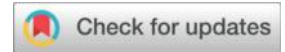




Au-delà de la fixation des objectifs : conditions organisationnelles d'efficacité de la Direction par Objectifs dans une entreprise publique algérienne



BENABDERAHMANE Hamza

Docteur en management des organisations
- Université d'Adrar-

E-mail : hamzaadrar84@gmail.com

MAZIZ Salah

Docteur en sciences de gestion
-université Abderrahmane Mira de Bejaia-

E-mail : salah.maziz@univ-bejaia.dz

Reception : 14.09.2025.Acceptance: 19.12.2025.Publication: 19.01.2026

Résumé :

Cet article examine l'applicabilité de la Direction par Objectifs (DPO) au sein de ALCOST SPA, entreprise publique algérienne du secteur textile. L'étude vise à analyser la compatibilité entre les pratiques managériales existantes et les principes de la DPO. La méthodologie repose sur une enquête quantitative exploratoire menée auprès de 21 salariés. Les résultats mettent en évidence un style de management autoritaire, une communication organisationnelle perfectible et une fixation des objectifs essentiellement descendante, limitant leur appropriation par les salariés. En revanche, une forte acceptation d'un système de rémunération lié à l'atteinte des objectifs est observée. L'article conclut que la DPO peut être envisagée à condition d'une transformation progressive des pratiques managériales.

Mots-clés : Direction par Objectifs, management public, performance organisationnelle, communication interne, entreprise publique.

Abstract :

This article explores the applicability of Management by Objectives (MBO) within ALCOST SPA, an Algerian state-owned enterprise in the textile sector. The study aims to assess the alignment between existing managerial practices and MBO principles. An exploratory quantitative survey was conducted among 21 employees. The findings reveal an authoritarian management style, limited organizational communication, and a predominantly top-down objective-setting process. However, a strong acceptance of performance-based remuneration is identified. The study concludes that MBO may be implemented provided that managerial practices evolve progressively toward greater participation and communication.

Keywords: Management by Objectives, public management, organizational performance, internal communication, state-owned enterprise.

Introduction

Les entreprises publiques algériennes ont longtemps évolué dans un environnement caractérisé par une forte protection institutionnelle, une faible pression concurrentielle et une logique de gestion largement administrée. Toutefois, à partir du début des années 1990, l'orientation progressive de l'Algérie vers une économie de marché a profondément modifié ce cadre. La réduction des mécanismes de protection, l'ouverture à la concurrence et la libéralisation partielle des échanges ont placé ces entreprises face à de nouvelles exigences de performance, d'efficacité et d'adaptation stratégique.

Dans ce contexte, les entreprises publiques se trouvent confrontées à un double défi. D'une part, elles doivent améliorer leur compétitivité afin de préserver leurs positions sur le marché national, de plus en plus exposé à la concurrence étrangère. D'autre part, elles sont appelées à transformer leurs modes de gestion traditionnels, souvent marqués par la centralisation des décisions, la rigidité organisationnelle et une faible responsabilisation des acteurs, afin de répondre aux impératifs de performance économique et sociale.

Face à ces mutations, la question du renouvellement des pratiques managériales apparaît comme centrale. Parmi les outils de management susceptibles d'accompagner cette transformation figure la Direction par Objectifs (DPO). Développée initialement dans les travaux de Peter Drucker, la DPO repose sur la définition claire d'objectifs mesurables, la responsabilisation des managers et des collaborateurs, ainsi que sur l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs globaux de l'organisation. Elle vise ainsi à dépasser une logique de moyens pour instaurer une logique de résultats, fondée sur la participation, la motivation et le contrôle par la performance.

Si la DPO a connu un succès notable dans les entreprises privées, notamment dans les économies occidentales, son application au sein des entreprises publiques, et plus particulièrement dans les pays en transition économique, demeure une question largement débattue. En effet, la mise en œuvre de ce mode de management suppose l'existence de prérequis organisationnels tels qu'un style de management participatif, un système de communication efficace, une culture de responsabilisation ainsi qu'un dispositif de rémunération incitatif. Or, ces conditions sont loin d'être systématiquement réunies dans les organisations publiques, souvent marquées par des logiques bureaucratiques et hiérarchiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, qui vise à analyser l'applicabilité de la Direction par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne, en prenant comme étude de cas l'entreprise ALCOST SPA, opérant dans le secteur du textile. Ce choix se justifie par les difficultés structurelles rencontrées par ce secteur en Algérie, fortement exposé à la concurrence internationale et confronté à des problématiques de performance, de productivité et de modernisation de la gestion.

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner dans quelle mesure l'environnement organisationnel d'ALCOST SPA est favorable à l'introduction de la DPO, et d'identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou, au contraire, de freiner sa mise en œuvre. Plus précisément, l'étude cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs organisationnels et managériaux déterminants pour l'application de la DPO au sein d'ALCOST SPA ?
- Comment les objectifs sont-ils actuellement définis et suivis dans l'entreprise ?

- Quel est le style de management dominant et dans quelle mesure est-il compatible avec les principes de la DPO ?
- Quel est le rôle de la communication organisationnelle et du système de rémunération dans l'acceptation de ce mode de management ?

D'un point de vue théorique, cette recherche mobilise la théorie de la fixation des objectifs (M. Edwin Locke et M. Latham, 1981) et les approches contingentes du management, notamment appliquées au management public. La Direction par Objectifs (DPO) y est appréhendée comme un dispositif contextuel, dont l'efficacité dépend du style de management, des mécanismes de communication et du cadre institutionnel. L'étude contribue ainsi à l'analyse des conditions d'applicabilité de la DPO dans les entreprises publiques, en mettant en évidence l'articulation entre performance, contraintes institutionnelles et dynamiques organisationnelles.

Sur le plan méthodologique, la recherche s'appuie sur une démarche en deux phases complémentaires. La première phase consiste en une analyse théorique visant à clarifier les fondements conceptuels de la Direction par Objectifs et à identifier ses principales conditions de succès. La seconde phase repose sur une enquête empirique par questionnaire menée auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise ALCOST SPA, afin d'évaluer les pratiques managériales existantes et d'apprécier la faisabilité de l'introduction de la DPO dans ce contexte spécifique.

I. Cadre théorique de la recherche

I.1. Notion de la Direction par Objectifs (DPO)

La Direction par Objectifs (DPO), également désignée sous le terme de *Management by Objectives (MBO)*, constitue un mode de management centré sur la définition explicite d'objectifs, la responsabilisation des acteurs et l'évaluation de la performance à partir des résultats obtenus. Ce concept a été formalisé pour la première fois par Peter Drucker dans son ouvrage fondateur *The Practice of Management* (Drucker Peter, 1954).

Pour Drucker, la DPO ne se réduit pas à une simple technique de fixation d'objectifs, mais représente un **système global de management** visant à aligner les objectifs individuels sur les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en favorisant l'autocontrôle et la responsabilisation des managers et des collaborateurs (Drucker Peter, 1954). La DPO s'inscrit ainsi dans une logique de performance, rompant avec les approches traditionnelles fondées sur le contrôle hiérarchique et la supervision directe.

D'autres auteurs ont contribué à enrichir cette approche. Humble définit la DPO comme un « système dynamique permettant d'intégrer les objectifs des managers à ceux de l'entreprise » (Humble John, 1972). De son côté, Boulloc considère la DPO comme une technique de direction visant à améliorer l'efficacité organisationnelle par une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles (Boulloc Pierre, 2010).

Sur le plan théorique, la DPO trouve un appui fondamental dans la théorie de la fixation des objectifs (Goal-Setting Theory). Cette théorie, développée notamment par Locke et Latham, montre que la performance individuelle et collective est significativement améliorée lorsque les objectifs sont clairs, spécifiques, mesurables et suffisamment ambitieux, à condition qu'ils soient acceptés par les acteurs et accompagnés de feedback régulier (Locke Edwin & Latham Gary, 1990 ; Locke Edwin & Latham Gary, 2002). Selon ces auteurs, la fixation d'objectifs agit

sur la performance à travers plusieurs mécanismes : l'orientation de l'attention, la mobilisation de l'effort, la persistance dans l'action et le développement de stratégies adaptées. Toutefois, ces effets positifs ne se produisent que si les individus disposent des compétences nécessaires et des moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés (Locke Edwin & Latham Gary, 2002).

I.2. DPO et management public : apports du New Public Management

L'application de la DPO dans les organisations publiques s'inscrit dans le courant du **New Public Management (NPM)**, qui prône l'introduction de méthodes issues du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité et la performance des organisations publiques (Hood Christopher, 1995).

Le NPM repose sur plusieurs principes clés : la gestion par les résultats, la responsabilisation des managers, la contractualisation interne et l'évaluation de la performance à l'aide d'indicateurs mesurables. Dans ce cadre, la DPO apparaît comme un instrument privilégié de modernisation du management public (Pollitt Christopher & Bouckaert Geert, 2017).

Toutefois, de nombreux travaux soulignent les limites de la transposition des outils de performance du secteur privé vers le secteur public, en raison de la pluralité des objectifs poursuivis, des contraintes réglementaires et du poids des logiques bureaucratiques (Pollitt Christopher & Bouckaert Geert, 2017).

I.3. Vers un concept contingent de la DPO

La littérature en sciences de gestion s'accorde à considérer que la DPO ne constitue pas un modèle universel applicable indépendamment du contexte organisationnel. Son efficacité dépend d'un ensemble de facteurs contingents liés à l'environnement, à la structure de l'organisation, à la culture managériale et aux systèmes de gestion en place (Mintzberg Henry, 1983).

C'est dans cette perspective qu'ont émergé des outils de pilotage complémentaires, tels que le *Balanced Scorecard*, visant à dépasser une vision strictement financière ou quantitative de la performance (Kaplan Robert & Norton David, 1996).

Dans cette optique, la DPO doit être analysée comme un dispositif dont la réussite repose sur la compatibilité entre ses principes fondamentaux et les pratiques organisationnelles existantes. Les axes suivants examinent les principales variables organisationnelles conditionnant l'applicabilité de la DPO, à savoir le style de management, la communication et le système de rémunération.

I.3.1. Style de management et DPO

Le style de management constitue une variable centrale dans l'application de la DPO. Selon Drucker, la DPO repose sur la responsabilisation, l'autonomie et la participation des collaborateurs, ce qui implique un dépassement des styles de management fondés exclusivement sur l'autorité hiérarchique (Drucker Peter, 1954).

La littérature distingue généralement plusieurs styles de management, allant du style autoritaire au style participatif et délégitif (Likert Rensis, 1967). Les styles participatifs et délégitifs sont considérés comme les plus compatibles avec la DPO, dans la mesure où ils favorisent

l'implication des salariés dans la fixation des objectifs, le partage de l'information et la coopération.

À l'inverse, un management de type directif tend à transformer la DPO en un instrument de contrôle, réduisant ainsi son efficacité et son acceptabilité par les collaborateurs. Mintzberg souligne que la coordination par les résultats, principe central de la DPO, suppose un minimum de confiance et de latitude décisionnelle accordée aux acteurs opérationnels (Mintzberg Henry, 1983).

I.3.2. Communication et DPO

La communication organisationnelle joue un rôle déterminant dans la réussite de la DPO. Le processus de fixation des objectifs implique des échanges réguliers entre les différents niveaux hiérarchiques afin de clarifier les attentes, de suivre l'avancement des actions et de procéder aux ajustements nécessaires.

La théorie de la fixation des objectifs met en évidence le rôle essentiel du feedback dans l'amélioration de la performance (Locke Edwin & Latham Gary, 2002). Une communication insuffisante ou défailante peut entraver le processus de pilotage par objectifs, en générant des incompréhensions, un manque de coordination et une faible appropriation des objectifs par les salariés.

Dans le cadre de la DPO, la communication ne se limite pas à une transmission descendante d'instructions, mais s'inscrit dans une logique bidirectionnelle et horizontale, favorisant l'apprentissage organisationnel et la cohérence des actions.

I.3.3. Système de rémunération et DPO

Le système de rémunération constitue un levier important dans la mise en œuvre de la DPO. En liant la rémunération à l'atteinte des objectifs, l'organisation cherche à orienter les comportements individuels vers la performance et à renforcer la motivation des collaborateurs.

Les théories de la motivation distinguent la motivation intrinsèque, liée à l'intérêt pour le travail et au sentiment d'autonomie, de la motivation extrinsèque, fondée sur les récompenses financières (Deci Edward & Ryan Richard, 2000). Dans le cadre de la DPO, la rémunération variable peut renforcer l'engagement des salariés, à condition que les objectifs soient perçus comme justes, atteignables et maîtrisables.

À défaut, un système de rémunération mal conçu peut produire des effets contre-productifs, tels que la démotivation, la focalisation excessive sur certains indicateurs ou la détérioration du climat social.

I.4. Les obstacles entravant l'application de la DPO

Malgré ses avantages potentiels, la DPO se heurte à de nombreux obstacles susceptibles de limiter son efficacité, en particulier dans les entreprises publiques.

I.4.1. Obstacles d'ordre culturel

Les facteurs culturels jouent un rôle majeur dans l'appropriation de la DPO. Les travaux de d'Iribarne montrent que les systèmes de valeurs influencent profondément les relations hiérarchiques, la perception de l'autorité et l'acceptation des dispositifs managériaux (d'Iribarne Philippe, 1989).

Dans les organisations où la hiérarchie et la règle occupent une place centrale, la contractualisation des objectifs et le dialogue managérial requis par la DPO peuvent être perçus comme contraignants ou inadaptés, générant des résistances.

I.4.2. Obstacles liés à la complexité accrue de l'environnement

La DPO suppose une certaine stabilité de l'environnement afin de permettre la définition d'objectifs réalistes et mesurables. Or, dans un contexte marqué par une forte incertitude et des changements rapides, la prévision des résultats devient plus complexe, ce qui peut fragiliser le pilotage par objectifs (Mintzberg Henry, 1983).

Lorsque l'environnement est instable, la DPO doit être accompagnée de mécanismes de révision et d'ajustement des objectifs afin d'éviter des écarts excessifs entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

I.4.3. Dématérialisation de la production et avènement du travail intellectuel

L'évolution vers une économie fondée sur la connaissance a conduit à une dématérialisation croissante de la production. Dans ce contexte, les résultats du travail deviennent plus difficiles à quantifier, ce qui complique la fixation d'objectifs précis et mesurables (Drucker Peter, 1999).

La DPO, initialement conçue pour des activités à forte composante tangible, doit ainsi être adaptée afin de prendre en compte la nature qualitative et collective du travail intellectuel.

I.4.4. Le changement organisationnel des entreprises

L'introduction de la DPO constitue un changement organisationnel susceptible de remettre en cause les pratiques existantes. Les recherches sur le changement organisationnel montrent que toute transformation managériale génère des résistances, liées notamment à la peur de l'évaluation, à l'incertitude et à la remise en cause des routines établies (Armenakis Achilles & Bedeian Arthur, 1999).

La réussite de la DPO dépend ainsi de la capacité de l'organisation à accompagner le changement, à communiquer sur ses objectifs et à mobiliser les acteurs autour d'une vision partagée.

I.4.5. Foisonnement des indicateurs de performance

Enfin, l'un des obstacles majeurs à la mise en œuvre de la DPO réside dans le foisonnement des indicateurs de performance. La performance étant un concept polysémique, il existe une multitude de critères et de méthodes de mesure, ce qui complique la définition d'objectifs clairs et cohérents (Kaplan Robert & Norton David, 1996).

Un excès d'indicateurs peut conduire à une perte de lisibilité du système de pilotage, à une surcharge informationnelle et à une dilution des priorités stratégiques.

II. Méthodologie de la recherche

II.1. Démarche méthodologique générale

La présente recherche s'inscrit dans une démarche empirique à visée exploratoire, visant à analyser l'applicabilité de la Direction par Objectifs (DPO) au sein d'une entreprise publique

algérienne. Compte tenu de la nature de la problématique et des objectifs poursuivis, l'étude repose sur une approche quantitative descriptive, permettant d'appréhender les perceptions des acteurs organisationnels à l'égard des pratiques managériales existantes.

La démarche méthodologique adoptée se structure autour de deux phases complémentaires. La première phase consiste en une revue de la littérature théorique relative à la DPO, aux styles de management, à la communication organisationnelle et aux systèmes de rémunération, afin de construire un cadre conceptuel cohérent. La seconde phase repose sur une enquête de terrain, menée au moyen d'un questionnaire administré auprès des salariés de l'entreprise ALCOST SPA, dans le but d'évaluer la compatibilité entre les principes de la DPO et les pratiques organisationnelles en vigueur.

II.2. Instrument de collecte des données

L'outil de collecte des données retenu est un questionnaire structuré, élaboré à partir des apports théoriques relatifs à la Direction par Objectifs. Le questionnaire est conçu de manière à couvrir les principales dimensions identifiées dans le cadre théorique, à savoir :

- le style de management,
- la communication organisationnelle,
- les modalités de fixation et de suivi des objectifs,
- le système de rémunération,
- et le degré d'acceptabilité de la DPO par les salariés.

Les questions sont principalement fermées, afin de faciliter le traitement statistique des données et de garantir une certaine homogénéité des réponses. Le questionnaire a été administré directement aux salariés de l'entreprise, ce qui a permis de recueillir des informations relatives à leurs perceptions et expériences professionnelles dans un cadre organisationnel réel.

II.3. Population étudiée et méthode d'échantillonnage et caractéristiques de l'échantillon

La population de l'étude est constituée de l'ensemble des salariés de l'entreprise ALCOST SPA, toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Afin de garantir une représentation minimale de cette population, il a été procédé à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple, dans lequel chaque membre de la population avait une probabilité égale d'être sélectionné.

Dans ce cadre, un total de 30 questionnaires a été distribué au sein de l'entreprise. Parmi ceux-ci, 21 questionnaires exploitables ont été retournés, constituant ainsi l'échantillon final de l'étude. Bien que la taille de l'échantillon reste limitée, celle-ci demeure acceptable au regard du caractère exploratoire de la recherche et des contraintes liées au terrain d'étude.

L'échantillon retenu présente une diversité en termes de sexe, d'âge, d'ancienneté et de catégorie socioprofessionnelle, permettant d'appréhender les perceptions des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les répondants appartiennent aussi bien aux fonctions de production qu'aux fonctions commerciales et administratives, ce qui contribue à enrichir l'analyse des résultats.

La prise en compte de ces variables sociodémographiques vise à mieux comprendre les différences éventuelles de perception vis-à-vis de la DPO, sans toutefois prétendre à une généralisation statistique des résultats.

II.4. Objectifs de l'enquête empirique et méthodes d'analyse des données

L'enquête menée au sein d'ALCOST SPA poursuit plusieurs objectifs spécifiques :

- identifier le style de management dominant et la structure organisationnelle en vigueur ;
- analyser le niveau et les formes de communication entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- examiner les modalités de fixation et de réalisation des objectifs ;
- évaluer la perception du système de rémunération existant et l'acceptabilité d'un système fondé sur l'atteinte des objectifs ;
- apprécier globalement les conditions organisationnelles favorables ou défavorables à l'introduction de la Direction par Objectifs.

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive, reposant principalement sur le calcul de fréquences et de pourcentages. Cette méthode permet de mettre en évidence les tendances générales, les convergences et les divergences de perception entre les répondants.

Compte tenu de la taille de l'échantillon et de l'objectif exploratoire de la recherche, l'analyse ne vise pas à établir des relations causales, mais à fournir un diagnostic organisationnel permettant d'évaluer l'applicabilité de la DPO dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée.

III. Analyse des résultats empiriques

Ce dernier point est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats issus de l'étude menée auprès des salariés de l'entreprise ALCOST SPA. L'objectif est d'évaluer, à partir des données empiriques recueillies, dans quelle mesure les pratiques organisationnelles existantes sont compatibles avec les principes de la DPO. L'analyse s'articule autour de plusieurs dimensions clés identifiées dans le cadre théorique, à savoir le style de management, la communication organisationnelle, les modalités de fixation et de réalisation des objectifs, ainsi que le système de rémunération.

III.1. Présentation de l'entreprise étudiée

ALCOST SPA est une entreprise publique économique (EPE) spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de vêtements d'habillement, notamment les costumes, relevant du secteur textile-confection. Elle et s'inscrit historiquement dans le tissu industriel issu de la restructuration de l'ex-SONITEX.

Opérant principalement sur le marché national, l'entreprise ALCOST SPA est issue du processus de restructuration du secteur public textile engagé en Algérie au début des années 1980, à la suite de l'écclatement de la société nationale SONITEX. Cette restructuration visait à réduire les effets du gigantisme organisationnel et à améliorer la performance des entreprises publiques par une fragmentation en entités de taille plus réduite.

L'orientation de l'Algérie vers une économie de marché au début des années 1990 a profondément modifié l'environnement dans lequel évolue ALCOST SPA. L'entreprise est désormais confrontée à une concurrence accrue, notamment de la part de produits importés, ce qui accentue les exigences en matière de performance, de productivité et de maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la question de l'adaptation des modes de management apparaît comme un enjeu central pour assurer la pérennité de l'entreprise.

L'entreprise est classée parmi les grandes entreprises, dans la mesure où elle employait, au 31 décembre 2024, un effectif dépassant les 500 salariés, toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

III.2. Analyse des résultats et interprétation

III.2.1. Profils des enquêtés

L'analyse du profil des enquêtés montre une répartition relativement équilibrée selon le sexe, avec 52,40 % d'hommes et 47,60 % de femmes. Cette distribution suggère l'absence d'un biais de genre significatif dans la perception des pratiques managériales étudiées. Par ailleurs, la population interrogée est majoritairement jeune, la tranche d'âge comprise entre 20 et 40 ans représentant environ 86 % de l'échantillon. Ce résultat traduit une structure démographique dynamique, susceptible de favoriser l'acceptation de nouvelles pratiques managériales, telles que la Direction par Objectifs, généralement associée à des logiques de responsabilisation et de performance.

En termes de catégories socioprofessionnelles, l'échantillon est composé à hauteur de 27 % de cadres, dont seulement 4,55 % de cadres supérieurs, et de 72,73 % d'agents de maîtrise et d'exécution. Cette prédominance du personnel opérationnel est cohérente avec la nature industrielle de l'entreprise et confère aux résultats une pertinence particulière, la DPO visant précisément à aligner les objectifs stratégiques avec les niveaux opérationnels.

L'ancienneté des répondants constitue également un élément structurant de l'analyse. La quasi-totalité des enquêtés (86,36 %) dispose d'une ancienneté supérieure à cinq ans, traduisant une connaissance approfondie du fonctionnement organisationnel de l'entreprise. Selon la littérature, une telle ancienneté renforce la capacité des salariés à porter un jugement éclairé sur les pratiques de management et les mécanismes de fixation des objectifs, tout en pouvant générer une certaine inertie face au changement organisationnel.

Enfin, la répartition des enquêtés par service montre une concentration au niveau du service production (31,82 %), suivi de la direction commerciale (27,27 %) et de la direction des ressources humaines (13,64 %). Cette diversité fonctionnelle permet d'appréhender la DPO à travers des logiques de performance différenciées, tant opérationnelles que commerciales et administratives.

III.2.2. Style de management et organisation

L'analyse du style de management repose sur l'examen de l'attitude des supérieurs hiérarchiques et des formes d'autorité exercées. Les résultats montrent que 63,64 % des répondants estiment que leurs supérieurs hiérarchiques s'attachent principalement à la réalisation du travail et à l'atteinte des résultats, tandis que seulement 4,55 % perçoivent une attention prioritaire portée aux collaborateurs. Une proportion intermédiaire (13,64 %) considère que les supérieurs tentent d'arbitrer entre les exigences de performance et les relations humaines.

Cette orientation majoritairement centrée sur les résultats, au détriment de la dimension relationnelle, s'inscrit dans une logique managériale traditionnelle, davantage axée sur le contrôle que sur la participation. Or, selon les principes fondateurs de la DPO, l'atteinte des

objectifs suppose non seulement une clarification des résultats attendus, mais également une implication active des collaborateurs dans le processus de fixation et de suivi des objectifs.

L'analyse des formes d'autorité exercées confirme cette lecture. En effet, 54,55 % des supérieurs hiérarchiques s'appuient sur l'autorité hiérarchique, et 40,91 % sur l'autorité réglementaire, contre seulement 4,55 % sur des qualités personnelles ou charismatiques. Ces résultats traduisent la prédominance d'un **management autoritaire**, caractérisé par une centralisation de la décision et une faible délégation.

D'un point de vue théorique, ce style de management apparaît peu compatible avec la DPO, laquelle repose sur la responsabilisation, l'autonomie et la participation. La domination d'un management autoritaire tend ainsi à transformer la DPO en un simple outil de contrôle, limitant son potentiel en matière de motivation et de performance.

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

Les résultats relatifs aux modes de communication montrent que la majorité des répondants (72,72 %) perçoivent une communication combinant des flux ascendants, descendants et horizontaux. Ce constat suggère l'existence de canaux de communication relativement diversifiés au sein de l'entreprise, ce qui constitue, en théorie, un facteur favorable à la mise en œuvre de la DPO, laquelle repose sur un dialogue continu entre les différents niveaux hiérarchiques.

Toutefois, cette perception globale doit être nuancée à la lumière des difficultés de communication identifiées. Le manque d'écoute apparaît comme le principal problème, signalé par 68,18 % des répondants, en particulier parmi les agents de maîtrise et d'exécution. Ce déficit d'écoute traduit une asymétrie dans les échanges, où la communication descendante prédomine au détriment du feedback ascendant.

La rétention d'information constitue également une difficulté notable, notamment au niveau des cadres. Ces résultats mettent en évidence un décalage entre la structure formelle de la communication et son fonctionnement effectif. Or, la littérature souligne que l'efficacité de la DPO dépend moins de l'existence formelle des canaux de communication que de la qualité des échanges, du feedback et de la capacité à ajuster les objectifs en fonction des réalités du terrain.

Malgré ces limites, l'appréciation globale de la relation supérieur-collaborateur demeure majoritairement moyenne à bonne, ce qui suggère un climat relationnel relativement stable, mais encore insuffisant pour soutenir pleinement une logique de management par objectifs.

III.2.4. La fixation et la réalisation des objectifs

L'analyse des modalités de fixation des objectifs révèle un processus largement centralisé. En effet, 50 % des répondants indiquent que les objectifs sont définis par la hiérarchie directe et 45,45 % par la direction générale, tandis que seuls 4,55 % déclarent participer à leur définition. Cette faible participation constitue un élément explicatif central des difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs.

Les résultats relatifs au degré de réalisation des objectifs confirment cette lecture. Près de 45,45 % des répondants estiment réaliser moins de 50 % des objectifs fixés, et seulement 18,18 %

atteignent un niveau compris entre 81 % et 100 %. Aucun répondant ne déclare dépasser les objectifs. Ces résultats traduisent un décalage entre les exigences organisationnelles et les capacités opérationnelles perçues.

Sur le plan théorique, la fixation d'objectifs imposés, sans négociation ni participation, est susceptible de réduire l'engagement des salariés et d'affaiblir leur motivation. Cette interprétation est renforcée par l'analyse des motivations déclarées : 47 % des répondants réalisent leurs objectifs par obligation liée au poste, contre 31,81 % par satisfaction personnelle. La faible proportion liée à la participation à la fixation des objectifs (4,55 %) souligne l'absence d'appropriation du processus.

Les principales difficultés identifiées dans l'atteinte des objectifs concernent en premier lieu la non-implication du personnel dans leur définition, suivie de l'inadéquation poste-compétence et de l'insuffisance des moyens alloués. Ces résultats confirment l'idée selon laquelle la DPO ne peut être efficace que si les objectifs sont co-construits, réalistes et accompagnés de ressources adaptées.

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

L'évaluation du système de rémunération actuel révèle une insatisfaction relative, puisque 50 % des répondants le jugent moyennement satisfaisant et 40,90 % pas satisfaisant. Cette perception est particulièrement marquée chez les salariés disposant de moins de cinq ans d'ancienneté, traduisant une attente accrue en matière de reconnaissance et de valorisation de la performance.

Interrogés sur les fondements d'un système de rémunération idéal, les répondants privilégient la compétence (31,81 %), suivie de l'expérience, de la performance et des objectifs (22,73 % chacun). Cette hiérarchisation traduit une attente d'équité et de reconnaissance du mérite, en cohérence avec les principes de la DPO.

Par ailleurs, une large majorité des répondants se déclare favorable à l'instauration d'un système de rémunération fondé sur l'atteinte des objectifs, avec 45,45 % tout à fait d'accord et 36,36 % d'accord. Ce résultat constitue un levier majeur pour l'introduction de la DPO, à condition que le dispositif soit perçu comme équitable, transparent et adapté aux contraintes de l'entreprise publique.

IV. Discussion des résultats empiriques à la lumière des études antérieures et des cadres théoriques mobilisés

Les résultats empiriques de cette recherche rejoignent les constats formulés dans plusieurs études portant sur les entreprises publiques, qui mettent en évidence la persistance de styles de management hiérarchiques et centralisés, hérités de structures administratives fortement bureaucratisées (Hood Christopher, 1995 ; Pollitt Christopher & Bouckaert Geert, 2017). La prédominance d'un management autoritaire observée au sein d'ALCOST SPA confirme ainsi les limites soulignées par la littérature quant à la compatibilité entre les pratiques managériales traditionnelles des entreprises publiques et des dispositifs fondés sur la responsabilisation et la participation, tels que la Direction par Objectifs.

Par ailleurs, l'analyse des modalités de fixation des objectifs montre que ceux-ci sont majoritairement définis de manière descendante, avec une implication très limitée des salariés.

Ce résultat est cohérent avec les apports de la théorie de la fixation des objectifs, selon laquelle l'imposition d'objectifs sans participation affaiblit l'engagement et réduit la performance attendue (Locke Edwin & Latham Gary, 2002). Il rejoint également les principes fondateurs de la DPO, qui insistent sur la nécessité d'une co-construction des objectifs afin de favoriser leur appropriation par les acteurs organisationnels (Drucker Peter, 1954).

Les résultats relatifs à la communication organisationnelle confirment également les analyses issues des travaux antérieurs. Bien que l'existence de canaux de communication formels soit reconnue par les salariés, les difficultés d'écoute et la rétention d'information mises en évidence traduisent un déficit qualitatif du dialogue organisationnel. Or, la littérature souligne que la DPO ne peut produire ses effets que si la communication permet un feedback régulier et un ajustement continu des objectifs, conditions souvent insuffisamment réunies dans les entreprises publiques (Mintzberg Henry, 1983).

En ce qui concerne le système de rémunération, l'insatisfaction relative à l'égard du dispositif actuel, combinée à une forte acceptation du principe d'une rémunération liée à l'atteinte des objectifs, rejoint les conclusions d'études empiriques menées dans des entreprises publiques comparables. Ces travaux montrent que les salariés expriment une attente croissante de reconnaissance de la performance, tout en soulignant les risques liés à l'introduction de systèmes de rémunération à la performance dans des environnements fortement réglementés (Swiateczak Monika, Morner Michèle & Finkbeiner Nicole, 2015).

Enfin, l'analyse des résultats à la lumière de l'approche contingente du management met en évidence le rôle déterminant des facteurs institutionnels. Le statut d'Entreprise Publique Économique (EPE), les contraintes réglementaires et la centralisation des décisions limitent la marge de manœuvre managériale nécessaire à une application intégrale de la DPO. Ces constats confirment les analyses de Mintzberg Henry (1983) et d'Aktouf Omar (1987), selon lesquelles l'efficacité des outils de management dépend étroitement de leur adéquation avec le contexte organisationnel et institutionnel.

Dans l'ensemble, ces résultats empiriques s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs et renforcent l'idée que la DPO ne constitue pas un outil universel. Ils montrent que, dans le contexte des entreprises publiques, son efficacité repose non seulement sur la formalisation des objectifs mais aussi sur l'évolution des pratiques managériales, et l'assouplissement des contraintes institutionnelles (Liechti Florian & Finger Matthias, 2019).

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'applicabilité de la Direction par Objectifs (DPO) au sein de l'entreprise ALCOST SPA, entreprise publique du secteur textile confrontée à des exigences accrues de performance dans un environnement concurrentiel. L'étude s'est appuyée sur un cadre théorique mobilisant les principaux apports relatifs à la DPO et sur une étude empirique menée auprès des salariés de l'entreprise.

Les résultats montrent que l'entreprise présente des conditions favorables mais insuffisantes à la mise en œuvre effective de la DPO. Si la population étudiée est majoritairement jeune et expérimentée, les pratiques managériales demeurent largement marquées par un style autoritaire et centralisé, peu compatible avec les principes de participation et de

responsabilisation inhérents à la DPO. De même, bien que des canaux de communication formels existent, des dysfonctionnements persistants, notamment un déficit d'écoute et une rétention d'information, limitent la qualité du dialogue organisationnel.

L'analyse des modalités de fixation et de réalisation des objectifs révèle un processus essentiellement descendant, caractérisé par une faible implication des salariés et un taux de réalisation des objectifs relativement bas. Cette situation se traduit par une motivation principalement fondée sur l'obligation du poste, confirmant les limites d'un pilotage par objectifs non participatif. En revanche, l'étude met en évidence une forte acceptation du principe d'un système de rémunération lié à l'atteinte des objectifs, révélant un levier potentiel pour l'introduction de la DPO.

En conclusion, la DPO apparaît comme un outil pertinent pour améliorer la performance d'ALCOST SPA, à condition qu'elle soit intégrée dans une démarche progressive de transformation managériale, reposant sur l'évolution du style de management, le renforcement de la communication interne, l'implication des salariés dans la fixation des objectifs et l'adaptation du système de rémunération. Cette recherche souligne ainsi l'importance des facteurs organisationnels et contextuels dans l'appropriation des outils de management par objectifs au sein des entreprises publiques.

Références bibliographiques :

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Bogue, R. (2005). Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. *Industrial Management*, 47(2), 23–27.
- Bouloc, P. (2010). *Management et organisation de l'entreprise*. Paris, France : Dunod.
- Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management* (6e éd.). Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Delvallée, É. (2006). *Quand fixer des objectifs ne suffit plus !* Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: Harper Business.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1992). *Management des organisations* (5e éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Humble, J. W. (1972). *Management by objectives in action*. London, England: McGraw-Hill.
- Iribarne, P. d' (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, France: Seuil.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kennedy, C. (2002). *Toutes les théories du management*. Paris, France : Maxima.
- Landsberg, B. (1994). *Management by objectives*. Consulté sur le site AOPA.
- Levin, R. (n.d.). *Management by objectives*. Orthodontic CYBER Journal. Consulté le 31 mars 2009.
- Liechti, F., & Finger, M. (2019). Strategic objectives for state-owned enterprises as a means to mitigate political interference: An empirical analysis of two Swiss state-owned enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(3), 513–534.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Selmer, C. (2003). *Concevoir le tableau de bord* (2e éd.). Paris, France : Dunod.
- Simonet, J., & Simonet, R. (1987). *Le management d'une équipe*. Paris, France : Éditions des Organisations.
- Swiatczak, M., Morner, M., & Finkbeiner, N. (2015). How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 371–403.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1985). *Les principes du management*. Paris, France : Economica.
- Turgeon, B. (1997). *La pratique du management* (3e éd.). Montréal, Canada : Éditions de la Chenelière.