviste affirmant que la réalité est construite subjectivement, qu'elle n'a pas

d'essence propre et qu'elle se trouve dépendante de la perception de l'individu qui l'observe.

C'est dans la deuxième catégorie que s'inscrit notre étude, puisque à travers l'interprétations d'un ensemble de cadres d'ALGERIE TELECOM SPA nous cherchons à comprendre comment est structurer l'activité technique de l'entreprise et à déterminer si cette structure permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégique.

1.2 Paradigme épistémologique

Pour Gavard-Perret et al. (2008, p. 20) « *Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* ». L'épistémologie est considérée par Gaudet & Robert (2018, p. 6) comme : « *l'étude de la nature et des fondements du savoir, particulièrement en ce qui concerne ses limites et sa validité* ».

Thietar et al. (2014, p. 24) distinguent trois paradigmes épistémologiques s'inscrivant dans une ontologie non essentialiste : l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique. En ce qui concerne notre travail c'est l'interprétativisme qui s'impose, puisque c'est le paradigme qui adopte une approche compréhensive et descriptive en s'appuyant sur les significations et les interprétations qu'en font les acteurs.

1.3 Le choix d'une approche qualitative

L'une des questions fondamentales qu'on doit se poser lors d'un processus de recherche est : comment va-t-on aborder la dimension empirique de sa recherche. La réponse à cette question consiste dans le choix d'une approche qualitative et / ou quantitative (Thietar & et al., 2014).

Afin de composer notre base empirique, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. C'est une méthodologie qui permet la construction de l'objet de recherche, qui porte sur la compréhension et l'interprétation des sens et qui offre plus de flexibilité dans le processus de recherche (Gaudet & Robert, 2018 ; Thietar & et al., 2014).

2. Population étudiée

Pour Beaud (2008, p. 257) une population est un ensemble d'individus sur lesquels on va effectuer son analyse. Un individu peut être une personne, un groupe de personne, une ville, un pays,...etc. D'ailleurs, il reprend la définition de de Christian Gourieroux qui décrit la population comme étant : « *un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse* ».

Le choix de l'entreprise publique ALGERIE TELECOM SPA comme lieu de stage a été fait au même moment du choix de notre sujet. Puisque travaillant déjà pour l'entreprise, nous avons été confrontés à des problèmes dus à une mauvaise coordination entre les différents services, à une mauvaise répartition des tâches et à une pyramide hiérarchique importante. C'est la raison qui nous a poussé à étudier la structure organisationnelle de la firme.

Dans l'incapacité d'étudier la structure globale de l'entreprise, puisque c'est une grande compagnie comportant plusieurs fonctions et opérant sur l'ensemble du territoire national, nous avons décidé d'analyser la structure d'une seule fonction. Notre choix est tombé sur l'activité technique de l'entreprise pour deux raisons. La première se représente dans le fait que cette activité fait partie du cœur de métier et la seconde consiste dans le simple fait que nous exerçons une fonction technique au sein de l'entreprise, ce qui facilitera notre recherche et nous permettra la confirmation de la validité des données obtenues.

Pour exercer sa fonction technique, l'entreprise s'organise comme suit (données 2016) :

- Au niveau central (national) : un Pôle Infrastructures Réseaux qui se compose à son tour de trois (03) Divisions comme démontré par la Figure 8 – Annexe A ainsi que dix (10) centres nationaux.
- 136 centres techniques à compétence régionale.
- Au niveau wilaya : cinquante (50) Directions Opérationnelles comportant des Sous-Directions Techniques (chaque wilaya comporte une direction opérationnelle, sauf la wilaya d'Alger qui comporte trois (03) directions.
- 628 centres techniques à compétence locale.

L'objectif de notre étude est de déterminer si la structure actuelle de l'entreprise lui permet la réalisation de ses objectifs stratégiques. Puisque les objectifs stratégiques se traduisent en objectifs opérationnels et qui à leur tour s'éclatent en plans d'actions, nous nous sommes intéressés uniquement par les structures qui traitent le plus avec les plans d'actions techniques. Ces dernières ce représentent dans : Le pôle Infrastructures Réseaux avec ses trois (03) divisions organisées à leur tour en directions centrales et départements, les sous-directions techniques et les centres techniques locaux.

Par contrainte de temps et de moyens, notre travail s'est limité à l'étude de la Division Réseaux Accès avec ses directions et départements, la Division Transport, ainsi que les Sous-directions techniques de cinq (05) Wilaya représentant la région centre en l'occurrence des wilayas de : Ain Defla, Alger, Blida, Médéa et Tipaza. Le parc d'abonnés des Directions

opérationnelles de ces cinq (05) wilaya représentent **25.67%** du parc global d'ALGERIE TELECOM SPA.

3. Instruments de collecte des données

La collecte des données dans un processus de recherche est une étape importante dans le regroupement du matériel empirique (Thietar & et al., 2014, p. 262). Dans une recherche qualitative, la base empirique est généralement créée par le biais des outils de collecte de données tels que : des observations, des entretiens ou des documents. Elle peut aussi être produite par la combinaison de plusieurs outils (Gaudet & Robert, 2018). D'ailleurs, Vallejo (2018) trouve cette triangulation de données un bon moyen de la validation de la recherche, il s'appuie sur la citation de Russel (cité par Vallejo, 2018, p. 196) qui stipule que « *un recueil des données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse* ». dans notre recherche nous avons utilisé les trois outils cités auparavant.

3.1 L'observation

Baumard (cité par Vallejo, 2018, p. 197) définit l'observation comme « *un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* ». Ou encore, elle est définie par Gaudet & Robert (2018, p. 83) comme « *une activité du chercheur qui interagit dans un milieu, où il passe un temps relativement long afin de documenter de façon détaillée les expériences qui y sont vécues* ». On comprend l'utilité de l'observation dans la contextualisation et le renforcement des données obtenues par les entretiens ainsi que la compréhension des phénomènes mal connus (Vallejo, 2018).

Thietar et al. (2014, p. 278) distinguent deux formes d'observation compte tenu du positionnement du chercheur par rapport à l'objet étudié, elles se présentent dans l'observation participante et l'observation non participante. Selon la position adoptée par le chercheur entre ces deux extrêmes, on distingue quatre postures : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participant et l'observateur complet. Bien que nous cherchions à adopter une posture plus ou moins neutre par rapport à notre objet de recherche, le fait que nous travaillons déjà pour l'entreprise, nous expose à la réactivité des sujets, ce qui nous permet de dire que nous avons adopté une posture d'un participant-observateur.

Encore, Gaudet & Robert (2018, p. 86) énumèrent deux types d'observation. Ces deux types se distinguent par rapport à l'élaboration de la grille d'observation, le premier consiste dans l'observation dirigée qui est caractérisée par une grille élaborée avant même l'entrée sur terrain, et le second se représente dans l'observation ouverte où la grille se développe au fur et mesure l'avancement du processus de la recherche. Pour notre travail, nous avons utilisé l'observation ouverte.

3.2 L'entretien individuel

Un autre outil central de collecte de données dans une approche interprétative ou constructiviste est l'entretien individuel. Il permet au chercheur de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches à partir d'une situation de face à face avec le sujet. D'ailleurs, il a pour objectifs l'analyse du sens que les acteurs donnent phénomènes étudiés, l'analyse d'un problème ainsi que la reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

On distingue trois types d'entretien individuel : l'entretien dirigé, l'entretien semi-dirigé et l'entretien non dirigé. Dans notre recherche nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est défini par Savoie-Zajc (2009, p. 340) comme : « *L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé* ».

Afin de répondre à notre question de recherche, nous cherchions au départ à interviewer des employés faisant partie des différents éléments de base de la structure organisationnelle distingués par Mintzberg (1982), en l'occurrence du : sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et finalement la fonction support. Mais il est difficile de distinguer entre ces éléments au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM SPA (cette question est traité dans le point 2.5 de la présentation des résultats de ce mémoire). A cet effet, nous avons élaboré trois guides d'entretien (voir l'Annexe C) pour trois catégories de cadres : des cadres participant à l'élaboration de la stratégie appelés dans ce mémoire cadres supérieurs, des cadres participant directement dans la réalisation du plan d'actions appelés cadres opérationnels et des cadres faisant le lien entre les deux premières catégories de cadres appelés cadres intermédiaires. Nous avons eu

recours à l'appellation « Cadre » car tous les employés ayant une catégorie supérieure ou égale à **15** dans le classement des grades de l'entreprise.

Comme mentré dans le tableau suivant, vingt (20) entretiens ont été menés soit en présentiel (avec les cadres de la direction générale, de la direction opérationnelle d'Alger centre et de la direction opérationnelle de Tipaza), soit en ligne (par téléphone avec les cadres des directions opérationnelles de Alger Est, Blida, Médéa et Ain Defla). Pour l'anonymat des interviewés, leurs noms ainsi que leurs fonctions ne seront pas partagés dans ce mémoire.

Tableau 1 : Liste des cadres interviewés

N°	Types de cadres	Organisme	Date	Durée	Observation
1	Cadre supérieur	DG	18/08/2020	1h21	En présentiel
2	Cadre opérationnel	DO Tipaza	23/08/2020	23m	En présentiel
3	Cadre opérationnel	DO Tipaza	23/08/2020	44m	En présentiel
4	Cadre opérationnel	DO Tipaza	23/08/2020	1h3	En présentiel
5	Cadre intermédiaire	DO Alger Est	24/08/2020	1h2	Par téléphone
6	Cadre opérationnel	DO Blida	24/08/2020	1h5	Par téléphone
7	Cadre opérationnel	DO Blida	24/08/2020	50 min	Par téléphone
8	Cadre opérationnel	DO Ain Defla	24/08/2020	1h34	Par téléphone
9	Cadre opérationnel	DO Ain Defla	25/08/2020	1h27	Par téléphone
10	Cadre opérationnel	DO Médéa	26/08/2020	1h15	Par téléphone
11	Cadre supérieur	DG	02/09/2020	1h22	En présentiel
12	Cadre supérieur	DG	09/09/2020	1h48	En présentiel
13	Cadre supérieur	DG	14/09/2020	1h20	En présentiel
14	Cadre intermédiaire	DG	14/09/2020	1h45	En présentiel
15	Cadre intermédiaire	DG	16/09/2020	1h30	En présentiel
16	Cadre supérieur	DG	22/09/2020	1h19	En présentiel
17	Cadre intermédiaire	DO Alger Centre	23/09/2020	1h	En présentiel
18	Cadre intermédiaire	DO Alger Centre	23/09/2020	3h21	En présentiel
19	Cadre intermédiaire	DG	30/09/2020	2h23	En présentiel
20	Cadre intermédiaire	DG	09/10/2020	1h09	En présentiel

Source (élaboré par nous-même)

3.3 L'étude documentaire

Un autre type de données à part les données récoltées à partir des observations et des entretiens peut former la base empirique d'un travail de recherche, d'ailleurs, une étude documentaire consiste dans l'étude menée sur tous signes ou indices ayant un aspect textuel et portant sur toute activité détectable dans notre société (Gaudet & Robert, 2018, p. 107).

Nous nous sommes basés dans notre étude sur un ensemble de documents internes à l'entreprise, et qui sont cités dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Liste des documents étudiés

Document	Référence	Date
Règlement intérieur	/	/
Plan stratégique 2020 - 2024	/	01/2020
Lettre d'orientation et de cadrage budgétaire pour l'élaboration du plan d'action 2018	DG N°682/2017	17/12/2017
Lettre de cadrage budgétaire pour l'élaboration du plan d'action 2014	DG N°583/2013	27/11/2013
Procédure de passation des marchés de l'EPE ALGERIE TELECOM	/	01/2019
Note d'information sur la fourniture du service universel des communications électroniques	AT/DG/DGA-PIR/DRT/DDIP/234/19	09/04/2019
Note d'information sur la nouvelle organisation (2016) d'ALGERIE TELECOM SPA	Note d'information N°20/2016	06/11/2016
Note d'information sur la nouvelle organisation (2018) d'ALGERIE TELECOM SPA	Note d'information N°52/2018	10/12/2018
Note d'information sur l'organisation des directions opérationnelles d'AT	Décision DG N°123/17	07/02/2017
Réorganisation du département étude et planification réseaux d'accès	Décision DG N°1638/18	19/12/2018
Décision rattachement CMRA	Décision DG N°262/19	06/02/2019
Note d'information sur l'organisation technique locale	Décision PIR N°01/17	09/03/2017
Organigramme de la Division Ingénierie et Développement du Réseau	Décision DG N°138/13	26/02/2013
Organigramme de la Division des Opérations et de la Maintenance des Réseaux	Décision DG N°139/13	26/02/2013
Guide de planification et suivi de déploiement des équipements FTTC/B destinés au développement et à la modernisation	/	14/04/2019
Guide suivi des actions 4G LTE	/	/
Guide Suivi des projets et des Actions	/	/

Source (élaboré par nous-même)

4. Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives peuvent être traitées d'une façon sémantique ou statistique comme démontré dans le tableau juste en bas (Andreani & Conchon, 2015, p. 8). Dans notre cas, nous avons opté pour un traitement sémantique, conduit à la main et qui étudie le sens des idées émises. Pour ce faire, nous avons choisi l'analyse par la thématique comme mode d'analyse qualitative. Cette dernière est définie par Maguire & Delahunt (2017) comme: « *Thematic analysis is the process of identifying patterns or themes within qualitative data* ». Elle ne consiste pas en un simple résumé des données, puisqu'elle a pour but d'identifier et de faire ressortir les significations des textes et les thèmes les plus importants permettant ainsi l'interprétation du terrain de la recherche.

V. Braun et V. (cités par Clarke Maguire & Delahunt, 2017) distinguent deux façons pour faire une analyse thématique. La première consiste dans une approche top-down comme appelée par les auteurs théorique, où les thèmes sont déterminés à partir de la questions de recherche et les objectifs du chercheur, la seconde s'inscrit dans une approche bottom-up ou inductive qui est conduite par les données elles-mêmes. Pour le traitement de nos données, nous avons choisi la première approche, vu que nous nous sommes basés sur notre question de recherche pour déterminer les thèmes de notre recherche.

Tableau 3 : Traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations Professionnels des études	Traitement informatique Analyse statistique des mots et des phrases Chercheurs académiques

Source (Andreani & Conchon, 2015, p. 8)

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Ce chapitre porte sur la partie empirique de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise publique ALGERIE TELECOM SPA. Il comporte trois sections, la première est destinée à la présentation de l'entreprise, la structure d'accueil et leurs missions, la seconde est dédiée pour la présentation des résultats obtenus et finalement, la troisième partie porte sur la discussion de ces résultats ainsi que les limites de la recherche.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Notre objectif par ce travail est de déterminer si la structure organisationnelle actuelle d'ALGERIE TELECOM SPA lui permet d'atteindre ses objectifs stratégiques. Pour pouvoir réaliser une étude approfondie et par contrainte de temps notre étude est limitée à une seule structure qui tourne autour de l'activité technique de l'entreprise.

1. Présentation d'ALGERIE TELECOM SPA

ALGERIE TELECOM est une société par actions à capitaux publics, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national des participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom ».

ALGERIE TELECOM est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Elle a pour mission globale de fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix et des données numériques. Elle cherche à développer, à exploiter et à gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ainsi que d'établir, d'exploiter et de gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux. D'ailleurs, elle s'engage à :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.

- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Afin de réaliser sa mission, et de se rapprocher de sa clientèle sur l'ensemble du territoire national, l'entreprise est organisée en une direction général (voir l'annexe A - *Figure 7*) et cinquante (50) directions opérationnelles de wilaya (voir l'annexe A – *Figure 12*).

En ce qui concerne son activité technique, les infrastructures réseaux de la firme sont gérées, développées, maintenues et exploitées au niveau central par le Pôle infrastructures réseaux (voir l'annexe A - *Figure 8*) qui comporte trois (03) Divisions : Réseau Accès (voir l'annexe A – *Figure 11*), Réseau Core (voir l'annexe A - *Figure 9*) et Réseau Transport (voir l'annexe A – *Figure 10*) qui à leurs tours se composent de directions centrales et de départements, et au niveau local par les Sous-Directions techniques (voir l'annexe A – *Figure 13*) des différentes Directions opérationnelles.

Ainsi que par 774 centres techniques répartis comme suit (données 2016) :

- 628 centres au niveau local.
- 136 centres à compétence régionale.
- 10 centres nationaux.

2. Présentation de la structure d'accueil

L'objectif de notre étude est la compréhension de la structuration actuelle de la fonction technique de l'entreprise, mais elle s'est limitée à l'activité technique menée par le pôle infrastructures réseaux au niveau central et par les sous-directions techniques de six (06) directions opérationnelles : Ain Defla, Alger centre, Alger Est, Blida, Médéa et Tipaza.

Mais pour mener notre recherche nous avons été assignés et accueillis par la Division Réseau Accès du Pôle infrastructures réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA.

Cette division est organisée comme démontré dans l'annexe A – *Figure 11*, elle est chargée de la planification, le développement et la maintenance du réseau d'Accès : filaire et Radio. Elle exerce sa mission à travers ces quatre (04) directions centrales :

La Direction de Projet d'Ingénierie du Réseau FTTH/FTTX, qui met en place toutes les normes et procédures relatives à l'ingénierie du réseau d'Accès pour faciliter le déploiement et la réalisation de ce réseau. Elle assure :

- La planification du plan d'actions annuel des sites à déployer en collaboration avec les services commerciaux d'ALGERIE TELECOM SPA.
- Le Choix des équipements et solution (technologie) FTTX à déployer.
- L'élaboration de cahiers des charges en relation avec le réseau d'Accès.
- Le support technique pour les services opérationnels.

La Direction Développement Réseau Filaire, qui assure :

- L'acquisition du câble, accessoires et équipements (actifs et passifs) ainsi que la dotation des Directions Opérationnelles de ces acquisitions.
- Le suivi des projets de déploiement du réseau filaire en cuivre et en fibre optique.
- Le suivi de déploiement des équipements du réseau d'accès filaire pour le développement et la modernisation.
- Le suivi de la réalisation des travaux d'infrastructures urbaines.

La Direction Exploitation Et Maintenance Réseau Filaire, qui assure :

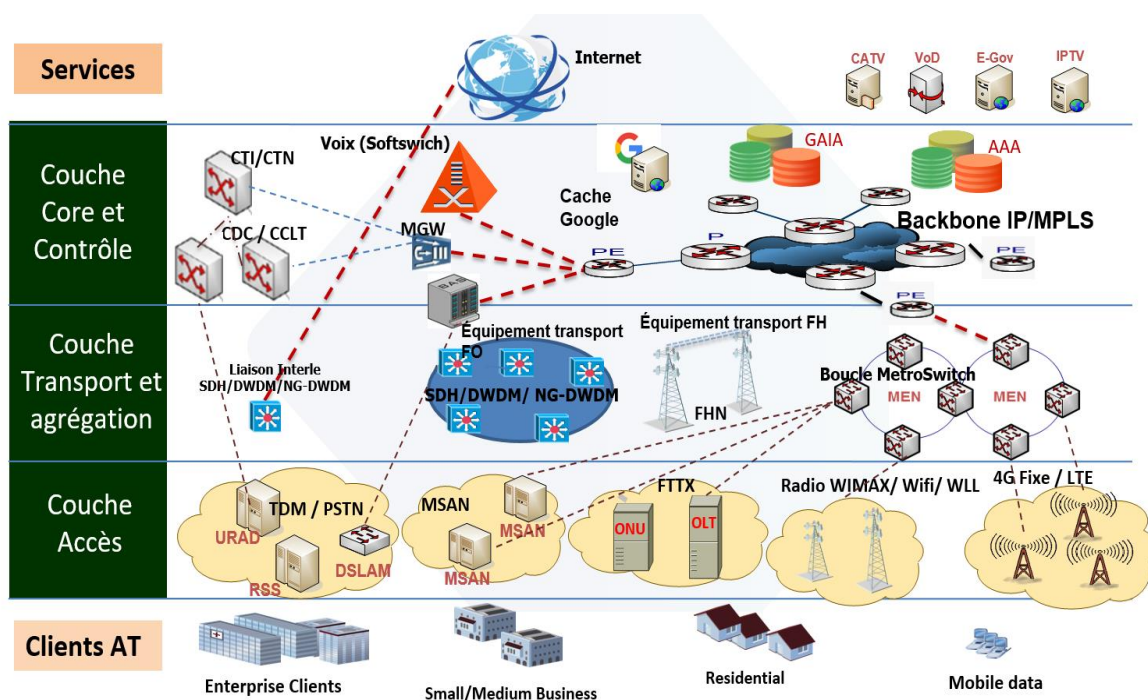
- L'exploitation et la maintenance des équipements cuivrés MSAN, DSLAM, TDM.
- L'exploitation et la maintenance des équipements fibrés OLT.
- La gestion de la qualité de service et fiabilisation des données.
- Le support technique et mise à jour du système.
- La maintenance et suivi des travaux d'assainissement du réseau urbain.

La Direction Réseau Radio, qui est chargée du développement, de l'exploitation et de la maintenance des réseaux d'accès sans fil normalisés IEEE tel que le WIFI et WIMAX ainsi que ceux normalisés 3GPP en l'occurrence la 4G LTE, qui assure des solutions d'accès aux services internet à très haut débit.

3. Présentation de l'activité technique de l'entreprise

Afin de fournir des services de télécommunication, ALGERIE TELECOM SPA gère, développe, maintient et exploite ses infrastructures réseaux à travers ses structures techniques. Un réseau de télécommunication se compose principalement de trois couches réseaux qui se représentent dans la couche accès, la couche transport et la couche core comme présenté dans la figure suivante :

Figure 5 : Architecture en couches du Réseau ALGERIE TELECOM SPA



Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Chacun de ces trois réseaux se compose d'un ensemble d'équipements supportant une technologie adéquate à la couche en question et qui sont reliés entre eux par le biais de supports de télécommunication qu'ils soient de nature filaire ou radio. Donc la fonction technique de l'entreprise consiste dans la gestion, le développement, la maintenance et l'exploitation de ces équipements et supports de télécommunication qui sont les composants du réseau des télécommunications. Alors, l'accomplissement de l'activité technique se fait via la réalisation d'un plan d'actions se composant principalement :

- D'un ensemble d'actions administratives comme le raccordement des équipements en Energie primaire (convention avec Sonelgaz), l'acquisition des autorisations de voirie auprès des autorités, l'acquisition des permis de construction, lancement des actions contractuelles et la rallonge budgétaire.
- D'un ensemble d'actions techniques comme la pose ou le remplacement des câbles cuivre, la pose ou le remplacement des câbles en fibre optique, la pose ou le remplacement de la canalisation et l'installation des équipement FTTH-OLT, des équipement FTTC/B-ONU ainsi que des équipement FTTN-MSAN

Section 2 : Présentation des résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de notre recherche effectuée au sein de la Division Réseau d'accès d'ALGERIE TELECOM SPA. A ce stade, il est primordial de rappeler notre question de recherche principale. Elle se représente dans la question suivante :

« Est-ce que la structure organisationnelle d'ALGERIE TELECOM SPA, lui permet-elle la réalisation de ses objectifs stratégiques ? ».

Ainsi les sous questions de recherche, dont on cherche à répondre une à une.

La première sous question consiste dans ce qui suit :

Quels sont les orientations, choix et objectifs stratégiques d'ALGERIE TELECOM SPA ?

La seconde :

Comment est structurée la fonction technique d'ALGERIE TELECOM SPA ?

1. La stratégie de l'entreprise :

Comme mentionné précédemment, notre travail ne consiste pas en une étude approfondie et détaillée de la stratégie de l'entreprise. Mais on cherche par ce dernier, une compréhension de l'orientation stratégique d'ALGERIE TELECOM SPA pour pouvoir déterminer si sa structure se trouve en adéquation avec sa stratégie.

Pour ce faire, nous cherchions à savoir comment et par qui est élaborée la stratégie de la firme ainsi que de connaître le niveau de clarté de ses référentiels et ses objectifs stratégiques.

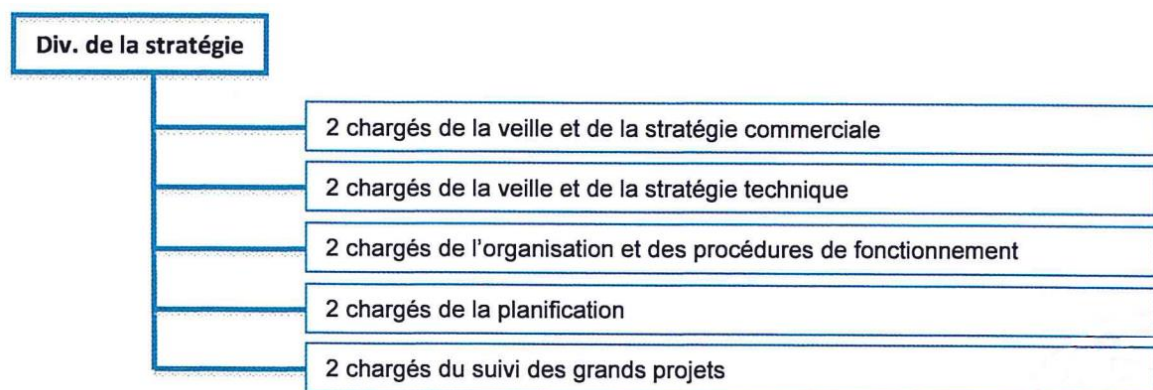
La collecte des données pour ce concept s'est effectuée par le biais d'une étude documentaire ainsi que des entretiens semi-directifs. Lors de ces entretiens, deux groupes de questions ont été posés. Le premier groupe de questions a été destiné aux cadres supérieurs et par lesquels nous cherchions à avoir des généralités sur le processus d'élaboration et d'implémentation de la stratégie. Le second groupe de questions a été destiné aux cadres intermédiaires ainsi qu'aux cadres opérationnels, et avec lesquels nous cherchions à savoir en premier lieu, si la stratégie de l'entreprise est partagée avec l'ensemble des employés et en second lieu, si la structure organisationnelle fait partie des facteurs les plus importants à influencer l'atteinte des objectifs.

1.1 L'élaboration de la stratégie de l'entreprise :

Pour ALGERIE TELECOM SPA, l'année 2020 est marquée par le fait que l'entreprise élabore pour la première fois un Plan Stratégique (un plan s'étalant sur cinq ans : 2020-2024). Car, tributaire de la stratégie gouvernementale et du pouvoir public sous l'égide du Ministre des postes, des télécommunications, des technologies et de la numérisation, l'entreprise a pour habitude de diffuser chaque fin d'année, une lettre de cadrage qui sert d'orientation pour l'élaboration du plan d'actions de l'année suivante. Dans notre étude, nous avons pu consulter uniquement deux lettres de cadrage, celles de 2013 et 2017.

Selon la note d'information N°52/2018 portant sur la nouvelle organisation d'ALGERIE TELECOM SPA, la stratégie de l'entreprise est tributaire de la stratégie globale du Groupe d'ALGERIE TELECOM. Cette même note porte sur la création d'une Cellule Reporting et Analyse comportant une Unité Stratégie qui était précédemment organisée sous forme de toute une division nommée Division Stratégie et Innovation, comme mentionné dans la note d'information N°20/2016 portant sur la nouvelle organisation d'ALGERIE TELECOM SPA (voir la *Figure 6*). La raison du sous-dimensionnement de cette division en une simple unité se résume dans le fait que l'existence d'une division est considéré comme disproportionné et inadapté.

Figure 6 : Division Stratégie et Innovation d'ALGERIE TELECOM SPA 2016



Source (note d'information N°20/2016 d'ALGERIE TELECOM SPA)

Malgré l'existence d'une unité stratégique, le plan stratégique cité auparavant a été élaboré par une commission multidisciplinaire mais temporaire.

1.2 Missions, vision et valeurs :

Par contrainte de confidentialité, les missions, vision et valeurs qui se trouvent sur le plan stratégique 2020 – 2024 d'ALGERIE TELECOM SPA ne seront pas partagés dans ce mémoire. Mais, ils se retrouvent différents de ceux qui sont partagés sur la plateforme TAWASSOL⁵.

La majorité des répondants trouvent les missions, vision et valeurs de l'entreprise non claires, puisqu'elles demeurent impartageables. En ce qui concerne le reste des interviewés, ils considèrent que la mission peut être déductible grâce à la nature de l'activité de l'entreprise et qui consiste dans la connectivité des citoyens algériens.

1.3 Choix stratégiques :

Pour Johnson et al. (2005, p. 20) : « *Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou à celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique* ».

En se basant sur cette définition, nous cherchions à découvrir les orientations de l'entreprise dans l'élaboration de sa stratégie, et cela, à partir du plan stratégique 2020 – 2024, les lettres de cadrage transmises par l'entreprise ainsi que les déclarations des cadres interviewés.

ALGERIE TELECOM SPA est une société publique qui offre des services de communications électroniques. La loi 18/04 ainsi que son statut d'opérateur public lui consacre le monopole dans le réseau de transport international ainsi que le réseau fixe.

D'après le plan stratégique, nous dénombrons les choix stratégiques suivants :

- Une orientation client, puisque l'entreprise cherche à accorder plus de priorité à la création et au maintien de la valeur client pour l'amélioration de la relation client.
- Une orientation en interne, puisque l'entreprise cherche à réduire les coûts, à se focaliser sur l'expertise et l'implication de ces employés, à améliorer le système de coordination ainsi que d'apporter plus de flexibilité et d'agilité dans son fonctionnement.

⁵ Tawassol est une plateforme numérique de communication interne chez ALGERIE TELECOM SPA. Elle accessible uniquement via intranet.

- Une orientation vers l'innovation, puisque l'entreprise cherche à passer du stade de consommateur à celui de producteur et d'innovateur grâce à son département R&D.
- Une orientation gouvernementale, puisque l'entreprise sert de support du plan de développement du gouvernement en assurant le service universel des communications électroniques.

Mais il est difficile d'établir une priorité parmi toutes ces orientations et choix stratégiques. D'ailleurs, nous citons l'une des déclarations d'un cadre supérieur concernant l'incapacité à déterminer une priorité parmi ces choix : *« Puisque vous n'arrivez pas à distinguer les choix stratégique alors le plan n'est pas clair. Pour son élaboration, chaque membre de la commission à travailler d'une façon acharnée, nous sommes partis d'une analyse détaillée, mais il aurait pu être un travail plus poussé et assez complet s'il était réalisé par des experts ».*

Pour l'ensemble des répondants, l'organisation d'ALGERIE TELECOM SPA doit tourner autour de ces clients.

En ce qui concerne le choix technologique, pour les interviewés, la décision portant sur le déploiement des réseaux d'accès uniquement en technologie FTTH est une bonne décision, puisque c'est une technologie assurant une meilleure qualité (c'est une technologie assurant plus de fiabilité et un très haut débit) avec moindres coûts (Coûts CAPEX et OPEX inférieurs à ceux des autres technologies).

1.4 Objectifs stratégiques et plan d'actions :

D'après le plan stratégique 2020 – 2024 d'ALGERIE TELECOM SPA, les objectifs stratégiques de l'entreprise se résument dans ce qui suit :

- Augmenter l'indice de satisfaction client.
- Améliorer l'indice de profitabilité / activité.
- Doubler son chiffre d'affaires à l'horizon de 2024.
- Réhabiliter le sentiment d'appartenance chez les employés.

Ces objectifs sont connaissables par la majorité des cadres supérieurs interviewés, puisqu'ils ont participé dans l'élaboration du plan stratégique, mais ils admettent qu'il y a une faille en ce qui concerne la communication et le partage de la stratégie à l'ensemble des travailleurs. Quant au reste des interviewés (cadres intermédiaires et cadres opérationnels), on distingue

deux tendances de réponses. Une partie des répondants affirme ne pas avoir le besoin de connaître en détail la stratégie de l'entreprise et se contente des objectifs opérationnels écartés en plan d'actions. Par contre, l'autre partie des interviewés partage le besoin d'être au courant des objectifs globaux de l'entreprise pour une meilleure adhésion et insertion.

A propos de l'atteinte des objectifs (qui est mesuré à travers la réalisation du plan d'actions), les réponses varient d'un répondant à un autre, d'ailleurs, y en a qui stipulent qu'ils se retrouvent dans l'incapacité d'atteindre la totalité ou la majorité de leurs objectifs, et y en a d'autres qui déclarent qu'il est carrément impossible de mesurer ce taux de réalisation.

D'après les réponses obtenues, on distingue deux causes principales empêchant l'atteinte des objectifs opérationnels et la réalisation du plan d'actions :

- La première se traduit dans l'élaboration d'un plan d'actions très ambitieux et / ou le changement répétitif et brutal dans les objectifs opérationnels en plein milieu de l'année. Cela peut être illustré par la décision prise en mois de Mars dernier concernant le déploiement et la maintenance du réseau d'accès uniquement avec la technologie FTTH (Technologie nécessitant des équipements OLT et des câbles en fibre optique) bien que le plan d'actions était bel et bien arrêté et comporte des actions de déploiement et de maintenance des réseaux urbains avec une autre technologie (Technologie nécessitant des équipements MSAN et des câbles en cuivre).
- La seconde consiste dans le manque de délimitation des responsabilités et des tâches ainsi que la défaillance du système de coordination et de communication entre les différentes structures de l'entreprise.

2. La structure organisationnelle :

Afin de répondre au questionnaire concernant ce concept, nous avons opté pour une étude détaillée de toutes les dimensions caractérisant une structure organisationnelle.

2.1 La spécialisation

Cette dimension qui porte sur la division du travail s'explique à travers ses indicateurs : le mode de regroupement en unités du travail, la spécialisation horizontale, la spécialisation verticale et en fin la charge du travail.

En général, lors de la conception des postes du travail, on commence toujours par la détermination des tâches les plus élémentaires puis leur regroupement dans des unités du

travail. Mais afin d'effectuer notre analyse, nous avons opté pour l'inverse. Nous procédant d'abord par la détermination de la base de regroupement adoptée par ALGERIE TELECOM SPA puis la compréhension du reste, cherchant par cela à décomposer cette dimension.

2.1.1 Le mode de regroupement en unité de travail

Ces résultats ont été obtenus suite à une étude documentaire menée sur un ensemble d'organigrammes de l'entreprise. Pour voir la tendance suivie par ALGERIE TELECOM SPA dans le regroupement de son travail en unité, nous voulions étudier l'ensemble des organigrammes établis dans les dix (10) dernières années. Mais finalement, nous avons pu obtenir que ceux des sept (07) dernières années.

On constate que l'entreprise n'adopte pas un unique mode dans le regroupement de son travail en unités, mais plutôt trois (03). Ils se représentent dans ce qui suit :

- **Regroupement sur une base géographique :** ALGERIE TELECOM SPA opère sur l'ensemble du territoire national. Pour se rapprocher de ses clients, en plus de sa Direction générale, elle s'organise en cinquante (50) Directions opérationnelles. Une direction pour chaque wilaya, à part la wilaya d'Alger qui comporte trois (03) Directions Opérationnelles. Toutes ces directions ont une structure identique, elle est qualifiée par la majorité des interviewés de Statique.
- **Regroupement par processus de travail et par fonction :** globalement l'entreprise est organisée par fonction plus ou moins classiques comme démontré par les organigrammes globaux actuel et antérieur (voir Figure 7 - Annexe A et Figure 14 – Annexe B) ou encore par processus de travail pour l'activité technique en l'occurrence de : la maintenance et le déploiement (voir les organigrammes de Figure 15 et Figure 17 de l'Annexe B).
- **Regroupement par spécialité :** ALGERIE TELECOM SPA adopte de plus en plus ce mode. On le retrouve dans la dernière organisation du Pôle Infrastructure Réseaux où ce dernier est organisé en trois spécialités : Réseaux Accès, Réseaux Core et Réseaux Transport (comme montré dans la Figure 8 – Annexe A) à l'inverse de l'organisation antérieure du même Pôle dont le regroupement se basait sur le processus de travail : maintenance et déploiement (voir la Figure 15- Annexe B).

Pendant les entrevues, une question a été posée portant sur le choix du meilleur mode de regroupement à adopter. Parmi tous les répondants, uniquement cinq (05) cadres qui ont donné leurs avis. Deux (02) parmi eux ont proposé l'intégration du mode de regroupement

par projet, deux (02) ont suggéré le découpage par client, et le cinquième a remis en question toute la chaîne de valeur d'ALGERIE TELECOM SPA puisque c'est une entreprise commerciale dont le cœur du métier est le **Service**. Le reste des interviewés étaient indifférents par rapport à cette question puisque ne faisant pas partie de leurs compétences.

2.1.2 La spécialisation horizontale

Lors des entretiens, une fois l'expression Division des tâches annoncée, la première réponse obtenue de la part de dix-sept (17) répondants porte sur leur incompréhension de cette division du travail et leur incapacité à déterminer les tâches de leurs postes ou celles des postes de leurs subordonnés. Pour eux, les tâches d'un poste sont décrites d'une façon macroscopique, juste l'activité globale sans arriver aux tâches les plus basiques et les plus élémentaires. Ils n'arrivent pas à déterminer quand est-ce que le travail de plusieurs postes commence et quand est-ce qu'il se termine.

D'ailleurs, la majorité d'entre eux, déclarent l'existence d'un chevauchement de tâches causant ainsi un retard dans la réalisation du travail et créant beaucoup de conflits au sein de l'organisation. En plus, ce chevauchement n'existe pas uniquement entre deux unités de fonction technique, mais aussi avec d'autres unités faisant partie d'autres fonctions comme le commercial ou l'achat et moyen.

2.1.3 La spécialisation verticale

Suite aux résultats obtenus dans la partie précédente (spécialisation horizontale), nous nous sommes retrouvés dans l'incapacité à déterminer le niveau d'enrichissement des postes de travail. On ne peut pas préciser le niveau du contrôle qu'un employé possède sur les tâches de son poste, si ces dernières ne sont pas claires.

2.1.4 La charge de travail

Treize (13) des répondants déclarent que leurs postes et/ou ceux de leurs collègues comportent beaucoup de charge en les comparant à d'autres postes. Cette charge ne concerne pas le nombre de tâches assignées à une unité de travail, mais plutôt au nombre de fois où le travail est répété, comme : le nombre de dossiers de paiement à traiter, le nombre d'équipements à installer, le nombre d'étude à effectuer et la liste est encore longue. Donc cette charge dépend du volume du plan d'action à réaliser.

Cette charge est constatée au niveau des unités de travail du premier ordre (qui se situent dans l'étage le plus bas de la hiérarchie). On trouve le décalage de charge soit entre des

unités de travail différentes faisant parti du même département ou direction, soit entre les mêmes unités de travail faisant partie de différentes Directions Opérationnelles.

Les interviewés ont donné plusieurs suggestion à savoir : la suppression des postes qui n'ont pas de charge du travail, le redéploiement des salariés l'occupant et le renforcement de l'effectif des autres postes.

Pour résumé, l'une des interviewés a déclaré qu'il est difficile d'évaluer le niveau de spécialisation au sein d'ALGERIE TELECOM SPA avec un référentiel de l'emploi qui n'est pas mis à jour.

2.2 La formalisation :

Parmi toutes les dimensions de la structure organisationnelle, la formalisation est la dimension la plus citée par les interviewés. D'ailleurs, ils affirment que l'incapacité à déterminer les tâches à accomplir au niveau des postes de travail technique est due à l'absence de leurs fiches de postes. Ils déclarent aussi qu'il y a un manque en matière de procédures, et celles qui existent, soit elles portent sur le travail dans sa globalité sans pour autant décrire les tâches les plus élémentaires, soit elles sont là pour ralentir le travail à cause des tâches bureaucratiques imposées et/ou la réduction de leur marge de manœuvre.

Plusieurs répondants insistent sur l'importance de la formalisation. Cette importance se représente dans les déclarations suivantes :

- Les procédures déterminent et délimitent les responsabilités.
- Les procédures permettent de gagner en expérience et de la mémoriser.
- Les procédures permettent de distinguer entre l'aide et mon propre travail.
- La procédure permet de déterminer qui, quoi, comment et quand faire le travail.
- La fiche de poste est censée nous guider non seulement sur ce que nous devons faire mais aussi sur ce que nous ne devons pas faire.

Encore, un autre point essentiel traité, et qui concerne le rôle des interviewés dans l'élaboration et l'exécution du plan d'actions de l'entreprise. Ce dernier, nous a permis de constater que les mêmes tâches ne sont pas toujours réalisées par le même poste de travail ou bien de la même façon au niveau de toute les Directions Opérationnelles dont les employés ont été interviewés. D'après ces employés, les tâches qui ne sont pas affectées clairement à un poste de travail s'exécute de plusieurs façons :

- Soit par habitude, elles sont toujours réalisées par la même personne, même si elle change de poste.
- Soit suite à une entente entre les employés.
- Soit grâce à l'initiative des employés.
- Ou bien imposées par un responsable ayant un style de management directif et cela dépend de son appréciation.

Actuellement, ALGERIE TELECOM SPA a créé une commission dédiée pour l'élaboration des procédures de la fonction technique. C'est une commission dont chaque membre représente une Direction Centrale du Pôle Infrastructure Réseaux.

2.3 La centralisation :

La première des choses à prendre en considération dans une organisation surtout si elle était publique c'est son règlement intérieur. Chez ALGERIE TELECOM SPA, l'article N° 100 de son règlement intérieur stipule : « *Le travailleur est tenu au respect envers ses collègues de travail et la hiérarchie. Tout manquement de quelque nature que ce soit, constitue une faute professionnelle grave* ». Le fait de ne pas consulter sa hiérarchie dans son travail se considère comme un « Manque de respect envers sa hiérarchie ». D'ailleurs, sont nombreux les responsables qui utilisent ce concept comme moyen de pression, et sont nombreux les travailleurs qui le trouvent pénalisant.

Bien que certain interviewés ne se plaignent pas en ce qui concerne la prise de décision, puisqu'ils se retrouvent ayant un certain contrôle sur leurs choix et / ou avoir de bonne entente avec leurs supérieurs hiérarchiques, la majorité d'entre eux pensent le contraire. En voici quelques déclarations :

- « *Un directeur central n'est pas considéré parmi le top-management, ce n'est pas un décideur* »
- « *Les décisions sont centralisées à un niveau élevé de management, d'ailleurs les Directeurs Opérationnels attendent uniquement l'ordonnancement, ils ne peuvent pas prendre de décisions par crainte de faire une faute juridique* »

Malgré que les Directions opérationnelles soient dotées d'un département finance et comptabilité ainsi qu'un service trésorerie, elles demeurent tributaires de la Direction générale en matière de financement, de stocks et même en matière de décisions comme le choix d'une technologie, l'élaboration des objectifs, la promotion d'un salarié,...etc.

En outre, malgré l'existence d'un système de planification, l'entreprise n'est pas dotée d'un système de contrôle. Sont nombreuses les critiques reçues sur ce point-là.

2.4 La coordination

Suite aux déclarations des interviewés, nous distinguons deux sortes de coordinations :

2.4.1 Coordination en interne

Pour le bon déroulement de l'activité de l'entreprise en général et l'activité technique en particulier, ALGERIE TELECOM SPA met à la disposition de ses employés trois logiciels et ERP :

- DO-Project : est l'application qui permet la gestion des actions techniques de l'entreprise, depuis la création jusqu'à la réception. Elle permet le suivi du plan d'actions et le stockage des différents documents constituant un dossier de paiement (une action se représente dans des travaux de déploiement ou de maintenance des infrastructures réseaux réalisés par un prestataire de service, pour le paiement de ce dernier, des documents justificatifs sont nécessaires comme : un ODS de démarrage, un PV d'ouverture, un PV de réception, un bon de dotation de matériel, ...etc. tous ces documents seront scannés et stockés grâce à DO-Project). Mais cette application est déployée uniquement au niveau de la Direction générale et les Directions opérationnelles sans l'être au niveau des centres techniques qui jouent un rôle important dans la réalisation du plan d'action.
- ERP⁶ Oracle : il permet non seulement la comptabilisation de l'action et l'établissement des demandes d'achat et des bons de commande aux fournisseurs grâce à son module gestion comptable et financière, mais aussi, il permet la gestion des approvisionnement grâce à son module gestion des stocks.
- Système NGBSS : il vient en remplacement d'un ancien Système GAIA. Il permet aux structures techniques la gestion des données de tous les réseaux.

⁶ Selon (Bidan , 2006, p. 72) un ERP est « *Les ERP sont des progiciel génériques, modulaires, intégrés et paramétrables qui permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données logique, véritable « pivot » de leur architecture.* ». Ou encore selon la même source, c'est un « *Progiciel qui assure la mise à jour en temps réel de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant du point de vue des ordres d'achats, de vente, que de gestion des stocks et produit en assurant la charge des différentes ressources et un lien avec la gestion financière* ».

Mais les interviewés garde quelques réticences en ce qui concerne ces applications :

- Pour DO-Project, on le considère comme un tableau de bord permettant le suivi du plan d'actions. Mais le fait qu'il ne soit pas déployé au niveau le plus basique de l'organisation (les centres techniques), il engendre beaucoup de charge et de pression au niveau des Directions opérationnelles, ce qui le rend chez certains cadres opérationnels un moyen de contrôle pour leurs hiérarchies beaucoup plus qu'un moyen de gestion.
- Malgré l'automatisation de la gestion des stocks, des fournisseurs et de la comptabilité par l'ERP Oracle, le travail manuel et bureaucratique existe toujours.
- En ce qui concerne le système NGBSS, et contrairement à l'ancien système GAIA, il n'est pas considéré par les employés comme un outil de gestion, mais juste une banque de données puisqu'il ne se trouve pas en adéquation avec les processus métiers de l'entreprise, ce qui a engendré un changement dans les pratiques des employés.

En général, les cadres interviewés stipulent qu'en absence des procédures délimitant leurs responsabilités, leur travail est tributaire des décisions de leurs supérieurs ainsi que de leur niveau d'entente avec leurs collègues. En plus, ils trouvent que l'information n'est pas maîtrisée en temps réel, et que la coordination et la communication inter-structures ne sont pas fluides, ce qui engendre un retard et une discontinuité dans le travail.

2.4.2 Coordination en externe

Comme précisé précédemment, une action se représente dans un ensemble de travaux lancés et suivis par ALGERIE TELECOM SPA et réalisés généralement, par des prestataires de services. Mais il est difficile d'obtenir des autorisations de voirie auprès des autorités (APC, APW, ...etc) pour la réalisation de ces infrastructures réseaux télécoms. Les interviewés déclarent qu'il y a une faille dans la coordination avec les autres administrations et entreprises publiques.

2.5 La conception de la structure

Bien que la note d'information N°20/2016 portant sur la nouvelle organisation d'ALGERIE TELECOM SPA stipule que la date d'échéance de la mise en place de la structure organisationnelle de l'entreprise est programmée pour la fin d'année 2016, jusqu'à présent

cette réorganisation demeure inachevée. Puisque sont nombreux les postes qui sont toujours vacants et sont nombreuses les procédures de travail non élaborées.

Les restructurations effectuées à partir de 2016 se représentent dans des adaptations avec les technologies utilisées. Elles consistent aussi dans des surdimensionnements ou sous-dimensionnements des unités déjà existantes comme le cas de la Division Stratégie et Innovation qui est devenue Unité stratégie. Ou encore, elles consistent dans une réévaluation des positions actuelles de quelques-unes des unités de travail comme le cas du Centre de Maintenance du Réseau d'Accès CMRA au niveau de la Direction Opérationnelle qui est devenu rattaché directement à la Sous-direction Technique après avoir été rattaché au Département Réseaux d'accès de la même Sous-direction (mentionné dans la décision DG N°262/2019).

Ce genre de restructuration est en général accompagné d'un mouvement chez les cadres d'ALGERIE TELECOM SPA. D'ailleurs, huit cadres parmi les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires interviewés sont ou ont déjà été relevés de leurs fonctions suite à une réorganisation, sans pour autant être redéployés vers de nouveaux postes et cela sans perdre leurs rémunérations. Ces mêmes cadres pensent que tôt ou tard un mouvement parmi les cadres est nécessaire, mais il n'est pas censé être aussi brutale, non fondé et non argumenté. D'ailleurs, ils considèrent ce genre d'actes comme un manque de considération à leur égard et une rupture dans leur carrière. Ils pensent aussi, que ces mouvements développent un sentiment d'instabilité et d'insécurité chez l'ensemble du personnel empêchant les employés à bien réaliser leur travail. Même les cadres non touchés par ce genre de mouvement pensent qu'ils risquent de subir la même chose. En ce qui concerne les employés ayant vécu un changement parmi leurs supérieurs, pensent que les pratiques ainsi que la finalité par le travail changent avec ce mouvement.

En plus, les cadres interrogés ayant plus ou moins une expérience importante au sein de l'entreprise, pensent qu'avec le mode de restructuration adopté, ALGERIE TELECOM SPA s'éloigne de plus en plus de son métier et défavorise le transfert de la connaissance.

Une autre anomalie ressortie suite à la restructuration de l'entreprise, et qui consiste dans le fait que des unités de travail possèdent un certain pouvoir sur des postes d'un même niveau hiérarchique ou parfois d'un niveau supérieur.

Section 3 : Discussion des résultats

Dans cette partie nous discutons les résultats présentés dans la section précédente.

1. La structure organisationnelle

1.1 La Formalisation

D'après les résultats obtenus, les employés d'ALGERIE TELECOM SPA contestent le manque des fiches de postes et des procédures décrivant quoi faire et déterminant qui fait le travail, quand et comment le faire. Ce manque nous permet de conclure que :

La structure technique d'ALGERIE TELECOM SPA est peu formalisée.

En ce qui concerne les procédures déjà existantes, les interviewés les considèrent comme des procédures règlementant le travail beaucoup plus que déterminant de quoi il est composé. Et avec l'absence des fiches des postes portant sur la description des tâches pour chaque poste de travail, on peut conclure que parmi les trois types de formalisations du comportement cités par Mintzberg (1982, p. 98) en l'occurrence de la formalisation liée au poste, la formalisation liée aux flux de travail et en fin la formalisation par règlement :

Le type de formalisation qui règne au sein de la structure technique d'ALGERIE TELECOM SPA est la formalisation par règlement.

Mais avec ce genre de formalisation, surtout au sein d'une entreprise publique, on cherche la justification de toutes les actions entreprises par les employés de la firme ainsi que leur validation à tous les niveaux hiérarchiques. Ce genre d'actes est considéré par le personnel interrogé comme pénalisant et ralentissant le travail. Cela nous permet de dire que :

La formalisation par règlement au sein de la structure technique d'ALGERIE TELECOM SPA favorise beaucoup le travail bureaucratique ce qui engendre une lenteur dans la réalisation du travail.

Mais cela, n'a pas empêché les employés à exprimer le besoin d'avoir des procédures leurs permettant de mieux comprendre leurs tâches et leurs délimitant leurs responsabilités, donc on conclut que :

La formalisation liée au poste et la formalisation liée aux flux de travail permettent une meilleure distinction entre les tâches ainsi qu'une meilleure organisation du travail au sein du pôle technique d'ALGERIE TELECOM SPA.

1.2 La spécialisation

Une analyse menée sur l'organigramme des Sous-directions techniques rattachées aux Directions Opérationnelles d'ALGERIE TELECOM SPA démontre que leurs unités de travail de premier ordre (les plus élémentaires) adoptent un regroupement par spécialité et par processus de travail (soit la maintenance, soit le déploiement). Cela nous permet de conclure que :

La structure formelle de la Sous-Direction technique est fortement spécialisée.

Mais on ne peut pas dire autant pour le reste de la structure technique de l'entreprise, puisque jusqu'à présent et depuis la mise en place de la nouvelle organisation d'ALGERIE TELECOM SPA en 2016, sont nombreux les postes au niveau du Pôle Infrastructures Réseaux de la Direction générale qui ne sont pas encore déterminés.

Le reste des résultats obtenus lors de notre analyse démontrent que la majorité des cadres interrogés décèlent beaucoup de chevauchement de tâches entre différents postes de travail, en plus, ils trouvent qu'elles sont nombreuses les tâches élémentaires de la fonction technique qui ne sont pas claires et déterminées. Mais réellement comme le disait l'un des cadres supérieurs : *« Les tâches de travail existent puisqu'elles sont toujours réalisées, c'est juste qu'elles ne sont pas formalisées »*. Par conséquent, et en se basant sur le fait que le degré de formalisation est souvent corrélé au degré de spécialisation des tâches (Meier, 2018), on conclut que :

L'absence des procédures de travail et des fiches de postes impact considérablement la détermination des tâches et la délimitation des responsabilités de différents postes de travail au sein de la structure technique d'ALGERIE TELECOM SPA.

En continuant dans la même idée, et en se basant sur le fait que la réalisation des tâches diffère d'une direction opérationnelle à une autre comme mentionné précédemment dans la présentation des analyse, on peut dire que :

Avec le manque de formalisation, l'enrichissement et l'élargissement des postes de travail de la fonction technique d'ALGERIE TELECOM SPA ne dépendent pas de la nature du poste lui-même mais plutôt de la personne qui l'occupe (avec sa compétence, son taux de participation et / ou son asservissement) et / ou le style de management adopté par son cadre supérieur.

Concernant la charge de travail, le fait qu'elle diffère d'un poste à un autre, qu'ils fassent partie de la même structure ou qu'ils soient identique et faisant partie de deux structures différentes, elle est considérée comme une sorte d'injustice et manque d'équité chez le personnel d'ALGERIE TELECOM SPA. Donc :

La division du travail technique au sein d'ALGERIE TELECOM SPA est faite d'une façon inéquitable.

1.3 La centralisation

D'après les résultats obtenus suite à nos entretiens, nos observations ainsi que l'étude documentaire, nous constatons que ça soit pour les différentes directions opérationnelles ou pour l'ensemble des organismes du pôle techniques au niveau de la direction générale d'ALGERIE TELECOM SPA, ces dernières ne sont pas asservies d'un pouvoir décisionnel élevé et restent tributaires de la décision d'un niveau trop élevé de la pyramide qui constitue la structure organisationnelle de l'entreprise. A cet effet, on conclue que :

ALGERIE TELECOM SPA est dotée d'une structure technique fortement centralisée.

Avec une centralisation accrue et un nombre de niveaux hiérarchiques important, beaucoup de lacunes dans le temps de réponse, l'échange et le transfert de l'information sont constatées. Alors, on conclue que :

La structure hiérarchique de l'activité technique impact la réactivité et le transfert de l'information au sein d'ALGERIE TELECOM SPA.

1.4 La coordination

Afin de déterminer quel est le mécanisme de coordination prédominant dans l'entreprise, nous nous sommes basés sur les cinq mécanismes présentés par Mintzberg (1982).

D'après les résultats obtenus, avec le manque de formalisation, les employés de la fonction technique de l'entreprise se trouvent tributaires de leurs relations et leurs niveaux d'entente avec leurs collègues pour la réalisation de leur travail, tout ce phénomène se résume dans l'ajustement mutuel. En plus, l'obligation du respect de la hiérarchie impose la supervision directe comme moyen de coordination.

En ce qui concerne les autres mécanismes, on ne peut pas dire que la standardisation des procédés est un moyen de coordination fortement déployé par l'entreprise. Cela est dû au manque des procédures et manuels de travail. En plus, malgré l'existence de différents

systèmes et logiciels pour la réalisation du travail, ce dernier n'est pas vraiment programmé et automatisé car, comme cité précédemment dans la présentation des résultats, ces logiciels sont mal utilisés et exploités à cause de l'absence d'une bonne conduite de changement ainsi que des procédures imposant leur utilisation.

Pour la standardisation des résultats, le top management exige des objectifs opérationnels à atteindre, mais étant donné qu'ALGERIE TELECOM SPA est une entreprise publique, elle est toujours régie par la loi, ce qui impose toujours à ses employés de justifier leurs actions. Alors, on peut déduire que cette standardisation n'est pas vraiment employée par l'entreprise.

Concernant la standardisation des qualifications, cette dernière repose sur la spécification de la formation du personnel, or qu'actuellement, c'est le niveau d'étude qui est mis en première position par l'entreprise lors des recrutements internes ou externes, et la majorité des formations techniques sont acceptable sans préciser pour autant la spécialité la plus adéquate au poste. En plus, malgré l'investissement de l'entreprise dans la formation de son personnel, elle ne les évalue pas. Du coup, la standardisation des qualifications n'est pas un moyen de coordination fort utilisé au sein de l'entreprise.

Bien que l'entreprise emploie les différents mécanismes de coordination, or que :

L'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes de coordination les plus dominants dans la réalisation de l'activité technique d'ALGERIE TELECOM SPA.

1.5 La conception de la structure

1.5.1 La distinction des éléments de base de la structure de l'entreprise

Par ce point, nous ne cherchons pas à répartir chaque unité de travail de l'entreprise entre les cinq parties de l'organisation décrites par Mintzberg (1982, p. 35) et qui se représentent dans le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et la fonction support, mais plutôt de porter l'attention sur le fait qu'il est difficile de distinguer entre les éléments de base composant la structure d'ALGERIE TELECOM SPA. La première fois que nous avons ressenti cette anomalie, c'était lors de la préparation des guides d'entretien, car nous voulions qu'ils soient destinés à des cadres appartenant à toutes les parties de la structure de l'entreprise.

D'abord, c'est difficile d'établir des limites entre sommet stratégique et ligne hiérarchique à cause d'une centralisation accrue au sein de l'entreprise, puisqu'on se retrouve avec des cadres supérieurs de très haut niveau de management qui ne participent pas à la détermination de la politique générale de l'entreprise. C'est la même chose en ce qui concerne la définition des limites entre ligne hiérarchique et centre opérationnel.

En plus, nous constatons la quasi absence de la technostructure, car la standardisation et l'élaboration des procédés et des procédures de travail au sein de l'entreprise sont déléguées à des commissions qui sont temporaires et volatiles dans le temps, puisqu'une fois leurs livrables fournies ces commissions ne font plus foi.

Avec l'incapacité de certaines unités de la fonction support à décharger le centre opérationnel de quelques unes des tâches qui ne font pas partie de la fonction technique, comme le traitement des dossiers de paiement, la gestion du stock, ...etc, on constate que la fonction support ne joue pas un rôle primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi on conclue que le déroulement de l'activité de l'entreprise dépend des décisions du sommet stratégique, alors :

Au niveau d'ALGERIE TELECOM SPA, la partie clé de l'organisation est son sommet stratégique.

1.5.2 Le mode de restructuration

La lenteur dans la mise en place de la nouvelle organisation (depuis 2016), la non validation et détermination des postes du premier niveau hiérarchique au niveau de la direction générale, l'occupation de nombreux postes vacants par des employés avec des intérimaires sans confirmations, les multiples modifications dans l'organigramme et les conditions d'accès aux postes, toutes ces anomalies sont dues à :

- Une mauvaise étude et élaboration de la structure organisationnelle, puisque l'entreprise adopte une approche top-down et non pas bottom-up dans la conception de ces postes de travail. Cela est déduit d'une part, à partir des notes d'information N°20/2016 et N°52/2018 qui comportent uniquement l'organigramme global actuel de la direction générale de l'entreprise sans présenter les unités du premier ordre (le niveau le plus bas de la hiérarchie) et sans élaborer les fiches descriptives de la majorité des postes (surtout ceux qui portent sur les tâches les plus élémentaires). Et conclu d'une autre part, à partir

des entretiens effectués. D'ailleurs, sont nombreux les interviewés qui évoquent l'inachèvement de la mise en place de la structure ainsi que l'absence des fiches de postes et des procédures de travail. Nous citons quelques-unes de leurs déclarations : « *Nous sommes dans le top-down, normalement on commence de la base qui est client et prendre en considération ses besoins actuels et futures* », « *L'organisation n'est pas détaillée jusqu'à la base,.....il y a un problème de mise en place de l'organisation, elle est défailante* », « *On n'arrive pas à effectuer notre travail correctement en absence des fiches de postes et des procédures de travail* » ou encore : « *on fonctionne d'une façon macroscopique, y a pas de description des tâches élémentaires, pas de fiches de postes, on ne fait pas les choses de bout en bout..... la structure est un contenant sans contenu, il faut construire et partir de la base* ».

- La mise en place d'une nouvelle organisation sans l'accompagner d'une conduite du changement (absence d'un organisme dédié pour cela).
- Le choix d'élaborer une structure organisationnelle uniquement avec les ressources internes sans consulter des cabinets de conseil spécialisés dans le domaine, comme déclaré par quelques interviewés : « *Entre 2014 et 2015, un cabinet de consulting a proposé une nouvelle organisation bien détaillée, mais elle était bloquée par un haut responsable car elle ne laissait aucune marge de manœuvre* », « *ALGERIE TELECOM SPA est une entreprise qui opère dans le secteur des télécommunication, l'organisationnel n'est pas sa vocation, on doit le sous-traiter et non pas le faire* », « *le travail aurait pu être plus poussé et assez complet s'il était réalisé par des experts* ».
- La non prise en considération de l'équilibre des pouvoirs⁷ lors de la conception des postes. Cela est démontré par les différents organigrammes de l'entreprise comme le cas du Centre de Maintenance du Réseau d'Accès CMRA au niveau de la Direction Opérationnelle qui était rattaché au Département Réseaux d'accès, et cela malgré le fait qu'ils soient classés dans la même catégorie socioprofessionnelle et bénéficient de la même rémunération. Ainsi que les dires des interviewés comme la déclaration de l'une d'entre eux : « *on vit un déséquilibre et incohérence, puisqu'on se retrouve dans une organisation où un employé situé dans la catégorie 20 donne des instructions à un autre situé dans*

⁷ Aucun poste de travail ne domine d'autres postes du même niveau hiérarchique (Charlier, 2016).

une catégorie supérieure, cela engendre un certain malaise entre les employés qui touche directement la productivité au sein de l'entreprise ».

L'éloignement de l'entreprise de son métier est du à :

- Le manque de formalisation et la non conservation de l'historique des expériences passées.
- L'adoption d'une structure qui ne favorise pas la socialisation⁸, ce qui ne permet pas aux nouveaux recrues de bien apprendre le système de valeurs et les normes de l'entreprise (mais causé surtout par le départ en retraite d'un nombre important des employés avant la parution de l'article 9 du décret exécutif n°15-289 du 14 novembre 2015, portant sur l'âge donnant droit à la pension de retraite). D'ailleurs, l'un des interviewés atteste : *« L'entreprise s'éloigne de plus en plus de son métier et l'expérience n'est pas archivée, cette rupture est due à deux raisons, l'une d'elle est que l'organisation actuelle ne permet pas le transfert de connaissance entre les différentes générations surtout avec celle de 1986 qui est la dernière équipe bien formée en métier des télécommunications ».*
- Le recrutement d'un personnel issu des domaines de formation non spécialisés dans les télécommunications.
- L'acquisition des outils des TIC qui ne correspondent pas au métier de l'entreprise (comme le remplacement du système GAIA par le NGBSS). Ce genre d'applications ne favorise pas la standardisation des procédés de travail.
- Le changement permanent des cadres supérieurs de l'entreprise qui conduit au changement des pratiques et finalités des postes qu'ils occupaient.

D'ailleurs, en absence des documents portant sur l'historique des expériences vécues, on n'arrive même pas à justifier et à argumenter les choix pris lors de la réorganisation de l'entreprise. Cela, nous permet de conclure que :

Le mode de restructuration adopté par ALGERIE TELECOM SPA engendre l'effacement de sa mémoire organisationnelle.

⁸ Mintzberg (1982, p. 109) décrit la socialisation comme : *« le paramètre de conception par lequel l'organisation socialise ses membres pour son propre profit »* ou encore : *« le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation ».*

1.5.3 La forme structurelle

Mintzberg (1982) propose cinq (05) formes de configuration organisationnelle en combinant un ensemble d'éléments cités dans son ouvrage à savoir : les mécanismes de coordinations, les paramètres de conception et les facteurs de contingence. En comparant les éléments de la structure d'ALGERIE TELECOM SPA constatés plus haut dans ce texte avec ceux de chacune des configurations proposées par Mintzberg (1982), nous constatons qu'il n'y a pas de correspondance avec un modèle précis.

Malgré que l'entreprise à l'air d'avoir une forme divisionnalisée pour la globalité de sa structure avec une direction générale et des directions opérationnelles ayant la forme de bureaucratie mécaniste, réellement ce n'est pas le cas, puisqu'elle ne se base pas sur les résultats et ses unités ne sont pas indépendants pour qu'elle soit divisionnalisée, et en quasi absence de la technostucture et des procédures de travail ses directions opérationnelles ne peuvent pas être des bureaucraties mécanistes. A cet effet, on conclue que :

La structure d'ALGERIE TELECOM SPA est une structure hybride.

Dans le cas d'ALGERIE TELECOM SPA, cette hybridité n'est pas due à des décisions de gestion conscientes et réfléchies de la part de l'entreprise (Romelaer, 2011), mais plutôt due à son mode de structuration qui tend de plus en plus vers le manque de formalisation qui impact à son tour le mode de spécialisation et la coordination de l'entreprise.

2. Structure organisationnelle et atteinte des objectifs

Dans la littérature en management, sont nombreuses les recherches et approches portant sur la détermination de la structure organisationnelle, qui conduit à une meilleure performance, on trouve l'approche configurationnelle de Mintzberg (1982), l'alignement entre stratégie et structure comme proposé par Miller (1986), ou encore, des configurations regroupant des variables stratégiques, environnementales et structurelles (Doty et al., 1993 ; Olson et al., 2005). Cependant, l'objectif de ce présent travail ne consiste pas dans la proposition d'une nouvelle structure organisationnelle pour ALGERIE TELECOM SPA tout en optant pour l'une des configurations citées ci-dessus, mais plutôt nous cherchons à savoir si les dimensions de la structure actuelle de l'entreprise lui permettent l'atteinte de ses objectifs stratégiques à travers la réalisation de ses objectifs et plan d'actions techniques.

Cette non prise en considération de l'une de ces configurations est dû, d'une part, à l'hybridité de la structure de l'entreprise qui ne respecte pas un idéal type comme conclu

précédemment, et d'une autre part, à l'indétermination des stratégies futures que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou à celui de l'entreprise dans son ensemble. Cette indécision sur les orientations stratégiques de la firme est la conséquence des faits suivants :

- Les décisions stratégiques servent à obtenir des avantages concurrentiels permettant à l'entreprise de survivre, résister ou s'épanouir dans un environnement complexe (Johnson et al., 2005), mais les lois algériennes et le statut de l'entreprise publique garantissent le monopole à ALGERIE TELECOM SPA dans le réseau fixe et dans le réseau de transport international, lui préservant ainsi le marché des réseaux filaires (absence de concurrents).
- L'incapacité à attribuer une priorité à l'un des choix stratégiques perçus dans le plan stratégique de l'entreprise. Cette difficulté est la résultante de l'immaturation du processus de la gestion stratégique au sein d'ALGERIE TELECOM SPA.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, les résultats obtenus suite à l'analyse des documents listés dans le Tableau 2 et l'analyse des entretiens semi-directifs démontrent qu'ils n'ont jamais été réalisés dans leur globalité. Deux causes principales ont été distinguées :

La première consiste dans les objectifs eux-mêmes, plus précisément dans le processus de détermination et d'élaboration des objectifs opérationnels et des plans d'actions techniques. Puisque, ces objectifs opérationnels sont soit :

- élaborés d'une façon ambitieuse sans prendre en considération la capacité organisationnelle qui permet leur réalisation.
- élaborés de telle sorte qu'ils ne soient pas en adéquation avec les objectifs stratégiques, puisque généralement les objectifs techniques en lien avec les réseaux directement liés aux abonnés sont déterminés en nombre d'accès, or, que ce nombre ne garantit pas forcément la vente des produits (l'exemple de l'installation d'un équipement et le déploiement d'un réseau d'accès dans un endroit qui ne comporte pas de clients potentiels et un fort pouvoir d'achat).
- modifiés en plein milieu de l'année et en cours de réalisation des plans d'actions déjà validés, cela concerne surtout le rajout des objectifs des pouvoirs publics en matière de service universel ou choix technologique. Bien que l'entreprise à des finalités économique et financière et cherche à générer d'avantage de profits, ce

but est souvent entravé par des priorités politiques et par l'implication directe de sa tutelle (présentée par le Ministère des postes, des télécommunications, des technologies et de la numérisation MPTTN) dans les décisions de gestion.

La seconde consiste dans la structuration de l'entreprise, puisque :

- Avec le manque de formalisation qui est due à l'absence des fiches de postes et le manque des procédures de travail, on n'arrive pas à déterminer qui fait quoi, comment et quand le faire.
- La forte centralisation qui dépourvoit de haut responsables du pouvoir et ralentit le processus de prise de décision lors de la réalisation de l'activité de l'entreprise.
- En plus, étant donné que la réalisation d'une action nécessite l'intervention de plusieurs postes de travail, sa bonne réalisation demeure dépendante de la qualité du mécanisme de coordination existant, et en absence de standardisation, cette dernière devient tributaire de la qualité de la relation entre les différents employés, ce qui empêche le bon déroulement de l'activité de l'entreprise.

Bien que sont nombreuses les causes qui impactent l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, sa structure organisationnelle demeure un facteur déterminant dans la réussite de la réalisation de ses objectifs. Etant donné que toute les fonctions de l'entreprise sont sous la même tutelle, qu'elles sont régies par la même réglementation et la même culture, nous pouvons affirmer que :

La structure actuelle n'est pas en mesure de répondre aux exigences de l'entreprise en ce qui concerne la réalisation de ses objectifs stratégiques.

CONCLUSION

Pour assurer une meilleure rentabilité, les cadres dirigeants d'ALGERIE TELECOM SPA cherchent à mettre en place la bonne structure qui permet le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. Pour ce faire, notre travail consiste dans une étude détaillée et descriptive de la structure organisationnelle de la firme et plus précisément de sa structure technique afin de savoir si cette dernière permet la réalisation des objectifs stratégiques. D'ailleurs, à partir de nos observations, les résultats des entretiens semi-directifs effectués auprès de 20 cadres ainsi qu'une étude documentaire menée sur un ensemble de documents élaborés par l'entreprise durant les sept (07) dernières années, nous constatons qu'ALGERIE TELECOM SPA opte de plus en plus pour des structurations caractérisées par un manque de formalisation, une centralisation accrue et une absence de standardisation dans les mécanismes de coordination, engendrant de la sorte une inadéquation entre structure et stratégie de l'entreprise.

Mais à travers notre étude, nous constatons aussi que la structure n'est pas le seul déterminant de la performance de l'entreprise. Bien qu'elle soit considérée comme le premier outil de l'implémentation stratégique, sa bonne conception ne garantit pas l'atteinte des objectifs où le processus d'élaboration de la stratégie lui-même est défaillant.

A partir de ces résultats et afin de remédier aux anomalies rencontrées, nous arrivons à apporter quelques propositions. La première chose à recommander aux managers de l'entreprise est de revoir le processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise et en particulier celui de la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels. D'abord, ces objectifs doivent être réalisables et en convenance avec la capacité de l'organisation à les atteindre. Ils doivent aussi être pertinents de telle sorte que les objectifs opérationnels commerciaux et techniques soient en adéquation les uns avec les autres, il ne suffit pas d'exiger un chiffre d'affaire et un nombre d'accès séparément, mais il est important d'exiger le nombre d'accès qui garantit l'obtention de ce chiffre d'affaire. En plus les hauts responsables sont censés impliquer les directeurs opérationnels dans la formation de leurs propres objectifs.

Un autre facteur important que l'entreprise doit assurer et prendre en considération. Il réside dans la stabilité et la durabilité de ses objectifs. Il est évident qu'ALGERIE TELECOM SPA est largement dominée et guidée par les pouvoirs publics, en plus, ses choix stratégiques et ses objectifs ne dépendent pas de sa seule volonté puisque sont souvent imposés par les ambitions de sa tutelle qui entraîne des changements fréquents et brutaux à leurs niveaux. A

cet effet, il est préférable de planifier le rajout de nouveaux objectifs ayant un rapport avec les objectifs du gouvernement et le service universel dès le départ lors de la réalisation du plan d'action, et pourquoi pas d'aller jusqu'au la désignation des équipes dédiées pour la réalisation de ce genre de projets.

En ce qui concerne la structure de l'entreprise nous ne proposons pas un modèle en particulier représentant un idéal type, mais plutôt quelques modifications portant sur les composantes et les dimensions de la structure actuelle. D'ailleurs, nous proposons l'organisation des directions opérationnelles sous forme de centres de profits, où la conception des postes reste tributaire du nombre de client à gérer, la rentabilité de la direction en question ainsi que les technologies déployées dans la région, ce qui rapporte plus d'équité dans l'entreprise. Il est aussi important de renforcer la structure avec des unités qui assurent le transfert de la connaissance et qui préservent la mémoire organisationnelle de l'entreprise comme un bureau de méthodes, département de conduite de changement ...etc, ainsi que de déléguer des missions importantes comme l'élaboration de la stratégie et la réorganisation de l'entreprise à des unités stables et non pas à des commissions volatiles dans le temps.

Pour la spécialisation, il est primordial d'opter pour une approche bottom-up dans la détermination des tâches élémentaires ainsi que de travailler sur le vis-à-vis et d'assurer une certaine correspondance entre les unités de la direction générale et les unités des directions opérationnelles afin de faciliter la communication entre les deux organes.

A propos de la formalisation, cette dimension a beau être un synonyme de rigidité et limitation de créativité au sein des organisations, mais dans une grande entreprise publique tel qu'ALGERIE TELECOM SPA elle amène à une plus grande transparence et lisibilité dans la réalisation du travail. D'ailleurs, nous conseillons l'entreprise à opter pour une formalisation liée au poste par l'introduction des fiches de postes et une formalisation liée aux flux de travail soutenue par des outils des TIC qui supportent les processus métiers de l'entreprise.

En contrepartie, et comme toute recherche, notre travail présente plusieurs limites et faiblesses. La première limite ressentie est d'ordre méthodologique, d'ailleurs, elle consiste dans notre incapacité à étudier l'impact de l'ensemble de la structure de l'entreprise (toutes les régions où elle opère avec toutes ses fonctions) sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. Puisque les organismes et unités de l'entreprise étudiés et la majorité des employés interviewés assurent uniquement une fonction technique et se trouvent dans la

région centre du pays représentée par cinq (05) wilayas, à savoir : Ain Defla, Alger, Blida, Médéa et Tipaza. En plus, et étant donné que notre travail s'inscrit dans une approche interprétative en se basant sur un seul cas, les hypothèses obtenues et présentées précédemment, ne peuvent être généralisées pour l'ensemble des entreprises publiques algériennes.

Le reste des limites sont d'ordre conceptuel et théorique. Dans un premier temps, nous nous questionnons sur la capacité des approches configurationnelles (Mintzberg, 1982 ; Miller, 1986) à rapporter des réponses aux questionnements qui concernent la structuration et la réorganisation des entreprises publiques algériennes, puisque ces approches se basent sur des idéaux types qui sont loin de refléter la réalité de ces entreprises en général, et celle d'ALGERIE TELECOM SPA en particulier, dont la structure est un hybride et son rapprochement vers l'un de ces modèles demeure très difficile. Dans un second temps, la nature de notre questionnement ainsi que la méthodologie dans laquelle s'inscrit notre travail, nous ont poussé à opter pour une analyse thématique théorique comme mode d'analyse des données, où nos thématiques sont définies a priori en se basant sur nos sous-questions de recherche. Avec ce type d'analyse, et cela malgré son efficacité à rapporter des éléments de réponses pertinents à notre problématique, plusieurs dimensions et indicateurs constatés lors de notre recherche ont dû être omis. D'ailleurs, on trouve parmi ces indicateurs l'idiologie et la culture de l'entreprise qui, malgré font partie intégrante de la structure organisationnelle et des facteurs de contingence, notre travail ne porte pas sur ces éléments, non pas par négligence, mais à cause de leur complexité, et le fait de les traiter comme de simples indicateurs, peut s'avérer très réducteur vu l'ampleur qu'ils prennent au sein d'une entreprise publique. Il y a aussi la conduite du changement, la valorisation des efforts, la motivation des employés ainsi que le processus de prise de décision et le paradoxe dans le secteur public, entre finalité commerciale et sociale vu que la stratégie établie est souvent déterminée par des considérations bien plus politiques que commerciales.

Les limites constatées lors de la réalisation de ce travail ouvrent des perspectives d'études complémentaires non seulement au sein d'ALGERIE TELECOM SPA mais au niveau de toutes les entreprises publiques algériennes, comme : la mise en place d'un processus de conduite du changement et l'implication de la DRH dans la réorganisation de l'entreprise, l'impact de la valorisation des employés sur leurs rendements et la mise en place d'un système de motivation. Mais d'autres études peuvent être plus en rapport avec notre thématique, à savoir : le choix entre une configuration organisationnelle hybride ou un idéal

type pour assurer une meilleure performance, l'étude de la culture et de l'idiologie comme construit social et la détermination du niveau de leur influence sur la performance organisationnelle, ou encore, l'élan que peut prendre la politique gouvernementale et l'impact des pouvoirs publics dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

En plus, nous restons perplexes devant les notions satisfaction client et orientation client chez ALGERIE TELECOM SPA vu qu'il est difficile de les définir. Est ce qu'on cherche à satisfaire ses clients avec une meilleure connectivité, avec de nouveaux services, ou encore, à assurer le service universel en garantissant la connectivité de toutes les localités dépourvues d'un réseau. Donc, nous constatons que la firme avec son statut d'entreprise publique et avec l'emprise du gouvernement, elle cherche à satisfaire ses clients à travers l'optique et la vision des pouvoirs publics.

Finalement, avec tout ce qui a été constaté précédemment, on s'interroge sur le sort des télécommunications dans un pays comme l'Algérie, puisqu'ils ne sont pas censés être tributaires de la politique mais plutôt de l'évolution technologique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

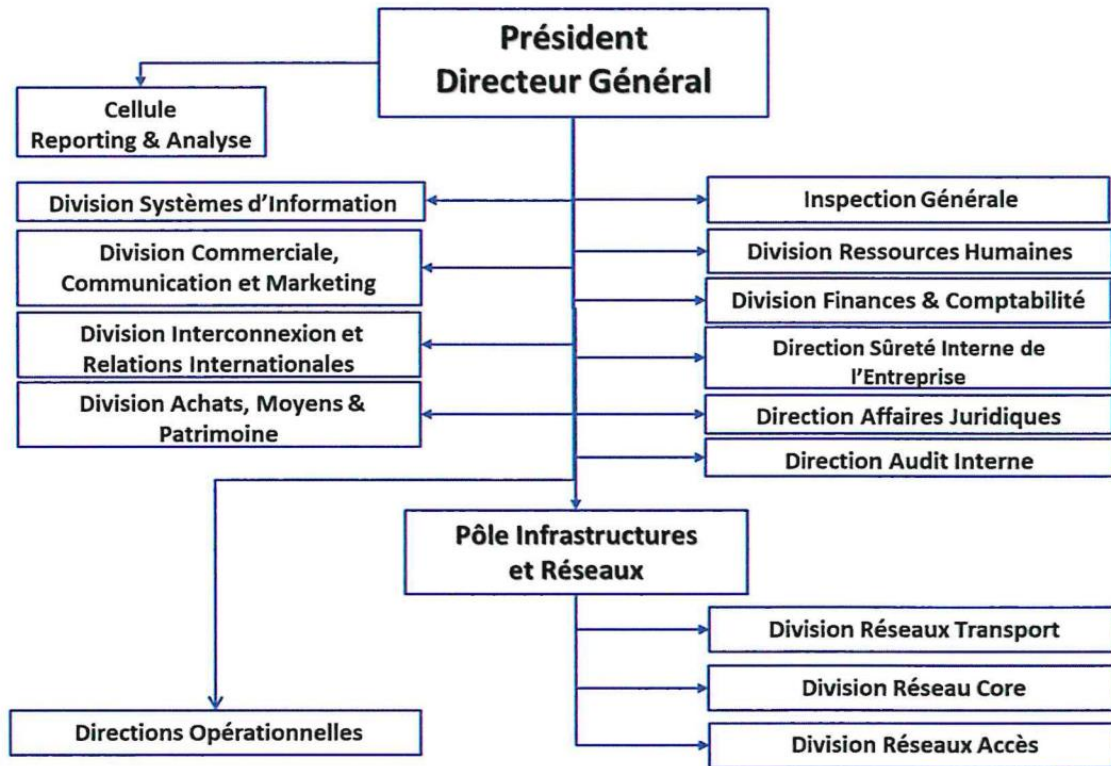
- Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2015, Juin 26). METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES : ETAT DE L'ART EN MARKETING .
- Barabel, M. (2017). IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles. *Les Grands Auteurs en Management*, pp. 129-150.
- Beaud, J.-P. (2008). La structure de la recherche : L'échantillonnage. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données* (pp. 251-284). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bidan , M. (2006). *Intégration du système d'information de gestion*. e-theque.
- Charlier, J. (2016). *Management optimiser les structures hiérarchiques : Réduire les couts - Eradiquer la bureaucratie*. Edition AzurA.
- Csaszar, F. A. (2012, Juin). Organizational structure as a determinant of performance : Evidence from Mutual Funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), pp. 611-632.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. Cormelles-le-Royal: EMS Editions.
- Doty, D., Glick, W., & Huber, G. (1993). Fit, equifinality, and organisational effectiveness : A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1196-1250.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales Ed. 11*. Paris: Dalloz.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management : Concepts & Cases, Competitiveness and Globalization*. Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning.

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégique*. Paris: Pearson Education.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garette, B., & Durand, R. (2016). *STRATEGOR : toute la stratégie de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis : A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 8(3).
- Marchat, H. (2018). *Réaliser un diagnostic organisationnel*. Le Mans Cedex 2: Gereso.
- Meier, O. (2018). *Diagnostic stratégique : Compétitivité, performance et création de valeur*. Paris: Dunod.
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 233-249.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles.
- Morel, J. (2019). *Management : Les points clés des méthodes et des outils pratiques pour les managers Ed. 7*. Issy-les-Moulineaux cedex: Gualino.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48, pp. 47-54.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations*. Paris: Dunod.
- Proulx, D. (2011). Les approches en management : la pertinence de traiter des approches en management. Dans D. Proulx, *Management des organisations publiques Théorie et applications* (pp. 5-30). Québec: Presse de l'université du Québec.
- Proulx, D., Mazouz, B., & Tardif, M. J. (2011). L'à-propos des structures organisationnelles au-delà de l'organigramme Questionnements des structures organisationnelles à l'ère de la gestion par les résultats. Dans D. Proulx, *Management des organisations publiques Théorie et applications* (pp. 113-164). Québec: Presse de l'université du Québec.
- Richter, N. F., Schlaegel, C., Midgley, D. F., & Tressin, T. (2019). Organizational structure characteristics' influences on international. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25.

- Romelaer, P. (2011, Septembre 12). Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic. *CAHIER DE RECHERCHE* .
- Ross, J. (2018, janvier 10). *Architect Your Company for Agility*. Consulté le Mai 15, 2020, sur MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/architect-your-company-for-agility/>
- Savoie-Zajc, L. (2009). La formation de l'information : L'entrevu semi-dirigée. Dans B. Gauthier, *La recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Thietar, R.-A., & et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Vallejo, j. (2018). L'impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de decision : Le cas de l'introduction des pôles à l'hôpital public. Marseille: Université Aix-Marseille.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales Ed. 4*. Paris: Dunod.

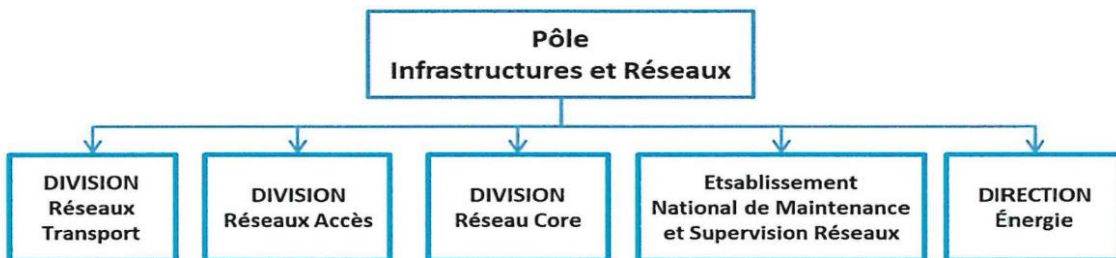
**ANNEXE A : ORGANIGRAMMES
ACTUELS D'ALGERIE TELECOM SPA**

Figure 7 : Organigramme actuel de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)



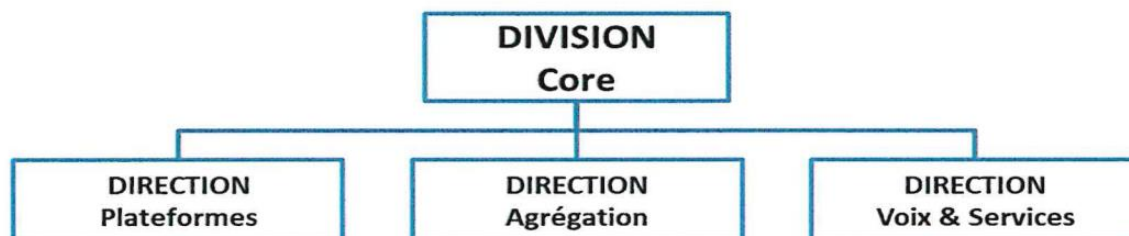
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 8 : Organigramme actuel du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)



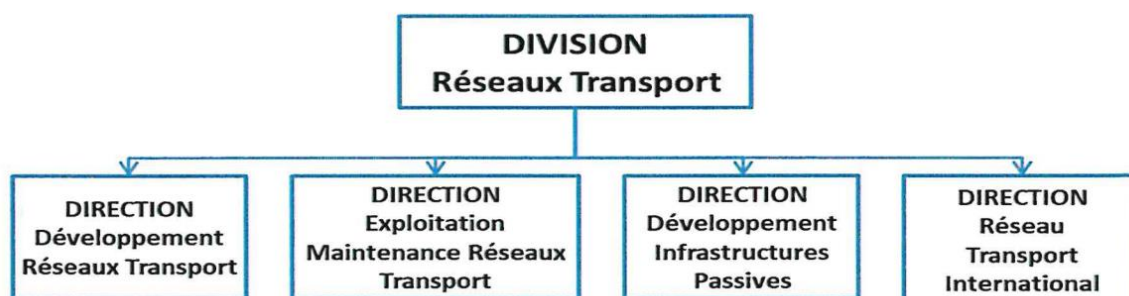
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 9 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Core du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)



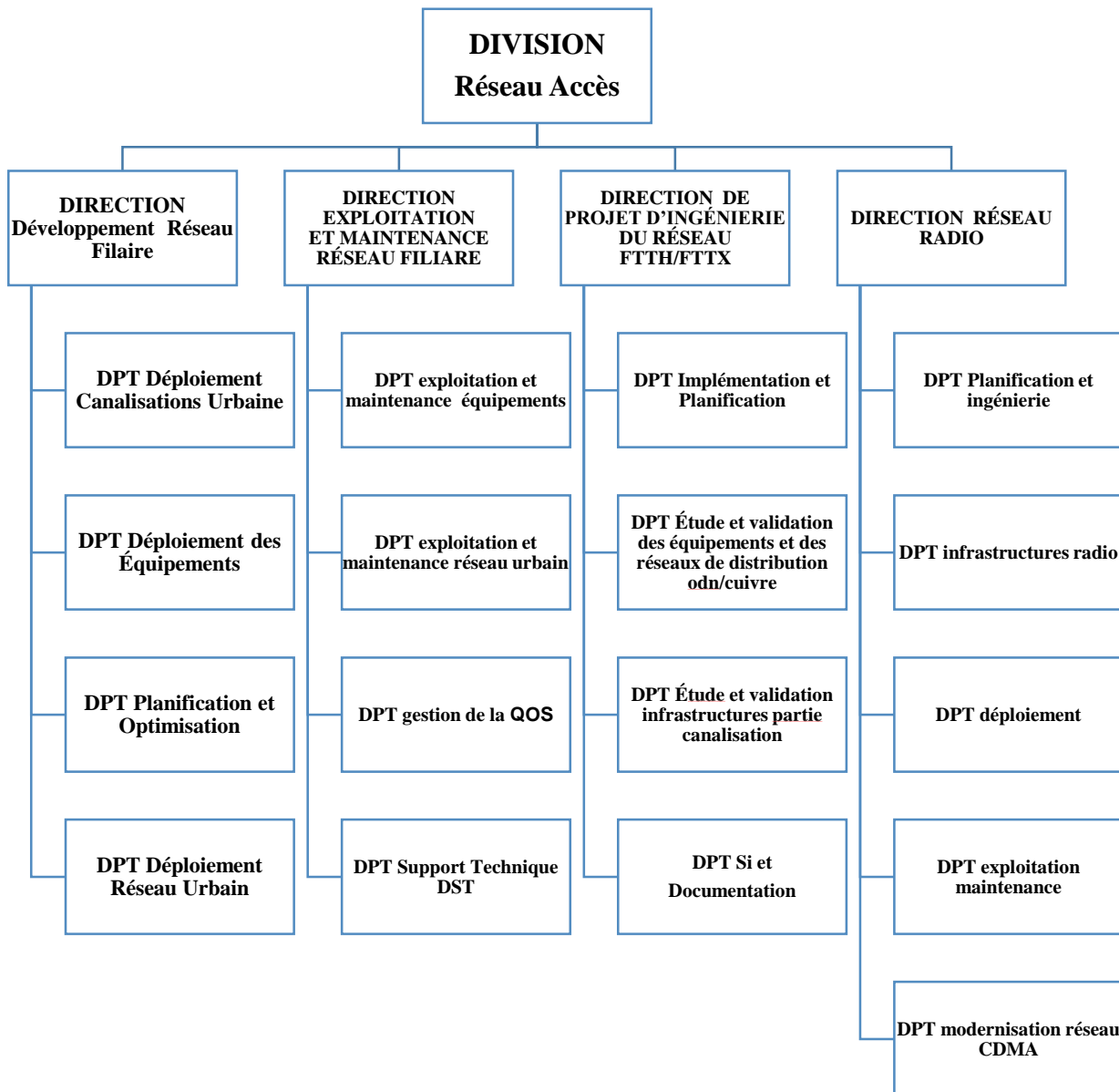
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 10 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Transport du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Décembre 2018)



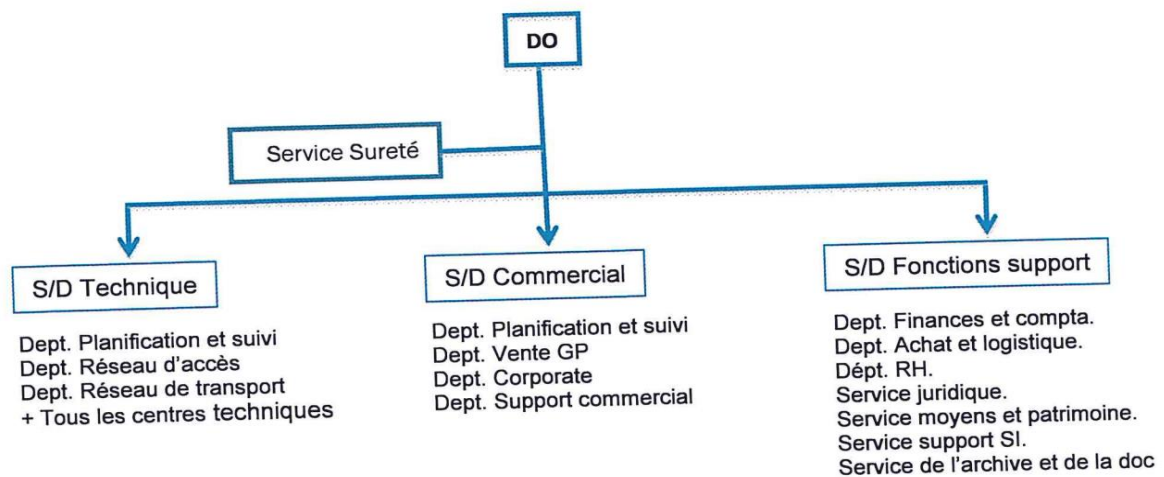
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

**Figure 11 : Organigramme actuel de la Division Réseaux Accès du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA
(Date de diffusion : après 2018)**



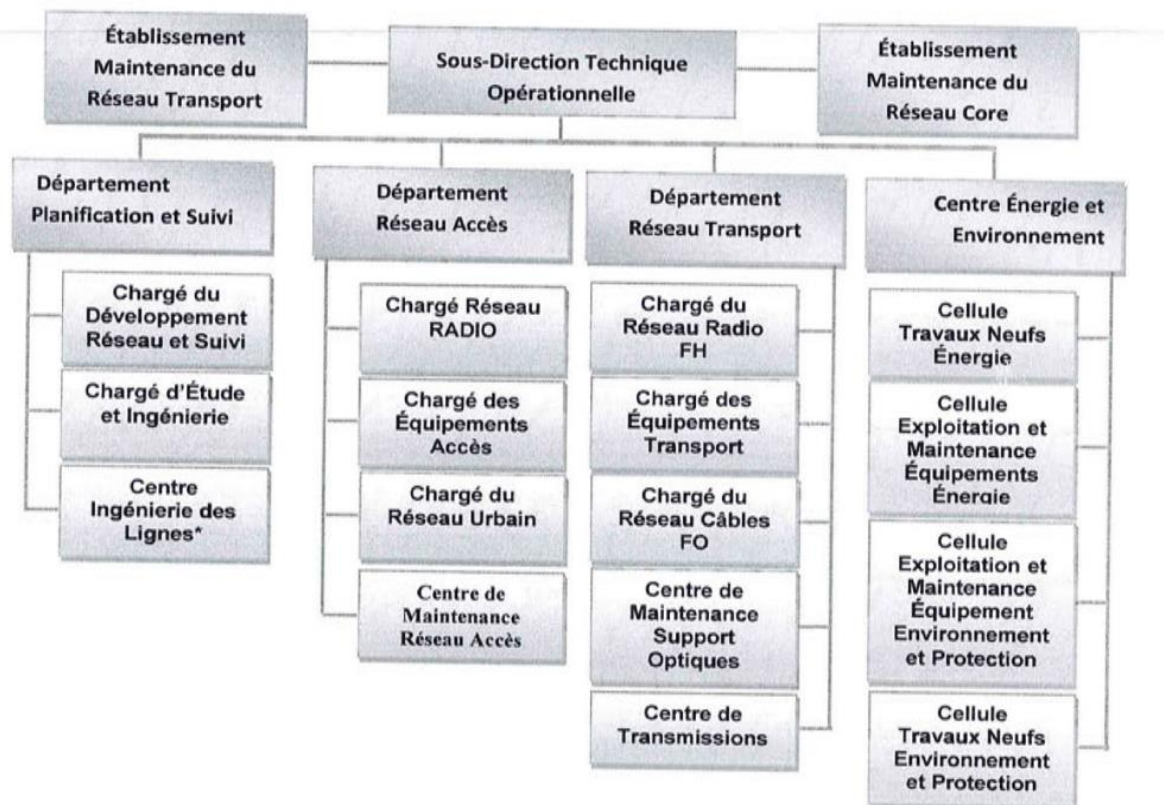
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 12 : Organigramme actuel d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local) d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : 2016)



Source (ALGERIE TELECOM SPA)

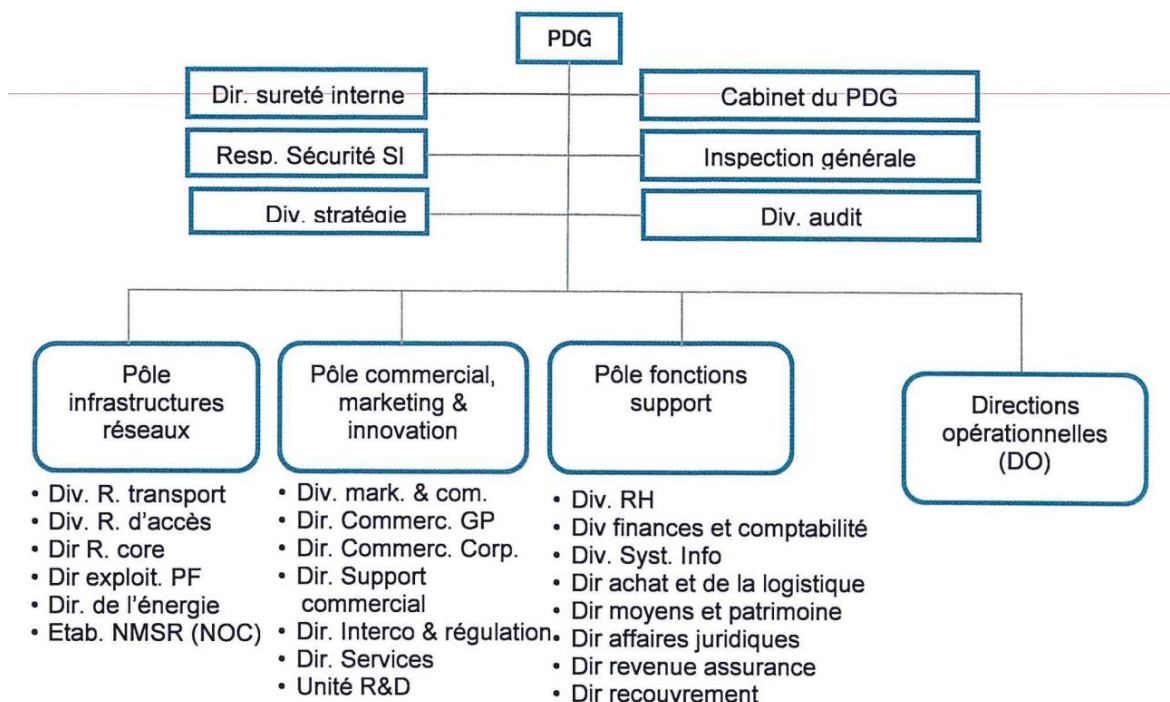
Figure 13 : Organigramme actuel de la Sous-Direction Technique d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local) d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2017)



Source (ALGERIE TELECOM SPA)

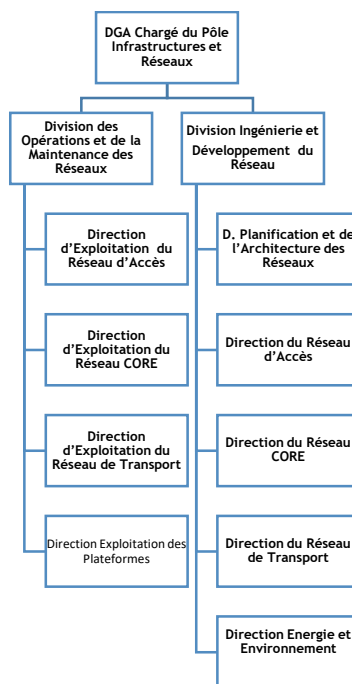
**ANNEXE B : ORGANIGRAMMES
ANTERIEURS D'ALGERIE TELECOM
SPA**

Figure 14 : Organigramme précédent de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Novembre 2016)



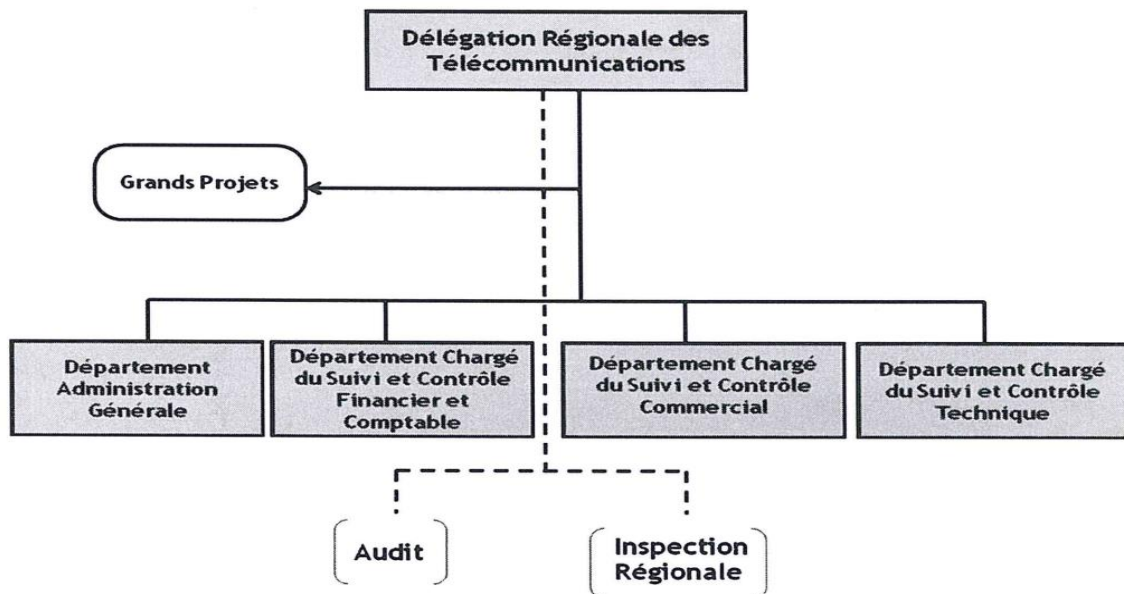
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 15 : Organigramme antérieur du Pôle infrastructures et réseaux de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2013)



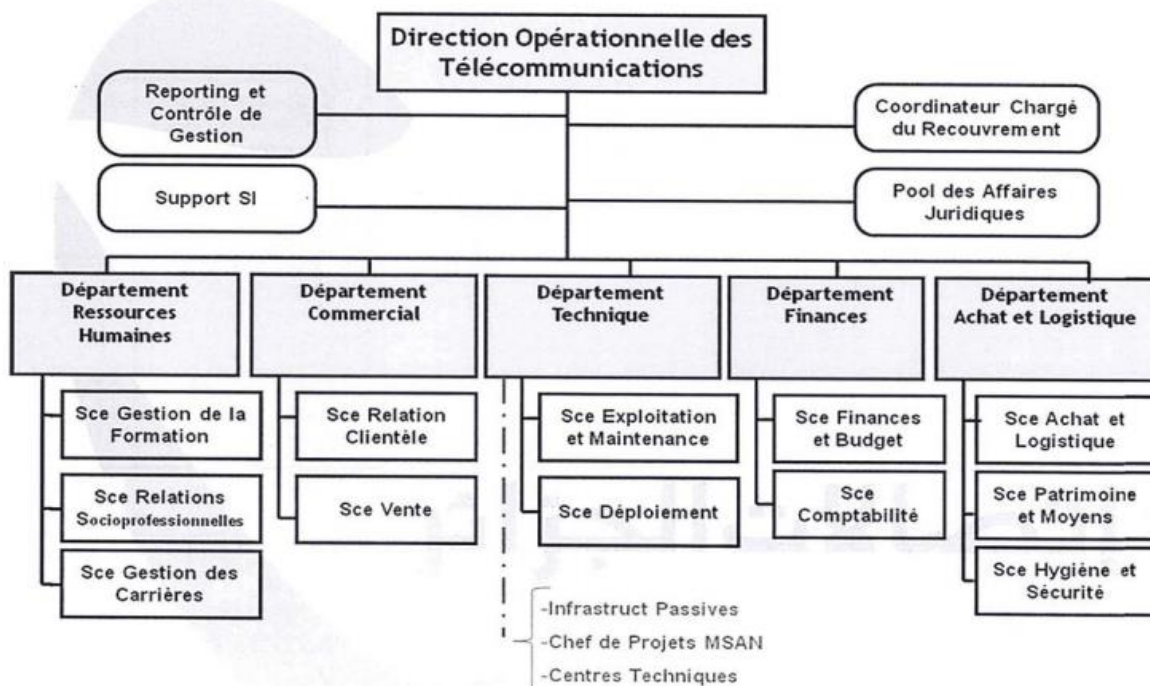
Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 16 : Organigramme de l'EX Délégation Régionale des Télécommunications d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Mars 2014)



Source (ALGERIE TELECOM SPA)

Figure 17 : Organigramme antérieur d'une Direction Opérationnelle (Niveau Wilaya / Local) d'ALGERIE TELECOM SPA (Date de diffusion : Février 2013)



Source (ALGERIE TELECOM SPA)

ANNEXE C : GUIDES D'ENTRETIENS

Guide d'entretien pour cadres supérieurs

Présentation.

1. Stratégie :

Comment et par qui est élaborée la stratégie d'AT ? (Une cellule stratégie existe alors pourquoi une commission d'élaboration de stratégie)

Comment transmettez-vous la mission, la vision, les valeurs et les objectifs d'AT à l'ensemble des employés ?

Lequel parmi les axes stratégiques / choix stratégiques cités dans le plan stratégique d'AT est le plus important ?

Quel est le taux de réalisation des objectifs dans les cinq dernières années ?

Concernant la politique de l'état, entre sa finalité économique et technologique (la déclaration du ministre concernant l'usage unique de la technologie FTTH) et sa finalité sociale (politique d'absorption du chômage par exemple) où se positionne AT et comment gère-t-elle ce paradoxe ?

Les brevets détenus par le département R&D, sont-ils dans le domaine des télécommunications ? rapportent-ils un plus dans la réalisation du travail par les opérationnels ?

Comment voyez-vous le rôle de la stratégie dans le renforcement des capacités opérationnelles de l'entreprise ?

2. Métier d'AT :

Quelles sont les technologies déployées par AT ?

Les réseaux Core et Agrégation sont-ils les mêmes pour toutes ces technologies ?

Quel est le parc d'abonnés pour chacune de ces technologies ?

Ces technologies sont-elles déployées d'une façon homogène sur l'ensemble du territoire nationale ?

Comment se fait-il le suivi du plan d'action ?

3. Structure organisationnelle :

AT possède-t-elle un organigramme détaillé représentant toute ses structures ?

Les 50 directions opérationnelles d'AT, ont-elles la même structure technique ?

La spécialisation :

Quel est le niveau de spécialisation des tâches effectuées par les opérationnels du pôle technique ?

Sur quelle base ces tâches sont regroupées dans des unités de travail ?

La charge de travail, est-elle prise en compte lors de la conception des postes ?

La formalisation :

Existe-il une déclinaison de la stratégie en plan d'action ?

Comment et qui détermine les processus de travail au sein d'AT (surtout en ce qui concerne la réalisation du plan d'action) ?

Ces processus sont-ils formalisés par des procédures bien claires ?

Les postes de travail de l'organisation actuelle, comportent-ils des fiches descriptives ?

La centralisation :

Quel est le niveau d'autonomie et de contrôle que les opérationnels détiennent dans la réalisation de leurs propres tâches ?

Quel est le niveau d'autonomie des sous-directions techniques des DO dans l'établissement de leurs plans d'actions ?

Comment décrivez-vous le degré de visibilité que vous avez sur les DO en ce qui concerne la réalisation du plan d'actions ?

Comment qualifiez-vous le niveau hiérarchique d'AT ?

L'interaction avec les DO est-elle fluide ?

Configuration de la structure :

La structure est-elle adaptée avec la stratégie de l'entreprise ?

Quels sont les problèmes causés par la structure actuelle d'AT ?

Comment expliquez-vous la lenteur de la mise en œuvre de la structure actuelle (élaborée en 2016 et jusqu'à présent non mise en œuvre) ?

Selon votre plan stratégique, vous cherchez à avoir une organisation flexible et agile. Comment comptez-vous vous entreprendre pour l'avoir ?

Quels sont-les facteurs ou éléments qui influencent la conception de la structure d'AT ?

Jusqu'à quand AT pour mettre en œuvre une nouvelle structure ?

L'adoption d'une nouvelle structure d'AT peut-il s'avérer coûteux ?

Guide d'entretien pour cadres intermédiaires

Présentation.

1. Stratégie :

Quelles sont les : mission, vision, valeurs et objectifs globaux d'AT ? (pour voir le niveau de leur clarté).

Quel est le taux de réalisation des objectifs de votre structure dans les cinq dernières années ?

2. Métier d'AT :

Quelles sont les technologies déployées par AT au niveau de votre wilaya ?

Ces technologies sont-elles déployées d'une façon homogène sur l'ensemble de votre wilaya ?

Pouvez-vous me décrire les étapes de la mise en œuvre de votre plan d'action, depuis son élaboration jusqu'à son exécution ?

Quels sont les outils vous permettant la mise en œuvre du PA ?

3. Structure organisationnelle :

Possédez-vous un organigramme détaillé représentant l'ensemble des services de la Sous-direction (SD) technique ?

La spécialisation :

Qu'en pensez-vous de la répartition des tâches effectuées au niveau de la SD technique et de la façon dont elles sont regroupées dans des unités de travail ?

Y a-t-il une redondance dans ces tâches ?

Y a-t-il des services au sein de la SD technique ayant une charge de travail supérieure à celle des autres ?

La formalisation :

En ce qui concerne la réalisation du plan d'action, avez-vous des procédures claires décrivant les processus de votre travail ?

Possédez-vous l'ensemble des procédures concernant les différentes tâches effectuées pour la réalisation du PA ?

Possédez-vous l'ensemble des fiches descriptives des postes de la SD technique ?

La centralisation :

Quel est le niveau d'autonomie et de contrôle que vos subalternes détiennent dans la réalisation de leurs propres tâches ?

Quel est le niveau d'autonomie de la sous-direction technique dans l'établissement de son plan d'actions ?

Quel est le niveau de dépendance de la SD technique à la DG d'AT en matière de prise de décision ?

L'interaction entre les différents services est-elle fluide ?

Comment qualifiez-vous le niveau hiérarchique d'AT ?

Configuration de la structure :

Quels sont les problèmes causés par la structure actuelle d'AT ?

Comment expliquez-vous la lenteur de la mise en œuvre de la structure actuelle (élaborée en 2016 et jusqu'à présent non mise en œuvre) ?

Quels sont les éléments à changer dans la structure actuelle d'AT ?

Guide d'entretien pour cadres opérationnels

Présentation.

1. Stratégie :

Quelles sont les : mission, vision, valeurs et objectifs globaux d'AT ? (pour voir le niveau de leur clarté).

Quel est le taux de réalisation des objectifs de votre service dans les cinq dernières années ?

1. Métier d'AT :

Quelles sont les technologies déployées par AT au niveau de votre wilaya ?

Ces technologies sont-elles déployées d'une façon homogène sur l'ensemble de votre wilaya ?

Pouvez-vous me décrire votre rôle par rapport à la mise en œuvre du plan d'action ?

Quels sont les outils vous permettant la mise en œuvre du plan d'actions ?

2. Structure organisationnelle :

La spécialisation :

Qu'en pensez-vous de la répartition des tâches au niveau de votre service ?

Y a-t-il une redondance dans ces tâches avec les autres services de la SD technique ?

Comment qualifiez-vous la charge de travail de votre service par rapport aux autres services de la SD technique ?

La formalisation :

Possédez-vous des procédures décrivant vos tâches ?

Possédez-vous la fiche descriptive de votre poste ?

Le règlement intérieur et la convention collective d'AT sont-ils accessibles ?

La centralisation :

Comment décrivez-vous l'autonomie, le niveau de contrôle et de prise de décision que vous avez sur la réalisation de ces tâches ?

Comment décrivez-vous l'interaction et la coordination avec votre hiérarchie ?

Comment décrivez-vous l'interaction et la coordination les autres services de la SD technique ?

Comment qualifiez-vous le niveau hiérarchique d'AT ?

Configuration de la structure :

Quels sont les problèmes causés par la structure actuelle d'AT ?

Comment expliquez-vous la lenteur de la mise en œuvre de la structure actuelle (élaborée en 2016 et jusqu'à présent non mise en œuvre) ?

Quels sont les éléments à changer dans la structure actuelle d'AT ?

**ANNEXE D : EXEMPLE DU
VERBATIM**

Tableau 4 : Exemple de Verbatim

Thème	Sous thème	Questions/ Réponses
Stratégie d'entreprise	Elaboration de la stratégie de l'entreprise	<p>Comment et par qui est élaborée la stratégie d'AT ? (Une cellule stratégie existe alors pourquoi une commission d'élaboration de stratégie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans l'ancienne organisation il y avait une structure dédiée pour l'élaboration de la stratégie appelée Division Stratégie et Innovation mais elle n'a jamais été opérationnelle puisqu'elle n'a jamais communiqué de livrable. A cet effet, elle était sous-dimensionnée en une simple unité et placée sous la tutelle de la Cellule Reporting et Analyse. Pour cette année, l'élaboration du plan stratégique a été confiée à une commission multidisciplinaire mais limitée par le temps. Pour l'élaboration du plan stratégique, chaque membre de la commission à travailler d'une façon acharnée, nous sommes partis d'une analyse détaillée, mais il aurait pu être un travail plus poussé et assez complet s'il était réalisé par des experts
	Missions, vision et valeurs	<p>Comment transmettez-vous la mission, la vision, les valeurs et les objectifs d'AT à l'ensemble des employés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous n'avons pas de méthodes claires permettant la communication et la concrétisation de la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Cela ne fait que mettre l'accent sur le fait que le capital humain est sous-estimé au sein de l'entreprise <p>Quelles sont les : mission, vision, valeurs et objectifs globaux d'AT ? (pour voir le niveau de leur clarté).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je les connais bien puisqu'ils étaient présentés par un chargé de mission lors d'une visite - Je les connais bien car ils découlent du métier de l'entreprise qui consiste dans la connectivité des citoyens algériens - Je ne les connais pas puisqu'ils n'ont jamais été partagés avec l'ensemble des employés - Je ne les connais pas et je trouve cela frustrant puisque je travaille sans connaître où va-t-on y arriver

	Choix et orientations stratégiques	<p>Lequel parmi les axes stratégiques / choix stratégiques cités dans le plan stratégique d'AT est le plus important ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'orientation d'AT c'est d'assurer la connectivité à tous les algériens, c'est une obligation puisqu'on est le seul opérateur national de téléphonie fixe, donc y a une demande qui doit être satisfaite, quel que soit l'endroit du client, c'est un engagement du pouvoir public via AT, tout algérien doit être connecté, deuxième des choses c'est la qualité de service. <p>Les brevets détenus par le département R&D, sont-ils dans le domaine des télécommunications ? rapportent-ils un plus dans la réalisation du travail par les opérationnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je n'en ai aucune idée, il faut voir avec la structure en question
	Objectifs stratégiques et plan d'actions	<p>Quel est le taux de réalisation des objectifs dans les cinq dernières années ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour quantifier le taux de réalisation des objectifs il faut tout d'abord les connaître - Ce n'est pas correct de juger un DO sur des objectifs qu'il n'a pas négocié avec la DG. En plus de cela, les objectifs commerciaux ne sont pas reliés aux objectifs techniques, puisqu'on peut atteindre les objectifs en matière de chiffre d'affaire sans satisfaire tous les clients, et d'un autre côté, y a des équipements qui ont été installés mais qui ne sont pas rentables et ne pourront pas être amortis puisque installés dans endroits qui ne comportent pas de clients potentiels - Les objectifs sont censés être SMART, que tout le monde puisse les comprendre pour qu'il puisse les réaliser. - Au sein de ma direction je dirais plutôt que je n'ai jamais atteint les 60%, cela est causé par plusieurs facteurs : le changement des objectifs en plein milieu de l'année, une mauvaise coordination entre les différentes unités <p>Existe-il une déclinaison de la stratégie en plan d'action ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oui, le plan d'action est clair pour chaque DO, son suivi se fait par le biais de l'application DO-Project - Le problème ne réside pas dans la déclinaison des objectifs en plan d'actions mais plutôt dans le choix de l'action, sur quelle base elle est lancée, normalement on se base sur les besoins des clients, d'une prospection commerciale mais réellement ce n'est pas le cas

Structure organisationnelle	Spécialisation	<p>AT possède-t-elle un organigramme détaillé représentant toute ses structures ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle possède un organigramme mais juste sur le niveau macro et non pas le détail - L'organigramme existe mais on n'a pas une visibilité au niveau de la DG puisqu'il lui manque une description par métier et activité. Une organisation qui en manque de ça est une organisation fragile <p>Quel est le niveau de spécialisation des tâches effectuées par les opérationnels du pôle technique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En absence du référentiel de l'emploi, on ne peut ni l'évaluer ni le mesurer <p>La charge de travail, est-elle prise en compte lors de la conception des postes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnellement, je trouve que la charge de travail au niveau de mon service est normale, mais ce n'est pas le cas des autres services, puisque y a beaucoup de collègues qui se plaignent - On se retrouve avec des unités de travail qui ont beaucoup de charge et d'autres non, ce qui engendre un sentiment d'injustice et d'inégalité. Le problème c'est qu'en tant que directeur opérationnel je n'ai même pas le pouvoir de redéployer les employés qui n'ont pas de charge de travail importante ou leurs déléguer d'autres tâches ce qui me met dans une position d'impuissance <p>Qu'en pensez-vous de la répartition des tâches au sein de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personne ne sait qui fait quoi, et surtout comment le faire, les tâches sont effectuées d'une façon aléatoire <p>Y a-t-il une redondance dans ces tâches ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce n'est pas question de redondance mais plutôt de chevauchement des tâches, en absence des fiches de postes et des procédures qui déterminent qui fait quoi on n'arrive pas à délimiter les responsabilités et s'entendre sur qui va assurer la réalisation des tâches dont l'appartenance à un poste n'est pas claire
------------------------------------	-----------------------	--

	Formalisation	<p>Comment et qui détermine les processus de travail au sein d'AT (surtout en ce qui concerne la réalisation du plan d'action) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette année une commission a été créée spécialement pour l'élaboration des procédures de travail du pôle technique, chaque membre est un représentant d'une structure en particulier <p>Ces processus sont-ils formalisés par des procédures bien claires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je ne vais pas au point de dire qu'il n'existe pas de procédures de travail, mais il en manque énormément, ce qui engendre une lenteur dans la réalisation du travail et même des conflits au sein de l'entreprise. On peut remédier à ce genre de problèmes en intégrant des applications et des logiciels en adéquation avec le métier de l'entreprise - Le problème avec les procédures de travail existantes au sein de l'entreprise c'est qu'elles nous limitent beaucoup dans la réalisation de nos tâches, beaucoup de bureaucratie, ce qui nous pousse à perdre énormément de temps pour effectuer notre travail <p>Les postes de travail de l'organisation actuelle, comportent-ils des fiches descriptives ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non, y a pas de fiches de poste, les DRH ne sont pas vraiment impliqués dans la mise en place d'une nouvelle organisation <p>Le règlement intérieur et la convention collective d'AT sont-ils accessibles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oui, ils sont accessibles pour tout le monde puisque se trouvent sur Tawassol
	Centralisation	<p>Comment décrivez-vous l'autonomie, le niveau de contrôle et de prise de décision que vous avez sur la réalisation de ces tâches ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - (au niveau de la SD-technique) le choix d'actions à intégrer dans le plan d'actions dépend entièrement de la SD technique, nos choix sont respectés - Parfois, on se retrouve avec à haut responsable qui n'a pas un pouvoir décisionnel, le pouvoir dépend de la personne et non pas du poste qu'il occupe <p>Comment qualifiez-vous le niveau hiérarchique d'AT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je n'ai pas de commentaires en ce qui concerne le niveau hiérarchique puisque je me trouve dans le top de la pyramide, pour cela, il faut surtout voir avec les opérationnels - Une structure fortement pyramidale avec une multitude de niveau hiérarchique, à l'encontre des normes du management par la qualité puisqu'ils tendent vers l'aplatissement des organisations

	Coordination	<p>Comment décrivez-vous l'interaction et la coordination au sein de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a un problème d'interaction surtout avec le commercial - Il y a un problème de coordination et de communication entre les différentes unités - On n'arrive pas à atteindre nos objectifs puisque notre travail ne dépend pas uniquement de nous, d'ailleurs, il est souvent bloqué par d'autres structures comme les achats, logistique et moyens qui par exemple ne nous fournis pas le matériels à temps pour lancer nos actions. - J'ai une très bonne entente avec mon responsable hiérarchique, il me soutien et prend en considération mes suggestions - Il y a un problème d'interaction avec les DO, nous n'avons pas de visibilité sur ce qu'ils font, il nous faut un système d'information fiable et l'intégration des outils des TIC
	Mode de structuration	<p>Les 50 directions opérationnelles d'AT, ont-elles la même structure technique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les 50 DO sont structurés de la même façon, nous avons une structure statique qui ne s'adapte pas avec la région en question et les technologies déployées <p>Quels sont les problèmes causés par la structure actuelle d'AT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de coordination ni de communication puisque on n'a pas les ressources avec lesquelles on converge vers les mêmes objectifs - En absence de formalisation, il y a un écart entre le schéma organisationnel et le fonctionnement actuel de l'entreprise <p>Comment expliquez-vous la lenteur de la mise en œuvre de la structure actuelle (élaborée en 2016 et jusqu'à présent non mise en œuvre) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La nouvelle structure a été mise en place sans même être finalisée, d'ailleurs, on ne connaît même pas sur quelle base elle était fondée, on n'a pas de diagnostic sur l'ex organisation (ses faiblesses et ses forces) pour donner des justifications pour les améliorations apportées - C'est la responsabilité de la DRH qui n'a pas été vraiment impliquée

Adéquation entre stratégie et entreprise	<p>Comment voyez-vous le rôle de la stratégie dans le renforcement des capacités opérationnelles de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avant de parler du rôle de la stratégie, il faut qu'il y ait déjà une équipe d'experts qui permet sa bonne élaboration. La stratégie n'est pas qu'un papier, mais une compétence et une façon de voir les choses. On ne peut pas avoir une capacité organisationnelle correcte si on n'a pas de mécanisme qui assure le bon déroulement de notre plan d'action. Il faut que la stratégie traite tous les aspects de la capacité opérationnelle. <p>La structure est-elle adaptée avec la stratégie de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je ne crois pas que la structure se trouve en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, il n'y a pas de cohérence puisque notre entreprise n'est pas orientée client qui est censé être au cœur d'organisation <p>Quels sont-les facteurs ou éléments qui influences la conception de la structure d'AT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - la structure technique dépend de la technologie déployée par l'entreprise - Ce qui impact le plus l'entreprise c'est les pouvoirs publics - Politique gouvernementale <p>Selon votre plan stratégique, vous cherchez à avoir une organisation flexible et agile. Comment comptez-vous vous entreprendre pour l'avoir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure la plus souple est celle où la maintenance et le déploiement sont séparés, le fait que chaque organisme dénonce les anomalies engendrées par l'autre et leur défaillance peut-être bénéfique pour l'entreprise <p>Quels sont les éléments à changer dans la structure actuelle d'AT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre et l'application des procédures de travail - Equilibrer entre niveau hiérarchique et pouvoir de décision - Il faut prendre en considération la zone géographique ainsi que la technologie déployé dans cette région lors de la conception de la structure. Cette dernière est censée être dynamique et change d'une région à une autre. Aussi, il faut remplacer la notion de chef d'équipe par chef de zone, comme cela on aura une meilleure insertion et implication des employés. En plus, déterminer la chaîne de valeur, déterminer les tâches élémentaires et intégrer la notion du repère de l'ouvrier qui consiste à calculer le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche en particulier par un seul employé, son unité de mesure est home/jour
---	---

Source (élaboré par nous-même)