

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**La Pratique du Nouveau Management Public (ou  
*New Public Management*) en Algérie**

**ETUDE DE CAS : Société de l'Eau et de  
l'Assainissement d'Oran**

**Présenté par :**

**Mlle Nour El Houda**

**KERKRA**

**Encadré par :**

**Mme F. OUAHDI BEKHOUCHE**

**Maître de conférences « A » EHEC**

**09<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**La Pratique du Nouveau Management Public (ou  
*New Public Management*) en Algérie**

**ETUDE DE CAS : Société de l'Eau et de  
l'Assainissement d'Oran**

**Présenté par :**

**Mlle Nour El Houda  
KERKRA**

**Encadré par :**

**Mme F. OUAHDI BEKHOUCHE  
Maître de conférences « A » EHEC**

**09<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**

« فَلِلَّهِ الْحَمْدُ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَرَبِّ الْأَرْضِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (٣٦) »

- سورة الجاثية ٣٦ -

« Toute louange (est) à Allah, Seigneur des cieux et  
Seigneur de la terre, Seigneur de l'univers (36) »

Sourate Al-J âthiyah-36-

## Remerciements

Je remercie avant tout, Dieu Tout-Puissant et Miséricordieux de m'avoir donné la santé, la force, le courage et la volonté pour entamer et terminer ce travail.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Madame **OUAHDI BEKHOUCHE Fella**. Je la remercie pour ses précieux conseils, sa confiance et sa disponibilité.

Je tiens à remercier tous les membres de la **SEOR** pour tous les échanges scientifiques, leurs conseils, idées et apports méthodologiques, pour leur sympathie et leurs accueils chaleureux et parmi eux et plus particulièrement ma tutrice de stage Madame **CHIKHAOUI Fatiha** pour son accompagnement durant la période du stage ainsi que Madame **BENYAMINA Dalila** qui a mis tout en œuvre pour que mon stage se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Nos vifs remerciements s'adressent également à tous **les enseignants** de notre école **EHEC** pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et scientifiques.

Je remercie enfin tous ceux et celles qui m'ont aidé et encouragé de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

## Dédicaces

Je dédie ce travail, comme preuve de respect, de gratitude, et de reconnaissance:

Particulièrement à mes chers parents, mes premiers supporteurs **KERKRA Belkacem** et **AOUNALLAH Bida** qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie, j'espère demeurer une éternelle fierté pour eux et j'implore le Tout-Puissant de leur accorder une bonne santé et une vie longue et heureuse.

À l'âme de mon cher grand-père **AOUNALLAH Mansour** que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

À mon cher grand-père **KERKRA Saad**, que Dieu le protège.

À ma chère grand-mère que dieu la bénisse.

À mes chers frères, sœurs et mes adorables nièces et neveux.

À mon oncle **Mohamed**, mes tantes et tous les membres de ma famille.

Et sans oublier mes chères amies ; **Tezkratt Katia**, **Belhocine Imene** et **Belaidi Imene**.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour.

À toutes les personnes qui pensent à moi de près ou de loin.

## **Résumé :**

Le nouveau management public (NMP) est un nouveau concept qui a vu le jour dans les pays en développement afin d'accompagner le chantier de réformes et de modernisation ayant pour objectif le rapprochement entre la gestion publique et la gestion privée, visant l'efficacité, l'efficience, la performance, la qualité des services publics et ainsi, la modernisation de l'administration publique.

L'absence de ce concept en Algérie nous a incités à étudier la possibilité de son application dans les organisations publiques algériennes en essayant de savoir comment un pays comme l'Algérie peut-il s'inspirer des nouveaux principes pour réformer son administration publique.

Notre objectif est de mieux comprendre cette nouvelle gestion publique et de faire des propositions pour la mise en place de ce nouveau modèle dans les organisations publiques algériennes visant l'amélioration de leur performance organisationnelle.

## **Mots clés :**

Nouveau Management Public (NMP), Organisation Publique, Modernisation de l'Administration Publique, Performance Organisationnelle.

**Abstract:**

New Public Management (NPM) is a new concept that has become popular in developing countries in order to support the reform and modernization needed to bring public management closer to private management, focusing on effectiveness, efficiency, performance, quality of services, and consequently, leading to the modernization of public administration.

The absence of this concept in Algeria encouraged us to study the possibility of its implementation in Algerian public organizations and to grasp how Algeria might be inspired by these new principles to undertake its public administration reform.

Our aim is to better understand this new public management concept and to recommend that this new model be implemented in Algerian public organizations in order to improve their organizational performance.

**Keywords:**

New Public Management (NPM), Public Organization, Modernization of Public Administration, Organizational Performance.

## ملخص :

الإدارة العامة الجديدة هي مفهوم جديد ظهر في البلدان النامية لدعم عملية الإصلاح والتحديث من أجل التقريب بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة، بهدف تحقيق الكفاءة والأداء وجودة الخدمات العامة، وبالتالي، تحديث الإدارة العامة.

دفعنا غياب هذا المفهوم في الجزائر إلى دراسة إمكانية تطبيقه في المؤسسات العامة الجزائرية من خلال محاولة معرفة كيف يمكن لبلد مثل الجزائر أن يستلهم مبادئ جديدة لإصلاح إدارته العامة.

هدفنا هو فهم هذه الإدارة العامة الجديدة بشكل أفضل وتقديم مقترحات لتنفيذ هذا النموذج الجديد في المؤسسات العامة الجزائرية بهدف تحسين أدائها التنظيمي.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة العامة الجديدة ، المنظمة العامة ، تحديث الإدارة العامة ، الاداء التنظيمي.

## **Liste de tableaux :**

<b>Tableau 01 : L'évolution de la pensée en management public .....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 02 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP.....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau 03 : les différents outils du NPM.....</b>	<b>37</b>
<b>Tableau 04 : Les caractéristiques principales du NMP.....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 05 : Comparaison entre l'administration wébérienne et l'administration NPM.....</b>	<b>41</b>
<b>Tableau 06 : Les sources d'alimentation en eau potable de la wilaya d'Oran.....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 07 : Les moyens humains de SEOR- 2021- .....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 08 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 09 : Présentation des catégories socioprofessionnelles.....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 11 : Niveau de formation du personnel.....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 12 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation.....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 13 : L'ancienneté des répondants par rapport à leur poste actuel.....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 14 : Les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne.....</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 15 : Les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne.....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 16 : Les éléments importants pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne.....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 17 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 18 : Le degré de formation et du changement organisationnel.....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 19 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation.....</b>	<b>91</b>

<b>Tableau 20 : Le type de culture dominant dans l'organisation.....</b>	<b>93</b>
<b>Tableau 21 : Le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de service...</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 22 : La relation entre l'administration et les citoyens.....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 23 : L'intelligence économique de l'organisation.....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 24 : Le degré d'innovation de l'organisation.....</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 25 : La réactivité de l'organisation face à des crises.....</b>	<b>98</b>

## Liste de figures :

Figure 01 : Organigramme Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran.....	56
Figure 02 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	75
Figure 03 : Présentation des catégories socioprofessionnelles.....	76
Figure 04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge .....	77
Figure 05: Niveau de formation du personnel.....	78
Figure 06 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation.....	79
Figure 07 : L'ancienneté des répondants par rapport à leur poste actuel.....	80
Figure 08 : Les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne.....	82
Figure 09 : Les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne.....	84
Figure 10 : Les éléments importants pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne.....	87
Figure 11 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs.....	89
Figure 12 : Le degré de formation et du changement organisationnel.....	90
Figure 13 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation.....	92
Figure 14 : Le type de culture dominant dans l'organisation.....	93
Figure 15 : Le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de service.....	94
Figure 16 : La relation entre l'administration et les citoyens.....	95
Figure 17 : L'intelligence économique de l'organisation.....	96
Figure 18 : Le degré d'innovation de l'organisation.....	97
Figure 19 : La réactivité de l'organisation face à des crises.....	98

## **Liste des abréviations :**

**ADE** Algérienne des Eaux

**AEP** Alimentation Eau Potable

**ALGERAC** Algerian Accreditation Body

**AQUACIS** Sistema de Información Integrado Para Procesos del Ciclo Integral del Agua

**CNAS** Caisse Nationale des Assurances Sociales

**CI** Contrôle interne

**CAT** Centre Appel Téléphonique

**CATPAN** Centre Appel Téléphonique pan

**DAF** Direction Administration et Finances

**EPA** Établissement Public Administratif

**EPIC** Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial

**ENAC** Entreprise Nationale de Canalisations

**HSE** Hygiène, Sécurité et Environnement

**ISO** International Organization for Standardization

**MSP** Motivation de Service Public

**MAO** Mostaganem Arzew Oran

**NMP** Nouveau Management Public

**NPM** New Public Management

**NGP** Nouvelle Gestion Publique

**OCDE** Organisation de Coopération et de Développement Économique

**ONA** Office National de l'Assainissement

**PPBS** Planning Programming Budgeting System

**PPP** Partenariats Public Privé

**RCB** Rationalisation des Choix Budgétaires

**SEOR** Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran

**SPA** Société Par Action

**SDEM** Station de Dessalement d'Eau de Mer

**SMQ** Système Management Qualité

**SPSS** Statistical Package for the Social Sciences

**SGP** Système Gestion Performance

**TIC** Technologies de l'Information et de la Communication

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Le management et le fonctionnement des organisations publiques.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 01 : Les spécificités des organisations publiques en matière de management.....</b>	<b>07</b>
<b>Section 02 : Le management public.....</b>	<b>15</b>
<b>Section 03 : Le fonctionnement bureaucratique.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre II : Le nouveau management public (NMP).....</b>	<b>25</b>
<b>Section 01 : Apparition, développement et fondement du NMP.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 02 : La conceptualisation du nouveau management public.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 03 : La mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (NGP).....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-).....</b>	<b>49</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>61</b>
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>103</b>



**Introduction générale**

### **Introduction générale :**

L'intérêt porté aux organisations publiques ne fait que croître ces dernières années, de nombreux auteurs les ont mises en lumière en expliquant leur fonctionnement et leur gestion (Bartoli Annie (2005); Laufer Romain (2008) ; Denis Proulx (2011) ; Thom Norbert & Ritz Adrian (2013) ; Marie Agouzoul & Jean-François Lemmet (2020) ; Chabani Madjid & Boucetta Mohamed (2017)). La liste est longue et non exhaustive....Mais tous ces auteurs visent à montrer bien qu'à l'heure actuelle les organisations publiques se trouvent au cœur des débats.

Ce n'est pas un hasard si la folie sur ce thème devient de plus en plus fréquente car le mouvement du nouveau management public semble aujourd'hui plus fort que jamais afin d'accompagner le chantier de réforme et de modernisation des administrations publiques. Tout d'abord, le « management public », le « Nouveau management public » et la « privatisation des organisations publiques » représentent un véritable problème auquel le monde entier est confronté. De plus, l'effet de la mondialisation conduit les administrations et le management public à se moderniser pour mieux s'adapter aux diverses évolutions. D'ailleurs, Annie Bartoli est claire sur ce sujet. Pour elle : « Les organisations publiques sont entrées dans une ère de transformations, de restructurations et de remises en cause. Elles sont, en conséquence, confrontées à de nouveaux défis » (p.9). Ainsi, la transformation du management public est une exigence accrue liée à l'amélioration de performance de l'entreprise. C'est pourquoi, au début des années 1980, l'émergence d'un nouveau mouvement, que Christopher Hood évoquait dans un article de 1991, le *New Public Management* (NPM), traduit en français par Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou encore Nouveau Management Public est remarquée (Hood, 1991).

La situation managériale des organisations publiques algériennes rend urgente la transformation organisationnelle prônée par le NPM. Le NPM est ainsi un ensemble des pratiques managériales, des affaires publiques issues du secteur privé, ayant pour objectif le rapprochement entre la gestion publique et la gestion privée, visant l'efficacité, l'efficience, la performance, la qualité des services publics et ainsi, la modernisation de l'administration publique.

En fait, l'Algérie souffre d'une crise financière caractérisée par un système administratif inflexible, insensible à l'évolution des besoins humains. Par conséquent, elle a besoin de conjuguer toutes ses forces et ses compétences pour se redresser.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que s'inscrit notre intérêt à l'étude de ce sujet que nous trouvons intéressant, vraiment d'actualité, qui est digne de réflexion et qui a pour objectif de comprendre ce NPM et faire des propositions pour la mise en place de ce nouveau modèle de management dans les organisations publiques algériennes visant l'amélioration de leur performance organisationnelle.

L'importance et l'utilité de celui-ci pour notre spécialité et notre domaine, et la nécessité de traiter un sujet centré sur le secteur public car il n'est pas toujours évident pour nous d'appréhender ce secteur que nous trouvons beaucoup plus complexe que le secteur privé.

Notre recherche est centrée sur une problématique liée à un type d'organisations spécifique : les organisations publiques qui sont confrontées à de nouveaux défis. Cela les oblige à adopter des pratiques managériales proches de celles connues et pratiquées par les entreprises privées.

Nous présentons le *New Public Management* (NPM) comme un changement qui n'a pas pour finalité de faire disparaître les organisations publiques mais de les perfectionner. C'est pourquoi dans cet humble travail de fin de cycle, cette thématique va être traitée à travers la question principale suivante : **« Quel est l'impact du Nouveau Management Public (NPM) sur la performance organisationnelle des administrations publiques ? »**. Cette question est devenue une problématique courante des responsables politiques et des usagers du monde entier, quel que soit leur degré de développement.

Afin de répondre à cette problématique, nous allons enrichir notre recherche par les questions suivantes :

- ✓ L'application du NPM est-elle adaptée aux organisations publiques algériennes d'aujourd'hui ?
- ✓ Existe-t-il un apport significatif entre NPM et performance organisationnelle ?
- ✓ Quels sont les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NPM au sein de l'administration publique algérienne ?

- ✓ Quelles sont les principales actions permettant l'application du nouveau management public (NMP) dans les organisations publiques algériennes?

Afin de développer des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes appuyés sur les hypothèses suivantes :

- H1 : A l'heure actuelle, l'application du NMP est adaptée aux entreprises publiques algériennes.
- H2 : Il existe une étroite relation entre NMP et performance organisationnelle.
- H3 : les indicateurs de performance sont de type : financier, opérationnel, humain et managérial.
- H4 : L'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance.

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous allons montrer ultérieurement à l'aide d'une recherche empirique utilisant une méthode analytique ,comparative et des outils d'investigation, d'observation, de traitement, d'analyse et d'interprétation si la performance organisationnelle d'une entreprise publique sera améliorée ou non, en appliquant ce Nouveau Management Public(NMP) afin de faire, par la suite, des recommandations aux organisations publiques algériennes pour les perfectionner.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons présenter notre plan qui s'articule autour de (03) trois chapitres :

Ce mémoire fera converger une recherche théorique et une investigation de terrain. D'emblée, pour ce qui est de l'aspect théorique, nous nous attellerons dans un premier chapitre à la compréhension du management et le fonctionnement des organisations publiques d'un point de vue managérial.

Ce chapitre est divisé en trois sections : la première portera sur les spécificités des organisations publiques en matière de management, la deuxième sera consacrée au management public et enfin la troisième section sera vouée aux caractéristiques des organisations publiques en Algérie.

Un second chapitre donnera l'occasion d'expliquer un nouveau style de management dans les établissements publics appelé le nouveau management public (NMP). Ce chapitre est divisé en trois sections : la première portera sur l'apparition, le développement et les fondements du NMP, la deuxième sera dédiée à la conceptualisation du NMP et en fin la troisième section sera vouée à la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (NGP).

Enfin, un dernier chapitre de mémoire (la démarche pratique) sera consacré à la pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise Seor-Oran-) qui consistera en une enquête de terrain venant compléter la recherche documentaire.

Nous allons présenter d'abord l'organisme d'accueil dans la première section, la méthodologie de recherche utilisée en décrivant le panel, l'élaboration des questionnaires, le vécu des interviews dans la deuxième section, et en fin les résultats de ces nombreux échanges très riches et instructifs, ainsi que la synthèse dans la troisième section.

Dans un aller-retour entre théorie et pratique, nous édicterons enfin un certain nombre de préconisations à destinations des entreprises publiques algériennes souhaitant améliorer leurs performances organisationnelles, et désireuses de mettre en œuvre ce nouveau style de management. Cette partie marquera la conclusion de cette recherche dont nous espérons qu'elle répondra à certaines questions et ouvrira de nouveaux champs de recherches nouveaux dont au profit des nouvelles investigations.

**Chapitre I : Le management et le fonctionnement des  
organisations publiques**

### **Introduction :**

Certaines organisations publiques font apparaître un certain déficit managérial, d'où la nécessité de parler du management des organisations publiques, un domaine peu exploré en Algérie, afin de pouvoir qualifier le style de management qui prévaut dans les organisations publiques algériennes et de comprendre le nouveau management public.

Dans ce chapitre, nous abordons les spécificités de l'organisation publique afin d'observer ses caractéristiques principales et ses limites, notamment en Algérie. Puis, nous visualisons le management et le fonctionnement de ces organisations. Et enfin, nous illustrons le fonctionnement bureaucratique et ses effets pervers.

### Section 01 : Les spécificités des organisations publiques en matière de management

Contrairement aux entreprises privées, les organisations publiques ont une mission majeure du service public ayant pour objectif la satisfaction des besoins collectifs dans le cadre de l'intérêt général, elles sont souvent appelées à accomplir des missions connexes d'ordre politique, économique ou sociale. Le concept de service public recouvre l'ensemble des activités d'intérêt collectif qui sont menées sous l'égide des pouvoirs publics.

Les organisations publiques en Algérie ne fonctionnent pas de manière pleinement satisfaisante. Le contexte dans lequel elles s'insèrent impose des évolutions. Pour cela nous allons aborder les spécificités de l'organisation publique afin d'observer ses caractéristiques principales et ses limites, notamment en Algérie.

#### 1.1 Qu'est-ce qu'une organisation publique ?

L'organisation publique est souvent définie par opposition à l'entreprise privée : au profit se substitue l'intérêt général<sup>1</sup>. Cependant, cette opposition est réductrice <sup>2</sup>car l'organisation publique est un concept beaucoup plus complexe à définir<sup>3</sup>.

Pour notre recherche, nous pouvons retenir la définition suivante: **l'organisation publique est une réalité sociale et institutionnelle** (les activités du service public sont placées sous la dépendance directe ou indirecte des collectivités locales, le service public relève donc de l'Etat), **un régime juridique** (il donne aux personnes qui le régissent des obligations et des privilèges exorbitants du droit commun), et, enfin, **un mythe légitimant** qui prolonge l'image positive de l'État (à savoir, le souci de satisfaire le mieux possible les aspirations du public)<sup>4</sup>.

Dans notre cas, une organisation publique est une entité dont l'Etat possède le contrôle. Elle produit des services publics pour satisfaire l'intérêt général.

---

<sup>1</sup> GIBERT, (P) : « *La nature du management public* », Cahiers Français, n°202, 1981, PP. 69-72.

<sup>2</sup> CHEVALLIER, (J) : « *La gestion publique à l'heure de la banalisation* », Revue Française de Gestion, 1997, PP. 26-38.

<sup>3</sup> BARTOLI, (A) : « *Spécificité du management public* », Cahier de Recherche de l'ESUG, n°35. 1998.

<sup>4</sup> CHEVALLIER, (J) : « *Le service public* », 3<sup>e</sup> éd, P.U.F, n°2359, 1994.

### 1.2 La raison d'être des organisations publiques :

Les organisations publiques sont soumises à des finalités externes définies et imposées par la loi (défense nationale, éducation, état civil, aide sociale,...). Elles ont pour finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général pour assurer le bien-être d'une collectivité.

Par conséquent, les missions liées à cette finalité auront un caractère non lucratif, même si certaines organisations publiques génèrent des bénéfices et développent des activités marchandes.

### 1.3 Les caractéristiques des organisations publiques :

Il existe un ensemble de critères, de normes et d'attentes qui distinguent les organisations publiques des organisations privées<sup>5</sup> à savoir:

- ✓ L'existence de statuts juridiques spécifiques pour la structure et le personnel.
- ✓ La réalisation de missions d'intérêt collectif.
- ✓ Le caractère non marchand et non concurrentiel des activités.
- ✓ La propriété du capital et des biens par l'État.
- ✓ L'exercice d'un contrôle par l'État qui crée de contraintes spécifiques.
- ✓ La vocation non lucrative de l'organisation.

Les caractéristiques propres aux organisations publiques, dépendent des « lunettes » que l'on porte pour les repérer. Ainsi, deux grilles de lecture peuvent être utilisées : la grille « institutionnelle » et la grille « organisationnelle ».<sup>6</sup>

La grille institutionnelle qui met en avant les particularités politiques et juridiques. Dans cette approche, une organisation publique :

- présente un caractère de soumission au pouvoir politique ;
- relève d'un système juridique particulier ;
- fonctionnent selon une rationalité propre dite de « service public » ;
- se finance à partir de ressources budgétaires affectées ou prélevées.

---

<sup>5</sup> DAMAJ, (K) : « *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers* », thèse de doctorat en sciences de gestion, École doctorale abbé Grégoire du Conservatoire National des Arts et Métiers -CNAM, 2013, P.64.

<sup>6</sup> NIOCHE, (J.-P) :« *Science administrative, management public et analyse des politiques publiques* », revue française d'administration publique, n°24, 1982.

La grille organisationnelle qui complète ou nuance la première et relève que les organisations publiques reflètent trois tendances fondamentales :

- Une activité plus souvent de « service » que de fabrication de produits ;
- Une taille importante ;
- Un environnement complexe, contraignant, et marqué par d'importantes « barrières d'entrée ».

### 1.4 Les critères de caractérisation des organisations publiques :

Les services publics reposent sur trois grands principes communs de fonctionnement qui les distinguent ainsi des activités privées lucratives :

- ❖ **Le principe d'égalité** : faciliter l'accès au service public pour tous les citoyens (tous les citoyens soient traités de manière identique).
- ❖ **Le principe de continuité** : assurer un fonctionnement régulier du service public et satisfaire les usagers de façon continue.
- ❖ **Le principe d'adaptabilité (mutabilité)** : l'organisation et le fonctionnement du service public doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement global.

Les organisations publiques sont hétérogènes, et leurs statuts juridiques diffèrent :

- **L'administration de l'État** : ministères
- **Les collectivités territoriales** : les Wilayas, les Daïras, et les Communes.
- **Les EPA, les « Établissements Publics Administratifs » & autres organismes publics administratifs** : universités, lycées, collèges, caisse des écoles, service d'incendie de secours, hôpitaux publics, chambres de commerce, caisses nationales de la sécurité sociale des travailleurs CNAS ...
- **Les EPIC<sup>7</sup>, les « Établissements Publics à caractère Industriel & Commercial »** : la poste, les ports autonomes, la banque de la nation, les offices de tourisme, les musées nationaux.

En Algérie, un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Personnes morales de droit public soumises au droit commercial.

<sup>8</sup> BEKIOUA, (Farouk) : « *Management des organisations publiques* », EHEC, 20/11/2021, P.13.

- **Les entreprises publiques** : les sociétés commerciales de droit privé, dont le capital est majoritairement détenu par l'État.

D'après la nature des services fournis, nous soulignons, entre ces cinq structures juridiques, que les administrations de l'État et les collectivités territoriales ne fournissent que des services non marchands. Les établissements publics administratifs et les autres organismes publics administratifs (EPA) fournissent à 95 % des services non marchands et, dans 5 % des cas, des services marchands. Les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et les entreprises publiques fournissent, quant à eux, des services marchands, dans 95 % des cas<sup>9</sup>.

### 1.5 La production des organisations publiques :

Les organisations publiques remplissent plusieurs fonctions dont les plus importantes sont : l'application de la loi et la gestion directe des services publics. Dans ce cas, elles ont une fonction normative<sup>10</sup>. Elles assurent aussi une variété de services, y compris : l'éducation, la santé, la sécurité sociale et la justice. Elles exercent également un contrôle sur la gestion des services publics gérés par des personnes privées.

Les organisations publiques ont deux productions différentes, à savoir<sup>11</sup> :

#### 1.5.1 Les biens publics :

Ils sont collectifs, indivisibles (accessibles pour tous les citoyens), et extensibles (la consommation des uns ne diminue pas la consommation des autres) comme l'éclairage public par exemple. Un bien collectif peut être marchand comme le théâtre municipal par exemple.

#### 1.5.2 Les services publics :

Ce sont des services non marchands. Il s'agit de toute activité d'intérêt général assurée par un organisme public ou privé sous le contrôle de la puissance publique.

---

<sup>9</sup> DAMAJ, (K) : Op.cit, P.66.

<sup>10</sup> Ibid, P.66.

<sup>11</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/les-organisations-publiques-mettre-en-oeuvre-des-politiques-publiques/>  
(publié 2022, consulté le 21/05/2022 à 23h00)

### 1.6 Les principes des services publics :

S'agissant des activités de service, les gestionnaires leurs attribuent traditionnellement les deux spécificités suivantes<sup>12</sup> :

- Le caractère intangible (non matériel) et hétérogène (non reproductible à l'identique) de l'output.
- La simultanéité de la production et de la consommation du service (d'où la nécessité du contact entre le producteur et le consommateur).

Concernant les spécificités de l'activité de service public, la question semble avoir rarement été traitée dans ces termes<sup>13</sup>. Cependant, les écrits et les discours sur le secteur public font régulièrement référence aux idées suivantes :

- ✓ La vocation d'une organisation publique repose sur la satisfaction d'intérêt collectif.
- ✓ Les services publics sont pris en charge par les organisations publiques en partie ou totalement sur la base d'un financement public principalement à base des ressources fiscales. De ce fait, les unités publiques ont un degré limité de contrôle sur les sources de financement et les éléments de coût de leurs activités.
- ✓ Les organisations publiques n'ont pas une vocation à réaliser des profits.
- ✓ Les activités du service public sont dépendantes du contrôle exercé par des tutelles.
- ✓ La plupart des salariés sont soumis à des statuts spécifiques très codifiées.
- ✓ Les unités publiques ignorent l'enjeu économique de la pérennité qui caractérise les entreprises privées.
- ✓ Il existe plusieurs moyens d'agir et d'interagir avec l'environnement: achat, vente, prélèvement, mise à disposition, coercition, subvention, influence,...
- ✓ L'importance de la taille et les dépendances vis-à-vis de pouvoirs publics entraînent un poids organisationnel, même au sein des unités publiques.

J. Chevallier souligne que « les services publics doivent faire face à une insatisfaction croissante du public. Le comportement des usagers a changé, en devenant de plus en plus semblable à celui des consommateurs exigeants et revendicatifs, les usagers attendent avant tout des services publics qu'ils leur fournissent des prestations meilleures et à moindre coût que celles que pourraient leur fournir des entrepreneurs privés, et les signes de désaffection se

---

<sup>12</sup> EGLIER, (P) et LANGEARD (E) : « *Servuction – Le Marketing des services* », Mc Graw Hill, Paris, 1987.

<sup>13</sup> SAIAS, (M.A) et LEONARDI (J.-P) : « *Service public et service du public* », Revue Française de Gestion, 1977, n°11, PP. 9-24.

multiplient vis-à-vis de services qui font l'objet de critiques acerbes de la part de leurs usagers»<sup>14</sup>.

### **1.7 Les missions des organisations publiques :**

Les organisations publiques sont des unités institutionnelles dont la mission principale est de fournir de services publics ou d'effectuer des opérations de redistribution des ressources.

Une organisation publique peut être responsable de différentes missions et, simultanément, une mission peut être déléguée à différentes organisations. La détermination de la mission d'une organisation publique découle des objectifs fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations politiques, économiques et sociales.

Nous distinguons deux types de missions au sein des organisations publiques :

#### **1.7.1 Les missions destinées à répondre aux besoins des citoyens sont les plus importantes parce qu'elles constituent la raison d'être des organisations publiques:**

- Les missions de sécurité ou de souveraineté assurées par la police, l'armée, la justice ...etc.
- Les missions économiques comme les travaux publics, les transports, les communications, l'urbanisme, l'aménagement du territoire...etc.
- Les missions sociales : éducation, santé, culture, sports, aide sociale...etc.

#### **1.7.2 Les missions de support de l'administration destinées à assurer le bon fonctionnement des organisations publiques :** recrutement, formation, gestion des agents, contrôle de l'administration...etc.

Cependant, les missions des organisations publiques peuvent évoluer et s'adapter au fil du temps.

### **1.8 La mise en œuvre des missions au sein des organisations publiques:**

Les entreprises publiques fonctionnent suivant un programme d'action, proche de celle des entreprises privées alors que la fonction publique d'État, territoriale et hospitalière fonctionne suivant une logique de programmation et de budgétisation.

---

<sup>14</sup> CHEVALLIER, (J) : « *Le service public* », 4<sup>e</sup> éd, P.U.F, n°2359, 1997, P. 100.

### 1.9 Les spécificités des organisations publiques en matière de management :

Contrairement au secteur privé, la gestion des affaires publiques d'une organisation publique comporte deux dimensions qui constituent les deux faces d'une seule réalité<sup>15</sup> :

- La première fonction de production est associée à la gestion des organisations publiques qui ne diffère guère de la gestion des entreprises et des organisations du secteur privé.
- La deuxième fonction de production est associée à des obligations de service public, de nature politique et juridique qui contribue grandement à la légitimité des services administratifs et repose sur le respect des principes et procédures démocratiques. Cette légitimité « primaire » est de plus en plus complétée par une autre forme de légitimité dite « secondaire » où les acteurs des politiques publiques recherchent une reconnaissance par la qualité de leurs prestations à l'attention des acteurs sociaux.

Au-delà de ces deux fonctions, l'environnement concurrentiel des organisations publiques semble avoir des spécificités distinctives.

En effet, les organisations publiques ont leurs propres spécificités en matière de management, à savoir :

#### 1.9.1 Primauté des choix politiques :

Les choix politiques priment sur la logique économique du marché.

#### 1.9.2 Des contraintes plus lourdes :

- L'existence des acteurs multiples qui ont des besoins et des attentes différentes (Etat, élus, électeurs, usager,...).
- Le droit public<sup>16</sup> : recrutement des fonctionnaires, le budget voté donne l'autorisation de dépenses de façon définitive contrairement aux entreprises privées qui peuvent plus facilement ajuster en fonction des modifications de l'environnement.

#### 1.9.3 Des résultats difficilement mesurables :

Choix des critères, importance du lien de cohésion sociale.

---

<sup>15</sup> NAFZAOUI, (M. A.) et BENFAIDA(Z) : «Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc», Revue Internationale du Chercheur, Vol. 3, numéro 1, PP. 91 - 109

<sup>16</sup> BEKIOUA, (Farouk) : Op.cit, P.20.

### 1.10 Les caractéristiques des organisations publiques en Algérie :

En effet, les organisations publiques algériennes sont perçues très négativement, cela est dû à plusieurs raisons:

- Leurs formalités administratives sont complexes et lourdes.
- L'absence d'une responsabilisation et d'une transparence dans la gestion des organisations publiques en Algérie, l'opacité et la corruption.
- La centralisation excessive et la faible communication.
- Leurs méthodes de travail sont dépassées.
- Un surplus de personnels non qualifiés.
- L'absence de l'administration électronique dans les organisations publiques algériennes.
- Manque de compétences et de technologies modernes.
- L'intervention de personnalités politiques influentes dans les affaires de l'administration publique.
- Manque de planification et de collaboration avec le secteur privé.
- Manque de standardisation et de classification dans le système de sélection.
- La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est une gestion statutaire et rigide qui se limite à une simple application des dispositions statutaires (recrutement, avancement, discipline ; fin de fonction) et comptables (traitements, primes et indemnités).<sup>17</sup>
- L'instabilité des structures administratives à cause de la non-prise en compte des missions de service public dans les choix qui ont présidé à l'organisation de l'administration publique.<sup>18</sup>

Selon Walid Laggoune « L'Etat dans la problématique du changement : éléments de réflexion »<sup>19</sup>, Cette situation administrative a été encore exacerbée par le contexte particulier de l'État algérien qui se caractérise par les éléments suivants :

- ✓ Les processus de formation des états demeurent inachevés.
- ✓ Leur jeunesse en ce qui concerne les états post-coloniaux.

---

<sup>17</sup> KEDEROUCI, (Sabah): « *Administration et performance: Le cas de l'administration Algérienne* », mémoire de magister en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de Tlemcen ,Tlemcen,2010,P.138.

<sup>18</sup> KEDEROUCI, (Sabah):Op.cit, P.139.

<sup>19</sup> LAGGOUNE, (Walid) : « *L'Etat dans la problématique du changement : éléments de réflexion* », revue de l'ENA, Vol.13, numéro 25, Centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 2003, P.43.

- ✓ Le rôle important qu'ils ont eu à assumer après leurs indépendances pour réaliser l'unité nationale, et l'intégration économique et sociale.
- ✓ La faiblesse des autres acteurs économiques et sociaux.
- ✓ Le sous développement.
- ✓ Ex-pays colonisé.
- ✓ Ex-pays à économie dirigée.
- ✓ Pays à rente pétrolière où l'action de l'Etat est sollicité en permanence (rôle distributeur), et où les choix politiques prévalent souvent sur les choix économiques.

### **Section 02: Le management public**

Il est important de revoir la notion de management public, avec ses concepts, ses caractéristiques et son contexte d'évolution afin de pouvoir qualifier le style de management qui prévaut dans les organisations publiques et de comprendre le nouveau management public.

#### **2.1 La complexité du management public :**

Aujourd'hui, le « management public » rend compte d'une crise dans la validité perçue des systèmes en vigueur. Les bouleversements observés au sein des organisations publiques soulignent les pressions exercées par les pouvoirs publics. On transpose alors des concepts et des pratiques provenant du secteur privé vers les organisations publiques, affirmant par la même la supériorité de notions de gestion que l'on croyait dévolues aux entreprises privées.

Les organisations publiques sont désormais marquées par un discours prônant le changement. Différents domaines de l'action publique (éducation, santé, ...) mettent en avant les pressions exercées pour la réalisation d'une réforme. Toutefois, la prise en compte d'un nouveau référentiel de valeurs ne représente pas une simple application d'outils et de pratiques, il s'agit véritablement de réaliser des modifications dans les valeurs même du secteur public.

Ajoutant à tous ce qui précède, l'instabilité environnementale dont les caractéristiques sont multidimensionnelles : Concurrence intensive, nouvelles données démographiques, l'effet de la mondialisation, accélération des cycles des technologies et de produits, consommateurs//usagers de plus en plus portés vers l'innovation, société saturée d'informations, etc. Afin de pouvoir répondre à cette nouvelle complexité, l'organisation se doit d'être de plus en plus flexible, laissant alors place à des modes d'organisation plus modulables.

### 2.2 Les conceptions du management public :

La notion de management public est difficile à définir précisément ; car elle est à l'intersection de deux notions elles-mêmes complexes et souvent considérées comme contradictoires, à savoir le management d'une part et le service public d'autre part. Nous avons choisi de mettre en avant quelques définitions qui en sont données, à savoir :

Patrick GIBERT fait une comparaison du management public sous quatre visions: « Tantôt considéré comme un art, tantôt vu comme une science, le management public peut tout aussi bien être considéré comme un mouvement ou comme un outil de légitimation. De surcroît les frontières entre ces quatre visions sont moins que claires et leurs imbrications importantes »<sup>20</sup> Pour cet auteur, « Il semble vain de vouloir aboutir à une conception du management public relativement claire et généralement acceptée »<sup>21</sup>

Romain LAUFER<sup>22</sup> constate deux approches opposées pour définir le management public : Celles qui considèrent que le management public est le management des organisations appartenant au secteur public, la notion de public associée à celle de management correspond au statut juridique des organisations, et celles qui considèrent que le critère juridique doit céder la place à des critères issus des sciences humaines (économie, sociologie ou sciences des organisations).

La première approche admet que les organisations publiques ne sont pas des organisations comme les autres et qu'un certain management doit leur être appliqué. Selon Krief, « considérer les organisations de service public comme des organisations spécifiques tend à les marginaliser »<sup>23</sup>.

La deuxième approche évite le statut juridique de l'organisation, se concentrant sur l'identification du management comme une science administrative. Selon Chevallier, cette deuxième approche tend « à découvrir et mettre en œuvre les méthodes les plus rationnelles et

---

<sup>20</sup> PATRICK, (Gibert) : « *Un ou quatre managements publics ?* », in revue politiques et management public, Vol. 26, numéro 3, 2008, PP.7-23.

<sup>21</sup> Idem, PP.7-23.

<sup>22</sup> LAUFER, (Romain) : « *Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes* », sous la direction de Guy Terny , in revue politiques et management public, Vol. 3, numéro 1, 1985, PP. 25-48.

<sup>23</sup> KRIEF, (Nathalie) : « *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociaux de service public* », thèse pour le doctorat de science de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 1999, P. 81.

les plus efficaces d'organisation, en vue d'accomplir, dans les conditions optimales, une tâche donnée»<sup>24</sup>.

À la lumière de ces deux approches que nous venons d'évoquer, on peut considérer que:

Le management public = Le management des organisations du service public
--

Laufer et Burlaud définissent le management public au sens étroit comme une méthode, et le secteur public comme un lieu d'application de cette méthode<sup>25</sup>. Le management public est donc comme application du langage du management au secteur public. Au sens large, ils le définissent comme «ce que devient le management lorsque le public prend conscience de l'effet de l'action de l'organisation sur son environnement économique et social»<sup>26</sup>. Quand une organisation va au-delà de son environnement.

En raison des diverses définitions qui existent, il est plus approprié dans notre cas de définir le management public comme un ensemble de pratiques managériales pour gérer une organisation publique.

### 2.3 Les caractéristiques du management public :

Michel Crozier<sup>27</sup>, dans son article « les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement » a mis en évidence trois caractéristiques du management public tel qu'il est pratiqué dans les organisations publiques :

- 1- Leur activité étant généralement fondée sur l'institution juridique du monopole d'une fonction, les administrations publiques sont protégées de leur environnement. Elles s'adaptent de ce fait souvent avec retard et peuvent plus facilement s'abandonner au rêve de l'organisation parfaite.
- 2- Fournissant essentiellement à la société des services complexes, gérant des relations humaines beaucoup plus que des biens matériels, leurs difficultés d'adaptation sont ressenties de façon plus grave, particulièrement par les administrés, ce qui provoque,

---

<sup>24</sup> CHEVALLIER, (Jacques) : « *Science administrative* », 1<sup>er</sup> éd, Presses Universitaires de France, Thémis, 1986, PP. 45-46.

<sup>25</sup> LAUFER, (R) et BURLAUD (A) : « *Management Public, gestion et légitimité* », Paris, Dalloz, (Coll. Dalloz Gestion - Systèmes et Stratégies), 1980, P.31.

<sup>26</sup> Idem, P. 52.

<sup>27</sup> CROZIER, (M) : « *Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement* », sous la direction de Guy TERNY, in revue politiques et management public, Vol. 3, numéro1, 1985, PP. 9-23.

dans un premier temps, un besoin de protection que la situation de monopole rend possible.

- 3- L'explosion générale des communications ainsi que le passage d'une société de production à une société de services, bouleversent l'équilibre des protections traditionnelles. Par conséquent, les administrations et les gouvernements rêvent de ce fait de méthodes scientifiques qui permettraient de fonder un nouvel équilibre, et de le justifier. Ne disposant pas de l'expérience constante et répétée qu'apporte empiriquement l'analyse des résultats de l'action dans un monde très concurrentiel, ils sont moins bien armés dans la préparation de l'avenir et risquent de perdre constamment de vue le principe de réalité.

Selon Eric Ardouin<sup>28</sup>, la spécificité du management public réside dans le fait que les valeurs de service public ne sont pas celles du marché.

#### 2.4 Évolution du management public :

Depuis le début du XXème siècle, l'idéologie associée au management public s'est considérablement développée. Ainsi, Nelissen et De Gøede<sup>29</sup> distinguent sept approches dominantes qui résument l'évolution de la pensée en management public :

**Tableau 01 : L'évolution de la pensée en management public**

Approches	Nature du management public	Période principale
Politique/administration	Apolitique	1900-1925
Science de l'administration	Scientifiquement fondé	1920-1940
Wébérienne	Orienté par les règles	1930-1970
Humaniste	Orienté sur l'homme	1960-1980
Politique publique	Orienté sur les politiques	1970-1980
Systémique	Orienté sur l'environnement	1980-2000
Nouveau management public	Orienté « business »	1980-2000

Source : NELISSEN, (Nico) et DE GOEDE, (Peter) : Op.cit, PP. 19-34.

<sup>28</sup> ARDOUIN, (E) et BAUDOUIN (J-C): « *Le Management public des territoires : décider, agir, évaluer* », éditions de L'aube, France, 2012, PP.196-243.

<sup>29</sup> NELISSEN, (Nico) et DE GOEDE, (Peter) : « *Public Management : The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement* », in International Journal of Public Administration, Vol. 26 n°1,2003, PP. 19-34.

Au cours des dernières décennies, le management des organisations publiques a connu de grands changements, d'une part et indépendamment du niveau politico-administratif concerné, des réformes souvent importantes de l'administration ont été mises en œuvre (nouvelle gestion publique, nouvelles règles de gouvernance .....). D'autre part, et afin d'améliorer l'efficacité des prestations proposées au public, les organisations publiques veillent de plus en plus à utiliser de nouveaux instruments de management pour assurer une gestion plus efficace des ressources, tenant compte de la pression budgétaire que subit l'état<sup>30</sup>.

### Section 03 : Le fonctionnement bureaucratique

La majorité des organisations publiques ont une structure bureaucratique et la plupart d'entre elles n'ont pas trouvé une autre manière efficace pour s'organiser. Le secteur public Algérien étant avant tout qualifié de bureaucratique. Alors que recouvre le concept de la bureaucratie ?

#### 3.1 Le modèle bureaucratique :

La bureaucratie est un mode d'organisation dépassé, fondé sur le respect de règles stables et détaillées ce qui provoque des dysfonctionnements non négligeables.

La bureaucratie au sens de Max Weber<sup>31</sup> est la forme d'organisation la plus efficace et la plus rationnelle dans laquelle l'état peut atteindre les résultats souhaités. Certaines caractéristiques que possède cette bureaucratie peuvent conduire à dire qu'elle constitue un système idéal.

#### Le modèle bureaucratique wébérien :

Le modèle bureaucratique de Weber repose sur de principes et hypothèses qui en font donc un modèle purement théorique<sup>32</sup>:

---

<sup>30</sup> BELHOUCHE, (A) et BELAID (M) : « PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ALGERIENNES : QUELS MODELES DE MANAGEMENT ? », Vol.9, numéro 2, 2018, P.3.

<sup>31</sup> Max, (Weber) : « *Economie et Société* », Plon, Paris, 1971, (Ed. originale : 1921).

<sup>32</sup> <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/> (publié le 12/10/2020, consulté le 10/05/2022 à 20h00)

Les dix hypothèses du modèle bureaucratique de Max Weber :

- 1- Les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles.
- 2- Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie.
- 3- Chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie.
- 4- Un contrat sert de base à l'occupation de l'emploi.
- 5- Le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience).
- 6- La rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique.
- 7- L'emploi est la seule occupation du titulaire.
- 8- Logique de carrière : la promotion ne dépend que de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques.
- 9- Les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production.
- 10- Un contrôle strict et systématique s'exerce sur les individus dans leur travail.

Ainsi, Max Weber regroupe ces dix hypothèses en six principes, à savoir :

- 1- Une division précise du travail: la définition et la distinction du poste, des tâches et des responsabilités doivent être claires.
- 2- Structure hiérarchique : les relations entre un dirigeant et ses subalternes sont codifiées et l'autorité est précisément définie.
- 3- Sélection du personnel : la sélection du personnel se base sur la formation et les connaissances techniques. Celles-ci sont vérifiées au préalable.
- 4- Règles et règlements normalisés: ces règles, codes, méthodes, engendrent un système de prise de décision impartial et universaliste et tous les agents organisationnels sont traités de manière équitable.
- 5- Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. De ce fait, la mise en place des règles et des règlements évite tout conflit de personnalités.
- 6- Avancement : les employés reçoivent un salaire à un taux fixe et peuvent obtenir de l'avancement selon leur compétence et ancienneté.

Ce modèle bureaucratique qui constituait le modèle administratif idéal pour une gestion publique efficace et régulière, a été critiqué par d'autres auteurs, comme Merton et Crozier qui

ont mis en évidence les dysfonctionnements de ce modèle bureaucratique et le cercle vicieux bureaucratique<sup>33</sup>.

### 3.2 La bureaucratie et la post-bureaucratie :

#### 3.2.1 La bureaucratie :

Yvon Pesqueux a évoqué deux dimensions qui structurent les manières de schématiser le concept de bureaucratie (sa genèse à travers la bureaucratisation et son fonctionnement à travers le bureaucratisme)<sup>34</sup> :

- La bureaucratisation : c'est l'ensemble des processus analytiques génétiques permettant de saisir la genèse de la notion.
- Le bureaucratisme : c'est l'étude des caractères à la fois structuraux et dynamiques.

Selon Yvon Pesqueux, « les travaux sur la bureaucratie inspirent de nombreux thèmes de gestion : *la motivation de service public (MSP) ; les leaderships studies ; l'école de la contingence avec la reprise par Mintzberg de l'expression « bureaucratie professionnelle » pour caractériser la dynamique de la configuration types des professions ; le management public et la nouvelle gestion publique (NGP) ou New Public Management (NPM), les travaux du courant de la Stratégie comme pratique »*<sup>35</sup>.

Dans son article, « Le nouveau management public » (ou New Public Management) », Yvon Pesqueux<sup>36</sup> a mis en évidence aussi les caractéristiques de l'organisation bureaucratique webérienne, et les traits fondamentaux qui s'appliquent à l'administration publique :

- Entrée dans l'organisation bureaucratique par sélection et recrutement sur compétences individuelles et concours (neutralité du recrutement pour éviter l'effet de cooptation par reconnaissance du mérite individuel), contractualisation et adhésion à la mission de service public précisée par l'application de la loi et ses outils d'applications (vérifié au moment de la sélection et des concours collectifs) et nomination sur des missions ponctuelles ;

---

<sup>33</sup> SADDUGUI, (M) : « *La nouvelle gestion publique au Maroc* », In: Le droit marocain à l'aube du XXIème siècle, Mélanges Mohamed Chafi, série colloques et séminaires, numéro 54, publications de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 2017, PP.63-80.

<sup>34</sup> PESQUEUX, (Yvon) : « *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* », Doctorat, France, 2020, P.8. (halshs-02506340).

<sup>35</sup> Idem, P.8. (halshs-02506340).

<sup>36</sup> Ibid, P.8. (halshs-02506340).

- Organisation autour d'une hiérarchie clairement définie quant au rôle de chacun, celui des autres et sur les attributions définies par fonctions occupées afin d'éviter la concurrence entre agents et cadrer la performance ; séparation entre la fonction et l'individu qui l'occupe ; salaires fixés selon les statuts connus (cf. l'ancienneté, l'âge, etc.) ; respect d'une discipline interne et d'un code déontologie ; précision des activités et des relations par écrit sous forme de règles générales pour fluidifier la performance et éviter les aléas des interprétations et des jugements subjectifs.

Au sens de « l'idéal type wébérien », la bureaucratie c'est un modèle idéal reposant sur un pouvoir légal rationnel.

D'ailleurs, certains pays comme l'Allemagne et la France gardent de grands traits de ce modèle. Mais, il s'avère que ce modèle rencontre des difficultés dans un environnement en mutation.

### 3.2.2 La post-bureaucratie :

Elle est aussi identifiée sous l'appellation d'après fonctionnariat. Les débats sur la post-bureaucratie proviennent des aspects suivants<sup>37</sup> :

- Le déplacement de l'attention de l'efficacité vers la flexibilité et la livraison de valeur dans la production ;
- La centralisation ou focalisation par les services publics, sur les besoins spécifiques des usagers ;
- La décentralisation des organes de gouvernement.

En générale, la bureaucratie wébérienne et la post-bureaucratie sont issues d'une même intention, celle d'apporter de l'efficacité et répondre aux exigences renouvelées des usagers.

Cependant, elles diffèrent sur les principes. Là où la bureaucratie offre des principes sur la manière dont le secteur public devrait être géré, la post-bureaucratie construit ses principes sur la manière dont le secteur public est organisé ou géré parce qu'elle trouve ses origines dans les pratiques observées «L'hybridation entre les principes des deux logiques »<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> PESQUEUX, (Yvon) : Op.cit, P.8. (halshs-02506340).

<sup>38</sup> Ibid, P.8. (halshs-02506340).

### 3.3 Les dysfonctionnements bureaucratiques :

De nombreux auteurs ont donné une critique faisant apparaître les points négatifs de la bureaucratie.

#### 3.3.1 La dénonciation des effets pervers :

Le caractère idéal du modèle bureaucratique commence à être remis en question à partir des années 40. Des premiers travaux américains dénoncent la standardisation, et surtout la place centrale faite à la règle<sup>39</sup>.

En particulier, Merton<sup>40</sup>, Il considère que la discipline et les comportements standardisés entraînent un « déplacement des buts » où les règlements sont envisagés, non plus comme un moyen de fonctionnement, mais plutôt comme une fin en soi et constituent une source de rigidités. Selon Gouldner<sup>41</sup>, Il remarque que les règles génèrent tensions et démotivation contrairement à leur vocation.

#### 3.3.2 L'incontournable dimension humaine de l'organisation :

Plus tard, Crozier montre que, même dans les organisations les plus bureaucratiques avec de fortes contraintes décisionnelles, l'individu conserve l'autonomie associée à l'organisation et développe une stratégie visant essentiellement à défendre ou à améliorer sa position dans le système. En conséquence, le fonctionnement d'une organisation, notamment s'il est perçu comme contraignant, va être détourné et évoluer en fonction de stratégies individuelles par rapport à la règle<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> BARTOLI, (A) : « *Le management dans les organisations publiques* », Dunod, collection Management public, 2ème édition, 2005, P.4.

<sup>40</sup> MERTON, (R.K) : « *Social Theory and Social Structure* », Glencoe, IL. The Free Press, 1957.

<sup>41</sup> GOULDNER, (A) : « *Patterns of Industrial Bureaucracy* », Glencoe, The Free Press, 1954.

<sup>42</sup> BARTOLI, (A) : « *Le management dans les organisations publiques* », Op.cit, P.4.

### **Conclusion :**

Comme nous venons de le voir, les organisations publiques algériennes souffrent de problèmes complexes et dysfonctionnements énormes et leur situation managériale rend urgente la transformation prônée par le nouveau management public (NPM).

La réflexion peut être approfondie lorsque nous examinons la trajectoire du management publique au cours des dernières années. Ce Nouveau Management Public a-t-il vraiment un impact positif sur le fonctionnement des organisations publiques?

## **Chapitre II : Le nouveau management public (NMP)**

### **Introduction :**

Le NMP est un nouveau style de management dans les organisations publiques, apparu dans les années 1980, qui a pour objectif de réduire la distance entre la gestion publique et la gestion dans le secteur privé, bien connu par son efficacité et efficience et aussi de consolider la bonne gouvernance au sein des organisations publiques. L'absence de ce concept en Algérie nous a incités à étudier la possibilité de son application dans les organisations publiques algériennes.

Ce chapitre est divisé en trois sections : la première porte sur l'apparition, le développement et les fondements du NMP, la deuxième est dédiée à la conceptualisation du NMP et en fin la troisième section est vouée à la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (NGP).

### Section 01 : Apparition, développement et fondement du NMP.

Le Nouveau Management Public n'est apparu qu'à la suite de nombreuses réformes et de modernisations. D'ailleurs plusieurs théories expliquent les fondements conceptuels de ce nouveau système de management.

#### 1.1 Le contexte d'apparition et de développement du NMP :

Le management public doit s'adapter à la conjoncture, aux nombreuses évolutions sociales et aux variations du marché pour que l'état soit efficace et fournisse des services publics à la hauteur des attentes des citoyens. Le NMP fait partie de ces adaptations du management public.

D'après Amar & Berthier, le NMP a réussi de nombreuses tentatives incomplètes de réformes et de modernisation du secteur public comme dans les années 1960 avec la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France ou encore le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) aux Etats-Unis. Ces deux techniques budgétaires visaient au meilleur emploi des fonds publics<sup>43</sup>.

Selon Hood, le NPM fait référence à un ensemble soutenu de réformes à partir des années 80 qui ont marqué un abandon de la forme traditionnelle d'administration publique<sup>44</sup>. Ces réformes visaient à modifier le mode de fonctionnement des organisations du secteur public.

Il est difficile de déterminer l'origine et la date de ce Nouveau Management Public avec certitude et exactitude<sup>45</sup>. Or, il s'avère que ce nouveau management public est apparu au début des années 1980, principalement dans de nombreux pays du monde comme : le Royaume-Uni, la Nouvelle Zélande, le Japon, le Canada et la France. Cependant, les causes de cette émergence sont multiples et spécifiques à chaque pays.

Par exemple : En Grande-Bretagne, du fait des promesses politiques de réduire les impôts mais aussi du fait de la volonté de désengagement de l'Etat<sup>46</sup>. Dans le cas du Japon, en réponse à l'inefficacité du secteur public et à la détermination de parvenir à une gestion plus

---

<sup>43</sup> AMAR, (A) et BERTHIER(L) : « *Le nouveau management public : avantages et limites* », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007, P.2.

<sup>44</sup> CHRISTOPHER, (Hood) : « *A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?* », *Public administration*, Vol. 69, numéro 1, 1991, PP.3-19.

<sup>45</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : « *LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION* », Université de Poitiers, 2009, P.5.

<sup>46</sup> PESQUEUX, (Yvon) : « *Le nouveau management public (ou New Public Management)* », 2006, (hal-00510878), P.3.

cohérente et en Nouvelle Zélande, d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale<sup>47</sup>.

D'après les réformes mises en place, il est possible de classer les pays en trois groupes :

- **Le 1er groupe** : il englobe les pays anglo-saxons à savoir : l'Australie, la Nouvelle Zélande, la Grande Bretagne et les Etats Unis. Leurs objectifs étaient de changer radicalement la manière de procéder dans le secteur public en s'appuyant sur des structures qui se basent sur le principe de marché et mettent les prestations au premier plan.
- **Le 2<sup>ème</sup> groupe** : il englobe les pays du nord de l'Europe; il compte les pays suivants: la Norvège, la Finlande, la Suède et les Pays-Bas qui sont connus par une large coopération entre l'état et les communes, en se focalisant sur le consensus dans la manière d'exécution.
- **Le 3<sup>ème</sup> groupe** : il englobe la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche. Leurs objectifs étaient de passer de la comptabilité publique à la comptabilité double, de gérer le personnel d'une autre façon ainsi que de conforter l'orientation axée vers le résultat et le client.

Il s'agit donc de la modernisation interne du secteur public<sup>48</sup>.

L'Institut de la gestion publique et du développement économique a comparé différentes réformes menées dans les pays de l'OCDE (l'Organisation de Coopération et de Développement Économique). Cette étude montre que l'État cherche à se moderniser en réponse à divers événements tels que : face à une crise économique, à l'évolution des consommateurs et de leurs attentes, ainsi que face à une crise de confiance entre l'État et les citoyens. Ces trois éléments indiquent que l'État doit mener des réformes ayant des objectifs différents tels que: améliorer la performance (rationaliser la gestion publique), recentrer

---

<sup>47</sup> AMAR, (A) et BERTHIER(L) : Op.cit, P.3.

<sup>48</sup> NORBERT (Thom) et ADRIAN (Ritz) : « *Le management public : Concepts innovants dans le secteur public* », (Economie+Management), 1<sup>ère</sup> édition, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013.

l'organisation de l'administration sur les besoins des bénéficiaires ou améliorer l'information et la transparence à l'égard du parlement et du citoyen<sup>49</sup>.

Selon François- Xavier Merrien<sup>50</sup>, La vogue du NMP est due au couplage de quatre phénomènes de nature différente: des problèmes réels en relation avec des situations graves (dette publique, déficit commercial, délocalisation de la production), la domination progressive d'un corpus d'idées néolibérales et managériales, un réseau d'experts donnant des solutions toutes prêtes à vendre, et enfin des responsables politiques qui trouvent là une occasion à exploiter.

En conséquence, tous ces facteurs montrent de manière très claire le contexte dans lequel le MNP est né.

### 1.2 Les fondements théoriques de ce modèle :

Il y a plusieurs théories qui expliquent les fondements conceptuels du nouveau management public. Mais, on fait appel principalement à quatre théories de base que nous allons brièvement développer ci-dessous :

- **La théorie des choix publics (ou l'idéologie du Public Choice)** prend forme en 1962 dans les travaux de J.M. Buchanan et G. Tullock<sup>51</sup>. Elle est fondée sur une démarche individualiste étatique .Cela signifie que les administrations publiques ont un intérêt direct à leur propre croissance bien au-delà du contrat social. De plus, d'après cette théorie, la réponse aux problèmes de l'inefficience des entreprises publiques se trouve probablement dans le marché<sup>52</sup>. C'est l'élément le plus souvent expliqué comme fondement du NMP.
- **Le néolibéralisme(ou l'idéologie néo-libérale)** provient de Friedrich von Hayek et de Milton Friedman<sup>53</sup>. Le néolibéralisme est une forme de démocratie économique qui sert le public mieux que la politique<sup>54</sup>. Selon ce courant, le marché est considéré

---

<sup>49</sup> CHEMLA-LAFAY, (Annie) et autres : « 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE », *Population (national, estimation 2004)*, Vol. 293, numéro 907, 2006, PP.5-8.

<sup>50</sup> François-Xavier, (Merrien) : « *La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique* », Lien social et Politiques, RIAC, numéro 41, 1999, PP. 95-103.

<sup>51</sup> BUCHANAN, (J. M) et TULLOCK(G) : « *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy* », Ann Arbor: University of Michigan Press, 1962.

<sup>52</sup> PESQUEUX, (Yvon) :« *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* », Op.cit, P.11. (halshs-02506340).

<sup>53</sup> Simon, ( Chatagny) : « *La mise en place du New Public Management a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ? , Etude menée auprès de deux services des automobiles suisses* », Département de gestion d'entreprise, Faculté des Sciences économiques et sociales , Université de FRIBOURG, Juin 2015,P.13.

<sup>54</sup> David, (Farnham) et Sylvia (Horton) : « *Managing the new public services* », Macmillan, New York, 1996.

comme la réponse à un secteur public gonflé, insensible et inefficace plutôt que les plans gouvernementaux<sup>55</sup>. Dans le contexte du Nouveau Management Public, cette idéologie a inspiré plusieurs personnes, à titre d'exemple, la première ministre de Grande-Bretagne Margaret Thatcher méprisait l'État interventionniste et a préféré placer sa foi dans la liberté et le libre marché<sup>56</sup>.

- **La théorie d'agence** remonte aux travaux de M. C. Jensen et W. C. Meckling<sup>57</sup>. Elle contribue à comprendre la raison qui motive les pouvoirs publics à utiliser les techniques managériales du privé. Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires publics jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'Etat, en tant que le propriétaire principal de l'entreprise publique. Cependant, comme ce sont les gestionnaires qui ont le pouvoir décisionnel, ce dernier n'a aucun contrôle sur l'organisation. Cette relation d'agence génère des conflits du fait de la divergence d'intérêt entre le mandataire (les gestionnaires) et le mandant (l'Etat), ce qui engendre inévitablement des coûts de surveillance destinés à surveiller le comportement du mandataire<sup>58</sup>.
- **La théorie des droits de propriété** a pour objet de démontrer comment les systèmes de droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques, en insistant sur les vertus des droits de propriété privés. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par une structure particulière des droits de propriété, définie par un ensemble de contrats<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> Boubnad, (M. A), et autres : «*Le New Public Management : Emergence et portée* », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol .2 n° 5, 2021, PP : 720-735.

<sup>56</sup> Raw, (Rhodes) : « *The hollowing out of the stat: The changing nature of the public service in Britain* », The Political Quarterly, Vol. 65, n° 2, 1994, PP : 138-151.

<sup>57</sup> JENSEN, (M. C) et MECKLING (W. C) : « *Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination* », Journal of Business, vol. 52, n°4,1979.

<sup>58</sup> PESQUEUX,(Yvon) :« *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* », Op.cit, P.11. (halshs-02506340).

<sup>59</sup> Ibid, P.11.

### Section 02 : La conceptualisation du nouveau management public

Le Nouveau Management Public est une notion difficile à appréhender en raison de la multiplicité de formes qu'il peut prendre.

#### 2.1 Définition du NMP :

Au cours des deux dernières décennies, différentes définitions du NMP ont été suggérées :

Philippe BEZES l'a définie comme « un ensemble hétérogène d'axiomes et de recettes inspirées de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglosaxons) et de systématisations produites par des organismes comme l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)»<sup>60</sup>. Pesqueux en ressort que le New Public Management est un ensemble de pratiques de gestion outillées tirées des techniques de gestion des entreprises<sup>61</sup>. Pour Audrey Bécuwe, Le NMP est basé sur l'idée de concevoir un mode de management hybride de l'administration publique, d'une part, en adoptant des outils et des techniques de plus en plus innovants issus du secteur privé et ,d'autre part, en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratiques<sup>62</sup>.

Le NPM est donc un nouveau système de gouvernance, qui suit une approche néoclassique de l'Etat. L'économie doit donc être régulée, selon les règles du marché, et non pas par l'Etat. En découle une application des méthodes du management privé, qui rendent les entreprises efficaces sur le marché, au secteur public. Globalement, le NPM n'est que l'application des techniques managériales du privé au secteur public<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> BEZES, (P) : « *Le modèle de « l'Etat-Stratège »: genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française* », Sociologie du travail, Vol. 47, n° 4,2005, PP. 431-450.

<sup>61</sup> PESQUEUX, (Yvon) : « *Le nouveau management public (ou New Public Management)* » :Op.cit, P.9. (hal-00510878).

<sup>62</sup> BECUWE, (Audrey): « *Rationalité Et Management Public de la rationalité limitée d'Herbert Simon, à la rationalité encadrée* », Actes du Colloque RECEMAP – Les Grands Auteurs en Management Public, A.T.E.R., IAE de Lyon 3, France, 2005.

<sup>63</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.7.

### 2.2 Objectifs et actions :

Selon Emery et Giaque, le NPM repose sur trois modèles distincts ayant des objectifs différents<sup>64</sup>:

- ❖ Le modèle de l'efficacité ou de marché .Il a pour but de rendre les organisations publiques plus efficaces en les comparant avec leurs homologues du secteur privé.
- ❖ Le modèle de la flexibilité, de la décentralisation et du *downsizing*. Son objectif principal est de rendre la gestion plus souple au sein des services administratifs. Il vise à séparer le niveau opérationnel du niveau stratégique. De ce fait, les décisions sont à la portée aux gestionnaires qui sont proches des clients et du terrain. Ceci provoque une décentralisation des processus de décision.
- ❖ Le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence. Il vise à modifier la « culture administrative » afin de susciter et de générer des attitudes favorables à l'apprentissage et à l'amélioration continue. En outre, il considère les usagers des services publics comme des « clients » qu'il est nécessaire de les satisfaire à travers un service de qualité. C'est pourquoi les administrations ont recours à des certifications comme les normes ISO et des enquêtes de satisfaction.

Selon Emery et Giaque, ces trois modèles sont des idéaux de références et non des modèles appliqués sur le terrain. En évidence, il y'a une fusion de ces objectifs, plutôt qu'une application concrète d'un modèle spécifique<sup>65</sup>.

En plus de ces modèles, de nombreux auteurs ont tentés de catégoriser l'ensemble d'actions du NPM. Selon Christopher HOOD, le NPM se caractérise en sept points, à savoir<sup>66</sup>:

- La désagrégation des organisations publiques en unités « entrepreneuriales ».
- Favoriser une plus grande compétition au sein de l'organisation publique, comme avec le privé.
- L'utilisation des méthodes managériales privées, comme nous l'avons déjà dit précédemment.

---

<sup>64</sup> Emery, (Y) et Giaque (D) : « *Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse* », (Le savoir suisse) », Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2008.

<sup>65</sup> Idem, P.39.

<sup>66</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.8.

- La recherche méthodique du moindre coût.
- La décentralisation du pouvoir.
- L'importance accrue accordée aux standards de mesure de la performance.
- Le contrôle des organisations à partir de la mesure d'objectifs de production.

Le constat résultant de ces différents points est que la plupart des points évoqués se retrouvent dans les trois modèles présentés ci-dessus.

Anne AMAR et Ludovic BERTHIER donnent une autre classification des actions à mener pour appliquer le NPM. Il s'agit d'une approche très business qui permet de répartir ces actions selon quatre fonctions comme s'il s'agissait d'une organisation<sup>67</sup>.

La mise en application du NPM implique de nombreuses actions présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 02 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP**

<b>Fonction stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gestion par les résultats</li><li>· Mise en place d'une planification stratégique</li><li>· Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire)</li><li>· Mise en place de partenariats public/privé</li><li>· Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre)</li><li>· Déconcentration et/ou décentralisation</li><li>· Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services)</li><li>· Généralisation de l'évaluation (culture de la performance)</li><li>· Simplification des formalités administratives</li></ul>
-----------------------------	--

---

<sup>67</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.8.

<b>Fonction finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réduction des déficits</li> <li>· Budgétisation par programme</li> <li>· Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)</li> </ul>
<b>Fonction marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.)</li> <li>· Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)</li> </ul>
<b>Fonction ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réduction des effectifs</li> <li>· Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.)</li> <li>· Développement de la participation</li> </ul>

Source : AMAR, (A) et BERTHIER(L) : Op.cit, P.4.

Comme nous l'indique ce tableau, le NMP est pluridisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégiques, de finance, de marketing et de ressources humaines.

Nous allons développer ces quatre fonctions, représentées par le tableau 01, ainsi que les actions qui leur sont associées.

- **Fonction stratégique :** Ces actions stratégiques peuvent aussi être nommées changements organisationnels. C'est-à-dire qu'un changement dans la structure des organisations publiques est nécessaire avec le NMP autant dans la structure interne (hiérarchie, organigramme) qu'externe (organisation générale des administrations publiques). Le retrait progressif de l'État en externalisant certaines missions de services publics qui a pour objectif principal de réduire les coûts en déléguant des missions considérées comme annexes aux organisations privées, l'éclatement du pouvoir grâce à la décentralisation ou encore l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de rendre le décloisonnement des services plus aisé, sont des exemples de changements.
- **Fonction finance :** Elle a pour objectif principal de réduire le déficit et la dette publique en recherchant le moindre coût. C'est pourquoi il y a eu l'intégration de la fonction contrôle de gestion dans les organisations publiques. Il y a non plus seulement à l'aspect financier, mais également à des critères touchant directement le

consommateur comme la qualité du service public ou la satisfaction des citoyens. Dès lors, il apparaît clairement que la mise en place du NPM vise à justifier les actions de l'Etat auprès de l'opinion public, de la même manière qu'une entreprise justifie ses prix auprès de ses clients.

- **Fonction marketing** : La fonction marketing consiste à informer les citoyens des activités étatiques en utilisant les technologies de l'information et de la communication via internet, mais aussi via les autres médias, c'est ce qu'Anne Amar et Ludovic Berthier appellent « le marketing public ». L'objectif principal est d'éduquer les citoyens, mais également de séduire l'opinion publique de telle sorte à renforcer la légitimité de l'État.
- **Fonction ressources humaines** : Les actions du NPM sont doubles. Tout d'abord, un désir de réduction des effectifs permettant ainsi la recherche des moindres coûts; puis, une volonté de motiver l'ensemble des acteurs de l'organisation publique. Cette volonté de réduire les coûts s'allie à un désir de productivité accrue. Pour augmenter la productivité des employés, divers éléments visant à les motiver ont été mis en place (par exemple, les primes au rendement, le renforcement des responsabilités pour chaque acteur,...).

Cependant, il convient de noter que ce dernier point peut être vu négativement, parce que comme les effectifs sont réduits, cela peut conduire à une intensification du travail et donc une surcharge pour les employés. C'est d'ailleurs ce que montrent Abord de Chatillon et Desmarais dans leur article : *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?*<sup>68</sup>

### 2.3 Modalités, Principes managériaux du NMP et Outils utilisés :

Le NMP peut s'envisager à travers deux angles: macroéconomique et microéconomique. Le premier concerne le fonctionnement général de l'action publique et ses aspects budgétaires, alors que le deuxième amène à l'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées, notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> De Chatillon, (E.A) et Desmarais (C) : « *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?* », Management international, Vol. 16, n°3, PP. 10-24.

<sup>69</sup> MARTY, (F) : « *Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique* », in Laurence Solis-Potvin, Vers un modèle européen de fonction publique ? , Bruylant, 2011, PP.193-222. (halshs-00641207)

En effet, il existe trois composantes majeures communes du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques cherchant à harmoniser les processus de changements pour atteindre une performance accrue, à savoir <sup>70</sup> :

- **Managérialisme** : la recherche de la performance repose dans un premier temps sur une meilleure maîtrise du coût des actions publiques. Si la réduction significative des moyens de l'action publique est principalement le résultat des premières expériences en matière de NMP, la maîtrise des coûts demeure une dimension importante. De ce fait, la minimisation des moyens est une constante du NMP<sup>71</sup> qui est en relation avec l'orientation client<sup>72</sup>.
- **Responsabilisation** : La recherche de performance est dans un second temps associée à la responsabilité des acteurs et des structures. Cet axe se traduit par la mise en œuvre de structures autonomes, redevables (accountability) de leurs objectifs et de leurs résultats<sup>73</sup>. La responsabilisation fait référence à la généralisation des pratiques de management par objectifs et de reporting dans le secteur public.
- **Contractualisation** : La recherche de performance associée au NMP renvoie également à la remise en question des reconfigurations organisationnelles. Le NMP renvoie davantage à l'inclusion des organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, par exemple via les partenariats public/privé(PPP).

Ces trois composantes permettent d'atteindre les objectifs préfixés du NMP, ainsi que les actions évoquées précédemment en utilisant des outils qui sont différents selon l'action à effectuer.

Retournant aux outils et aux principes, le secteur public s'intéresse de plus en plus à un nombre important de ces pratiques managériales afin de piloter leurs politiques de réformes liées au NMP. En effet, ils peuvent être expliqués à l'aide du tableau suivant :

---

<sup>70</sup> De Chatillon, (E.A) et Desmarais (C) : Op.cit, PP. 10-24.

<sup>71</sup> KIRKPATRICK, (I), ACKROYD (S) et WALKER(R): « *The New Managerialism and Public Service Professions; Change in Health, Social Services and Housing* », Palgrave Macmillan, 2005.

<sup>72</sup> DIEFENBACH, (T) : « *New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'* », Public Administration, Dec, Vol. 87, n° 4, 2009, p892-909

<sup>73</sup> Barberis, (P) : « *The new public management and a new accountability* », Public Administration, vol. 76, n° 3, 1998, PP. 451-470

**Tableau 03 : Les différents outils du NPM**

<b>Principes de la NGP</b>	<b>Outils de la NGP</b>
<p>Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est placée sous la responsabilité de l'administration. Distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.</p>	<p>Négociation d'un contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs, ou toute autre organisation chargée de la mise en œuvre des prestations publiques. Mettre en œuvre des plans stratégiques publics.</p>
<p>Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment), voire des effets à engendrer, ce qui introduit la notion de politique publique dans le dispositif de pilotage de l'action publique.</p>	<p>Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement, et évaluation plus systématique des politiques publiques sur la base des indicateurs négociés.</p>
<p>Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).</p>	<p>Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite.</p>
<p>Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et de services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés).</p>	<p>Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons (<i>vouchers</i>) aux usagers qui choisissent librement leurs fournisseur. Mettre en place des Partenariats Public-Privé.</p>

Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives. Utiliser de manière efficiente les ressources publiques ( <i>value for money</i> ).	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupe de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires ( <i>benchmarking</i> ). L'instauration du contrôle de gestion
Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.	Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus), chartes de service public et enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. Redéfinir les interfaces avec les clients, guichets uniques, e-administration (portail internet). L'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

Source : Emery, (Y) et Giaouque(D) : Op.cit, P.39.

Ce tableau résume les principes et outils propres au mouvement de la nouvelle gestion publique. C'est-à-dire un désir important d'accroître l'efficience dans la productivité des organisations publiques, de les restructurer, de les décentraliser, et de leur donner une plus grande flexibilité au détriment des hiérarchies traditionnelles. Il y a aussi l'objectif de les orienter fortement vers la notion de qualité en accordant la priorité au client et à sa satisfaction, et finalement d'avoir plus de transparence dans le fonctionnement et les dépenses des administrations publiques<sup>74</sup>.

En outre, dans les quatre fonctions d'Amar et Berthier expliquées précédemment, un outil est très employé, le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif), qui sert à contrôler la performance qui ne se base pas seulement sur des critères strictement financiers (respect des budgets, minimisation des coûts, ...etc), mais qui prend également en compte des indicateurs non financiers comme la notion de la qualité ou la satisfaction des citoyens<sup>75</sup>. Selon Bezes, il y a également des outils importants comme l'étalonnage (*benchmarking*), la rémunération au mérite, la charte des clients, les standards de qualité et autres<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> Emery, (Y) et Giaouque(D) : Op.cit, P.39.

<sup>75</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.11.

<sup>76</sup> BEZES, (P) : Op.cit, PP. 431-450.

**2.4 Les réformes qui s'articulent autour la mise en œuvre du NMP :**

Le tableau suivant contient les caractéristiques du NMP les plus fréquemment citées et identifiées par différents auteurs, la colonne de droite du tableau, quant à elle, traite les attributs qui ont fait l'objet de débats quant à savoir s'ils sont ou non à intégrer dans la définition de la NGP<sup>77</sup>.

**Tableau 04 : Les caractéristiques principales du NMP**

<b>Caractéristiques largement évoquées de la NGP (identifiées par la majorité des scientifiques)</b>	<b>Caractéristiques faisant l'objet d'un débat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de réaliser des coupes budgétaires</li> <li>• Une plus grande responsabilité administrative visant une plus grande efficacité productive</li> <li>• Rapprochement du client</li> <li>• Décentralisation de la production</li> <li>• Planification et management stratégique</li> <li>• Introduction de la compétition et de la concurrence</li> <li>• Mesure de la performance</li> <li>• Changement des styles de management</li> <li>• « Contracting out »</li> <li>• Plus de flexibilité managériale (liberté de gestion)</li> <li>• Comptabilité analytique</li> <li>• Création d'incitations dans le management du personnel</li> <li>• Séparation du politique de l'administratif</li> <li>• Une gestion financière plus stricte et précise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatisation partielle</li> <li>• Contraintes budgétaires</li> <li>• Une régulation plus importante des organisations publiques</li> <li>• Une rationalisation et une restructuration de la hiérarchie administrative</li> <li>• Démocratisation et participation citoyenne</li> <li>• Une rationalisation des procédures juridiques</li> <li>• Une analyse et une évaluation plus systématique des politiques publiques</li> </ul>

<sup>77</sup> EMERY, (Y) et GIAUQUE(D) : « *Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation* », Dans Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 71, n°4, 2005, PP. 681 – 699.

• Une utilisation plus importante des technologies de l'information	
---	--

**Source :** GRUENING, (G): « *Origin and theoretical basis of new public management* », International Public Management Journal, Vol. 4, n°.1, 2001, PP.1-25.

Les éléments qui posent plus de difficulté, et qui n'apparaissent pas tout le temps dans la définition du NMP, portent principalement (colonne de droite ci-dessus) sur des questions concernant le statut juridique des prestataires de services, leur régulation éventuelle, l'évaluation des politiques publiques et le rôle que peuvent jouer les citoyens, clients ou contribuables dans le cadre des réformes administratives<sup>78</sup>.

### **2.5 Les changements majeurs par rapport à une gestion publique classique :**

Toutes ces évolutions connues dans de la gestion des administrations publiques ont entraîné des changements considérables. En effet, le NMP a incité les organisations publiques à se moderniser en modifiant leur mode de fonctionnement et de gestion. Selon A. Bartoli<sup>79</sup>, le NMP est « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Ce nouveau mode de gestion ambitionne de faire passer le secteur public du modèle de la bureaucratie wébérienne, longtemps apparu comme la seule forme organisationnelle pouvant se battre contre la corruption et le favoritisme grâce à un ensemble de règles et de procédures, à des modèles organisationnels plus hybrides qualifiés de post-bureaucratiques<sup>80</sup>.

Ces changements peuvent être résumés à l'aide d'un tableau afin de fournir une image plus complète des nombreux changements qui subissent au sein des organisations publiques.

---

<sup>78</sup> EMERY, (Y) et GIAUQUE(D) : « *Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation* », Op.cit, PP. 681 – 699.

<sup>79</sup> BARTOLI, (A) : « *Le management des organisations publiques* », Dunod, Paris, 1997.

<sup>80</sup> Simon, (Chatagny) : Op.cit, P.19.

**Tableau 05 : Comparaison entre l'administration wébérienne et l'administration NPM**

	<b>Administration wébérienne</b>	<b>Administration NPM</b>
<b>Objectifs</b>	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
<b>Organisation</b>	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidales)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
<b>Partage des responsabilités politiciens/administrateurs</b>	Confus	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Division, parcellisation, Spécialisation	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Contrats
<b>Promotion</b>	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs
<b>Définition et mise en œuvre des politiques publiques</b>	Séparation	Intégration
<b>Critère d'évaluation</b>	Output	Outcome
<b>Rôle des citoyens dans les politiques publiques</b>	Aucune interférence	Participation/ Coproduction

Sources : AMAR, (A) et BERTHIER(L) : Op.cit, P.3 ; MARTY, (F) : Op.cit, PP.193-222. (halshs-00641207).

Avec ce changement de conception, le respect de règles et de procédures régissant les organisations publiques n'est donc plus le seul élément à prendre en considération.

À la lecture de ce tableau, la bureaucratie Wébérienne semble manquer de souplesse dans l'environnement actuel, mêlant mondialisation des échanges, globalisation financière, intégration spatiale et mutation technologique. Tandis que la conception décentralisée issue du NMP, permet aux structures de se développer en autonomie, en flexibilité et en réactivité.

En effet, dans un schéma Wébérien, les fonctions politiques et administratives apparaissent le plus souvent interdépendantes (la décision du politicien ne peut être prise sans les capacités d'expertise des fonctionnaires). Toutefois, le passage à un modèle d'administration basé sur le NMP, autorise une meilleure séparation des deux domaines. Les pouvoirs publics fixent les objectifs, alors que les fonctionnaires et les agences doivent les atteindre<sup>81</sup>.

Le NMP permet, enfin, d'introduire des effets incitatifs via la rémunération des agents et d'accentuer la responsabilité des structures, tout en généralisant l'évaluation et la reddition des comptes<sup>82</sup>.

C'est pourquoi l'intérêt de traiter de l'impact de ce nouveau système de management sur la performance organisationnelle est pertinent.

### **Section 03 : La mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (NGP)**

Le NPM met en lumière les points clés de succès des organisations publiques suivant la bonne façon de procéder afin d'éviter les mauvaises pratiques administratives.

#### **3.1 Les méthodes recommandées pour la NGP : La bonne méthode : trois erreurs à ne pas commettre :**

##### **3.1.1 Les trois erreurs :**

Selon Alain-Gérard Cohen<sup>83</sup>, il y a trois erreurs qu'il vaut mieux éviter au sein des organisations publiques afin de les perfectionner :

- 1- Ne rien changer** à l'état des contrôles, mais mettre de nouveaux mots sur des pratiques anciennes pour faire croire que le contenu est différent. C'est la méthode assez courante du nominalisme pur ou de l'écran de fumée.

---

<sup>81</sup> AMAR, (A) et BERTHIER(L) : Op.cit, P.4.

<sup>82</sup> GIBERT, (P) : « *L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ?* », Revue Française de Gestion, 2003, PP. 259-273.

<sup>83</sup> Alain-Gérard, (Cohen) : « *La nouvelle gestion publique : Concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques* », Lextenso éditions, 3<sup>e</sup> édition, (Gualino / Guides Pro), 2012, P.69.

- 2- **Ajouter, superposer** les attributions et les méthodes nouvelles aux anciens bogues qui existent encore.

Dans des pays comme ceux de l'Europe centrale et orientale, voire l'Afrique, qui avaient déjà plusieurs niveaux de contrôles, souvent bloquants, toujours difficiles, cette situation conduit rapidement à la paralysie administrative.

L'audit, souvent mal compris, **s'ajoute aux contrôles anciens** et rivalise avec eux. Cette mauvaise pratique entraîne également des besoins en fonctionnaires supplémentaires, injustifiés et cependant très coûteux.

- 3- **Remplacer complètement** l'ancien système de contrôle par le nouveau n'est cependant pas mieux, c'est-à-dire abolir du jour au lendemain le contrôle financier ou l'inspection traditionnelle, et penser qu'audit et contrôle internes peuvent tout remplacer. Or l'audit : 1) n'est pas un contrôle, 2) se situe très largement *ex post* (couvrant en principe le domaine à auditer pendant 3 ans), 3) enfin est interne à la gestion.

### 3.1.2 La bonne méthode :

Alain-Gérard Cohen<sup>84</sup> a évoqué quatre méthodes qui ont pour but de repenser l'ensemble du système de contrôle existant en fonction des nouvelles idées et à :

- 1- **Garder** ce qui se trouve à la bonne place. Il n'est pas exclu, en effet, que certains contrôles puissent valablement demeurer dans un système de gestion moderne : c'est le cas, selon nous et sous certaines conditions, des contrôles préalables qu'il faut progressivement intérioriser ainsi que des services d'inspection à condition de les transformer.
- 2- **Changer, reconvertir**, ce qui peut l'être. C'est la solution la moins coûteuse, en termes de ressources humaines.
- 3- **Répartir les moyens** de ce qui est devenu inutile. Ce point est particulièrement important : la tâche la plus sensible des programmes de formation est certainement de trier les anciens contrôleurs et inspecteurs dont les fonctions traditionnelles n'existent plus, afin de les orienter soit vers l'audit, soit vers d'autres possibilités d'emploi, et de pratiquer une reconversion adaptée aux capacités de chacun.
- 4- **Ne créer** enfin que le strict nécessaire et se méfier de la tendance à vouloir à tout prix du nouveau, des moyens accrus et des effets publicitaires.

---

<sup>84</sup> Alain-Gérard, (Cohen) : Op.cit, P.71.

En fait, il est difficile de trouver l'équilibre entre ce qu'il faut garder, transformer, supprimer et créer. Il y a deux défauts opposés étant la volonté de créer des emplois et de nouvelles organisations (accompagné des formations correspondantes), couplée avec un grand conservatisme de fond.

### 3.2 Les 03 métiers de la NGP :

Pour Alain-Gérard Cohen <sup>85</sup>:

Nouveau Management Public(NMP) = Contrôle interne(CI) + Audits + Inspection
---

Où : CI = Systèmes de CI

Audits = Audit interne et Audit externe

Inspection = Lutte contre la fraude

En effet, ces trois métiers différents sont nécessaires pour mettre en application des nouvelles normes, à savoir :

- ✓ **L'inspection** est un métier de **police** ou d'enquête. Il repose sur la méfiance et sur le flair, ainsi que sur des outils spécifiques d'investigation. Elle a pour objectif de vérifier les opérations, les transactions, voire les personnes (même lorsqu'elle vérifie un service).
- ✓ **L'audit** est un métier d'expert, de **consultant**, de conseil en management. L'auditeur doit avoir la confiance et l'oreille (auditer = écouter) du responsable qu'il conseille. Son but est d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle des risques et les résultats de la gestion.
- ✓ **Le métier de contrôle interne** est d'être à tous les niveaux et à tous les postes, un vrai manager, un véritable **chef d'entreprise**, responsable et gérant au mieux les missions et les ressources qui lui sont confiées. Il a pour but de s'assurer en permanence du bon fonctionnement et de l'efficacité du système appliqué par rapport aux risques, c'est-à-dire du degré de maîtrise de la gestion.

### 3.3 Les avantages et les limites dans l'application du NMP :

Nous allons présenter ici un résumé des principaux avantages et limites relatifs à l'application du NMP.

---

<sup>85</sup> Alain-Gérard, (Cohen) : Op.cit, P.87.

### 3.3.1 Les avantages liés à l'application du NMP :

De nombreux avantages découlent de la mise en œuvre du NMP. Nous n'offrirons donc ici que les avantages significatifs, à savoir :

Tout d'abord, la mise en œuvre du NMP présente un énorme avantage en termes de finances publiques. Pour Alain-Gérard Cohen<sup>86</sup>, le NMP permet de rationaliser la dépense de l'action publique grâce à l'introduction d'un système financier de contrôle et de gestion dans les organisations publiques. Cette rationalisation fut à l'origine d'une nouvelle et meilleure affectation des recettes publiques. De ce fait, de nombreux gaspillages sont évités au sein des organisations publiques.

Ensuite, le NPM a introduit la question de la gestion de la motivation des agents publics dans la mesure où il met en avant d'autres valeurs professionnelles telles que l'initiative individuelle et la flexibilité, ce qui crée de l'incertitude pour des fonctionnaires recrutés dans les services publics qui valorisaient des aspects tels que le respect des procédures, la continuité du service public et l'égalité de traitement des usagers<sup>87</sup>.

Ainsi que, la mise en œuvre du NMP augmente l'autonomie accordée aux managers. Anne AMAR et Ludovic BERTHIER<sup>88</sup> parlent d'une « meilleure implication des managers », due autant à ce regain de pouvoir qu'à la reconnaissance du travail qui en découle. Cette autonomie contribue grandement à motiver les acteurs des organisations publiques.

Enfin, l'application des pratiques du NMP contribue à l'amélioration de la qualité des services publics aux usagers. De ce fait, les économies de coût<sup>89</sup>. Ainsi, ce nouveau système de management repose sur la mise en place des instruments destinés à mesurer la satisfaction des usagers et à prendre en compte leurs besoins.

---

<sup>86</sup> Alain-Gérard, (Cohen) : Op.cit, PP.37-40.

<sup>87</sup> PESQUEUX, (Yvon) : « *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* », Op.cit, P.43. (halshs-02506340).

<sup>88</sup> AMAR, (A) et BERTHIER(L) : Op.cit, PP.1-14.

<sup>89</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.19.

### 3.3.2 Les limites relatives au NMP :

#### 3.3.2.1 Les limites liées aux principes-mêmes du NMP :

- Les missions de service public se définissent en termes politiques et non entrepreneuriaux. En effet, L'environnement ainsi que le degré de complexité des secteurs public et privé ne sont pas comparables. Le management public est « différent » et « plus difficile » que le management privé<sup>90</sup>.
- Dans le service privé, le désir de performance est d'ailleurs tellement fort qu'il est presque considéré comme une fin en soi. Le NMP considère que, à l'image des organisations privées, la productivité, l'efficacité et l'efficience reflètent la performance de l'administration publique, tandis que les objectifs premiers de l'État, à travers l'administration sont de fournir un services public de qualité, de promouvoir la justice sociale et de favoriser l'égalité et l'équité entre les citoyens<sup>91</sup>. Dès lors, il apparaît que les principes du NMP sont incompatibles avec l'essence de l'État. Selon KERAMIDAS Olivier<sup>92</sup>, dans les entreprises, les notions de service public ou de justice sont souvent considérées comme des freins à la productivité.
- Selon Kamar Damaj<sup>93</sup>, s'il est facile de satisfaire les besoins d'un segment ciblé de consommateurs sur un marché, il est beaucoup plus difficile de satisfaire l'ensemble des besoins des citoyens/usagers d'un pays (le service public paraît plus apte à viser l'intérêt général par contre le secteur privé vise des intérêts spécifiques). Ce qui signifie qu'il est difficile, pour les organisations publiques, d'être efficaces, et de satisfaire l'ensemble des besoins de tous les citoyens/usagers.
- La notion de résultats dans les organisations publiques est floue car la plupart des indicateurs sont des indicateurs qualitatifs. La performance des organisations publiques est difficilement mesurable, suite aux mesures imprécises de leurs niveaux de productivités, de leurs degrés d'efficacité et d'efficience, du fait de la difficulté à mesure la qualité du service public et de la complexité de la demande publique.

---

<sup>90</sup> HELLER, (R) : « *Naked Manager* », Barrie & Jenkins, London, 1972.

<sup>91</sup> ALGUAZIL, (Thomas) et autres : Op.cit, P.13.

<sup>92</sup> KERAMIDAS, (Olivier) : « *Les trajectoires de l'équité : les stratégies de gestion de l'équité dans les organisations publiques* », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, 2005.

<sup>93</sup> DAMAJ, (K) : Op.cit, P.265.

### 3.3.2.2 Les limites dans la mise en application du NMP en Algérie :

La pratique du NMP dans les organisations publiques algériennes est difficile, et cela est dû à plusieurs raisons :

En effet, les moyens financiers sont limités, la formation des fonctionnaires est insuffisante, l'absence de nouvelles compétences administratives, et la propagation de la fraude et de la corruption sous toutes ses formes. Ainsi, un retard considérable est observé en matière de gestion, de prestation de services publics et d'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

D'ailleurs, Belmihoub Mohamed Cherif a évoqué dans son rapport sur « les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas l'Algérie »<sup>94</sup> que l'absence d'une volonté politique clairement affichée en matière de réformes de l'administration publique et l'incapacité des entrepreneurs privés à jouer un rôle dans les grands processus décisionnels, ce sont parmi les contraintes qui entravent la réforme du système administratif algérien.

Enfin, les changements techniques liés à la mise en place du NMP doivent être accompagnés d'un changement culturel, alors que, dans le cas des organisations publiques algériennes, la culture organisationnelle dominante est une préférence pour les pratiques de gestion hiérarchique et bureaucratique. Selon Azzedine Abdenour<sup>95</sup>, «Transformer ce retard pénalisant en une force de remise en cause des archaïsmes et des cadres traditionnels de travail, constitue un vrai défi que l'Algérie se devait d'affronter pour renouer durablement avec la croissance économique et le progrès social ». Ces freins rendent alors plus complexe l'application du NMP dans les organisations publiques algériennes, en raison de leur environnement et du contexte dans lequel elles évoluent.

---

<sup>94</sup> BELMIHOUB, (M.C) : « *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas l'Algérie* », Forum Tunis, Avril 2004, P.10.

<sup>95</sup> AZZEDINE, (Abdenour) : « *Réforme administrative et gouvernance en Algérie : Défis et propriétés* » in *Meeting on properties in innovating government and public administration in Mediterranean region* , Naples, 2004, P. 3.

### **Conclusion :**

La naissance du NMP est due à plusieurs événements tels que la crise financière, la lourdeur du système bureaucratique, et l'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services administratifs qui semblent incapables de répondre à leurs exigences. Certains auteurs considèrent ce nouveau système de management comme limité, tandis que d'autres le considèrent comme efficace. De notre point de vue, il semble difficile de mettre en œuvre les pratiques du NMP dans les organisations publiques algériennes et cela est dû à plusieurs raisons. La raison principale est que la notion de performance, qui s'est fixée comme objectif du NMP, est difficilement atteinte, du fait de la difficulté de mesure de la qualité du service public et de la complexité de la demande publique.

De même, la situation managériale des organisations publiques algériennes rend urgente la transformation organisationnelle prônée par le NPM. Ce nouveau management est ainsi un ensemble des pratiques managériales, des affaires publiques issues du secteur privé, ayant pour objectif le rapprochement entre la gestion publique et la gestion privée, visant l'efficacité, l'efficience, la performance et la qualité des services publics.

**Chapitre III : La pratique du nouveau management public en  
Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

### **Introduction :**

Les chapitres précédents nous ont montré que le NMP est un changement qui n'a pas pour finalités de faire disparaître les organisations publiques mais de les améliorer.

Dans ce chapitre, nous effectuons une approche plus pratique et plus opérationnelle visant à compléter la recherche documentaire en essayant d'établir un portrait des pratiques du nouveau management public en Algérie, puis, de mesurer les impacts et les effets de cette transformation managériale sur la performance organisationnelle de l'entreprise Seor-Oran- et enfin, nous édictons un certain nombre de préconisations aux organisations publiques algériennes en vue de les perfectionner.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dont la première résume une présentation générale de l'entreprise SEOR, la méthodologie suivie sur le terrain dans la deuxième section et enfin la troisième section résume l'analyse et l'interprétation des résultats, ainsi que la synthèse.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise**

Nous accordons une place centrale à l'expérimentation sur le terrain, c'est-à-dire au sein des organisations publiques algériennes. Ce terrain d'expérimentation nous a apporté de nombreux matériaux de validation des hypothèses de notre recherche. Nous présentons, dans cette section, le terrain d'expérimentation formant notre base expérimentale afin de mieux comprendre dans quels contextes évolue l'administration publique algérienne et quelles sont leurs spécificités.

#### **1.1 Présentation de l'entreprise d'accueil SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran) :**

La Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran est une société par actions dont les actionnaires sont l'Algérienne des Eaux « ADE » et l'Office National de l'Assainissement « ONA ». Mise en place le 1<sup>er</sup> avril 2008, elle est chargée du service publique de l'eau potable et de l'assainissement de la wilaya d'Oran, tout en ayant comme objectif principal l'amélioration de la qualité du service d'alimentation en eau potable et ainsi la qualité de vie des citoyens.

SEOR est considérée comme une organisation de référence dans les sphères d'activité auxquelles elle participe car elle applique une méthodologie orientée vers l'amélioration continue, l'innovation, le dialogue et le développement durable au niveau de l'entreprise.

##### **1.1.1 Historique <sup>96</sup> :**

La société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran «SEOR-Spa», est une entreprise créée dans le cadre du droit algérien, dont les actionnaires sont l'ADE et l'ONA, avec un capital social de 3.088.100.000,00 dinars. Sa gestion a été déléguée, suite à un appel d'offres international et l'établissement d'un contrat, à l'entreprise espagnole AGBAR AGUA (de BARCELONA, filiale SUEZ) pour une période de 6 ans et demi et une assistance technique de 3 ans arrivée à terme le 30 Juin 2017.

##### **➤ La Gestion Déléguée :**

Le 1<sup>er</sup> avril 2008 a marqué le début des missions de la SEOR, chargée d'assurer une plus grande discipline dans la gestion des services publics de l'eau potable et de l'assainissement, afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de développer l'alimentation en eau potable au niveau des communes de la wilaya d'Oran.

---

<sup>96</sup> Présentation SEOR 2021, ppt, le département Management Qualité.

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

Pour bien mener ces missions dans le cadre de la gestion déléguée, le conseil d'administration de la SEOR a approuvé des professionnels, des directeurs et des techniciens présentés par AGBAR et pour lesquels le contrat entre ces deux parties (SEOR et AGBAR) stipule le passage par trois étapes :

**Étape 01 :** Les premiers (06) mois ont constitué une période de diagnostic, d'analyse et d'élaboration d'un business plan visant à établir les objectifs stratégiques.

**Étape 02 :** S'étant étalée sur une période de 5 années, elle a représenté la phase de concrétisation des objectifs définis par le business plan.

**Étape 03 :** qui a duré (09) mois et qui a englobé non seulement la finalisation de quelques objectifs préalablement tracés, mais également la préparation de la période de transition.

### ➤ **L'Assistance Technique :**

Les pouvoirs publics ont opté pour la reconversion de la Gestion Déléguée en une nouvelle forme de contrat, appelée Assistance Technique, qui est officiellement entrée en vigueur le 1 juillet 2014 et cela pour une période de 3 ans. Depuis cette date des managers algériens ont bénéficié dans leurs fonctions par 08 espagnols experts chargés d'analyse et d'observation dans le but de leur fournir les recommandations nécessaires ainsi que le support technique.

### **1.1.2 Les objectifs de SEOR :**

Les principaux objectifs exposés dans ce document correspondent aux objectifs contractuels entre SEOR et AGBAR sont les suivants :

- ✓ Assurer une alimentation en eau potable en H24 pour tous les citoyens de la wilaya d'Oran.
- ✓ Étendre le réseau d'assainissement à toutes les agglomérations de la wilaya.
- ✓ Prodiguer une formation au personnel de la SEOR et œuvrer au transfert de la technologie.
- ✓ Assurer une politique fiable dans le domaine de l'épuration et le recyclage des eaux usées.
- ✓ Améliorer la satisfaction des clients pour les fidéliser, afin de pérenniser le chiffre d'affaires de l'entreprise et augmenter les rendements techniques et commerciaux.
- ✓ Moderniser la gestion économique-financière.
- ✓ Réaliser des plans de sécurité et de communication.

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

### **1.1.3 Les missions de SEOR :**

La SEOR a misé dès le départ sur le développement des moyens humains et matériels en introduisant de nouvelles technologies visant l'efficacité, non seulement sur le plan technique et économique, mais aussi sur le plan environnemental.

Pour atteindre ces objectifs, la SEOR, depuis sa création, s'est vue confier les missions stipulées :

- L'application de la politique nationale de l'eau dans le cadre de la politique du développement national au niveau de la wilaya d'Oran et cela à travers les différents processus des métiers liés à l'eau allant de la production jusqu'à la distribution et l'approvisionnement en passant par le transfert, le traitement, le stockage et le transport, ainsi que le renouvellement, la maintenance et le développement des infrastructures qui lui y sont affectés et assurer la préservation du secteur hydraulique (environnement de l'eau) de la wilaya d'Oran et l'application de la politique nationale de l'assainissement avec le consentement et la collaboration des autorités locales.
- La SEOR Spa a été mandatée pour avoir le monopole de gérer le service public de l'eau potable et l'assainissement et se distingue par le service public de l'eau dans le but d'assurer l'approvisionnement en l'eau potable aux citoyens selon les normes en vigueur.
- La satisfaction du client en ce qui concerne la gestion de l'eau et de l'assainissement en assurant:
  - L'approvisionnement en l'eau potable aux citoyens selon les normes en vigueur ;
  - La gestion des équipements et installations qui permettent la production, le traitement, le transfert et la distribution de l'eau potable ;
  - La maîtrise, la maintenance, la rénovation et la modernisation des réseaux et équipements afin d'assurer le bon fonctionnement ;
  - Le contrôle de la qualité d'eau potable et la qualité des eaux usées ;
  - La récupération des eaux usées entrant en contact avec la nature et préserver l'environnement ;
  - Le contrôle de conformité des rejets (état des branchements) et l'amélioration de l'assainissement ;
  - La réalisation, la réparation et le contrôle des infrastructures urbaines (réseaux d'assainissement, collecteurs d'égouts, regards et avaloires etc. ...) ;

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

- La bonne gestion commerciale et technique notamment la facturation selon le système tarifaire de la législation en vigueur, le recouvrement et la lutte contre le gaspillage afin de garantir la pérennité de l'entreprise ;
  - Contribuer à optimiser l'économie de l'eau notamment par l'amélioration de l'efficacité du réseau de distribution d'eau potable, se doter des techniques de stockage nécessaires, la lutte contre le gaspillage par les moyens d'informations, la formation, l'éducation et la sensibilisation des utilisateurs (usagés) ;
  - Contribuer et improviser des programmes éducatifs en collaboration avec les autorités locales pour transmettre la culture de l'économie de l'eau ;
  - préservation de l'environnement et faire connaître le cycle de l'eau aux citoyens suivant les normes internationales.
- Réutilisation des eaux épurées au profit des périmètres irrigués.

### 1.1.4 Situation géographique et l'effectif de SEOR :

SEOR est en charge de la quasi-totalité des ouvrages et installations de l'eau et de l'assainissement à la wilaya Oran, couvrant 09 daïras, 26 communes qui groupent une population de 1 657 590 habitants. Ce territoire géographique est géré à travers 09 directions. Il existe également des installations gérées par SEOR dans les wilayas d'Aïn Témouchent, Relizane, Mascara et Mostaganem.

#### Les données techniques :

**Tableau 06 : Les sources d'alimentation en eau potable de la wilaya d'Oran.**

Ressources	Lieu
Ressources régionales	-Transfert de l'Ouest : Adduction de Tafna -Transfert de l'Est : Adduction de Gargar, Transfert MAO
Ressources locales	Divers puits de captage
Ressources non conventionnelles (station de dessalement)	-Station de dessalement EL Kahrama (capacité 90.000 m <sup>3</sup> /j). -Station de dessalement de Bousfer (capacité 5.500 m <sup>3</sup> /j) -Station de dessalement des Dunes (capacité 5.000 m <sup>3</sup> /j) -Station de Brédéah (capacité 25.000 m <sup>3</sup> /j) -Station de dessalement Chatt El Hillah (capacité 200.000 m <sup>3</sup> /j) -SDEM Mostaganem (150.000 m <sup>3</sup> /j) -SDEM El Mactaa (500.000m <sup>3</sup> /j)

Source : <https://www.seor.dz/> (publié 2017, consulté le 08/06/2022 à 12h00)

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

---

### Points de production :

- Barrages Kerrada - Chélif (Système MAO)
- Barrage Gargar (Système Chellif – Gargar)
- SDEM El Mactaa
- SDEM Chat El Hillal
- Cratère Dzioua (Prise de Tafna)
- Station de déminéralisation Brédéah
- 02 Stations Monobloc Ain El Turck – Bousfer
- 70 Ressources Locales

### Les prestations de la SEOR :

- La distribution de l'eau
- Le branchement AEP alimentation eau potable et d'assainissement
- Le curage et vidange des égouts.
- Et autres.

### Les moyens humains :

**Tableau 07 : Les moyens humains de SEOR- 2021-**

Les catégories socioprofessionnelles	2021
Cadre Dirigeant	02
Cadre Supérieur	68
CADRE	605
MAITRISE	770
EXECUTION	1198
TOTAL	2643

Source : Présentation SEOR 2021, ppt, le département Management Qualité.

### 1.1.5 Les données générales de SEOR :

**Nom :** Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran.

**Adresse :** 61 cité administrative - USTO - Oran

**Téléphone :** 041985311

**Fax :** 041985310

# Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

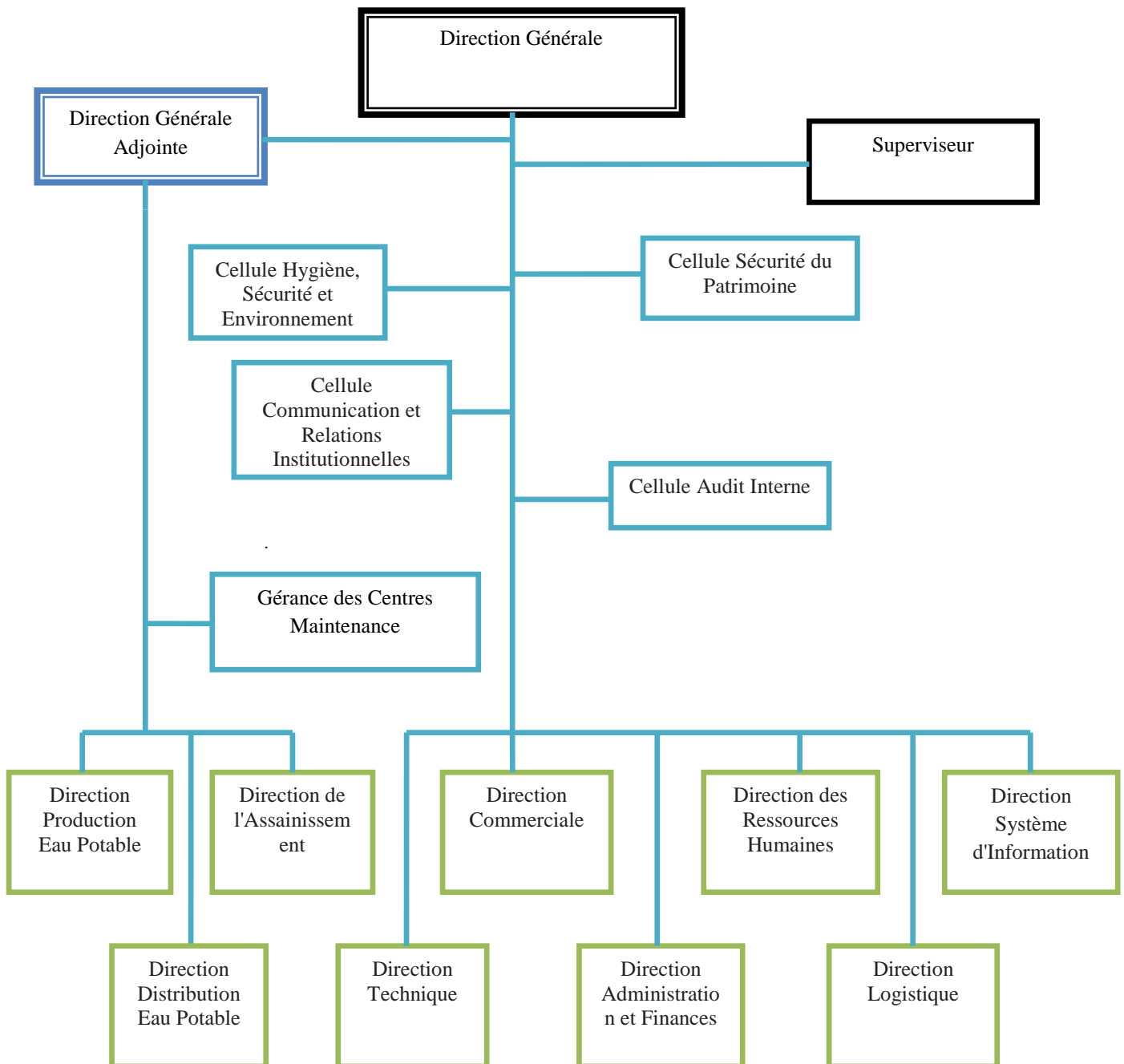
Capitale sociale : 3.088.100.000,00 Dinars.

Le directeur : Mr. Oussama Heleili.

Activité : Gestion du service public de l'eau potable et de l'assainissement.

## 1.1.6 L'organisme de SEOR :

Figure 01 : Organigramme Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran



Source : Organigramme Direction Générale, Version 12, 15/07/2021, Direction des Ressources Humaines.

### **1.1.7 Les principales cellules de SEOR :**

La « SEOR » effectue différentes activités à travers un ensemble des cellules, ses différents services schématisés dans l'organigramme présenté.

#### **1.1.7.1 La direction :**

Ce département est chargé d'assurer le service d'alimentation en eau potable pour toute la willaya d'Oran en garantissant une qualité irréprochable de l'eau potable. Il assure l'utilisation rationnelle et optimale des ressources qui lui sont confiées et veille au développement des activités et au bon fonctionnement du système management qualité. Il assure également la coordination entre les différentes cellules organisationnelles.

#### **1.1.7.2 La direction générale adjointe :**

Ce département applique les orientations de la direction générale. Il contribue à l'élaboration des stratégies et politiques de l'entreprise. Il contribue aussi à l'animation de l'équipe de direction et à formuler dans ce cadre toute initiative et toute proposition de nature à évaluer l'entreprise.

#### **1.1.7.3 Superviseur :**

Le superviseur est le garant de la performance du centre de relation client. Il planifie, organise, gère et contrôle le travail d'une équipe de conseillers commerciaux. Il analyse plusieurs indicateurs pour suivre la performance individuelle et collective de l'équipe.

#### **1.1.7.4 Cellule Sécurité du Patrimoine :**

La société SEOR gère 416 ouvrages hydrauliques, constitués de « stations de pompes et station de traitement , réservoirs et forages, sources et puits, stations d'assainissement et chambres de vanne ». Le département de la sûreté • interne de l'entreprise est structure en cinq services répartis comme suit:

- Le service de sûreté des centres de distribution et des agences commerciales.
- Le service de sûreté des centres de production
- Le service de sûreté des centres de l'assainissement
- Le service inspection et contrôle.
- Le service protection siège.

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

### **1.1.7.5 Cellule Audit Interne :**

L'audit interne touche toutes les activités et les services de l'entreprise afin d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités et d'améliorer la rentabilité et la productivité de l'entreprise. Il vérifie régulièrement si le système de management est correctement : mise en place, conforme, efficace et opérationnelle.

Vu que l'audit démontre à l'entreprise ses forces et ses faiblesses, à partir de cela l'auditeur propose des recommandations. Chaque suggestion va créer de la valeur ajoutée à l'activité auditée de façon à la rendre compétitive ; de ce fait, l'audit interne peut-être un atout commercial pour l'entreprise.

### **1.1.7.6 Cellule Communication et Relations Institutionnelles :**

Cette cellule est chargée de la communication interne et externe de l'entreprise afin d'assurer une large diffusion de l'information, et ce, à tous les niveaux en continu pour mieux faire connaître les activités de chaque structure. Elle a pour mission la planification des rencontres avec les décideurs publics. Elle définit et met en œuvre un plan relations institutionnelles conjointement avec les partenaires internes. Elle accompagne aussi les porte-paroles de l'entreprise.

### **1.1.7.7 Cellule Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) :**

Cette cellule a pour mission la préservation de la santé et de la sécurité du personnel en se conformant aux exigences de la réglementation interne du travail. Egalement, elle assure le développement durable de l'entreprise, l'amélioration continue de son climat social et de son image. Elle permet aussi de répondre aux attentes de ses personnels, ses clients, des pouvoirs publics et de son environnement.

### **1.1.7.8 Direction Production Eau Potable :**

Cette structure a pour mission le traitement de l'eau à partir de la source (barrage, eau de mer, forages...) suivant les normes de potabilité. Elle assure également le nettoyage et la désinfection annuelle des ouvrages, des stations de traitement ainsi que les réservoirs de stockage.

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

### **1.1.7.9 Direction Distribution Eau Potable :**

Cette structure a pour mission l'admission de cette eau traitée dans le réseau. Elle surveille de trop près de la qualité pendant le transport, le stockage et la distribution et cela à travers des contrôles quotidiens.

### **1.1.7.10 Direction de l'Assainissement :**

Cette direction est chargée de la gestion du volet de l'assainissement de l'eau au niveau de la wilaya d'Oran.

### **1.1.7.11 Direction Technique :**

Cette structure a pour mission l'étude, le suivi et la réalisation des tous les projets engagés par l'entreprise notamment ceux en relation avec l'activité AEP et Assainissement. Également, elle assure tout le support technique et technologique pour les structures opérationnelles à savoir AEP et Assainissement à travers des logiciels et applications.

### **1.1.7.12 Direction Commerciale :**

Cette direction est chargée de la gestion commerciale et clientèle au niveau de l'ensemble du territoire de la wilaya d'Oran à travers son réseau d'agences commerciales (bureaux de vente, centre d'appel, publicité et commercialisation..).

### **1.1.7.13 Direction Administration et Finances (DAF):**

Cette direction est chargée de l'application de la gestion financière et comptable de l'entreprise conformément aux dispositions légales.

### **1.1.7.14 Direction des Ressources Humaines :**

Elle a pour mission la gestion et le développement du potentiel humain. Également, elle assure la gestion administrative du personnel conformément aux dispositions légales en vigueur. Elle est chargée de la gestion, des traitements et des salaires, des recrutements et de la formation du personnel, des transactions de la sécurité sociale, et des conflits entre les membres du personnel.

### **1.1.7.15 Direction Logistique :**

Elle est responsable d'assurer la partie logistique de l'entreprise en matière de planification, approvisionnement et différentes opérations d'achat. Elle assure et gère le

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

---

transport que ce soit en moyens propres (camions de SEOR), affrétés ou moyens de transport des clients.

### 1.1.6.16 Direction Système d'Information :

Elle a pour mission la gestion du volet relatif aux systèmes d'information de l'entreprise de toute spécialité confondue en matière de fonctionnement, maintenance et développement. Elle assure également la mise en place des moyens de technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'organisation.

### 1.1.6.17 Département maintenance : Il a pour mission:

- **Maintenance corrective** : il est compté ici toutes les activités dérivées d'une panne ou d'un arrêt non-programmé.
- **Maintenance préventive** : par contre, il est compté sous ce concept, tous les travaux ou interventions faites avant la panne et en fait, pour retarder ou éliminer la probabilité d'en avoir une, mais sur la base de planification et pas à partir de données réelles qui permettent de savoir exactement le moment précis et optimal pour procéder à l'intervention.
- **Maintenance prédictive** : ces opérations sont celles où il y a une donnée objective à partir de laquelle on a pris la décision d'intervenir, par exemple, à partir d'un certain niveau de vibration, température, humidité qui nous indiquent avec précision le moment optimal pour Procéder.
- **Amélioration** : toutes les actions sont pour objectifs d'installer de nouveaux dispositifs ou éléments qui permettent d'obtenir une meilleure performance que celle de l'actuel sur l'installation.

Et finalement, toutes sont partagées entre maintenance électrique, mécanique, et autres.

### **Section 02 : Méthodologie de recherche**

La nature de notre travail de recherche nous oblige à enquêter au niveau de l'entreprise pour tester empiriquement les hypothèses émises précédemment et donc pour répondre à notre problématique de mémoire.

Cette recherche nous permet d'essayer de comprendre et d'analyser l'impact du NMP sur la performance organisationnelle de la SEOR. Il nous est difficile d'utiliser des techniques comme les entretiens individuels, les entretiens de groupe et les méthodes d'observation du fait de la difficulté d'action, de l'intensité du travail et du manque de temps approprié, Par conséquent, nous avons procédé à des enquêtes à l'aide d'un questionnaire(étude quantitative) et d'un guide d'entretien(étude qualitative). Le guide d'entretien nous a permis d'identifier les variables qui seront mesurées et quantifiées dans le cadre d'un questionnaire, par conséquent une méthodologie rigoureuse implique l'utilisation des deux outils.

#### **2.1 Le choix du thème :**

L'importance et l'utilité de celui-ci pour notre spécialité et notre domaine, et la nécessité de traiter un sujet centré sur le secteur public car il n'est pas toujours évident pour nous d'appréhender ce secteur que nous trouvons beaucoup plus complexe que le secteur privé.

Tout travail scientifique a des objectifs à atteindre, et parmi nos objectifs : Comprendre ce NMP et faire des propositions pour la mise en place de ce nouveau modèle de management dans les organisations publiques algériennes visant l'amélioration de leur performance organisationnelle.

L'effet de la mondialisation conduit les organisations publiques à se moderniser et à rechercher la performance pour faire face à la concurrence internationale et s'adapter à l'environnement économique, aux changements politiques, aux variations du marché et aux attitudes des citoyens.

Dans les deux chapitres précédents ; nous avons pu retenir une idée exhaustive : la transformation du management public est donc une exigence accrue liée à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### **2.2 Méthodologie de la recherche :**

On a préféré définir la méthodologie qu'on a suivie lors de notre enquête avant d'analyser les résultats, et cela en déterminant les objectifs de l'enquête, la constitution de l'échantillon et enfin les outils et les méthodes utilisés dans notre étude.

Dans notre étude, nous avons utilisé deux méthodes : l'une qualitative, présentée par un guide d'entretien et l'autre quantitative, présentée par un questionnaire. Les deux sont complémentaires car le guide d'entretien nous a permis d'obtenir les variables que nous aurions dû mesurer lors la mise au point du questionnaire.

Cette méthodologie s'articule autour d'un guide d'entretien destiné à la Chef Département SMQ notamment pour connaître son rôle dans l'amélioration de la performance de la SEOR, et d'un questionnaire auprès des cadres algériens qui ont été encadrés par des cadres espagnols, un modèle d'analyse a été préalablement défini afin de traiter les données quantitatives.

### **2.3 L'objectifs de l'enquête :**

« L'objet d'une recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectifs que l'on cherche à atteindre »<sup>97</sup>.

L'objectif d'étude est d'évaluer l'impact du NMP sur la performance organisationnelle de l'entreprise, ainsi de savoir la possibilité d'appliquer ces nouveaux principes de management pour réformer l'administration publique algérienne.

### **2.4 Méthode de collecte de données :**

La collecte de données est un processus méthodologique important et une condition préalable à la description de la situation. Afin de fournir des résultats avec la validité et la fiabilité nécessaires, nous diversifions nos ressources d'information en collectant des données en quatre étapes différentes, à savoir : l'observation, la recherche documentaires, l'administration d'un guide d'entretien et d'un questionnaire.

#### **2.4.1 L'observation :**

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique. Elle permet de s'acquérir de la réalité. Les observations menées à différents emplacements au sein de la SEOR, nous ont permis de mieux cerner le fonctionnement de

---

<sup>97</sup> THIETAR, (R) et COLL (A) : « *Méthodes de recherche en management* », édition DUNOD, Paris, 2003, P. 159.

## **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

l'entreprise dans un environnement très diversifié et enregistrer de manière systématique les comportements des employés et des gestionnaires. Notre observation en tant que témoin s'est portée sur le moindre détail.

### **2.4.2 La recherche documentaire : (document fournit par La SEOR) :**

Nous avons consulté diverses publications de la SEOR pour enrichir nos sources d'information. Au cours de ces dernières années, notamment les plans de gestion, les rapports annuels et le suivi des axes d'objectifs, nous pouvons comprendre l'importance du NMP en termes de l'amélioration de la performance organisationnelle ainsi que le fonctionnement normal de l'entreprise en tant qu'ensemble.

### **2.4.3 Le guide d'entretien :**

L'outil qui sert de support est le guide d'entretien, document qui liste les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien.

Le guide d'entretien liste :

- Les thèmes à aborder pour un entretien non directif.
- Plusieurs questions qu'il est possible de poser pour un entretien semi-directif. Le guide prévoit parfois des questions de substitution, complémentaires ou de clarification lorsque la réponse n'est pas satisfaisante.
- Les questions sous forme d'un questionnaire pour un entretien direct.

#### **2.4.3.1 Les types d'entretien : il existe trois types d'entretiens :**

##### **A. L'entretien non directif :**

- Une absence de questions.
- Un thème de départ proposé par l'enquêteur.
- L'expression de l'enquêté est libre.
- L'enquêté n'intervient pas et reste neutre.

##### **B. L'entretien semi-directif:**

- L'enquêteur utilise un guide d'entretien.
- Les questions peuvent être ouvertes ou semi-ouvertes.
- Il laisse la liberté de discours.
- Il permet d'aborder plusieurs thèmes.

### C. L'entretien directif :

- Les questions appellent des réponses précises.
- L'enquêteur utilise un guide d'entretien.
- L'enquêteur respecte scrupuleusement le cadre des questions.

**2.4.3.2 Conception d'un guide d'entretien :** Dans notre cas nous avons choisi d'utiliser l'entretien directif car cette technique nous a permis de quantifier certains aspects sur le sujet de notre étude. Questionnaire établissant une analyse statistique des données collectées car l'entretien semi-directif et libre ne le permet pas. Lors de l'entretien nous avons suivi ces cinq étapes :

- a. Présentation rapide de l'enquête: elle utile de nous présenter et de présenter l'objectif de notre enquête afin de gagner la confiance de l'interviewé.
- b. Présentation rapide de l'interviewé: notre entretien est destiné à la Chef Département Système Management Qualité de SEOR.
- c. Le centrage du sujet : où nous avons énoncé une question générale qui aborde notre sujet.
- d. L'approfondissement : à ce stade les questions importantes sont véritablement abordées.
- e. Clôture de l'entretien: souhaits, recommandations et remerciements.

### 2.4.4 Le questionnaire :

Le questionnaire peut être défini comme étant : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>98</sup>.

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche. D'ailleurs, selon Kotler et autres, l'approche quantitative elle est considérée comme mieux adaptée à des études portant sur les préférences, la satisfaction et autres éléments allant dans cette direction<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », TALEB impression, Alger, 2013, P.77.

<sup>99</sup> KOTLER, (P), KELLER (K) et MANCEAU(D) : « Marketing Management », 14ème édition, Paris : Pearson, 2012.

### 2.4.4.1 Conception du questionnaire:

#### 2.4.4.1.1 Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interviewé, elle était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre recherche.

#### 2.4.4.1.2 Les questions:

Les questions doivent être pertinentes, claires, simples et précises. La réclamation du questionnaire représente « l'instrument des hypothèses ».

Le questionnaire comporte trois types de questions :

**A- Les questions fermées :** où l'interrogé devait choisir entre des réponses déjà formulées à l'avance. Elles permettent des réponses aisées, rapides et faciles à dépouiller.

Plusieurs types de questions fermées existent:

- **Questions fermées dichotomiques:** une seule alternative est proposée au répondant.
- **Questions multichotomiques mais à réponse unifiée:** le répondant choisit une seule réponse parmi plusieurs alternatives.
- **Questions multichotomiques à choix multiples:** le répondant peut choisir plusieurs réponses parmi les alternatives proposées.

**B- Les questions ouvertes :** ce sont des questions pour lesquelles aucune réponse n'est proposée. L'enquêté est libre de s'exprimer comme il veut.

Plusieurs types de questions ouvertes existent:

- **Questions ouvertes de type texte :** questions complètement ouvertes, qui proposent au répondant de répondre librement à la question, par une ou plusieurs phrases.
  - **Questions ouvertes de type qualitatif :** la personne interrogée peut choisir sa réponse parmi celles proposées ou donner une réponse nouvelle, ces réponses nouvelles seront ajoutées à la liste initiale.
  - **Questions ouvertes de type numérique :** elles attendent une réponse chiffrée, il peut s'agir d'une quantité, d'un âge, un prix, une note. Il est indispensable pour obtenir une réponse valable, de bien indiquer l'unité attendue.
- C- Les questions semi-ouvertes (ou semi-fermées) :** où les principales réponses sont prévues, comme dans une question fermée, mais on laisse la possibilité d'ajouter des réponses libres, en dehors de l'éventail proposé, comme dans une question ouverte.

**D- Les questions avec échelles d'attitude:** Les échelles d'attitude ont pour but de rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantifiées.

- **Echelle de LIKERT:** Il s'agit d'un ensemble de propositions évaluatives d'un produit, service ou autre, positives ou négatives pour lesquelles l'interrogé exprime l'intensité de son approbation en se référant à une échelle comportant 5 niveaux d'évaluation.
- **Echelle sémantique différentielle:** C'est une échelle bipolaire qui mesure à partir des mots qui discriminent les interrogés. Le répondant positionne sa réponse sur l'échelle entre chaque paire d'adjectifs opposés.

### 2.5 Le déroulement de l'enquête sur le terrain:

L'entretien s'est déroulé avec la Chef Département Système Management Qualité (SMQ), alors que le questionnaire, il s'est déroulée avec les cadres de la SEOR qui ont été encadré par des cadres espagnols pendant la durée du contrat.

Avant de commencer l'entretien, nous avons fait un rappel de notre thème de recherche et lors de l'entretien, nous avons pris des notes pour les retranscrire en texte plus tard.

S'agissant du questionnaire, nous avons effectué un pré-test sur trois personnes avant de distribuer directement le questionnaire, afin de savoir si les questions étaient claires et compréhensibles et si le temps consacré aux réponses des questions était suffisant. D'après le pré-test, les questions sont claires et précises et le temps pour répondre à ce questionnaire ne devrait en principe pas dépasser cinq minutes.

Après les résultats concluants du pré-test, le questionnaire a pu être distribué à notre échantillon.

Pour la réalisation de notre enquête(le questionnaire) nous avons suivi les étapes suivantes :

- ✓ La distribution des questionnaires ;
- ✓ La récupération des questionnaires ;
- ✓ Et enfin, le dépouillement.

Le respect de l'anonymat des personnes interviewées pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

### **2.6 L'échantillonnage:**

#### **2.6.1 L'échantillonnage des questionnaires :**

Pour bien mener notre recherche sur le terrain nous avons ciblé un ensemble des cadres de la SEOR qui ont été encadré par des cadres espagnols pendant la durée du contrat à travers un questionnaire.

Pour raison d'effectif vraiment élevé de cette organisation ainsi que c'est l'organisation qui a assuré la distribution des questionnaires, ils nous ont imposé de se limiter uniquement à un échantillon très maigre qui est de 20 cadres (parce que les Espagnols n'ont encadré que 20 cadres algériens pendant la durée du contrat), pire encore nous avons récupéré que 11 exemplaires : soit 09 personnes qui n'ont pas répondu. Cet échantillon de 11 personnes qui est relativement représentatif car il représente 55% de notre population.

#### **2.6.2 L'échantillonnage de l'entretien :**

Nous avons interviewé une seule personne qui est la Chef Département SMQ. En effet, notre entretien était auparavant destiné au directeur de SEOR mais comme il n'était pas disponible, nous avons reconsidéré de faire l'entretien avec une autre personne experte qui a un statut important et qui bénéficie d'une expérience considérable au sein de SEOR. La Chef de Département SMQ s'est mis à disposition pour répondre à toutes nos questions.

### **2.7 La méthode de traitement des données:**

La méthode choisie est la méthode appelée « le tri à plat » ou « l'analyse univariée ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes de chacun des questionnaires. Autrement dit, les résultats sont obtenus question par question, elles sont données en valeur relative(%).

Afin d'analyser au mieux les résultats du questionnaire, le recours au logiciel SPSS a été choisi. Il s'agit d'un logiciel de statistiques permettant de faire toutes sortes d'analyses sur les données.

Pour analyser les données de l'entretien, la méthode la plus simple est de retranscrire les données sous forme de texte (car il s'agit de prise de notes).

Les résultats du questionnaire et de l'entretien seront interprétés en fonctions de nos connaissances théoriques et les confirmations des enquêtés.

### **Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats recueillis par le biais du questionnaire et de l'entretien.

#### **3.1 Entretien avec la Chef de Département SMQ :**

Les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien effectué avec la Chef de Département SMQ de SEOR sont les suivantes:

**Question 01 : En tant que responsable de la SEOR, quel est votre rôle pour améliorer la performance organisationnelle de votre entreprise ? Et sur quels indicateurs pouvez-vous agir?**

Participation dans le business plan de la société, (l'atteinte des objectifs de la société (besoin en recrutement et besoin en formation) comme étant support à toutes les activités et cela en fournissant les compétences conformes aux attentes soit par le recrutement interne société (mouvement du personnel (changement de poste, promotion...)) ou bien le recrutement externe (marché de l'emploi),

Nous avons plusieurs objectifs liés aux objectifs globaux de la société citant :

**Evaluations des compétences de chacun** dans son poste (objectif de l'activité atteint par rapport aux attentes des responsables et aussi par rapport à la qualité, rendement, implication). La société possède un logiciel (SGP) les résultats gestion de la carrière, un plan de formation et un plan d'action (business plan) proposés par le personnel et les responsables.

**Evaluation des formations à froid** où nous mesurons l'impact de la formation après une période sur l'activité, cette dernière est réalisée par le stagiaire (la personne qui a bénéficiée de la formation) ainsi que par son responsable hiérarchique (sur Connaissance & Capacités Acquises (Savoir / Savoir faire)).

**Question 02 : Pourquoi votre administration a-t-elle conclu un contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR AGUA ?**

Nous l'avons conclu pour la gestion dégluée et le transfère du savoir faire.

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

**Question 03 : Quelles sont les principales actions menées pendant la durée du contrat ? Ce partenariat était-il au service d'une meilleure gestion de votre organisation et d'une meilleure qualité des services publics ?**

Les principales actions menées pendant la durée du contrat sont les suivantes:

- La gestion de la société.
- La mise à niveau et la réorganisation de la société.
- La mise de la conformité des processus selon des référentiels internationaux.
- L'innovation des équipements.
- La numérisation des activités (l'installation des logiciels).
- L'encadrement des futurs managers (chaque manager espagnol à un binôme algérien).
- La formation (nationale et à l'étranger) et le transfère du savoir faire (les formations pratiques au niveau de leur sites en Espagne chacun dans ce domaine).
- Et autres.

Oui, ce partenariat était au service d'une meilleure gestion de la SEOR et d'une meilleure qualité des services publics .D'ailleurs, la mise en place de cet outil de gestion nous a permis, à ce jour, d'identifier les insuffisances structurelles de nos infrastructures hydrauliques. Ce qui nous a permis de réunir les éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan visant:

- ✓ L'établissement progressif d'un programme d'alimentation en eau potable en H/24.
- ✓ Le transfert de savoir-faire par un vaste programme de formation.

**Question 04 : Combien d'employés avez-vous actuellement (évolutions au cours des dernières années- pendant et après le contrat de AGBAR-) ? Ce nombre a-t-il été diminué ou au contraire est-il en hausse ? Comment expliquez-vous cette augmentation ou cette diminution ?**

Lors de la gestion déléguée on a atteint les 2862 employés, ce nombre a baissé à 2643 employés, la baisse est due au départ des retraites avant la suppression de la retraite anticipée en 2016, cependant et afin de réduire la masse salariale, il a été décidé de ne plus les remplacer et de se lancer dans un processus de recrutement ciblant les besoins objectifs aux business plan.

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

**Question 05 : Quel est l'évolution de votre chiffre d'affaires au cours des douze dernières années?**

Voire les chiffres sur les graphiques et le tableau (annexe 02).

**Question 06 : Comment mesurez-vous la qualité de vos services? Et avez-vous un système / processus pour gérer les réactions des clients ?**

Par un système de contrôle, surveillance et suivi (indicateur) ainsi que :

L'enquête de satisfaction annuelle, l'analyse des réclamations, le suivi par un centre des appels téléphoniques centralisé (CAT) qui est géré par logiciel soit commercial AQUACIS et technique CATPAN (on appelle chaque client pour s'assurer que le service a été effectué ainsi que sur son appréciation sur la qualité du service (un indicateur est mise en place).

Notre client est reçu aussi de chaque centre localisé dans chaque commune même on peut trouver plus d'une agence. Et les mêmes logiciels sont utilisés afin de nous permettre la maîtrise de la non-satisfaction.

**Question 07 : Quelles mesures réalisez-vous pour que l'image de votre service soit bien perçue par les clients en contact avec votre personnel (formation du personnel, motivation,... etc) ?**

Nos employés bénéficient chaque année des formations à haute gamme.

La motivation : évolution dans la carrière (promotion), les primes exceptionnelles.

**Question 08 : Selon vous, comment SEOR se compare-t-elle aux autres organismes régionaux (Précise quel organisme)?**

Dans notre wilaya on était toujours un modèle de référence par rapport à d'autres.

**Question 09 : Pensez-vous que le niveau de performance d'une organisation publique est plus élevé lorsqu'elle applique les grands principes du nouveau management public (NMP) ou au contraire la gestion traditionnelle est plus appropriée, notamment en Algérie?**

La performance d'une organisation publique est plus élevée lorsqu'elle applique les grands principes du nouveau management public (NMP) surtout les références normatives.

**Question 10 : Votre administration utilise-t-elle un management orienté-client ou orienté vers la performance (gestion par résultat) ou alors essayez-vous de jumeler ces deux éléments ?**

Notre société essaye de jumeler ces deux éléments, sachant que nous sommes certifié ISO9001-ISO14001et ISO45001, et nos laboratoires sont accrédités ISO17025 nationale par ALGERAC et internationale ENAC (on est le premier laboratoire accrédité en Algérie).

### **3.2 Analyse et interprétation de l'entretien avec la chef de département SMQ :**

La Chef de Département SMQ a répondu à la première question concernant son rôle pour améliorer la performance organisationnelle de SEOR avec cette expression : «Participation dans le business plan de la société, (l'atteinte des objectifs de la société (besoin en recrutement et besoin en formation) ». On peut déduire que la performance de toute entreprise dépende de la performance de ses ressources humaines en se basant sur les indicateurs suivants:

-Le degré d'apprentissage (de formation):où l'entreprise essaye de mesurer l'impact de la formation après une période sur leur activité afin d'assurer la maîtrise des opérations et l'utilisation adéquate de bonnes pratiques de façon rapide. D'ailleurs, la formation est l'investissement le plus sûr permettant à l'entreprise d'assurer efficacement la modernisation de son fonctionnement.

-Orientation de la culture d'entreprise: cette entreprise orientée vers l'amélioration de sa performance organisationnelle, elle décide la gestion des compétences afin de déterminer si le personnel possède les connaissances techniques pour faire vivre l'organisation. De plus, le recrutement des personnes qualifiées c'est le secret du changement organisationnel.

La gestion des compétences et l'investissement dans la formation améliorent la performance de tous les agents de l'entreprise et donc la performance de l'entreprise.

La réponse de la Chef de Département SMQ à la deuxième question portant sur les raisons pour lesquelles la SEOR a conclu un contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR AGUA: « afin de bien mener ses missions dans le cadre de la gestion déléguée et faire le transfère de savoir-faire ». Nous déduisons que, le manque des vrais managers et l'absence des

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

nouvelles technologies de l'information et de la communication sont les principales raisons qui entravent la modernisation des organisations publiques en Algérie.

Concernant la réponse à la troisième question, la Chef de Département SMQ a cité plusieurs actions menées pendant la durée du contrat comme: la gestion de la société, la mise à niveau et la réorganisation de la société, la mise de la conformité des processus selon des référentiels internationaux, l'innovation des équipements, la numérisation des activités (l'installation des logiciels), l'encadrement des futurs managers (chaque manager espagnole à un binôme algérien) et la formation (nationale et à l'étranger) et le transfère du savoir faire . Nous constatons que les différentes actions menées pendant la durée du contrat s'inscrivent dans le champ du Nouveau Management Public.

D'après la Chef de Département SMQ, ce partenariat était au service d'une meilleure gestion de la SEOR et d'une meilleure qualité des services publics. Il faut noter que le partenariat public privé représente une opportunité stratégique importante pour développer le secteur public.

Par rapport à l'évolution du nombre d'employés pendant et après le contrat, la Chef de Département SMQ a répondu à la quatrième question comme suit : « Lors de la gestion déléguée on a attient les 2862 employés ce nombre a baissé à 2672 employés ». Pour lui, cette baisse est liée au départ des retraites et à l'obligation de l'entreprise d'embaucher des personnes qualifiées conformément aux besoins objectifs du business plan.

Il faut noter que l'apport du NMP en termes des ressources humaines se traduit par une volonté de réduire les effectifs et donc des suppressions des postes afin de faire des économies de coûts et ainsi augmenter la productivité de l'entreprise. Mais les missions du service public se définissent en termes politiques et non entrepreneuriaux. En effet, la politique de l'Etat en Algérie vise à réduire le chômage, de ce fait, les organisations publiques ont tendance à avoir des effectifs en surnombre. De ce fait, la réforme de l'administration publique est le résultat d'une volonté politique forte qui nous manque en Algérie.

Pour la cinquième question qui traite l'évolution de votre chiffre d'affaires au cours des douze dernières années, la Chef de Département SMQ nous a envoyé un tableau récapitulatif.

En se référant au tableau (voire le tableau annexe 02), nous constatons que ce chiffre d'affaires est en forte croissance.

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

L'évaluation du chiffre d'affaires **pendant la période de contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR** en calculant le taux de variation en pourcentage du CA en 2008 par rapport à 2017 :

Le taux de variation du CA se calcule selon la manière suivante :

Taux de variation du CA(%)= (Valeur d'arrivée - Valeur de départ) ÷ Valeur de départ × 100

$(2830706 - 1018440) / 1018440 \times 100 = 177,95\%$

Ce calcul nous a permis de dire que le chiffre d'affaires de SEOR a évolué de 177,95% pendant la période de contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR.

L'évaluation du chiffre d'affaires **après la période de contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR** en calculant le taux de variation en pourcentage du CA en 2018 par rapport à 2021 :

$(3729150 - 3096458) / 3096458 \times 100 = 20,43\%$

Ce calcul nous a permis de dire que le chiffre d'affaires de SEOR a évolué de 20,43% après la période de contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR.

D'après ces résultats, nous remarquons que cet outil de gestion a bien piloté l'organisation SEOR.

Cet outil de gestion nous a confirmé aussi que le partenariat public-privé (PPP) représente une opportunité stratégique importante pour développer le secteur public. D'ailleurs, le PPP répond plus, à notre sens, à une logique qui est celle du NMP.

Concernant la réponse à la sixième question, la Chef de Département SMQ a cité plusieurs outils pour mesurer la qualité de services fournis par SEOR et gérer les réactions clients comme: le système de contrôle, la surveillance et le suivi des indicateurs de la satisfaction des clients par la mise en place des enquêtes de satisfaction annuelles, l'analyse des réclamations, le suivi des réactions clients par un centre des appels téléphoniques centralisé (CAT) qui est géré par un logiciel soit commercial AQUACIS et technique CATPAN. Et les mêmes logiciels sont utilisés pour la maîtrise de la non-satisfaction. C'est pourquoi, le NMP exige le marketing public, car il sert à rechercher et déterminer les besoins et les attentes des clients afin de les satisfaire via des enquêtes de satisfaction, des actions de communication externe.

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

Il faut souligner que la qualité de service influe le choix du client, pour cela le NMP privilégie la gestion orientée vers la qualité voire la certification des processus. Également ce nouveau système de management accorde la priorité au client et à sa satisfaction plutôt qu'à l'organisation. En effet, un client satisfait est celui qui deviendra fidèle, ce qui permettra une augmentation du chiffre d'affaire sur le long terme.

En ce qui concerne la réponse à la septième question, la Chef de Département SMQ a cité les mesures prises par SEOR pour s'assurer que l'image de leur service soit bien perçue par les clients en termes des ressources humaines en offrant des formations à haut gamme aux employés, et les motivant par promotion et primes exceptionnelles.

Il faut souligner que la motivation de l'ensemble des acteurs est parmi les apports du NMP.

En effet, le NMP influence la performance des services publics à travers:

Des employés formés, compétents et motivés impliquant la mise en place des instruments à mesurer la satisfaction des clients et à prendre en compte leurs besoins afin de les fidéliser.

Pour la huitième question qui porte sur l'importance la SEOR au niveau régional, la Chef de Département SMQ a répondu : « Dans notre wilaya on était toujours un modèle de référence par rapport à d'autres ». Grâce à la conjugaison des efforts des agents de l'organisation, la SEOR est devenu un modèle de référence par rapport à d'autres.

La réponse de la Chef de Département SMQ à la neuvième question concernant l'importance du Nouveau Management Public en termes d'amélioration de la performance organisationnelle : La performance d'une organisation publique est plus élevée lorsqu'elle applique les grands principes du nouveau management public (NMP) surtout les références normatives ».

Nous déduisons les principes du NPM sont adaptés pour une gestion publique ayant pour un service public de qualité en accordant une importance aux normes de mesure de la performance.

Et enfin, pour la dixième question qui traite l'orientation du management de la SEOR, la Chef de Département SMQ a répondu : « Notre société essaye de jumeler un management orienté-client et orienté vers la performance, sachant que nous sommes certifié ISO9001-

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

ISO14001 et ISO45001, et nos laboratoires sont accrédités ISO17025 nationale par ALGERAC et internationale ENAC (on est le premier laboratoire accrédité en Algérie) ».

C'est pourquoi, le NMP privilégie une orientation marquée vers le client et vers les résultats car cette orientation aide l'entreprise à devenir plus compétitive tout en garantissant un service public de qualité.

### 3.3 Présentation et analyse des résultats du questionnaire :

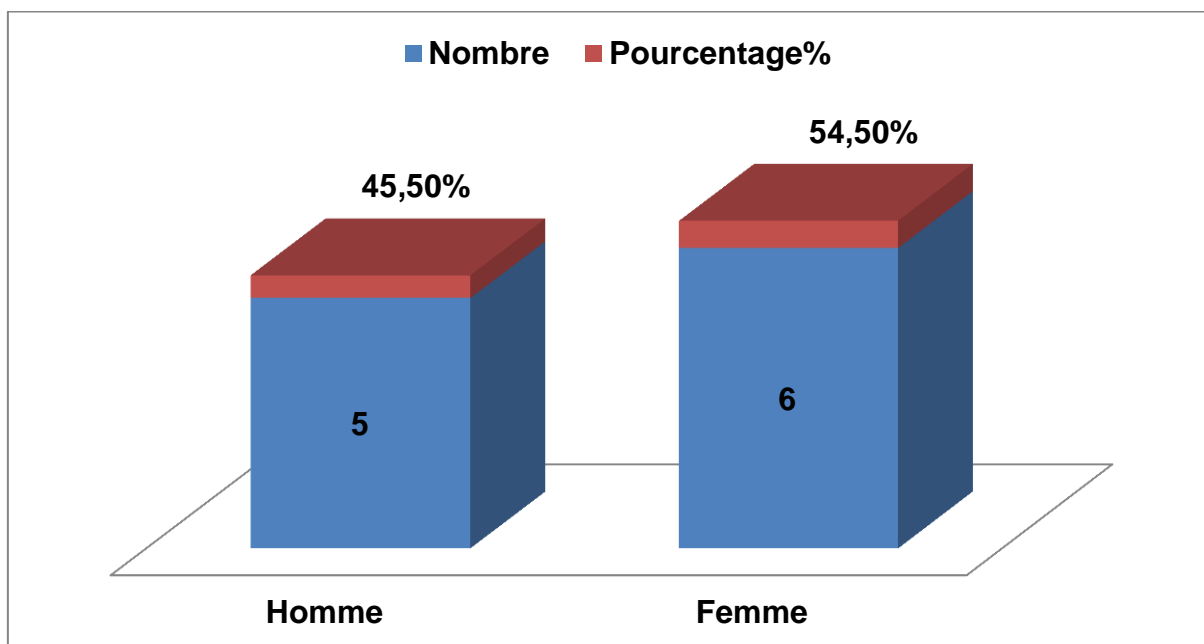
#### 3.3.1 Les informations générales:

Tableau 08 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage%
Homme	5	45,5%
Femme	6	54,5%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 02 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### Commentaire :

Parmi les 11 personnes interrogées, 6 individus sont de sexe féminin, soit un taux de 54,50%.

Les restants sont du sexe opposé représentant 45,50% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

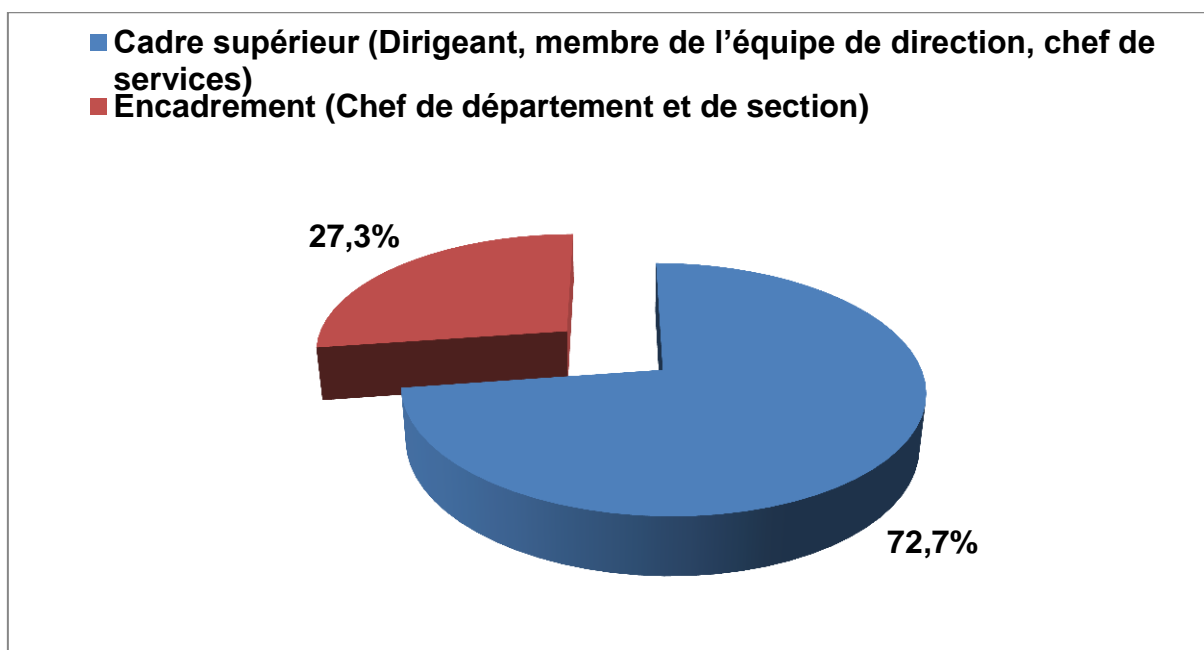
Cela montre que la population féminine est bien représentée dans la «SEOR ». En raison de la nature du travail effectué par les cadres, la plupart de leurs tâches se déroulent dans des bureaux administratifs ce qui donne une grande place aux femmes pour accomplir ces tâches.

**Tableau 09 : Présentation des catégories socioprofessionnelles**

Catégories socioprofessionnelles	Nombre	Pourcentage %
Cadre supérieur (Dirigeant, membre de l'équipe de direction, chef de services)	8	72,7%
Encadrement (Chef de département et de section)	3	27,3%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 03 : Présentation des catégories socioprofessionnelles**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### **Commentaire :**

D'après ces résultats, nous constatons que la catégorie la plus représentative de notre échantillon est celle de cadres supérieurs (dirigeant, membre de l'équipe de direction, chef de services) avec un pourcentage de 72,7%.

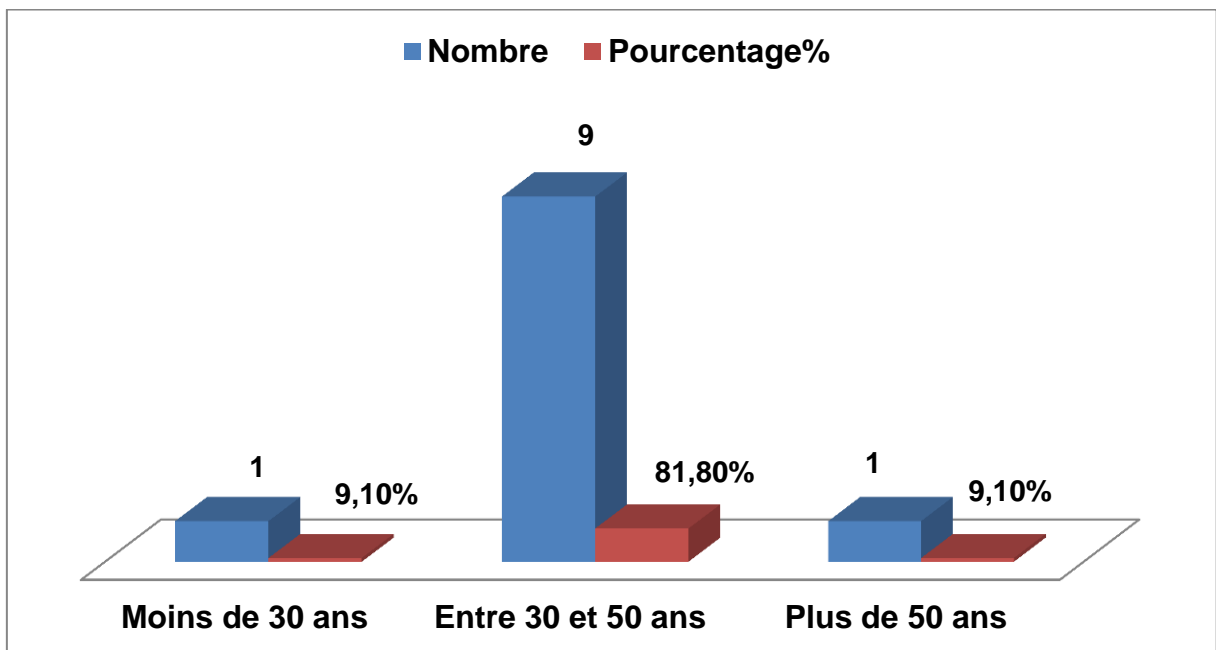
Cela signifie que les cadres supérieurs algériens ont bénéficié dans leurs fonctions de l'expérience et du savoir-faire des managers espagnols experts plus que les encadrements (chef de département et de section).

**Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon l'âge**

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage%
Moins de 30 ans	1	9,1%
Entre 30 et 50 ans	9	81,8%
Plus de 50 ans	1	9,1%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

Nous remarquons que la tranche d'âge dominante est celle de « 30 ans à 50 ans » avec un taux élevé de 81,80%.

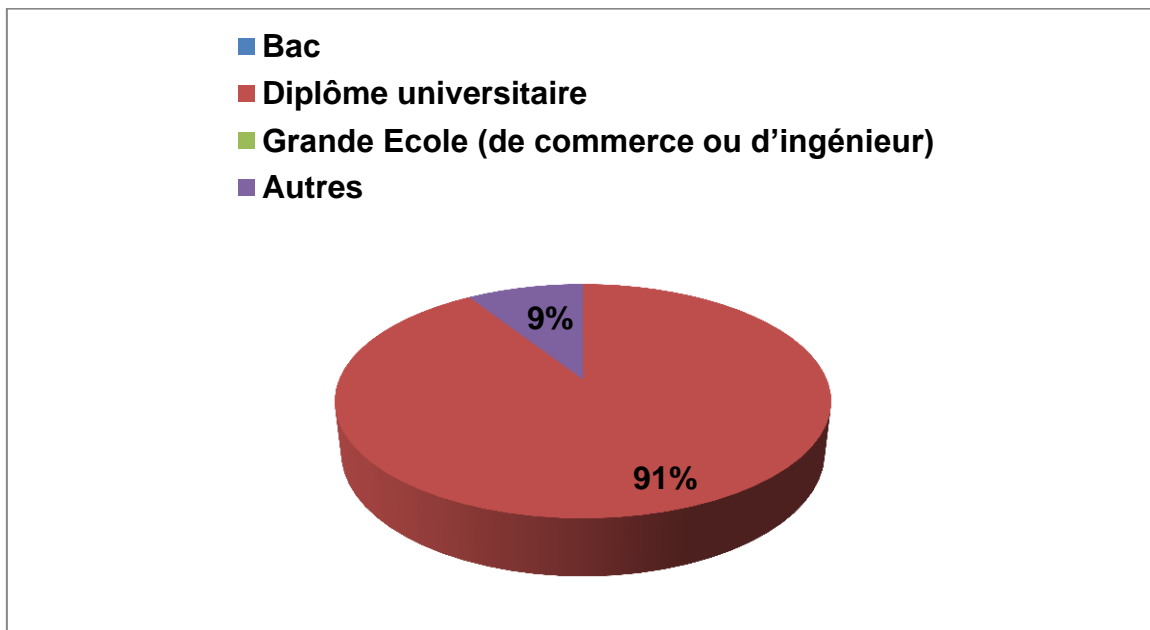
La priorité lors de l'encadrement des futurs cadres algériens par les cadres espagnols est dirigée vers un cadre âgé apte à prendre la relève.

**Tableau 11 : Niveau de formation du personnel**

Niveau de formation	Nombre	Pourcentage %
Bac	0	0%
Diplôme universitaire	10	90,9%
Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur)	0	0%
Autres	1	9,1%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 05: Niveau de formation du personnel**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

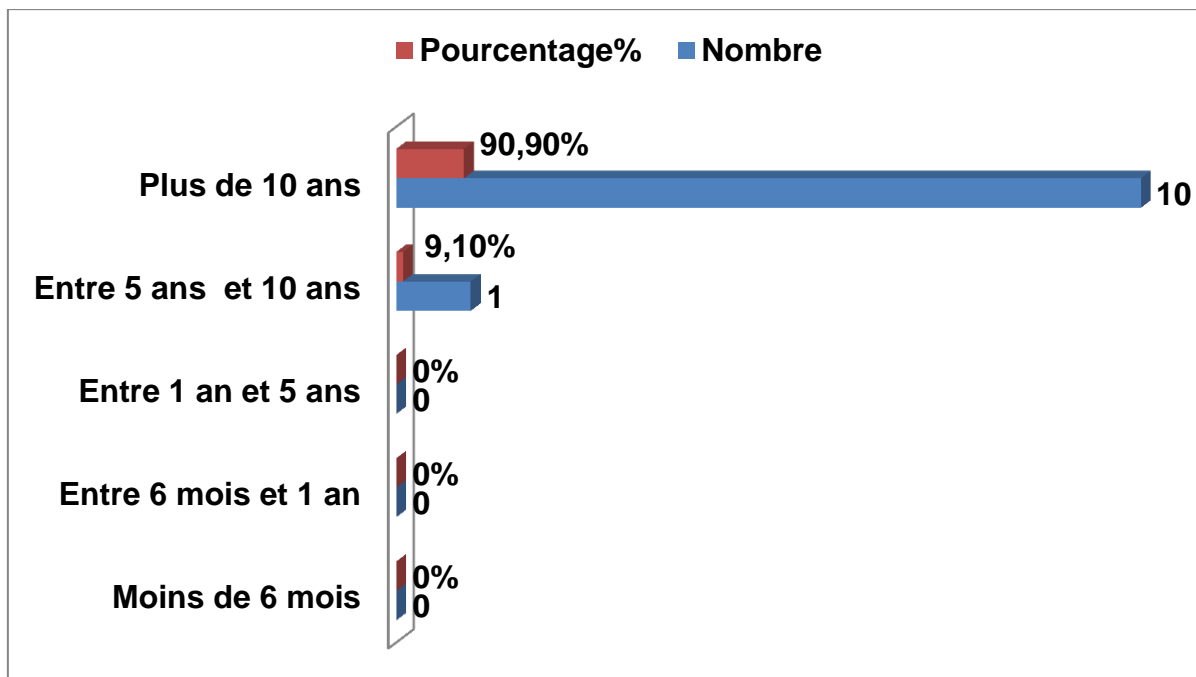
Nous remarquons que la majorité des cadres ayant une formation universitaire avec un taux de 90,9%. Cela signifie que l'entreprise est exigeante en termes de niveau d'études.

**Tableau 12 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation**

	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Moins de 6 mois</b>	0	0%
<b>Entre 6 mois et 1 an</b>	0	0%
<b>Entre 1 an et 5 ans</b>	0	0%
<b>Entre 5 ans et 10 ans</b>	1	9,1%
<b>Plus de 10 ans</b>	10	90,9%
<b>Total</b>	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 06 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

Concernant l'ancienneté des répondants au sein de l'organisation, nous remarquons une forte concentration pour la catégorie « plus de 10 ans », soit un taux de 90,90%.

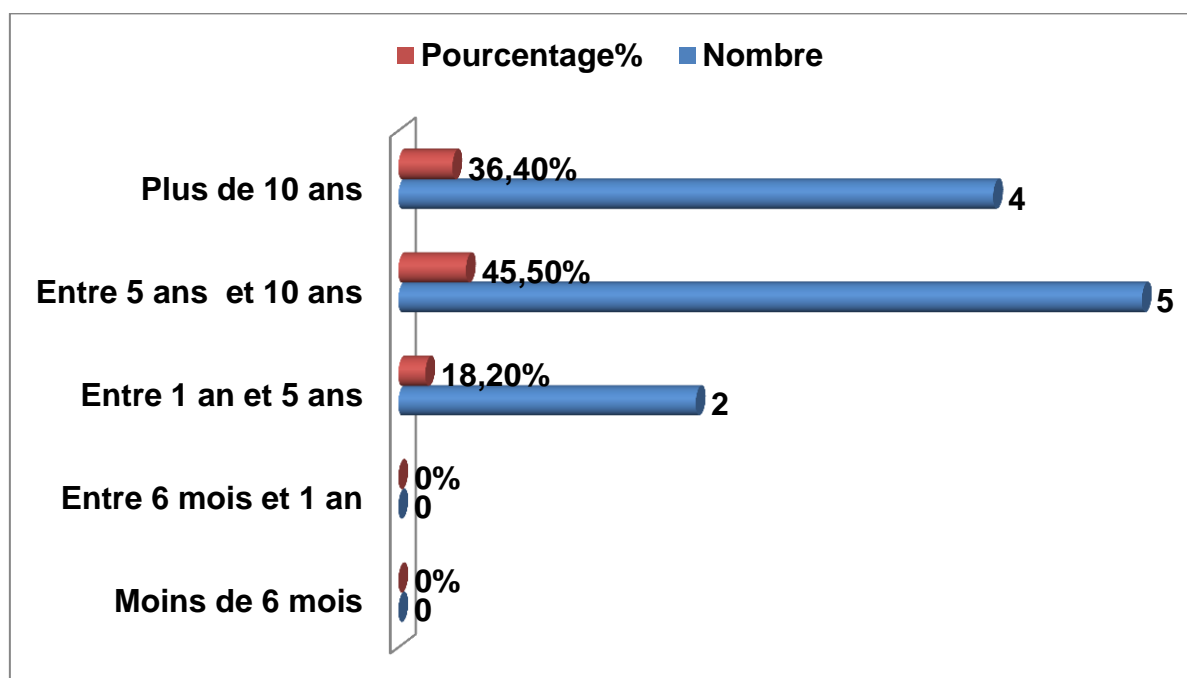
Notre échantillon est composé de cadres expérimentés, Il sera donc pertinent de savoir l'impact de la gestion déléguée sur la performance de SEOR.

**Tableau 13 : L'ancienneté des répondants par rapport à leur poste actuel**

	Nombre	Pourcentage%
Moins de 6 mois	0	0%
Entre 6 mois et 1 an	0	0%
Entre 1 an et 5 ans	2	18,2%
Entre 5 ans et 10 ans	5	45,5%
Plus de 10 ans	4	36,4%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 07 : L'ancienneté des répondants par rapport à leur poste actuel**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

Concernant l'ancienneté des répondants par rapport à leur poste actuel, nous remarquons que la plupart des cadres de l'échantillon des enquêtés ont une ancienneté de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 45,50%, suivie par ceux qui ont une ancienneté plus de 10 ans avec un pourcentage de 36,40%, et enfin 18,20% pour ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans.

Cette partie d'informations générales nous a permis de mieux connaître les caractéristiques de la population interrogée, la plupart des interrogés ont un niveau élevé et une longue

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

---

ancienneté au sein de l'organisation, ainsi que, ces cadres ont acquis le savoir-faire auprès des managers espagnols pendant la durée du contrat pour prendre en charge la relève. De ce fait, nous avons ciblé ces cadres car ils sont capables de comprendre ce Nouveau Management Public (car la gestion déléguée répond davantage à une logique qui est celle du Nouveau Management Public).

#### 3.3.2 Les pratiques des principes du nouveau management public (NMP):

L'application du Nouveau Management Public (NMP) en Algérie :

*« Oui, si on se base à l'application de la norme ISO 9001-2015, Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales, sachant que toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De ce fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001 ».*

*« L'application du nouveau management public est adaptée aux organisations publiques en Algérie car c'est l'application des techniques issues du secteur privé ».*

*« Oui, à condition de mettre à disposition les moyens et ressources nécessaires pour les entreprises ».*

*« Le NMP actuellement n'est pas adapté à l'organisation et nécessite plus de temps pour une bonne maîtrise et implication de toutes les parties de l'organisation surtout pour ce qui concerne le service public ».*

*« L'application du NMP est très difficile dans les organisations publiques en Algérie »*

La lecture des phrases témoins (sélectionnées) concernant le Nouveau Management Public nous a amené à déduire que son application dans les organisations publiques en Algérie est possible, d'une part, si en se basant sur le management de la qualité, la planification stratégique, et une forte orientation client, d'autre part, si en mettant à disposition les moyens et les ressources nécessaires aux organisations publiques. Mais, par l'expérimentation que nous avons observée, les particularités des organisations publiques algériennes constituent des freins à l'application de ce nouveau style de management.

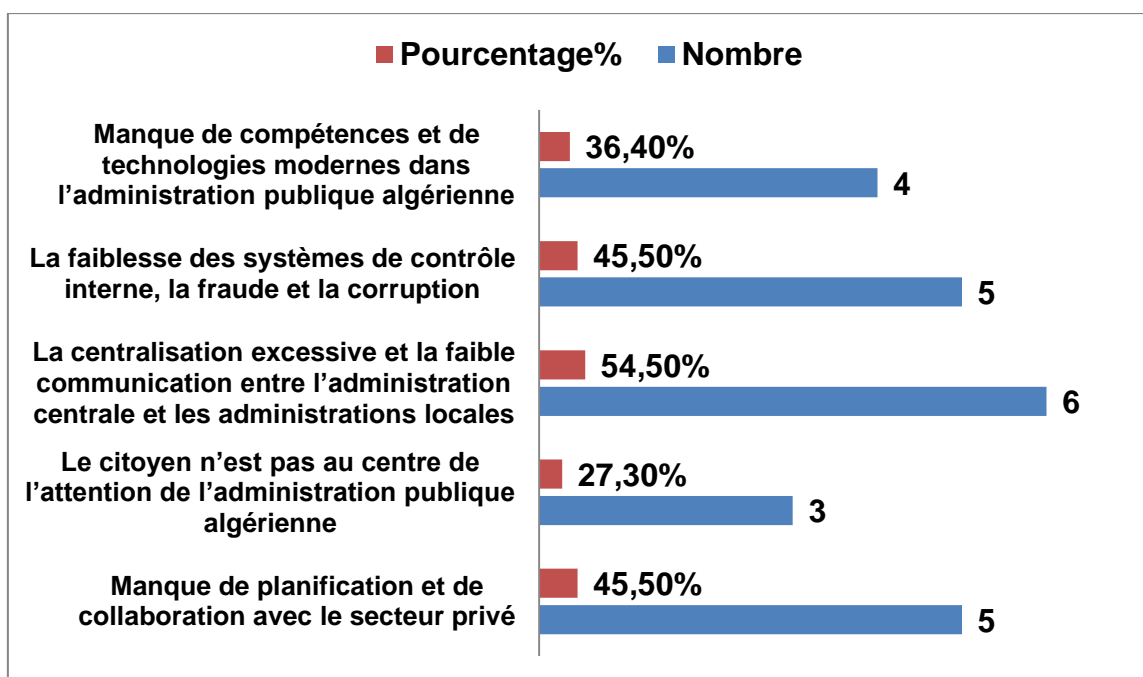
### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

**Tableau 14 : Les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne**

	Nombre	Pourcentage %
<b>Manque de planification et de collaboration avec le secteur privé</b>	5	45,5%
<b>Le citoyen n'est pas au centre de l'attention de l'administration publique algérienne</b>	3	27,3%
<b>La centralisation excessive et la faible communication entre l'administration centrale et les administrations locales</b>	6	54,5%
<b>La faiblesse des systèmes de contrôle interne, la fraude et la corruption</b>	5	45,5%
<b>Manque de compétences et de technologies modernes dans l'administration publique algérienne</b>	4	36,4%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 08 : Les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

---

#### Commentaire :

D'après le graphe, nous constatons que les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne sont d'abord dues à la centralisation excessive et la faible communication entre l'administration centrale et les administrations locales(54,50%), puis, au manque de planification et de collaboration avec le secteur privé(45,50%) et en fin, à la faiblesse des systèmes de contrôle interne, à la fraude et à la corruption(45,50%).

Nous déduisons que, l'excessive centralisation, les défauts de communication et de transmission des informations, le manque de logique de planification et l'absence des systèmes de sanction, tous réunis, représentent les principales difficultés qui entravent le bon fonctionnement et le développement des organisations publiques algériennes.

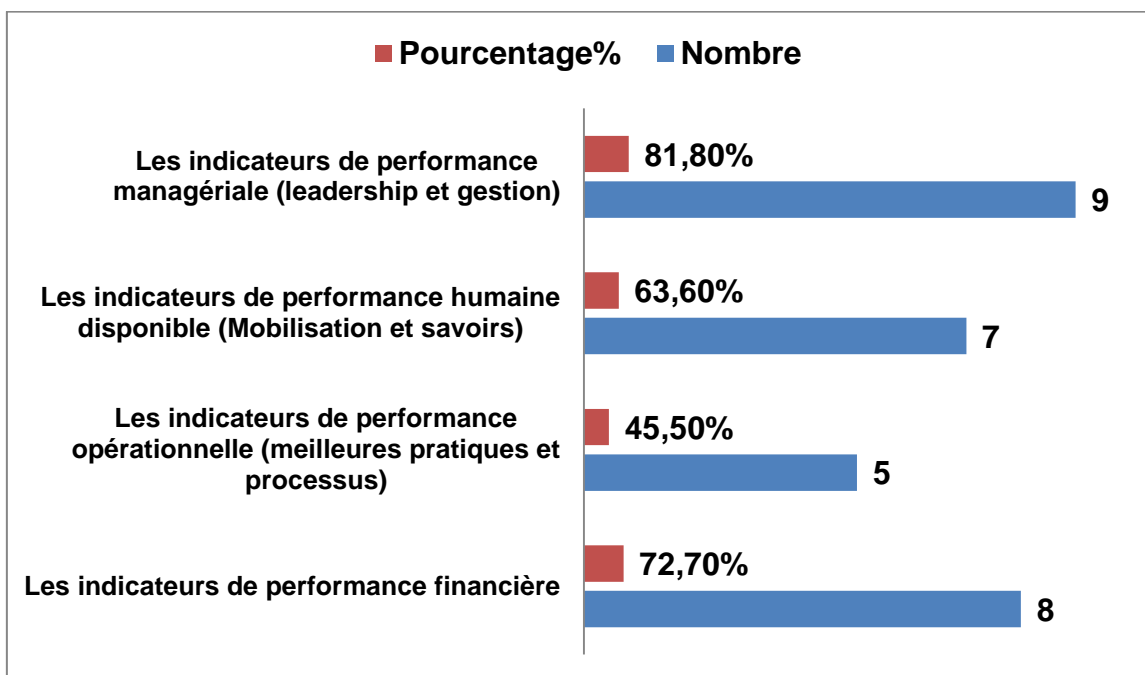
**Tableau 15 : Les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne**

	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Les indicateurs de performance financière</b>	8	72,7%
<b>Les indicateurs de performance opérationnelle (meilleures pratiques et processus)</b>	5	45,5%
<b>Les indicateurs de performance humaine disponible (Mobilisation et savoirs)</b>	7	63,6%
<b>Les indicateurs de performance managériale (leadership et gestion)</b>	9	81,8%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

Figure 09 : Les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### Commentaire :

D'après le graphe, nous constatons que les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne sont en premier lieu les indicateurs de performance managériale (leadership et gestion) avec un taux de 81,8% , puis, les indicateurs de performance financière avec un taux de 72,7%, et enfin les indicateurs de performance humaine disponible (mobilisation et savoirs) avec un taux de 63,60%.

Nous déduisons que, le manque de vrais managers, l'absence de logique de fonctionnement managérial, la non maîtrise de gestion des coûts du changement, l'indisponibilité de moyens financiers, et le manque en qualité des moyens humains sont les principales raisons qui freinent la pratique du Nouveau Management Public en Algérie.

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

---

Le Nouveau Management Public comme mode de résolution des problèmes managériaux au sein des organisations publiques algériennes :

*« Oui, en appliquant des techniques d'évaluation des performances à tous les niveaux permettant aux entreprises l'identification des causes et des sources des problèmes, l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des plans d'actions correctives, l'identification des risques et opportunités potentielles ainsi que l'établissement d'un plan d'actions face à ces dernières ».*

*« Oui, le nouveau management constitue un mode de résolution des problèmes managériaux au sein des organisations publiques algériennes ».*

*« Théoriquement, il peut être un outil qui peut cadrer certain soucis dans la gestion courante de l'organisation mais il reste l'implication de tout les auteurs de l'organisation comme par exemple la communication fluide entre ces derniers».*

*« L'ouverture du marché algérien aux investissements directs étrangers et l'adaptation d'une nouvelle loi sur l'investissement permettront certainement la mise en place d'un nouveau mode de management et la résolution des problèmes managériaux en Algérie».*

La lecture des phrases témoins (sélectionnées) concernant le Nouveau Management Public nous a amenés à déduire que son application dans les organisations publiques algériennes permet de résoudre certains problèmes managériaux au niveau des programmes de gestion, au niveau de la gestion de risques, l'évaluation des performances à tous les niveaux et l'atteinte des objectifs. Mais le contexte particulier de l'Etat Algérien et aussi les spécificités des organisations publiques constituent des freins à la pratique de ce nouveau mode de management.

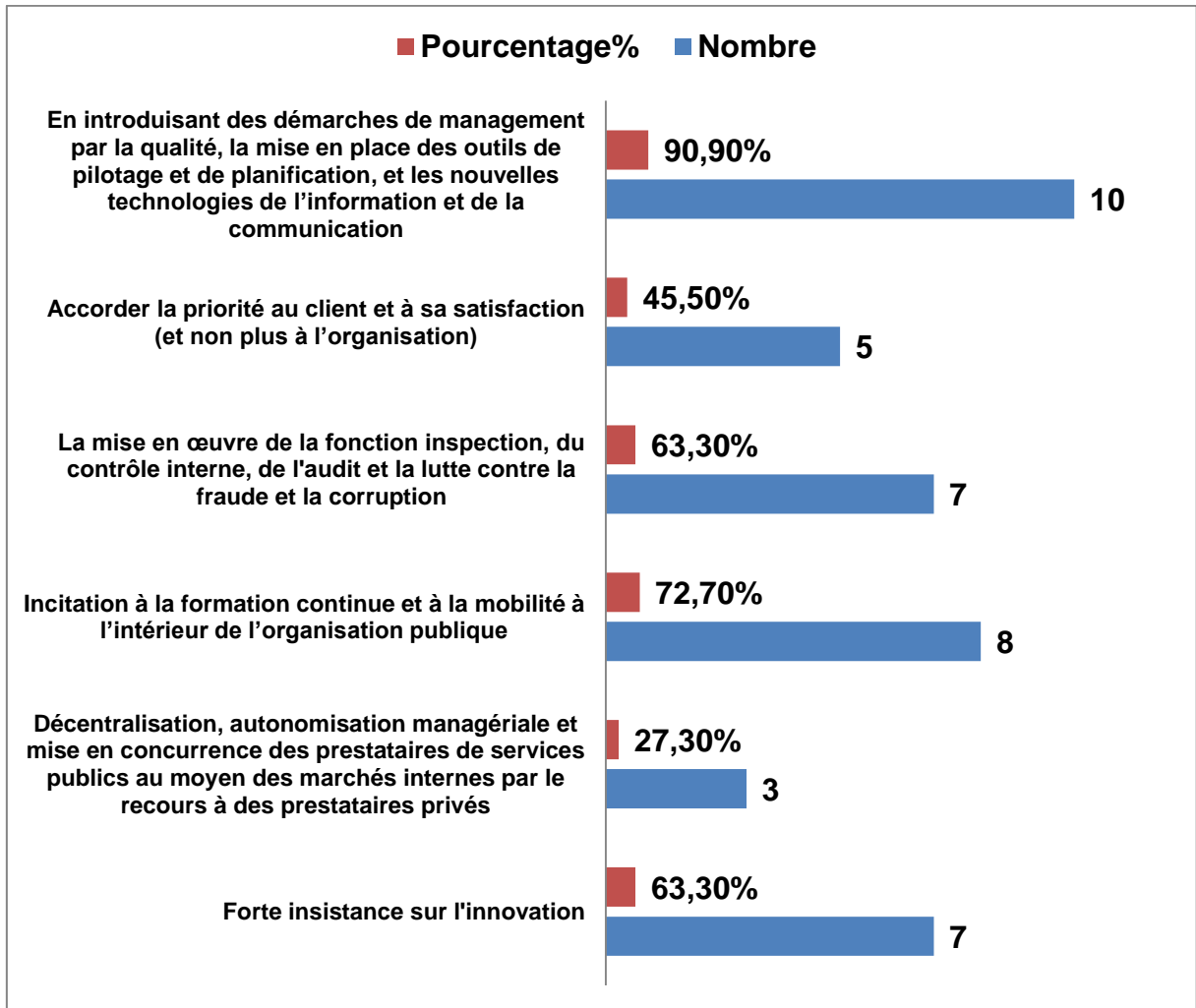
### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

Tableau 16 : Les éléments importants pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne

	Nombre	Pourcentage %
<b>Forte insistance sur l'innovation</b>	7	63,3%
<b>Décentralisation, autonomisation managériale et mise en concurrence des prestataires de services publics au moyen des marchés internes par le recours à des prestataires privés</b>	3	27,3%
<b>Incitation à la formation continue et à la mobilité à l'intérieur de l'organisation publique</b>	8	72,7%
<b>La mise en œuvre de la fonction inspection, du contrôle interne, de l'audit et la lutte contre la fraude et la corruption</b>	7	63,3%
<b>Accorder la priorité au client et à sa satisfaction (et non plus à l'organisation)</b>	5	45,5%
<b>En introduisant des démarches de management par la qualité, la mise en place des outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication</b>	10	90,9%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 10 : Les éléments importants pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne**



**Source :** Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

D'après ces résultats, nous remarquons que les éléments importants pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne sont d'abord l'introduction des démarches de management par la qualité, la mise en place des outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication(90,90%), ensuite, l'incitation à la formation continue et à la mobilité à l'intérieur de l'organisation publique(72,70%), et enfin, l'insistance sur l'innovation et la mise en œuvre de la fonction inspection, du contrôle interne, de l'audit et la lutte contre la fraude et la corruption(63,60%).

Il faut noter que les principales pratiques managériales qui permettent d'améliorer le fonctionnement des organisations publiques en Algérie sont : le management par la qualité,

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

les outils de pilotage, de planification et de communication, l'incitation à la formation continue et à la mobilisation du personnel, l'insistance à la vision stratégique innovante, l'adoption du contrôle interne et l'audit au sein de l'organisation, ainsi que la mise en place d'une version moderne qui permet de lutter contre la fraude et la corruption.

Par conséquent, la transformation organisationnelle devient nécessaire voire stratégique, car la pérennité d'une entreprise impose au manager de l'avoir en tant qu'avantage concurrentiel afin de faire améliorer.

### 3.3.3 La performance organisationnelle de l'entreprise SEOR:

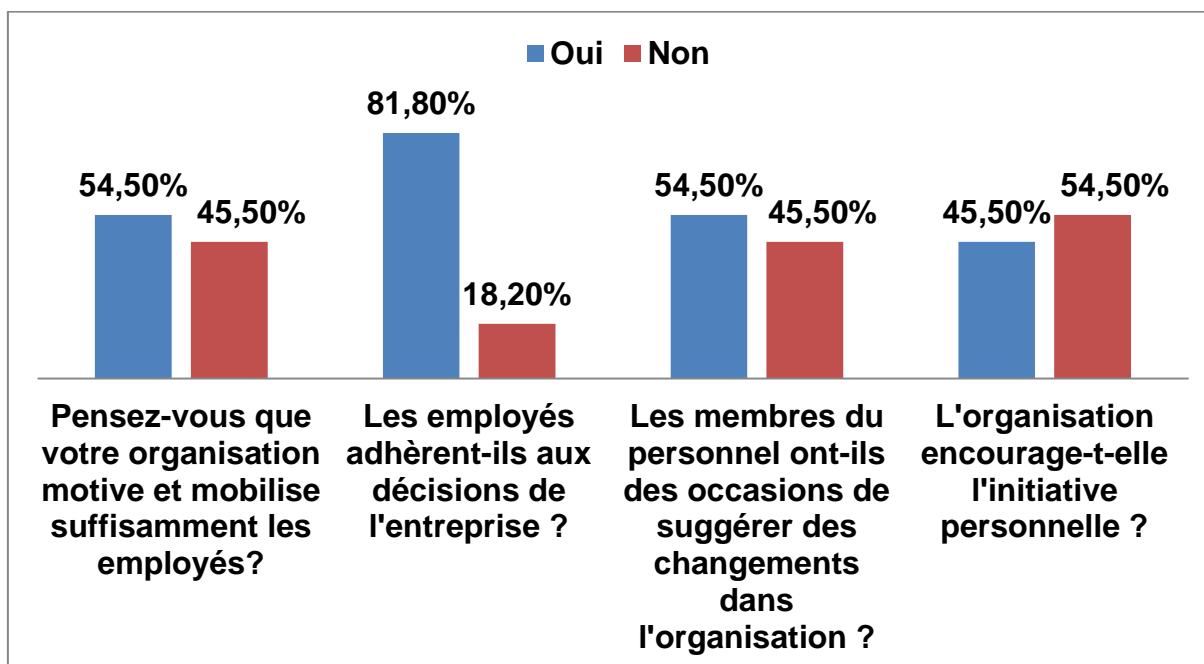
#### A. Satisfaction :

**Tableau 17 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs**

	Nombre		Pourcentage%		Total	
	Oui	Non	Oui	Non	Nb	%
<b>Pensez-vous que votre organisation motive et mobilise suffisamment les employés?</b>	6	5	54,5%	45,5%	11	100%
<b>Les employés adhèrent-ils aux décisions de l'entreprise ?</b>	9	2	81,8%	18,2%	11	100%
<b>Les membres du personnel ont-ils des occasions de suggérer des changements dans l'organisation ?</b>	6	5	54,5%	45,5%	11	100%
<b>L'organisation encourage-t-elle l'initiative personnelle ?</b>	5	6	45,5%	54,5%	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 11 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Commentaire :

En termes de mobilisation et de motivation des employés, nous apercevons que 54,50% des personnes interrogées affirment que la SEOR mobilise et motive ses employés, tandis que, les 45,50% restants ne l'affirment pas.

Concernant l'adhésion des employés aux décisions de l'entreprise, la majorité de notre population 81,80% disent oui, par contre les restants 18,20% disent non.

S'agissant de la suggestion des changements dans l'organisation, nous remarquons que 54,50% des personnes interrogées affirment que les membres de l'organisation ont des occasions de suggérer des changements, tandis que, les 45,50% restants ne l'affirment pas.

Et enfin, En termes d'encouragement à l'initiative personnelle, nous constatons que 45,50% des personnes interrogées affirment que l'organisation n'encourage pas l'initiative personnelle, par contre les 54,50% restants ont donné un avis contraire. Cette organisation n'encourage pas suffisamment l'initiative personnelle et la créativité. Pourtant, c'est en mobilisant les énergies humaines que l'organisation pourra générer des innovations.

Nous pouvons, donc, souligner une satisfaction mitigée des répondants à l'égard de leur entreprise. Cela peut s'expliquer, en effet, par les résultats précités, concernant la

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

mobilisation, la motivation et l'adhésion d'employés aux décisions de leur entreprise, la suggestion des changements dans l'organisation et enfin, l'encouragement à l'initiative personnelle.

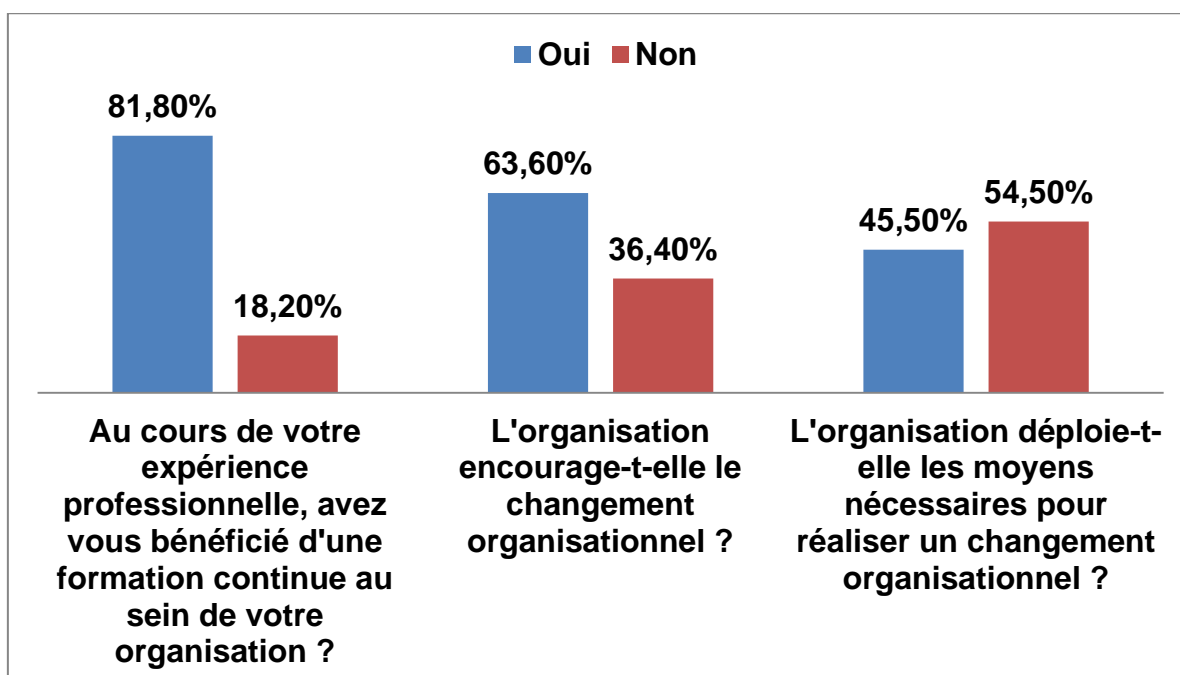
#### B. L'apprentissage :

Tableau 18 : Le degré de formation et du changement organisationnel

	Nombre		Pourcentage%		Total	
	Oui	Non	Oui	Non	Nb	%
<b>Au cours de votre expérience professionnelle, avez vous bénéficié d'une formation continue au sein de votre organisation ?</b>	9	2	81,8%	18,2%	11	100%
<b>L'organisation encourage-t-elle le changement organisationnel ?</b>	7	4	63,6%	36,4%	11	100%
<b>L'organisation déploie-t-elle les moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel ?</b>	5	6	45,5%	54,5%	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 12 : Le degré de formation et du changement organisationnel



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

### Commentaire :

En termes d'investissement en formation, nous remarquons que 81,80% de l'échantillon ont bénéficié d'une formation, tandis qu'une minorité de 18,20% n'ont pas eu l'occasion d'en bénéficier. Cet investissement en capital intellectuel permet de renforcer les compétences de ces employés et leur savoir-faire et d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise.

Concernant l'encouragement de l'entreprise au changement organisationnel, 63,60% de l'échantillon disent oui pour cette affirmation, par contre les 36,40% restants ont donné un avis contraire.

Ainsi, nous constatons que 54,50% des personnes interrogées ont donné un avis défavorable concernant le déploiement des moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel de la part de l'organisation, par contre, 45,50% des interrogés ont donné un avis favorable, selon eux la SEOR déploie les moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel.

Ce que l'on peut retenir, c'est qu'en moyenne, la SEOR favorise le changement organisationnel mais elle ne déploie pas les moyens nécessaires pour le réaliser, cela peut être interprété comme une rigidité au niveau des programmes de gestion, de la hiérarchie professionnelle, des méthodes organisationnelles, mais surtout aussi au niveau de la mobilisation des énergies humains.

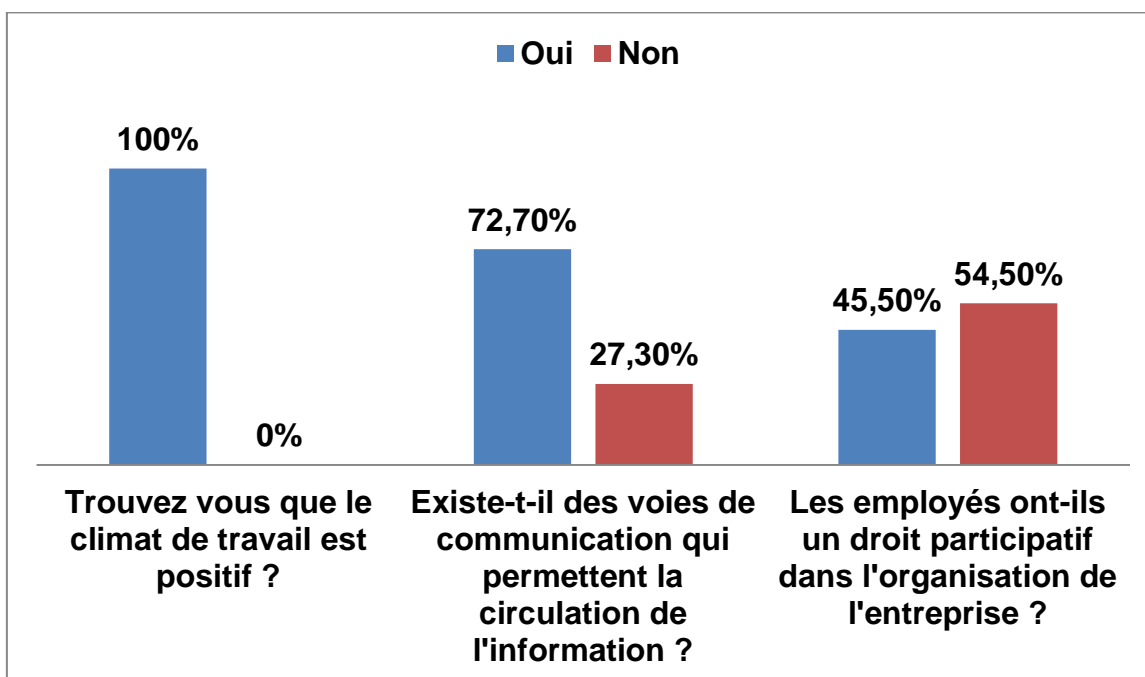
### C. Culture d'entreprise :

Tableau 19 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation

	Nombre		Pourcentage%		Total	
	Oui	Non	Oui	Non	Nb	%
<b>Trouvez vous que le climat de travail est positif ?</b>	11	0	100%	0%	11	100%
<b>Existe-t-il des voies de communication qui permettent la circulation de l'information ?</b>	8	3	72,7%	27,3%	11	100%
<b>Les employés ont-ils un droit participatif dans l'organisation de l'entreprise ?</b>	5	6	45,5%	54,5%	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 13 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Commentaire :

D'après ces résultats nous observons que :

La totalité des personnes interrogées affirment que le climat de travail est positif au sein de l'organisation. Ce qui amène à dire que cette entreprise pratique un management de la confiance favorisant le bien-être et la santé des salariés ainsi qu'une meilleure performance de l'entreprise.

72,70% de ces cadres sont convaincus qu'il existe des voies de communication permettant la circulation de l'information, cependant, la part restante représente les cadres qui ont un avis contraire 27,30%. Il faut souligner que cette entreprise assure une large diffusion de l'information à tous les niveaux.

Une grande partie des répondants ont un droit participatif limité au sein de leur entreprise, soit un taux de 54,50%, tandis que la partie restante 45,50% est totalement impliquée dans l'entreprise. Cela peut être interprété par un manque de délégation et de confiance entre la hiérarchie et le personnel au sein de l'organisation. Il faut noter que l'axe majeur de la qualité doit être la valorisation et l'implication du personnel dans la prise de décision.

Il est primordial de mettre en place un climat de travail positif à travers des actions concrètes favorisant le bien-être ainsi qu'une meilleure performance organisationnelle.

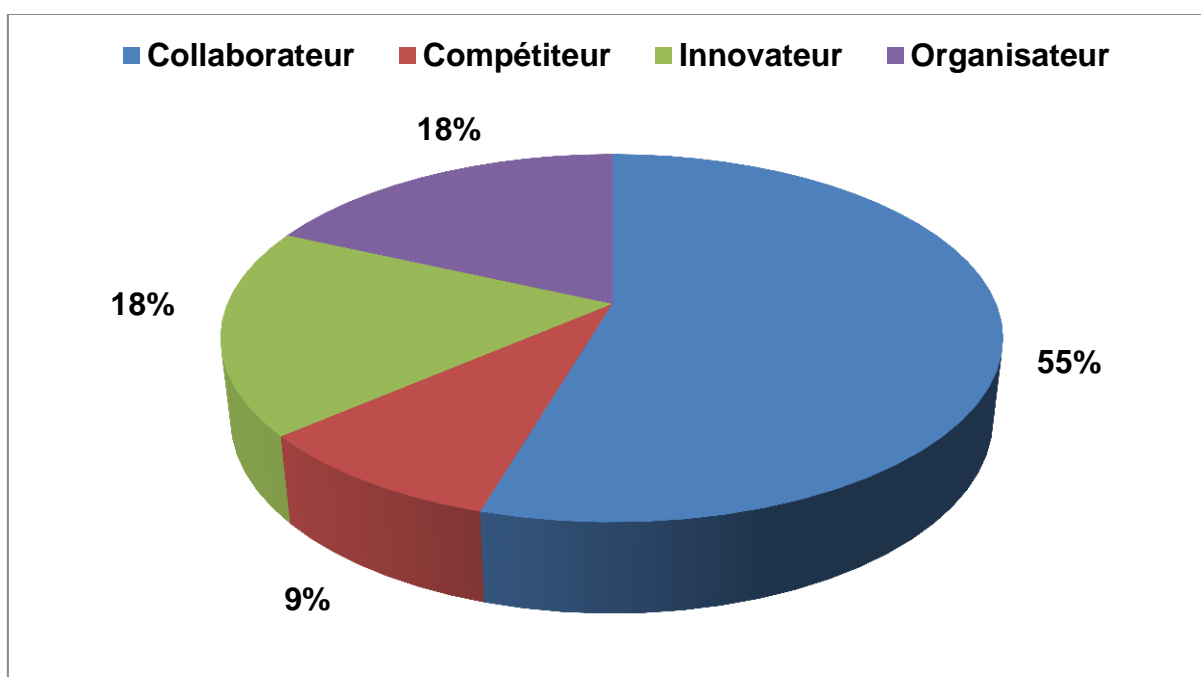
### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

Tableau 20 : Le type de culture dominant dans l'organisation

Culture d'entreprise	Nombre	Pourcentage %
Collaborateur	6	54,5%
Compétiteur	1	9,1%
Innovateur	2	18,2%
Organisateur	2	18,2%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 14 : Le type de culture dominant dans l'organisation



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### Commentaire :

Nous remarquons que le type de culture dominante dans cette organisation est ce du collaborateur avec un taux de 55%. Cela signifie que cette organisation privilégie la formation et le dialogue entre les collaborateurs. D'ailleurs, la collaboration en entreprise est parmi les nouvelles pratiques de management.

D'après les résultats précités, cette organisation assure la circulation de l'information en créant des passerelles entre les individus et l'organisation.

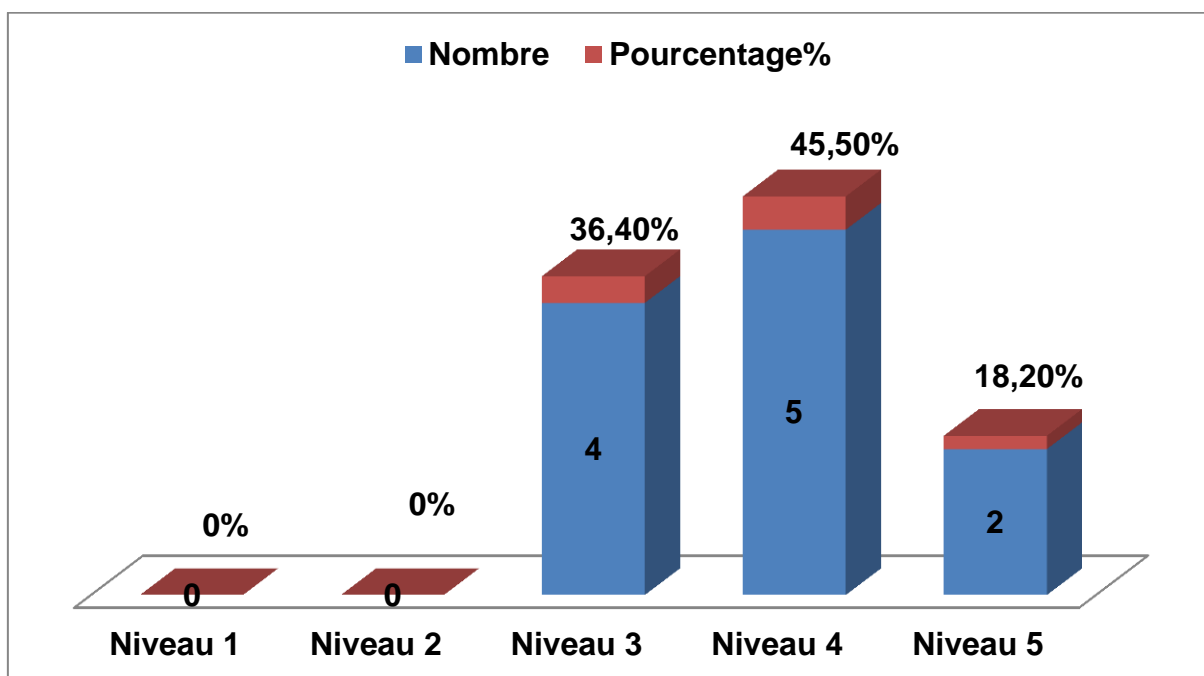
**D. Productivité :**

**Tableau 21 : Le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de service**

le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de service	Nb	%
Niveau 1	0	0%
Niveau 2	0	0%
Niveau 3	4	36,4%
Niveau 4	5	45,5%
Niveau 5	2	18,2%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 15 : Le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de service**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Commentaire :**

D'après la moyenne des notes de satisfaction des clients, nous observons que la majorité des cadres soit 45,50% ont dit que le taux de satisfaction des clients était élevé avec une note de 4/5, d'autre part 36,40% des interrogés ont déclaré que les clients étaient moyennement satisfaits avec une note de 4/5, et les 18,20% des enquêtés restants ont dit qu'il y avait un taux de satisfaction plus élevé (5/5).

Nous déduisons que, par rapport à la période au cours dans laquelle la SEOR a conclu un contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR AGUA, les clients étaient plutôt satisfaits de la qualité des services fournis grâce à la mise en œuvre des stratégies d'amélioration.

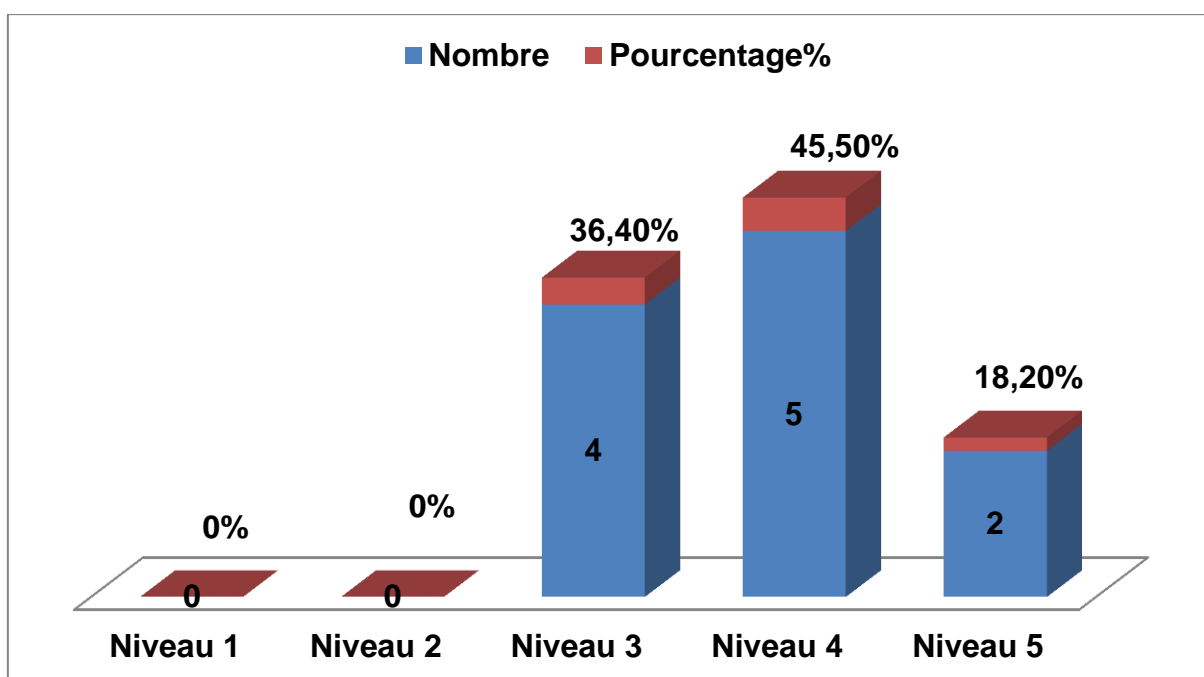
## Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

Tableau 22 : La relation entre l'administration et les citoyens

la relation entre l'administration et les citoyens	Nb	%
Niveau 1	0	0%
Niveau 2	0	0%
Niveau 3	4	36,4%
Niveau 4	5	45,5%
Niveau 5	2	18,2%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 16 : La relation entre l'administration et les citoyens



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des cadres soit 45,50% ont dit que cette nouvelle forme de gestion était plutôt efficace en termes de la relation entre l'administration et les citoyen avec une note de 4/5, d'autre part 36,40% des interrogés ont déclaré que cet outil de gestion était moyennement efficace par une note de 4/5, et les 18,20% des enquêtés restants ont dit qu'il y avait une efficacité total en termes de la relation entre l'administration et les citoyens.

L'avancée vers une nouvelle forme de gestion a pu permettre d'envisager des mutations considérables concernant la relation entre l'administration et les citoyens en

### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

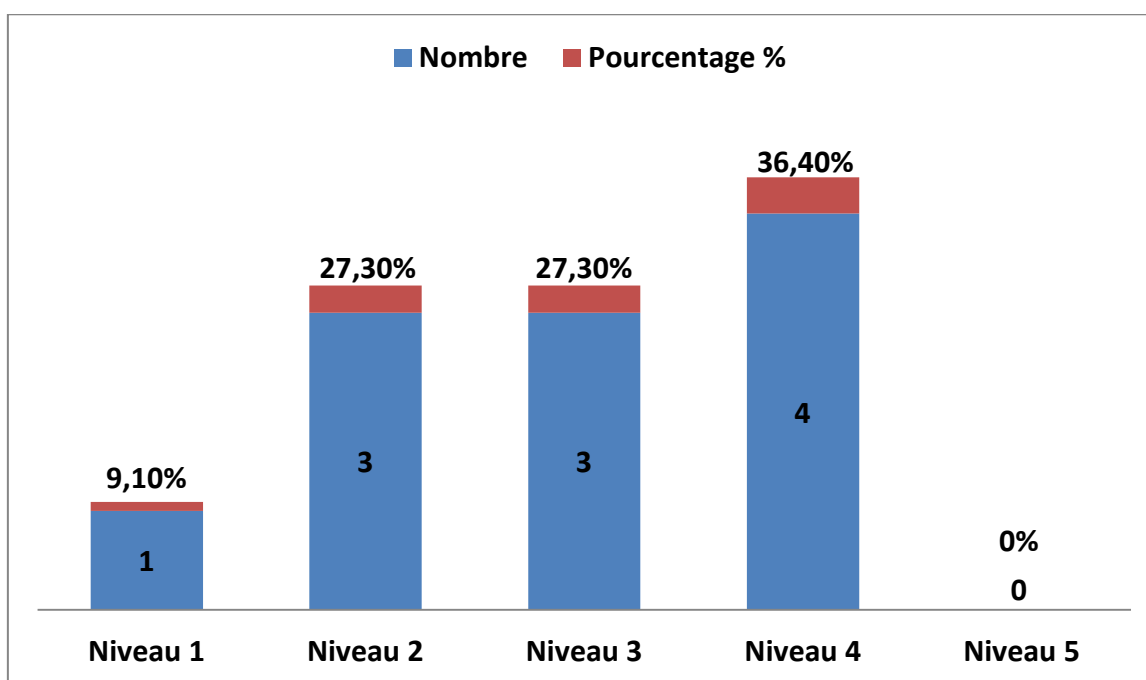
accordant une importance à la satisfaction de ces derniers afin de les préserver durablement. C'est d'ailleurs dans ce contexte, le NMP a accordé la priorité au client et à sa satisfaction.

**Tableau 23 : L'intelligence économique de l'organisation**

L'intelligence économique de l'organisation (étude de marché, veille stratégique et informationnelle)	Nb	%
Niveau 1	1	9,1%
Niveau 2	3	27,3%
Niveau 3	3	27,3%
Niveau 4	4	36,4%
Niveau 5	0	0%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

**Figure 17 : L'intelligence économique de l'organisation**



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### Commentaire :

Nous remarquons que les 36,40% des cadres interrogés ont dit que l'importance accordée à l'intelligence économique pendant la durée du contrat est très élevée avec une note de 4/5, d'autre part, 27,3% des interrogés ont déclaré que l'intelligence économique était moyennement importante avec une note de 3/5.

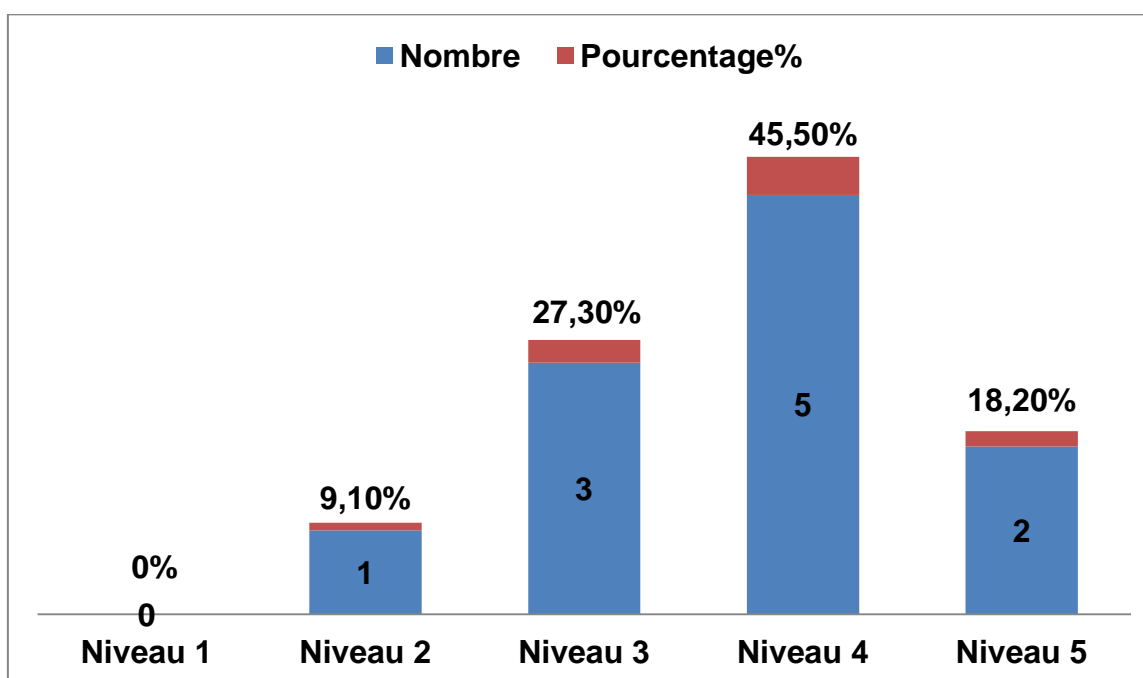
Le NMP exige le marketing public, car il sert à rechercher et déterminer les besoins et les attentes des clients afin de les satisfaire via des enquêtes de satisfaction, des actions de communication externe.

Tableau 24 : Le degré d'innovation de l'organisation

le degré d'innovation de l'organisation	Nb	%
Niveau 1	0	0%
Niveau 2	1	9,1%
Niveau 3	3	27,3%
Niveau 4	5	45,5%
Niveau 5	2	18,2%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 18 : Le degré d'innovation de l'organisation



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

### Commentaire :

Nous constatons que 45,5% de la population ont estimé que le degré d'innovation de l'organisation était plutôt élevé avec une note de 4/5, tandis que 27,3% des personnes interrogés ont déclaré qu'il était moyennement élevé avec une note de 3/5. L'organisation pourra générer des innovations en mobilisant les énergies humaines et en utilisant les technologies de l'information et de communication.

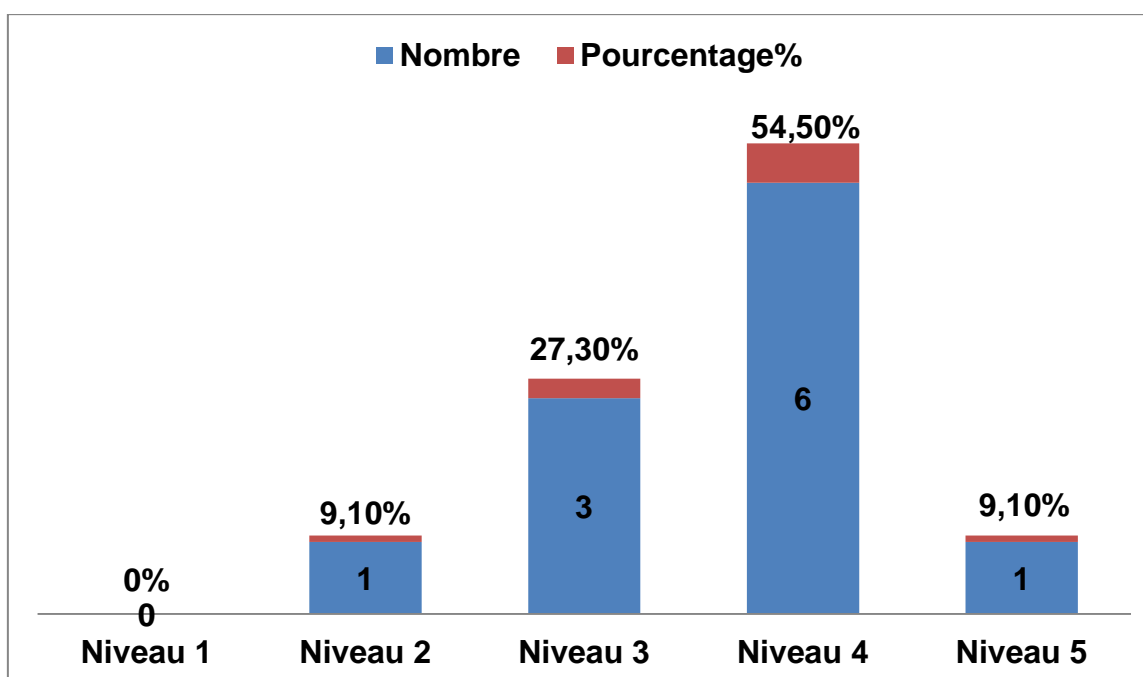
### Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)

Tableau 25 : La réactivité de l'organisation face à des crises

la réactivité de l'organisation face à des crises	Nb	%
Niveau 1	0	0%
Niveau 2	1	9,1%
Niveau 3	3	27,3%
Niveau 4	6	54,5%
Niveau 5	1	9,1%
Total	11	100%

Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

Figure 19 : la réactivité de l'organisation face à des crises



Source : Conception personnelle selon les résultats de questionnaire.

#### Commentaire :

Nous constatons que la majorité des enquêtés soit 54,5% ont estimé que l'organisation était plutôt capable de se revitaliser face aux crises avec une note de 4/5, tandis que 27,3% des personnes interrogés ont déclaré que l'organisation était moyennement capable à réactiver face à des crises avec une note de 3/5. Cette réactivité face à des risques a sans doute été possible grâce à la flexibilité des employés et aux études de veille.

Les pratiques du Nouveau Management Public dans les organisations publiques permettent de résoudre certains dysfonctionnements au niveau de la gestion des risques.

### 3.4 Synthèse des résultats :

D'après nos études, descriptive quantitative et qualitative que nous avons menées au sein de la SEOR, nous pouvons synthétiser et faire ressortir le lien entre les pratiques du NMP et la performance des organisations publiques.

En effet, le NMP influe la performance organisationnelle à travers :

- Des employés plus compétents, formés et motivés + des effectifs réduits impliquant :
  - Le plaisir au travail et la mise en place des instruments destinés à satisfaire les clients et à prendre en compte leurs besoins afin de les fidéliser.
  - Les économies de coûts.
- L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication impliquant :
  - La numérisation des activités.
  - La maîtrise des opérations et l'utilisation adéquate des bonnes pratiques de façon rapide.
- La mise en place d'un partenariat public-privé (PPP) comme une application des prescriptions du NMP impliquant :
  - L'utilisation des outils de pilotage et de planification.
  - L'évaluation des performances.
  - Plus de transparence et un degré de concurrence plus élevé, réduisant le risque de corruption.

Ces pratiques impliquant par conséquent l'amélioration de la qualité des services publics pour une organisation appliquant le NMP et donc l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise.

D'après l'expérience des cadres interrogés, la pratique du NMP dans les organisations publiques algériennes permet certes de résoudre certains problèmes managériaux au niveau des programmes de gestion, au niveau de la gestion de risques, l'évaluation des performances

### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

et l'atteinte des objectifs. Mais, il existe de nombreux dysfonctionnements organisationnels qui bloquent la mise en œuvre des réformes administratives en Algérie, à savoir :

- Le manque de vrais managers et l'absence d'une logique de fonctionnement managérial.
- La situation politique de l'État Algérien.
- Manque d'esprit de management participatif.
- Le manque d'adaptation de la stratégie de l'organisation aux changements de l'environnement, aux variations du marché, et aux attitudes des citoyens.
- Le manque en qualité de ressources humaines.
- Manque de mobilisation et de motivation des énergies humaines.
- Manque de collaboration avec le secteur privé.
- La centralisation excessive et la négligence du rôle d'une politique de communication.
- Manque de délégation de pouvoir et de confiance mutuelle entre la hiérarchie et le personnel au sein de l'organisation.
- L'absence d'une vision stratégique innovante.
- La non-maîtrise de gestion des compétences et le manque d'investissement en capital intellectuel.
- L'absence des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- L'absence d'une culture de performance, la faiblesse des systèmes de contrôle interne, la fraude et la corruption.
- Les moyens financiers sont limités et la non-maîtrise des coûts.

### 3.5 Recommandations :

Après avoir terminé l'analyse des résultats de notre recherche, nous pouvons suggérer les recommandations suivantes aux organisations publiques algériennes souhaitant améliorer leurs performances organisationnelles, et désireuses de mettre en œuvre ce Nouveau Management Public de :

- Investir en permanence dans le capital intellectuel via des formations à haute gamme et maintenir l'expertise.
- Introduire les démarches de management par la qualité.
- Mettre en place des outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).
- Motiver et mobiliser les énergies humaines à conduire le changement organisationnel.
- Mettre en place des systèmes de contrôles et de sanctions réduisant les risques de corruption.
- Poursuivre une vision stratégique innovante en encourageant l'initiative personnelle et la créativité et accorder une importance à la veille stratégique et informationnelle.
- Généraliser une culture de performance au sein de l'organisation publique.
- Mettre en place des partenariats publics-privés.
- Mettre en concurrence les différents services publics au moyen de marchés pour stimuler l'innovation.
- Promouvoir des méthodes de travail orientées vers la satisfaction des clients plutôt que vers l'organisation.
- Favoriser la communication entre la direction et le personnel.
- Développer le marketing public en utilisant des enquêtes de satisfaction et des actions de communication externe.

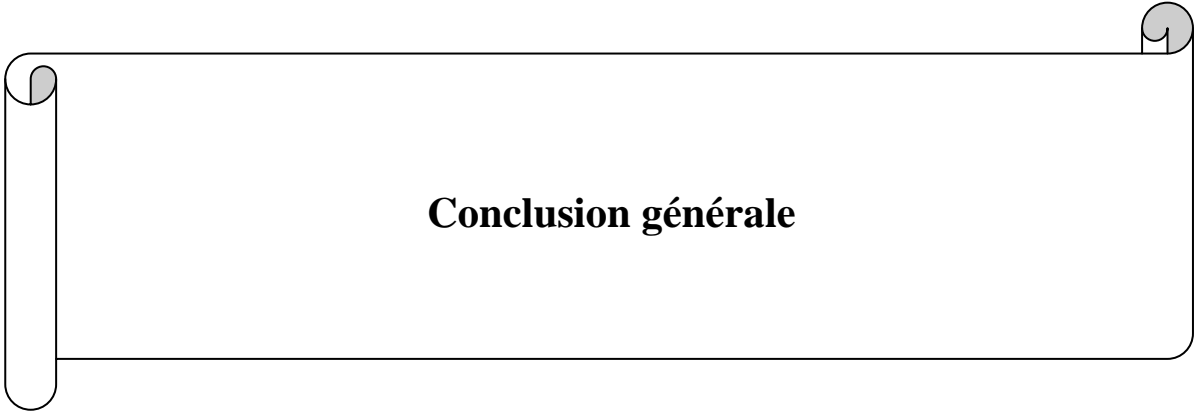
### **Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-)**

---

#### **Conclusion :**

Nous avons présenté la SEOR comme un modèle de référence car sa gestion était déléguée à l'entreprise espagnole AGBAR. En outre, ce partenariat public-privé répond plus à une logique qui est celle du Nouveau Management Public.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée nous ont permis de comprendre comment les pratiques du Nouveau Management Public peuvent influencer et contribuer à améliorer la performance organisationnelle de la SEOR. Aussi, ils nous ont permis de faire une synthèse et arriver à proposer des suggestions et recommandation aux organisations publiques algériennes souhaitant améliorer leurs performances organisationnelles, et désireuses de mettre en œuvre ce nouveau style de management.



**Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

Dans ce travail, nous avons décidé de mettre en relation la notion du Nouveau Management Public avec la notion de performance organisationnelle. Ce que nous pouvons retenir à propos de la partie théorique c'est que le développement de ce nouveau mode de management s'est déroulé différemment dans chaque pays, à une époque où le management public avait besoin d'être modernisée. En outre, nous avons vu que les changements entre la gestion publique classique et la nouvelle gestion publique sont considérables et que la culture de performance est désormais intégrée dans les objectifs visés par ce nouveau mode de management.

Notre champ de recherche est l'organisation publique. En effet, il est nécessaire pour nous de traiter un sujet centré sur le secteur public car il n'est pas toujours évident pour nous d'appréhender ce secteur que nous trouvons beaucoup plus complexe que le secteur privé.

Comme nous venons de voir, les organisations publiques algériennes souffrent de nombreux dysfonctionnements organisationnels qui bloquent la mise en œuvre des réformes administratives. C'est pourquoi le présent travail de recherche que nous avons effectué avait pour ambition d'étudier et comprendre le mouvement du nouveau management public qui semble aujourd'hui plus fort que jamais afin d'accompagner le chantier des réformes et de modernisations des administrations publiques et faire des propositions pour la mise en place de ce nouveau modèle de management dans les organisations publiques algériennes visant l'amélioration de leurs performances organisationnelles.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons mené une étude qualitative et une étude quantitative, par conséquent, une méthodologie rigoureuse implique l'utilisation des deux études. Notre enquête consiste à la réalisation d'un guide d'entretien destiné à la Chef Département SMQ et un questionnaire destiné aux cadres algériens qui ont été encadrés par des cadres espagnols pendant la durée du contrat de SEOR avec l'entreprise espagnole AGBAR, avec un échantillon de (11) personnes. Ainsi, nous avons essayé de mesurer les impacts et les effets de cette transformation managériale sur la performance organisationnelle de l'entreprise SEOR.

La conclusion de cette enquête combine les informations recueillies par le biais de notre enquête, la recherche théoriques et toutes les observations constatées au sein de l'entreprise SEOR. Nous soulignons aussi les points suivants :

Selon les résultats de l'enquête, nous déduisons que l'application du NMP dans les organisations publiques algériennes permet certes de résoudre certains problèmes managériaux au niveau des programmes de gestion, au niveau de la gestion de risques, l'évaluation des performances et l'atteinte des objectifs. Mais le contexte particulier de l'Etat Algérien et aussi les spécificités des organisations publiques constituent des freins à la pratique de ce nouveau mode de management. Ce qui nous ramène à **rejeter** notre hypothèse de départ ; **«A l'heure actuelle, l'application du NMP est adaptée aux entreprises publiques algériennes.»**

Les résultats recueillis sur notre terrain de recherche nous permettent également de faire le lien entre les pratiques du NMP et la performance organisationnelle, dans la mesure où de bonnes conditions de travail incitent les employés à s'impliquer davantage dans leur emploi. L'application de méthodes de management communicatif et participatif contribue alors à motiver et mobiliser les énergies humaines dans leur travail. La mobilisation et la motivation des employés permettent d'atteindre le plaisir au travail qui se traduit par une meilleure satisfaction des clients. Et cela permet l'amélioration de la qualité de services publics et par conséquent l'amélioration de la performance organisationnelle afin de pouvoir faire face à l'évolution des exigences des clients. Dans ce sens, notre hypothèse **«Il existe une étroite relation entre NMP et performance organisationnelle.»** est **confirmée**.

Il devient possible de brosser un portrait précis de la réactivité de l'organisation aux nouveaux défis et prendre des décisions éclairées pour constamment l'améliorer. De ce fait, et selon les réponses des cadres de la SEOR nous constatons que les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NMP au sein de l'administration publique algérienne sont en premier lieu les indicateurs de performance managériale en raison du manque des vrais managers, puis, les indicateurs de performance financière car les moyens financiers sont limités dans les organisations publiques algériennes, ensuite, les indicateurs de performance humaine en raison du manque en qualité des compétences humaines et en fin les indicateurs de performance opérationnel à cause de la non maîtrise des processus et des

nouvelles pratiques. Nous pouvons donc dire que notre hypothèse est **confirmée** ; « **les indicateurs de performance sont de type : financier, opérationnel, humain et managérial** ».

D'après les actions menées pendant la durée du contrat entre SEOR et l'opérateur AGBAR, nous avons vu que la réforme des administrations publiques s'est faite à travers le recours aux méthodes managériales du secteur privé. Ceci revient à dire que notre hypothèse « **L'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance** » est **confirmée**.

D'après les résultats atteints par SEOR pendant la durée du contrat, il est possible d'affirmer que les pratiques de *New Public Management* influence la performance organisationnelle des administrations publiques à travers le recours aux méthodes managériales du secteur privé notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance.

De plus, nous pouvons également soutenir que de manière générale, la performance est plus élevée pour une organisation publique appliquant la Nouvelle Gestion Publique qu'une administration classique.

Par conséquent et pour répondre à la problématique de notre recherche, il est dès lors possible d'affirmer que le *New Public Management* impacte positivement la performance organisationnelle des administrations publiques.

Il est également important de noter que cette recherche comporte quelques limites qui peuvent constituer des perspectives pour des travaux ultérieurs, à savoir:

- L'indisponibilité d'informations notamment des statistiques et la confidentialité des données existantes.
- La difficulté de faire un entretien avec le directeur de la SEOR en raison de son manque de disponibilité.
- Il existe très peu d'études concernant ce thème et il n'a donc pas toujours été possible de comparer nos résultats à des études déjà existantes.

Enfin, nous avons reconnu que le but d'un travail de recherche n'est pas nécessairement d'apporter des réponses définitives mais de tenter de contribuer, même si c'est d'une manière limitée, à l'amélioration des organisations publiques algériennes. Notre travail pourra également devenir une source d'inspiration pour des recherches ultérieures.

Les idées présentées dans ce mémoire restent ouvertes à d'autres exploits et d'autres travaux de recherches afin d'améliorer ou de poursuivre ce travail en réalisant des études quantitatives sur des échantillons plus larges, afin de vérifier nos résultats et parvenir à les généraliser. Et pourquoi pas, par nous-mêmes dans d'autres pistes de recherches.



**Bibliographie**

### **Bibliographie :**

#### **Les ouvrages :**

- ARDOUIN, (E) et BAUDOIN (J-C), « *Le Management public des territoires : décider, agir, évaluer* », éditions de L'aube, France, 2012.
- BARTOLI, (A), « *Le management des organisations publiques* », Dunod, Paris, 1997.
- BARTOLI, (A), « *Le management dans les organisations publiques* », Dunod, collection Management public, 2ème édition, 2005.
- COHEN, (Alain-Gérard), « *La nouvelle gestion publique : Concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques* », Lextenso éditions, 3<sup>e</sup> édition, (Gualino / Guides Pro), 2012.
- CHEVALLIER, (Jacques), « *Science administrative* », 1<sup>e</sup> éd, Presses Universitaires de France, Thémis, 1986.
- CHEVALLIER, (J), « *Le service public* », 3<sup>e</sup> éd, P.U.F, n°2359, 1994.
- CHEVALLIER, (J), « *Le service public* », 4<sup>e</sup> éd, P.U.F, n°2359, 1997.
- CHABANI, (S) et OUACHERINE (H), « *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* », TALEB impression, Alger, 2013.
- EIGLIER, (P) et LANGEARD (E), « *Servuction – Le Marketing des services* », Mc Graw Hill, (Stratégie et Management), Paris, 1987.
- Emery, (Y) et Giaucque (D), « *Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse* », (Savoir suisse) », Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2008.
- HELLER, (R), « *The naked manager* », (Barrie & Jenkins), London, 1972.
- KOTLER, (P), KELLER (K) et MANCEAU(D), « *Marketing Management* », 14ème édition, Paris : Pearson, 2012.
- KIRKPATRICK, (I), ACKROYD (S) et WALKER(R), « *The New Managerialism and Public Service Professions; Change in Health, Social Services and Housing* », Palgrave Macmillan, 2005.
- LAUFER, (R) et BURLAUD (A), « *Management Public, gestion et légitimité* », Paris, Dalloz, (Coll. Dalloz Gestion - Systèmes et Stratégies), 1980.
- Max, (Weber), « *Economie et Société* », Plon, Paris, 1971, (Ed. originale : 1921).
- MERTON, (R.K), « *Social Theory and Social Structure* », Glencoe, IL.TheFree Press, 1957.

NORBERT (Thom) et ADRIAN (Ritz), « *Le management public : Concepts innovants dans le secteur public* », (Economie+Management), 1<sup>ère</sup> édition, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013.

THIETAR, (R) et COLL (A), « *Méthodes de recherche en management* », édition DUNOD, Paris, 2003.

### **Revue et articles de périodiques :**

ALGUAZIL, (Thomas) et autres, « *LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION* », Université de Poitiers, 2009.

AZZEDINE, (Abdenour), « *Réforme administrative et gouvernance en Algérie : Défis et propriétés* » in *Metting on proprieties in innovating gouvernement and public administration in Mediterranean region* , Naples, 2004.

AMAR, (A) et BERTHIER(L), « *Le nouveau management public : avantages et limites* », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007.

BUCHANAN, (J. M) et TULLOCK(G), « *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy* », Ann Arbor: University of Michigan Press, 1962.

BEZES, (P), « *Le modèle de « l'Etat-Stratège »: genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française* », *Sociologie du travail*, Vol. 47, n° 4,2005.

BELHOUCHE, (A) et BELAID (M), « *PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ALGERIENNES : QUELS MODELES DE MANAGEMENT ?* », Vol.9, numéro 2, 2018.

Boubnad, (M. A), et autres, «*Le New Public Management : Emergence et portée* », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol .2 n° 5, 2021.

Barberis, (P), « *The new public management and a new accountability* », *Public Administration*, vol. 76, n° 3, 1998.

CHRISTOPHER, (Hood), « *A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?*», *Public administration*, Vol. 69, numéro 1, 1991.

CHEVALLIER, (J), « *La gestion publique à l'heure de la banalisation* », *Revue Française de Gestion*, 1997.

## Bibliographie

---

- CROZIER, (M), « *Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement* », sous la direction de Guy TERNY, in revue politiques et management public, Vol. 3, numéro1, 1985.
- CHEMLA-LAFAY, (Annie) et autres, « *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE* », *Population (national, estimation 2004)*, Vol. 293, numéro 907, 2006.
- David, (Farnham) et Sylvia (Horton), « *Managing the new public services* », Macmillan, New York, 1996.
- De Chatillon, (E.A) et Desmarais (C), « *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?* », *Management international*, Vol. 16, n°3.
- DIEFENBACH, (T), « *New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'* », *Public Administration*, Dec, Vol. 87, n° 4, 2009.
- EMERY, (Y) et GIAUQUE(D), « *Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation* », Dans *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71, n°4, 2005.
- François-Xavier, (Merrien), « *La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique* », *Lien social et Politiques*, RIAC, numéro 41, 1999.
- JENSEN, (M. C) et MECKLING (W. C), « *Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination* », *Journal of Business*, vol. 52, n°4,1979.
- GIBERT, (P), « *La nature du management public* », *Cahiers Français*, n°202, 1981.
- GIBERT, (P), « *L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ?* », *Revue Française de Gestion*, 2003.
- GOULDNER, (A), « *Patterns of Industrial Bureaucracy* », Glencoe, The Free Press, 1954.
- GRUENING, (G): « *Origin and theoretical basis of new public management* », *International Public Management Journal*, Vol. 4, n°.1, 2001.
- LAGGOUNE, (Walid), « *L'État dans la problématique du changement : éléments de réflexion* », revue de l'ENA, Vol.13, numéro 25, Centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 2003.
- LAUFER, (Romain), « *Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes* », sous la direction de Guy TERNY , in revue politiques et management public, Vol. 3, numéro 1, 1985.
- NAFZAOU, (M. A.) et BENFAIDA(Z), «*Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc*», *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 3, numéro 1.

NIOCHE, (J.-P), « *Science administrative, management public et analyse des politiques publiques* », revue française d'administration publique, n°24, 1982.

NELISSEN, (Nico) et DE GOEDE, (Peter), « *Public Management : The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement* », in International Journal of Public Administration, Vol. 26 n°1, 2003.

MARTY, (F), « *Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique* », in Laurence Solis-Potvin, (éd.), *Vers un modèle européen de fonction publique ?*, Bruylant, 2011.

PESQUEUX, (Yvon), « *Le nouveau management public (ou New Public Management)* », 2006. (hal- 00510878).

PESQUEUX, (Yvon), « *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* », Doctorat, France, 2020. (halshs-02506340).

PATRICK, (Gibert), « *Un ou quatre managements publics ?* », in revue politiques et management public, Vol. 26, numéro 3, 2008.

Raw, (Rhodes), « *The hollowing out of the stat: The changing nature of the public service in Britain* », The Political Quarterly, Vol. 65, n° 2, 1994.

SAIAS, (M.A) et LEONARDI (J.-P), « *Service public et service du public* », Revue Française de Gestion, 1977, n°11.

### **Les travaux universitaires :**

DAMAJ, (K), « *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers* », thèse de doctorat en sciences de gestion, École doctorale abbé Grégoire du Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM, 2013.

KERAMIDAS, (Olivier), « *Les trajectoires de l'équité : les stratégies de gestion de l'équité dans les organisations publiques* », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, 2005.

KRIEF, (Nathalie), « *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociaux de service public* », thèse pour le doctorat de science de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 1999.

## Bibliographie

---

KEDEROUCI, (Sabah), « *Administration et performance: Le cas de l'administration Algérienne* », mémoire de magister en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de Tlemcen, Tlemcen, 2010.

### Rapports :

BARTOLI, (A), « *Spécificité du management public* », Cahier de Recherche de l'ESUG, n°35. 1998.

BELMIHOUB, (M.C), « *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas l'Algérie* », Forum Tunis, Avril 2004.

### Les conférences :

BEKIOUA, (Farouk), « *Management des organisations publiques* », EHEC, 20/11/2021.

### Webographie :

<https://www.maxicours.com/se/cours/les-organisations-publiques-mettre-en-oeuvre-des-politiques-publiques/>

<https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/>

Le site de SEOR officiel, <https://www.seor.dz/>

### Autres :

Simon, (Chatagny) , « *La mise en place du New Public Management a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ? , Etude menée auprès de deux services des automobiles suisses* », Département de gestion d'entreprise, Faculté des Sciences économiques et sociales , Université de FRIBOURG, Juin 2015.

BECUWE, (Audrey), « *Rationalité Et Management Public de la rationalité limitée d'Herbert Simon, à la rationalité encadrée* », Actes du Colloque RECEMAP – Les Grands Auteurs en Management Public, A.T.E.R., IAE de Lyon 3, France, 2005.

Personnes morales de droit public soumises au droit commercial.

## Bibliographie

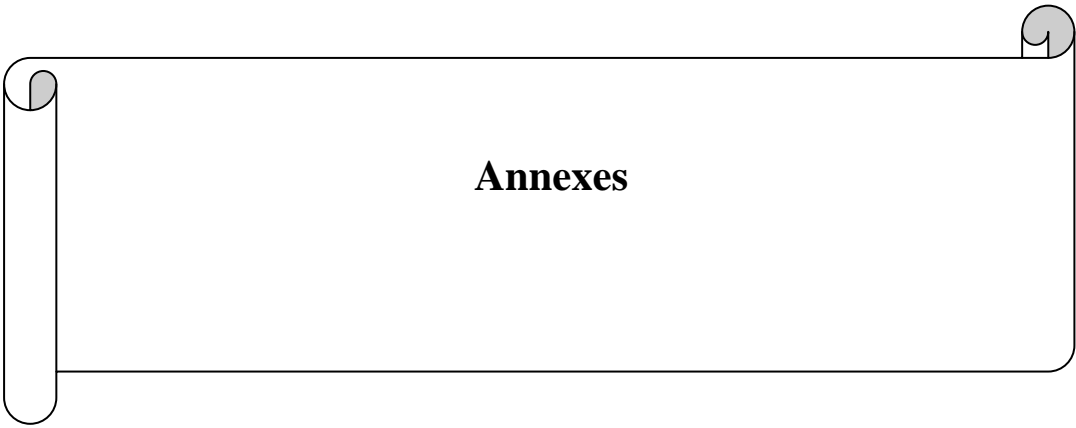
---

SADDOUGUI, (M), « *La nouvelle gestion publique au Maroc* », In: Le droit marocain à l'aube du XXIème siècle, Mélanges Mohamed Chafi, série colloques et séminaires, numéro 54, publications de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 2017.

### **Document de l'entreprise :**

Présentation SEOR 2021, ppt, le département Management Qualité.

Organigramme Direction Générale, Version 12, 15/07/2021, Direction des Ressources Humaines.



## Annexe (01)

### Guide d'entretien :

Dans le cadre de notre projet de fin d'études portant sur le nouveau management public, nous avons jugé nécessaire de réaliser ce questionnaire qui a pour objectif d'évaluer l'importance de nouvelle gestion publique en termes d'amélioration de la performance et en collecter plus d'informations supplémentaires auprès vous. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous. Merci.

**Q1 :** En tant que responsable de la SEOR, quel est votre rôle pour améliorer la performance organisationnelle de votre entreprise ? Et sur quels indicateurs pouvez-vous agir?

.....  
.....

**Q2 :** Pourquoi votre administration a-t-elle conclu un contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR AGUA ?

.....  
.....

**Q3 :** Quelles sont les principales actions menées pendant la durée du contrat ? Ce partenariat était-il au service d'une meilleure gestion de votre organisation et d'une meilleure qualité des services publics ?

.....  
.....

**Q4 :** Combien d'employés avez-vous actuellement (évolutions au cours des dernières années- pendant et après le contrat de AGBAR-) ? Ce nombre a-t-il été diminué ou au contraire est-il en hausse ? Comment expliquez-vous cette augmentation ou diminution ?

.....  
.....

**Q5 :** Quel est l'évolution de votre chiffre d'affaires au cours des douze dernières années?

.....  
.....  
**Q 6 :** Comment mesurez-vous la qualité de vos services? Et avez-vous un système / processus pour gérer les réactions des clients ?

.....  
.....

**Q7 :** Quelles mesures réalisez-vous pour que l'image de votre service soit bien perçue par les clients en contact avec votre personnel (formation du personnel, motivation, etc.) ?

.....  
.....

**Q8 :** Selon vous, comment SEOR se compare-t-elle aux autres organismes régionaux (précise quel organisme)?

.....  
.....

**Q9 :** Pensez-vous que le niveau de performance d'une organisation publique est plus élevé lorsqu'elle applique les grands principes du nouveau management public (NMP) ou au contraire la gestion traditionnelle est plus appropriée, notamment en Algérie?

.....  
.....

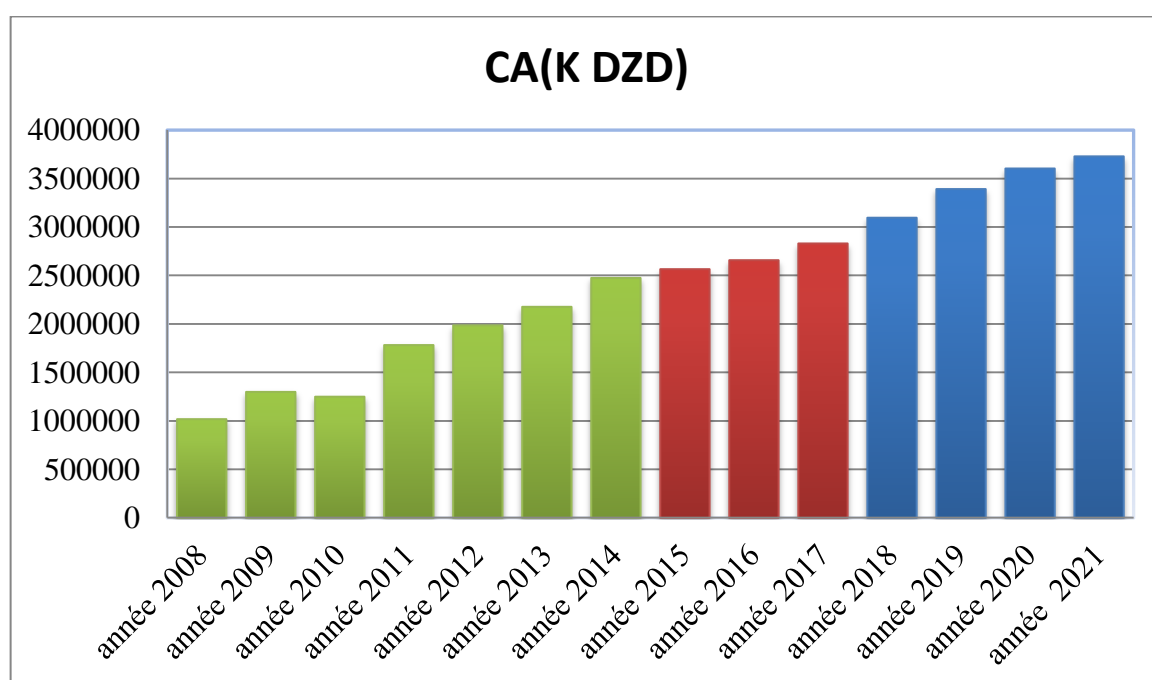
**Q10 :** Votre administration utilise-t-elle un management orienté-client ou orienté vers la performance (gestion par résultat) ou alors essayez-vous de jumeler ces deux éléments ?

.....  
.....

## Annexe (02)

### État du chiffre d'affaires SEOR éclaté par année :

	Année	CA (K DZD)
<b>Période de contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR</b>	2008	1018440
	2009	1299667
	2010	1250214
	2011	1782757
	2012	1985939
	2013	2177277
	2014	2475388
	2015	2565609
	2016	2658244
	2017	2830706
<b>Après le contrat</b>	2018	3096458
	2019	3391986
	2020	3603990
	2021	3729150



## Annexe (03)

### Ecole des hautes études commerciales

#### Questionnaire :

##### Votre avis m'intéresse !

Dans le cadre de notre recherche qui a pour but d'établir, dans un premier temps un portrait des pratiques du nouveau management public, puis, dans un deuxième, temps de mesurer les impacts sur la performance organisationnelle de l'entreprise, je vous remercie de bien vouloir consacrer un instant (pas plus de 15 minutes) pour compléter et me retourner ce questionnaire.

#### I. Informations générales :

1. Vous êtes :

Un homme  Une femme

2. Quel poste ou titre d'emploi se rapproche le plus de celui que vous occupez ?

Cadre supérieur (Dirigeant, Membre de l'équipe de direction, chef de services)

Encadrement (Chef de département et de section)

3. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :

Moins de 30 ans

Entre 30 et 50 ans

Plus de 50 ans

4. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :

Bac

Diplôme universitaire

Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur)

Autres

5. Approximativement, depuis combien d'années travaillez-vous en sein de SEOR ?

Moins de 6mois

Entre 6mois et 1an

Entre 1an et 5ans

Entre 5ans et 10ans

Plus de 10ans

6. Approximativement, depuis combien d'années occupez-vous votre position actuelle ?

Moins de 6mois

Entre 6mois et 1an

Entre 1an et 5ans

Entre 5ans et 10ans

Plus de 10ans

## **II. Les pratiques des principes du nouveau management public (NMP) :**

### **Instructions (pour la phase II et la phase III)**

1. L'application du nouveau management public (NMP) est-elle adaptée aux organisations publiques en Algérie ?

2. Quelles sont les principales difficultés pour l'universalisation des nouveaux principes de gestion dans l'administration publique algérienne?

**(Veuillez s'il vous plaît cocher les cases qui correspondent le mieux à votre opinion)**

Manque de planification et de collaboration avec le secteur privé

Le citoyen n'est pas au centre de l'attention de l'administration publique algérienne

La centralisation excessive et la faible communication entre l'administration centrale et les administrations locales

La faiblesse des systèmes de contrôle interne, la fraude et la corruption

Manque de compétences et de technologies modernes dans l'administration publique algérienne

3. Quels sont les types d'indicateurs de performance permettant de relever le défi du NPM au sein de l'administration publique algérienne?

**(Veuillez s'il vous plaît cocher les cases qui correspondent le mieux à votre opinion)**

Les indicateurs de performance financière

Les indicateurs de performance opérationnelle (meilleures pratiques et processus)

Les indicateurs de performance humaine disponible (Mobilisation et savoirs)

Les indicateurs de performance managériale (leadership et gestion)

4. Selon vous, le NMP constitue un mode de résolution des problèmes managériaux au sein des organisations publiques algériennes?

5. Qu'est-ce qui est important pour la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne?

**(Veuillez s'il vous plaît cocher les cases qui correspondent le mieux à votre opinion)**

Forte insistance sur l'innovation

Décentralisation, autonomisation managériale et mise en concurrence des prestataires de services publics au moyen des marchés internes par le recours à des prestataires privés

Incitation à la formation continue et à la mobilité à l'intérieur de l'organisation publique

La mise en œuvre de la fonction inspection, du contrôle interne, de l'audit et la lutte contre la fraude et la corruption

Accorder la priorité au client et à sa satisfaction (et non plus à l'organisation)

En introduisant des démarches de management par la qualité, la mise en place des outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication

### **III. La performance organisationnelle de l'entreprise SEOR :**

Ces questions visent à mesurer la performance de votre organisation à travers votre ressenti et votre expérience professionnelle. **(Veuillez cocher la case la plus appropriée à votre situation).**

#### **A. Satisfaction :**

Pensez-vous que votre organisation motive et mobilise suffisamment les employés?

Oui  Non

Les employés adhèrent-ils aux décisions de l'entreprise ?

Oui  Non

Les membres du personnel ont-ils des occasions de suggérer des changements dans l'organisation ?

Oui  Non

L'organisation encourage-t-elle l'initiative personnelle ?

Oui  Non

#### **B. L'apprentissage :**

Au cours de votre expérience professionnelle, avez vous bénéficié d'une formation continue au sein de votre organisation ?

Oui  Non

L'organisation encourage-t-elle le changement organisationnel ?

Oui  Non

L'organisation déploie-t-elle les moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel ?

Oui  Non

**C. Culture d'entreprise :**

Trouvez vous que le climat de travail est positif ?

Oui  Non

Existe-t-il des voies de communication qui permettent la circulation de l'information ?

Oui  Non

Les employés ont-ils un droit participatif dans l'organisation de l'entreprise ?

Oui  Non

Quel type de culture correspond au mieux à celle de votre entreprise :

Collaborateur

Compétiteur

Innovateur

Organisateur

**D. Productivité :**

**Veillez choisir une réponse entre 1 et 5 pour mesurer le degré de performance (1 correspond au niveau le plus faible et 5 correspond au niveau le plus élevé)**

**\*Par rapport à la période au cours dans laquelle votre entreprise SEOR a conclu un contrat avec l'entreprise espagnole AGBAR AGUA :**

Comment estimez-vous le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité de votre service ?

1  2  3  4  5

L'avancée vers une nouvelle forme de gestion a-t-elle pu permettre d'envisager des mutations considérables concernant la relation entre l'administration et les citoyens ?

1       2       3       4       5

Comment estimez-vous l'intelligence économique de votre organisation (étude de marché, veille stratégique et informationnelle) ?

1       2       3       4       5

Comment estimez-vous le degré d'innovation de votre organisation ?

1       2       3       4       5

Comment estimez-vous la réactivité de votre organisation face à des crises ?

1       2       3       4       5

**Je vous remercie d'avoir consacré quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire !**

**Préparé par : KERKRA Nour El Houda**

## **Table des matières :**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Résumé**

**Liste de tableaux**

**Liste de figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I : Le management et le fonctionnement des organisations  
publiques.....05**

**Section 01 : Les spécificités des organisations publiques en matière de  
management.....07**

**1.1 Qu'est-ce qu'une organisation publique ?.....07**

**1.2 La raison d'être des organisations publiques .....08**

**1.3 Les caractéristiques des organisations publiques.....08**

**1.4 Les critères de caractérisation des organisations publiques.....09**

**1.5 La production des organisations publiques.....10**

**1.5.1 Les biens publics.....10**

**1.5.2 Les services publics.....10**

**1.6 Les principes des services publics.....11**

**1.7 Les missions des organisations publiques.....12**

**1.7.1 Les missions destinées à répondre aux besoins des citoyens.....12**

**1.7.2 Les missions de support de l'administration.....12**

**1.8 La mise en œuvre des missions au sein des organisations  
publiques.....12**

**1.9 Les spécificités des organisations publiques en matière de  
management.....13**

1.9.1	Primauté des choix politiques.....	13
1.9.2	Des contraintes plus lourdes.....	13
1.9.3	Des résultats difficilement mesurables.....	13
1.10	Les caractéristiques des organisations publiques en Algérie.....	14
<b>Section 02:</b>	<b>Le management public.....</b>	<b>15</b>
2.1	La complexité du management public.....	15
2.2	Les conceptions du management public.....	16
2.3	Les caractéristiques du management public.....	17
2.4	Évolution du management public.....	18
<b>Section 03 :</b>	<b>Le fonctionnement bureaucratique.....</b>	<b>19</b>
3.1	Le modèle bureaucratique.....	19
3.2	La bureaucratie et la post-bureaucratie.....	21
3.2.1	La bureaucratie.....	21
3.2.2	La post-bureaucratie.....	22
3.3	Les dysfonctionnements bureaucratiques.....	23
3.3.1	La dénonciation des effets pervers.....	23
3.3.2	L'incontournable dimension humaine de l'organisation.....	23
<b>Chapitre II :</b>	<b>Le nouveau management public (NMP).....</b>	<b>25</b>
<b>Section 01 :</b>	<b>Apparition, développement et fondement du NMP.....</b>	<b>27</b>
1.1	Le contexte d'apparition et de développement du NMP.....	27
1.2	Les fondements théoriques de ce modèle.....	29
➤	La théorie des choix publics (ou l'idéologie du Public Choice).....	29
➤	Le néolibéralisme(ou l'idéologie néo-libérale).....	29
➤	La théorie d'agence.....	30
➤	La théorie des droits de propriété.....	30
<b>Section 02 :</b>	<b>La conceptualisation du nouveau management public.....</b>	<b>31</b>
2.1	Définition du NMP.....	31
2.2	Objectifs et actions.....	32
2.3	Modalités, Principes managériaux du NMP et Outils utilisés.....	35
2.4	Les réformes qui s'articulent autour la mise en œuvre du NMP.....	39

2.5	Les changements majeurs par rapport à une gestion publique classique.....	40
<b>Section 03 : La mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (NGP).....</b>		<b>42</b>
3.1	Les méthodes recommandées pour la NGP : La bonne méthode : trois erreurs à ne pas commettre.....	42
3.1.1	Les trois erreurs.....	42
3.1.2	La bonne méthode .....	43
3.2	Les trois métiers de la NGP.....	44
✓	L'inspection.....	44
✓	L'audit.....	44
✓	Le métier de contrôle interne.....	44
3.3	Les avantages et les limites dans l'application du NMP.....	44
3.3.1	Les avantages liés à l'application du NMP.....	45
3.3.2	Les limites relatives au NMP.....	46
3.3.2.1	Les limites liées aux principes-mêmes du NMP.....	46
3.3.2.2	Les limites dans la mise en application du NMP en Algérie.....	47
<b>Chapitre III : La pratique du nouveau management public en Algérie (cas : l'entreprise SEOR-Oran-).....</b>		<b>49</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise.....</b>		<b>51</b>
1.1	Présentation de l'entreprise d'accueil SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran).....	51
1.1.1	Historique de l'entreprise.....	51
1.1.2	Les objectifs de SEOR.....	52
1.1.3	Les missions de SEOR.....	53

1.1.4	Situation géographique et l'effectif de SEOR.....	54
1.1.5	Les données générales de SEOR.....	55
1.1.6	L'organisme de SEOR.....	56
1.1.7	Les principales cellules de SEOR.....	57
1.1.7.1	La direction.....	57
1.1.7.2	La direction générale adjointe.....	57
1.1.7.3	Superviseur.....	57
1.1.7.4	Cellule Sécurité du Patrimoine.....	57
1.1.7.5	Cellule Audit Interne.....	58
1.1.7.6	Cellule Communication et Relations Institutionnelles.....	58
1.1.7.7	Cellule Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE).....	58
1.1.7.8	Direction Production Eau Potable.....	58
1.1.7.9	Direction Distribution Eau Potable .....	59
1.1.7.10	Direction de l'Assainissement .....	59
1.1.7.11	Direction Technique.....	59
1.1.7.12	Direction Commerciale.....	59
1.1.7.13	Direction Administration et Finances (DAF) .....	59
1.1.7.14	Direction des Ressources Humaines.....	59
1.1.7.15	Direction Logistique.....	59
1.1.6.16	Direction Système d'Information.....	60
1.1.6.17	Département maintenance .....	60
Section 02 : Méthodologie de recherche.....		61
2.1	Le choix du thème.....	61

<b>2.2</b>	<b>Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3</b>	<b>L'objectifs de l'enquête.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4</b>	<b>Méthode de collecte de données.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.1</b>	<b>L'observation.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.2</b>	<b>La recherche documentaire : (document fournit par La SEOR).....</b>	<b>63</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Le guide d'entretien.....</b>	<b>63</b>
<b>2.4.3.1</b>	<b>Les types d'entretien.....</b>	<b>63</b>
<b>A.</b>	<b>L'entretien non directif .....</b>	<b>63</b>
<b>B.</b>	<b>L'entretien semi-directif.....</b>	<b>63</b>
<b>C.</b>	<b>L'entretien directif.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.3.2</b>	<b>Conception d'un guide d'entretien.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Le questionnaire.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.4.1</b>	<b>Conception du questionnaire.....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.4.1.1</b>	<b>Une présentation .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.4.1.2</b>	<b>Les questions.....</b>	<b>65</b>
<b>A-</b>	<b>Les questions fermées.....</b>	<b>65</b>
<b>B-</b>	<b>Les questions ouvertes .....</b>	<b>65</b>
<b>C-</b>	<b>Les questions semi-ouvertes (ou semi-fermées) .....</b>	<b>65</b>
<b>D-</b>	<b>Les questions avec échelles d'attitude.....</b>	<b>66</b>
<b>2.5</b>	<b>Le déroulement de l'enquête sur le terrain.....</b>	<b>66</b>
<b>2.6</b>	<b>L'échantillonnage.....</b>	<b>67</b>
<b>2.6.1</b>	<b>L'échantillonnage des questionnaires .....</b>	<b>67</b>

2.6.2	L'échantillonnage de l'entretien.....	67
2.7	La méthode de traitement des données.....	67
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>		
3.1	Entretien avec la Chef de Département SMQ.....	68
3.2	Analyse et interprétation de l'entretien avec la chef de département SMQ.....	71
3.3	Présentation et analyse des résultats du questionnaire.....	75
3.3.1	Les informations générales.....	75
3.3.2	Les pratiques des principes du nouveau management public (NMP).....	81
3.3.3	La performance organisationnelle de l'entreprise SEOR.....	88
A.	Satisfaction.....	88
B.	L'apprentissage .....	90
C.	Culture d'entreprise .....	91
D.	Productivité .....	94
3.4	Synthèse des résultats .....	99
3.5	Recommandations.....	101
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>103</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>108</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>115</b>