

G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle "ENIEM"

إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الصناعية "ENIEM"

ASMANI Arezki¹

Univversité Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou; Algérie

Ghauz85@yahoo.fr

Dr. CHIKHI Khedidja

Univversité M'Hamed Bougara de Boumerdes; Algérie

Ch.khadidja@yahoo.fr

Reçu: 13/05/2018

Acceptor: 13/09/2018

Publié: 06/10/2018

Résumé

Le changement est une partie intégrante des organisations. Cependant, la difficulté à changer une organisation est d'autant plus grande que les acteurs de cette dernière (dirigeants, salariés...) ont une faible connaissance de son fonctionnement. La littérature propose plusieurs courants de pensée dont nous retiendrons une littérature très généraliste sur l'importance du changement, datant d'une quinzaine d'années avec des ouvrages comme la valse du changement de Senge en 1999.

Notre papier va mettre l'accent sur la place de la G.R.H dans le changement organisationnel de l'entreprise industrielle ENIEM. Et ce, en réalisant un ensemble d'entretiens semi directifs et des guides d'entretien qui seront traités en utilisant le logiciel SPSS. Cependant, pour les membres de l'organisation, cette méconnaissance génère des comportements de méfiance et d'opposition d'autant plus appuyés qu'ils ne comprennent pas le problème qu'il s'agit de traiter

Mots clés: Entreprise publique, changement organisationnel, théorie de changement, G.R.H, réformes

Classification JEL : D23, D29, M12

ملخص

التغيير جزء لا يتجزأ من المنظمات. ومع ذلك، فإن صعوبة تغيير المنظمة أكبر من الجهات الفاعلة في هذه الأخيرة (المديون، الموظفون...) لديهم معرفة ضعيفة عن عملها. تقترح الأدبيات العديد من التيارات الفكرية التي سنحتفظ بها في أدبيات عامة جدا حول أهمية التغيير، والتي تعود إلى حوالي خمسة عشر عاما مع أعمال مثل الفالس من تغيير سنج في عام 1999.

سوف نركز وقتنا على دور G.R.H في التغيير التنظيمي للشركة الصناعية ENIEM. وهذا، من خلال إجراء مجموعة من المقابلات شبه المنظمة وأدلة المقابلات التي ستتم معالجتها باستخدام برنامج SPSS. ومع ذلك، بالنسبة لأعضاء المنظمة، فإن هذا النقص في المعرفة يوكد عدم الثقة وسلوكيات المعارضة، وكل ذلك يدعمه حقيقة أنهم لا يفهمون المشكلة التي يتعاملون معها.

الكلمات المفتاحية: الشركة العامة، التغيير التنظيمي، نظرية التغيير، G.R.H، الإصلاحات

تصنيف JEL: D23, D29, M12

Introduction:

Le changement constitue dans l'univers des entreprises un sujet majeur et complexe et ce en raison de son caractère variable et complexe. Cependant, le changement peut vêtir multiples facettes et formes et ce selon son étendu, sa largeur, sa profondeur et sa cadence. En effet, le changement peut être global ou partiel. De ce fait, il sera en relation avec soit l'entreprise dans son ensemble autrement dit, au niveau de ses activités, soit une partie de l'entreprise c'est-à-dire une filiale, division, unité... De même le changement peut être majeur ou marginal et ce, selon l'optique dont il s'inscrit à savoir de continuité ou de rupture. Comme, il peut être progressif ou rapide alors s'inscrire dans une démarche graduelle durant laquelle les responsables et stratèges développent et mûrissent une définition nouvelle de l'entreprise. Ou au sens contraire s'apparenter à une révolution à l'exemple de conjonctures de crises ou de rupture.

Du fait, de la complexité et de la multitude de formes que peut prendre le changement nous pouvons alors être incité à employer des concepts aussi divers que transformation, mouvement, révolution, ajustement, modification, évolution, développement, innovation, mutation, métamorphose, rupture...

Toutefois, la notion du changement dans les organisations semble encore peu consensuelle à l'exception de la distinction usuelle entre le changement volontariste et le changement déterministe. De ce fait, le changement peut être considéré comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise dont une influence s'exerce sur l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (dirigeant, managers, collaborateurs, actionnaires...). Comme, il peut être en étroite relation avec l'évolution des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Par conséquent, il est considéré comme un phénomène incontournable dans la vie et quotidien de l'entreprise ainsi que dans les analyses de la gestion des entreprises et ce, s'agissant d'une démarche volontaire ou contrainte.

Avec l'évolution de l'environnement et l'apparition d'un ensemble de phénomènes comme la mondialisation, le progrès technologique, l'ouverture des marchés ainsi que les nouveaux modes de communication (NTIC) et pratiques managériales. Cette multitude de variables concourt à faire du changement une carte maitresse et un élément indispensable de nos systèmes de gestion. Sous une forme adaptative ou évolutive (changement incrémental) ou inversement sous un mode radical ou émergent. Cependant, dans notre travail nous allons nous focaliser sur la place qu'occupe la gestion des ressources humaines dans les processus de changement organisationnel.

I. Le contexte général des changements

1. Un monde qui bouge¹

Les entreprises qui représentent notre environnement tirent héritage des modèles d'organisation qui ont fait la richesse et la croissance des économies. D'une part, les principes posés par l'école scientifique (OST : Taylor et Fayol) ; de l'autre part, les principes de l'école des relations humaines (Elton Mayo, Lewin, Maslow).

Dans le premier, ce qui est privilégié est la production et l'augmentation de la productivité et ce, à travers la définition exacte et précise des tâches de chaque individu et leur division, la rigueur, l'organisation hiérarchique... le commandement installé et le style de management instauré procure la certitude de l'intégration de l'action collective et de la performance. Système illustrant le développement de Ford aux USA (United State of America). De ce fait, l'état psychologique a été relégué au dernier rang chose constaté par d'autres auteurs et revendiquée fortement comme facteur de motivation.

Dans le second, la formalisation des tâches est faible et le relationnel commence à s'établir aussi bien verticalement qu'horizontalement. Les communications entre différents services et niveaux sont favorisées même les plus informels. L'objectif est de coopérer afin de réaliser la finalité et mission de l'organisation. Ce second modèle comme démontré à travers l'expérience d'ELTON Mayo chez « western Electric » à travers la dégradation des conditions d'un atelier et l'instauration d'un bon relationnel chose qui a induit à une bonne productivité. S'est développé suite aux problèmes rencontrés dans le premier modèle à savoir conflits, freinage, absence de considération des agents, conditions de travail déplorables...

2. Les fondements d'une théorie de changement

En théorie des organisations, le concept de changement organisationnel a connu un développement considérable dont le premier marquant a été le modèle proposé par K. Lewin quand il distingue trois phases : le dégel qui est une phase d'assouplissement et d'ouverture, le changement proprement dit qui est la phase de mutation et le regel qui est la phase d'appropriation ou de cristallisation des nouveaux comportements ; il s'agit là du fondement des pratiques dominantes aujourd'hui en matière de conduite du changement qui s'inscrivent dans la perspective du passage d'une situation « A » vers une situation « B »²

Si les organisations défient les stratégies et les changements, c'est parce que l'approche traditionnelle de leur mise en œuvre est celle de la force : commandement, exécution, cette approche est adaptée à une organisation hiérarchique, dans un environnement prévisible, mais non aux conditions de concurrence qui prévalent depuis trente ans (depuis que la reconstruction d'après guerre est achevée).

Il est maintenant nécessaire d'élaborer un savoir faire de mise en œuvre de stratégies qui tiennent compte de la complexité des organisations, de la nature humaine et de l'imprévisibilité de notre univers³ ; la composante ressource humaine étant l'objet de notre travail n'est pas à l'abri des changements organisationnels et sa réussite est indispensable pour la continuité et pérennité de l'entreprise. De ce fait, cette dernière doit accompagner la ressource humaine (R.H) lors des procédures de changement organisationnel et ce, afin d'assurer une complicité dans l'évolution et éviter les mal compréhensions et résistances au changement. Car, le changement peut vraiment être perçu comme douloureux pour la ressource humaine.

II. Généralités de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales. Et dans un cadre de changement organisationnel cette dernière doit être accompagnée pour que ce dernier soit maîtrisé et sans conséquences négatives pour le fonctionnement et la continuité de l'entreprise. Car quant le changement est douloureux pour la ressource humaine. Un phénomène de résistance peut se développer et entraver le changement organisationnel. De ce fait, la ressource humaine doit être prise de manière judicieuse dans tout procédé de changement organisationnel.

De manière générale, la gestion des ressources humaines se définit⁴, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude

accrue. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation...Explicitement, la G.R.H. peut être considérée comme l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

III. Pour réussir le changement il faut en rendre l'organisation responsable⁵

1. Le fondement des techniques à effet de levier

La recherche de performance a transformé les entreprises en un grand magma enchevêtré. Elles sont, aujourd'hui, une somme de tâches minuscules, invisibles, mais dont chacune a le potentiel de déclencher un effet domino aux conséquences funestes. Elles sont aussi un ensemble d'hommes qui fonctionnent en équipes suivant des règles implicites que personne ne connaît consciemment. Pour compliquer le tout, à ce tableau s'ajoute l'irrationalité humaine qui produit des effets inattendus.

2. Avec les techniques à effet de levier, le changement n'est plus une crise⁶

Pour comprendre ce que signifie cette méthode, il faut faire le parallèle avec ce qui se passe aujourd'hui, la mise en œuvre d'une stratégie ouvre une période de crise. L'entreprise est désorganisée, sa performance souffre, le personnel et le management sont démoralisés, son patron est forcé d'être en permanence sur la brèche et de donner de la voix.

Avec un changement à effet de levier, l'activité ne baisse pas, pas plus que le moral des équipes, au contraire. La méthode n'est ni très coûteuse en temps, ni en moyens, ni en hommes. Si les ingrédients initiaux sont présents, sa mise en œuvre ne pose guère de problèmes.

3. Pérennité et changement organisationnel : un enjeu essentiel⁷

Le thème de pérennité apparaît dans un premier temps comme un domaine d'investigation très large qui renvoie même à la finalité de la gestion. Le terme pérennité est large est flou à la fois, il peut faire référence à des notions voisines comme la longévité, durée, survie...

Comme le souligne H.DUMEZ (2009), la pérennité est paradoxale pour deux raisons : « *il n'existe évidemment pas d'organisation éternelle et il n'est pas sûr que l'on puisse dire d'une organisation qui dure qu'elle est la même organisation* ». C'est-à-dire, l'entreprise pérenne en réalité est une organisation qui a une capacité d'adaptation et ce, de manière souple et avec complicité de tous les acteurs qui la constituent.

Selon le recueil des points de vue des chefs d'entreprises effectué par Mignon Sophie, 2001-2009 sur la définition du terme pérennité l'aboutissement s'est fait comme suit : la pérennité de l'organisation est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, initier ou faire face à des bouleversements internes et externes et préserver jusqu'à nos jours, l'essentiel de son identité. Cette définition, renvoie à dire qu'une entreprise pérenne doit gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales, celle d'être capable d'innover et d'exploiter les compétences existantes. Cette contradiction est liée nécessairement à la conception et définition de la pérennité organisationnelle. Elle fait partie des variables explicatives de la pérennité. A cet effet,

l'équilibre entre la continuité et le changement se voit comme l'un des points centraux de l'analyse de la pérennité.

Toutefois, dès que ces paradoxes sont surmontés, un ensemble d'équilibres se dégage de ces entreprises dont on peut citer dans un premier lieu les dirigeants pour lesquels un équilibre entre audace et prise de risque démesurée, entre intelligence empirique et conceptuelle... Pour ces derniers l'aboutissement à la pérennité est guise de réussite et victoire sur le temps, et surpassement pour eux. Comme elle ouvre des vertus d'harmonie.

4. L'harmonie entre continuité et changement au cœur de la pérennité

Ces deux notions s'expriment de diverses manières dans la littérature. La continuité en effet est associée aux concepts de stabilité, régularité, prédictibilité et fiabilité ainsi que de structuration, fermeture, d'exploitation et d'alignement. Tandis que, le changement est relié à l'adaptabilité, variation, la flexibilité, le développement des nouvelles connaissances et l'innovation s'ajoutant à elle les notions de créativité, de différenciation, d'ouverture, d'exploration et d'autonomie.

Cependant, la stabilité n'est pas seulement nécessaire à la pérennité des firmes, autrement dit, les phases de changement et continuité doivent alterner

IV. La gestion des ressources humaines dans l'entreprise publique algérienne

1. L'entreprise publique algérienne⁸

Le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne laisse apparaître de nombreuses contradictions de nature interne ou externe traduisant un manque réel de performance. La plupart des dirigeants ont évoqué les difficultés créées par l'environnement comme une cause importante des faiblesses de modes de gestion de l'entreprise. Mais peu de chefs d'entreprises publiques affirment leur volonté de développer une capacité stratégique propre à même de réduire au moins dans sa dimension interne la contrainte d'environnement. Concernant les structures organisationnelles, les organigrammes ne rendent pas compte clairement de l'importance qualitative et quantitative des différentes fonctions de l'entreprise. Il n'y a pas de description succincte des missions et des responsabilités dans l'entreprise. Il en résulte que certaines fonctions apparaissent atrophiées tandis que d'autres sont hypertrophiées. Il faut en outre souligner que certaines entreprises se caractérisent par un poids excessif des fonctions de type fonctionnel- horizontal par rapport aux fonctions de type opérationnel - vertical. Les évolutions dans les structures organisationnelles opérées ces dernières années laissent apparaître une prise de conscience de l'organisation en particulier et du système de gestion en général comme un facteur décisif de succès de l'entreprise.

Trois principales phases d'organisation ont marqué le secteur public industriel depuis le début des années 80: restructuration organique des sociétés nationales en 1981, processus de passage à l'autonomie des entreprises nationales en 1988 et la nécessité d'une restructuration industrielle en 1994. Ces phases sont caractérisées par :

- Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché ;
- Une mutation des missions de l'Etat dans le domaine économique ;
- Au niveau de l'entreprise, le passage d'une démarche organisationnelle taylorienne à une démarche contingente dans le but de s'adapter à un environnement moins prévisible et plus turbulent.

En effet, le poids budgétaire des entreprises publiques est considéré comme un grave problème depuis le début des années 80. En 1982-1983, il a été procédé à la décentralisation fonctionnelle de nombreuses entreprises publiques industrielles et à la mise à terme des dettes croisées entre les entreprises publiques. Des réformes importantes sont entreprises dont le principal objectif est de clarifier les relations entre l'État et les entreprises publiques. Les instruments mis en œuvre

consistent en huit fonds de participation. Ces fonds interviennent comme des holdings, chacun d'eux possédant une partie des actions d'un groupe diversifié d'entreprises publiques, dans un objectif de maximisation de profit mais surtout de coordination inter-branches.

Le but ultime de ces réformes est, bien entendu, l'assainissement de l'économie nationale, grâce, entre autres, à la disparition progressive des dysfonctionnements d'ordre structurel qui caractérisent l'entreprise publique, pour permettre l'émergence d'une économie de marché compétitive comme mode dominant de régulation.

2. Caractéristiques de l'économie algérienne⁹

L'économie algérienne, à la différence des pays de l'Est à économie planifiée présente deux caractéristiques singulières :

- Economie sous développée ;
- Economie de rente.

Ces deux caractéristiques ont marqué le fonctionnement des entreprises publiques algériennes. Comme l'a souligné De Bernis G. (cité par Bouyacoub, 1997, p. 29), cette économie algérienne est sous-développée et le processus de développement ne s'est pas avéré durable car les contradictions non maîtrisées ont balayé les résultats des efforts accomplis et ont conduit à la régression.

Pour Palloik C. (cité par Bouyacoub, 1997, p.29), cette situation se caractérise par "la fondation d'une économie restreinte", basée essentiellement sur "une économie de rente" qui n'a pas pu se développer sans économie "de crédit international".

Mais d'une façon générale, selon Machkova H. (cité par Bournois et Louart, 1998, p. 7), "les régimes socialistes n'ont jamais orienté les entreprises vers le souci d'efficacité"; parallèlement, Livian Y.F. (cité par Bournois et Louart, 1998, p. 7) souligne les ambiguïtés comportementales face à l'idée de devenir plus productif après avoir été dans un système fonctionnant sur d'autres critères.

3. La gestion des ressources humaines en Algérie¹⁰

La première expérience vécue se situe dans un pays où la primauté accordée à l'homme dans le discours politique et les textes juridiques porterait à croire que la fonction personnel a dépassé le stade de la dimension administrative (Yanat 1987, Brabet 1996)¹¹. Dans la réalité, cette fonction est organisée selon une conception globale et uniforme voulue par l'état afin de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux de production planifiée. La Société Nationale de Sidérurgique (SNS), entreprise d'état, servira d'exemple illustratif.

4. Les procédés traditionnels préconçus de gestion des ressources humaines

Les procédés de gestion des ressources humaines sont traditionnels et préconçus. Ils découlent d'un même centre d'inspiration, évacuant ainsi toute relation de pouvoir entre organes d'une même entreprise, entre entreprises de la collectivité nationale et toute valeur ajoutée qui pourrait en découler. Dans ce cadre, les outils mis en pratique n'apparaissent que comme une simple expression opérationnelle du discours juridico-politique en vigueur.

Les pratiques de recrutement sont un exemple édifiant. Le pourvoi de postes nouveaux ou rendus vacants au sein de l'entreprise est régi par les dispositions relatives à la loi n°78 12¹² portant Statut Général du Travail, à la loi n°82 06 relative aux relations individuelles du travail et du décret n°82 302 pris pour son application. La procédure interne élaborée par la direction des ressources humaines pour servir de vade mecum¹³ aux gestionnaires du personnel est conçue de telle sorte que ces derniers n'aient pas besoin d'interpréter la loi. On le fait pour eux. Qu'il s'agisse par exemple des

conditions de recrutement, du planning de recrutement ou de recherche de candidature, on assiste à « une véritable internalisation » du droit du travail.

La gestion des ressources humaines est un exemple édifiant des changements et évolutions de mentalités, perceptions et comportements, qu'il est nécessaire d'opérer au fur et à mesure que se transforme l'économie, au rythme de cycles aussi brutaux les uns que les autres, à peine explicités et assimilés qu'il faut en changer. A cet effet, nous pouvons souligner que la situation actuelle et l'évolution récente de la gestion des ressources humaines en Algérie est fortement liée, façonnée par celle de l'économie du pays.

V. Analyse et discussion des résultats

1. Méthodologie

Pour mener à terme notre travail nous avons effectué un ensemble d'entretiens semi directifs et des guides d'entretien. Et une fois les informations collectées nous avons utilisé le logiciel SPSS pour leur traitement. Sachant que notre échantillon est constitué de 70 personnes des quatre CSP de l'entreprise à savoir, cadre supérieurs, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution

2. Présentation de l'ENIEM

2.1. Création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC en 1983¹⁴. ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- ❖ Complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entre en production en 1977 ;
- ❖ Unité FELAMP d'El Mohammédia (ULM) entrée en production Février 1979.

L'entreprise est devenue une société par action au capital social de 40.000.000,00 DA en 1989.

- ❖ Le capital social 2957 500.000.00 DA est détenu en totalité (100%) par la société de gestion de participation INDELEC (industrie Electrodomestique) ;
- ❖ Siège social est à Tizi-Ouzou 13, Boulevard STITI ALI BP 71 A Poste Chikhi 15500 ;
- ❖ Ses unités commerciales sont situées à la zone industrielle AISSET Idir Oued-Aissi ;
- ❖ Son unité de production sanitaire (lavabo, baignoire, éviers) implantée à Maliana Wilaya de Ain Defla ;
- ❖ Sa filiale Filamp implantée à Mohammédia de Mascara.

La direction d'exploitation (Ex CAM) se situe au centre de zone industrielle d'Oued-Aissi à 10 Km du centre ville de Tizi-Ouzou : sa superficie est d'environ 55 hectares.

2.2. Traitement des données

Dans ce point nous allons procéder au traitement et analyse des données collectées en traitant les questions du guide d'entretien relatives au changement organisationnel et la gestion des ressources humaines

2.2.1. Etes-vous informé de la procédure des changements organisationnels de l'entreprise?

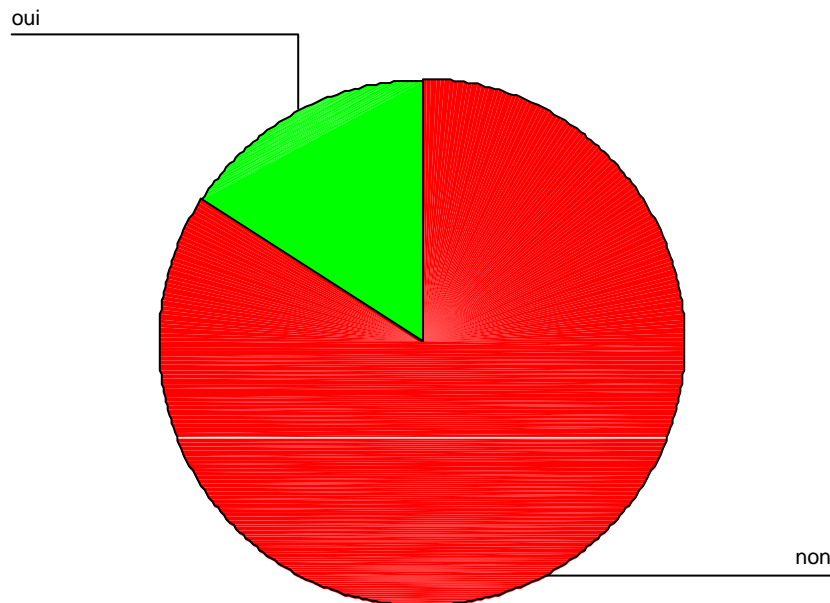
Tableau n°1: le niveau d'information sur l'existence des changements organisationnels de l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	Non	59	84,3	84,3	84,3
	Oui	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: par nos soins à base des entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

A travers les résultats qu'on a pu avoir et traiter, nous avons seulement 15,7% des interrogés qui est au courant. En contre partie, nous avons, 84,3% qui ne sont pas du tout informés. Toutefois, nous constatons que la diffusion d'information est un créneau faible dans cette dernière. De ce fait, nous pouvons dire que cette asymétrie informationnelle est la cause principale des changements non réussis et douloureux du fait, de la non diffusion et accompagnement pendant les changements

Figure n°1: Êtes-vous informé (procédure des changements organisationnels)



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

2.2.2. Les sources d'information

2.2.2.1. La direction générale

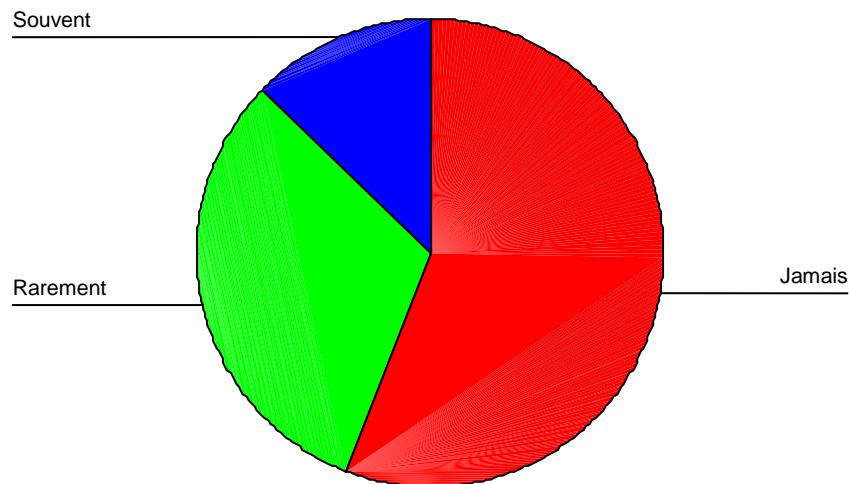
Tableau n°2: le niveau de passassions de l'information de la direction générale

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	39	55,7	55,7	55,7
	Rarement	22	31,4	31,4	87,1
	Souvent	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: par nos soins à base des entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

A travers ce tableau, nous pouvons souligner que le personnel reçoit à 12,9% souvent l'information de la direction générale, 31,4% reçoit rarement les informations de cette dernière et 55,7% du personnel ne reçoit aucune information de la direction générale. Ici nous pouvons évoquer le manque de contact entre les membres constitutifs de l'organisation et la direction générale chose qui nuit sur le moyen et long terme au fonctionnement de l'entreprise de manière générale et à la réussite du changement organisationnel de manière particulière.

Figure n°2 : le niveau de passation de l'information de la direction générale



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

2.2.3. Véritable préoccupation de la GRH au sein de l'entreprise

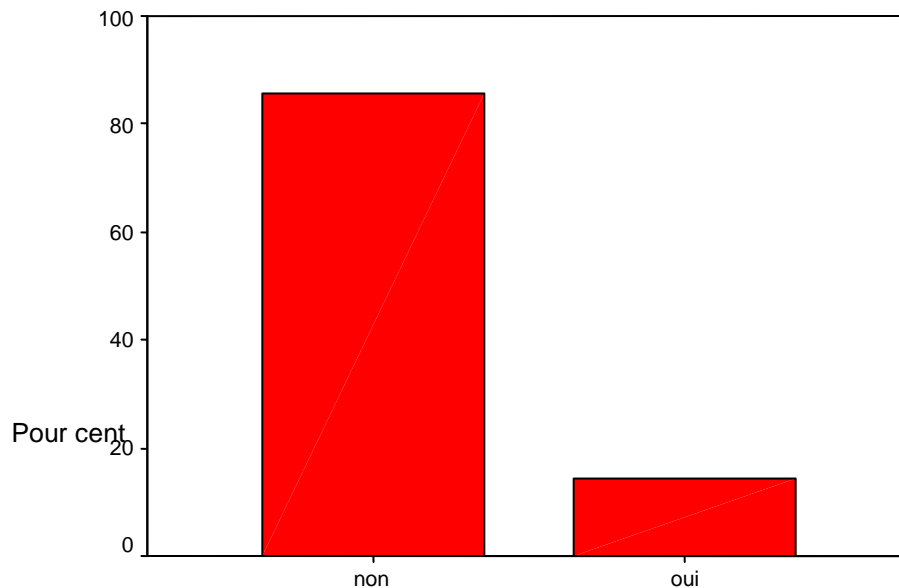
Tableau n°3 : la vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	60	85,7	85,7	85,7
	Oui	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: par nos soins à base des entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

A partir des résultats obtenus, nous avons 14,3% seulement du personnel qui estime que l'entreprise se préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines, contre, 85,7% qui estime que l'entreprise ne se préoccupe pas véritablement de la GRH et que le problème de l'entreprise réside dans ce point et qu'il y a beaucoup de progrès qu'il faut faire dans ce volet pour améliorer la vie sociale et contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, cet élément est partagé en majorité par toutes les sphères et catégories socio-professionnelles de l'entreprise.

Figure n°3 : la vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

2.2.4. La GRH existe surtout au niveau du discours

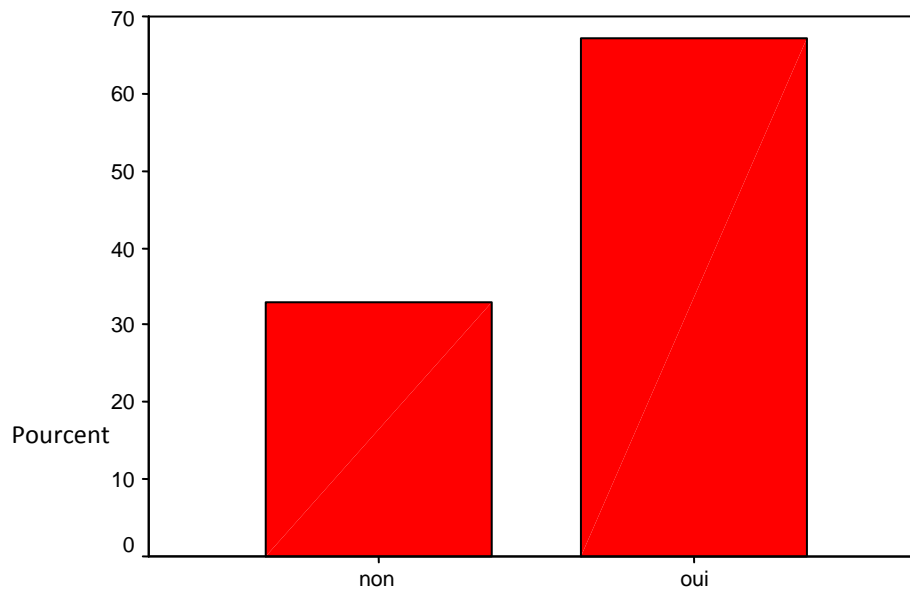
Tableau n°4 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	23	32,9	32,9	32,9
	Oui	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

A partir des données recueillies, nous avons 32,9% pour qui la GRH n'existe pas, au niveau du discours. Contre, 67,1% pour qui la GRH réside beaucoup plus au niveau du discours car pour eux, ils ne voient pas une réelle implication ou une véritable GRH au sein de l'entreprise.

Figure n°4 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH au niveau du discours



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

2.2.5 Réalité de développement des ressources humaines lors des changements organisationnels

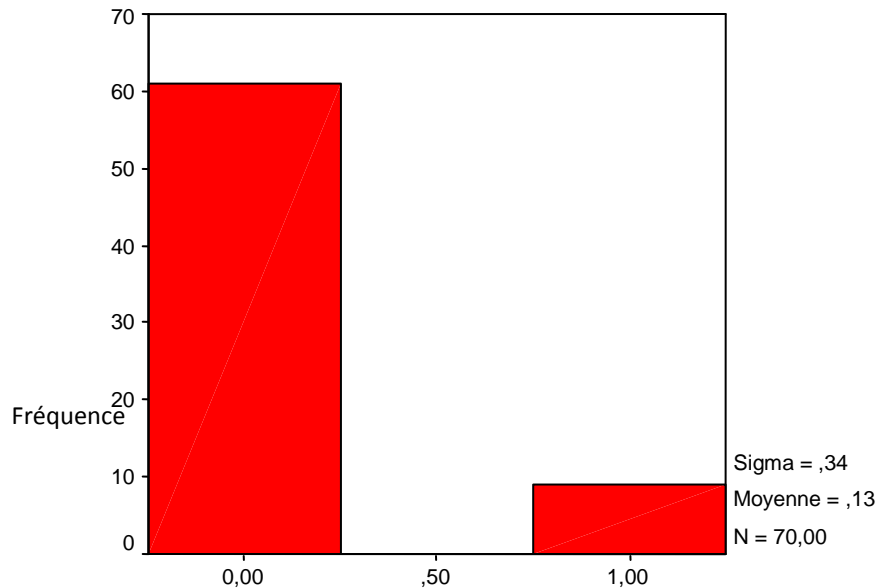
Tableau n°5: niveau de réalité du développement des ressources humaines

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	Non	61	87,1	87,1	87,1
	Oui	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les résultats du tableau, nous avons un taux de 12,9% du personnel qui estime qu'il y a un véritable développement des ressources humaines lors des changements organisationnels. En contre partie, nous avons 87,1% qui avance qu'il n'y a pas de véritable développement des ressources humaines.

Figure n°5 : niveau de réalité du développement des ressources humaines



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

2.2.6. GRH centralisée ou non au sein de l'entreprise

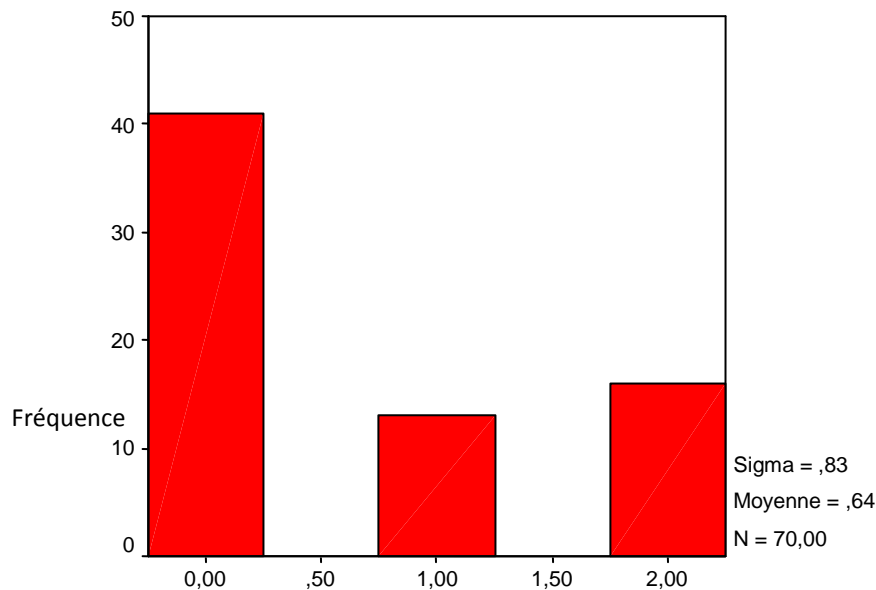
Tableau n°6 : le degré de centralisation ou non centralisation de la gestion

		Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne sais pas	41	58,6	58,6	58,6
	Gestion Décentralisée	13	18,6	18,6	77,1
	Gestion .centralisée	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des résultats suivants, nous avons obtenu, en premier lieu, 18,6% de gestion décentralisée, en second lieu, 22,9% de gestion décentralisée, en troisième lieu, 58,6% ont répondu ne pas être au courant du niveau de centralisation de la GRH au sein de l'entreprise. A cet effet, nous soulignons, qu'il y a un réel problème d'information au sein de l'entreprise surtout, en termes, de GRH et plus particulièrement de la centralisation de cette dernière.

Figure n°6 : GRH centralisée ou non au sein de l'entreprise



Source: les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Conclusion

Le changement organisationnel est une notion qui prend de l'ampleur de plus en plus, surtout, à l'ère actuelle où l'environnement est en perpétuel changement et modification. En ajoutant à cela les progrès technologiques et la concurrence qui devient davantage rude et intense. Obligeant, ainsi, les entreprises à changer et ce, pour assurer leur pérennité dans un premier temps ou s'inscrire dans une approche proactive pour être efficiente.

Dans le cas où le processus de changement consiste de manière globale en une transformation et modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les individus travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique...). Alors, on peut recourir à la distinction classique entre structures mécaniques et organiques (établie par Burns et Stalker 1961). Cependant, la distinction fait aujourd'hui figure d'œuvre pionnière, dans la mesure où ses deux formes extrêmes sont toujours considérées comme des références obligatoires des théoriciens du management lorsqu'ils opposent l'ancien et le nouveau. Le stable et l'instable, le sclérose et le dynamique.

Le changement est le sujet le plus évoqué dans les entreprises et dans le champ politique. Dès que l'on parle de crise, on lui associe la liste des changements à opérer. Changement, résistance au changement, immobilisme, tels sont de nombreux débats. Termes qui indiquent qu'on ne saurait changer sans se demander ce que l'on garde, ce qui ne change pas dans le changement. Le mouvement ne se définit pas que par rapport à un référentiel supposé fixe.

Toutefois, nous pouvons souligner que la gestion des ressources humaines occupe une place déterminante au sein de l'entreprise et sa prise en charge dans tout processus de changement est indispensable. Et ce, quelque soit, la nature ou forme du changement voulu ou imposé et reproducteur (évolutionnaire) ou transformateur (révolutionnaire);

Ainsi, comme déjà évoqué les procédés de gestion des ressources humaines sont traditionnels et préconçus. Ils découlent d'un même centre d'inspiration, évacuant ainsi toute relation de pouvoir entre organes d'une même entreprise, entre entreprises de la collectivité nationale et toute valeur ajoutée qui pourrait en découler. Dans ce cadre, les outils mis en pratique n'apparaissent que comme une simple expression opérationnelle du discours juridico-politique en vigueur.

Au final nous pouvons dire que l'ENIEM ou toute entreprise pour qu'elle puisse maintenir sa position sur un marché doit évoluer et s'adapter aux nouvelles exigences du nouvel ordre du marché et ce, en procédant à des changements organisationnels adéquats à tous les niveaux et comprenant toutes les dimensions de l'entreprise. Certes, l'ENIEM a évolué et a procédé à des changements organisationnels qui sont plutôt dictés du fait du statut de l'entreprise. D'où on ne peut lui imputer la qualité de la prise en charge de la ressource humaine ; Néanmoins, il y a lieu de mettre l'accent sur la nécessité de prendre en urgence la gestion des ressources humaines en tout processus de changement organisationnel. Primo, du fait de la sensibilité de cette variable. Secundo, de son incidence sur la réussite ou l'échec du changement organisationnel et sa facilité ou difficulté en fonction de sa diffusion, accompagnement et adhésion de toutes les parties à sa réalisation.

Références

- ¹ PASTOR Pierre, **gestion du changement**, éd Liaison, Paris, 2005, P.9
- ² Yvon PESQUEUX, Bruno TRIBOULOIS, **La dérive organisationnelle**, éd L'Harmattan, Paris, 2004, p.49
- ³ Christophe Faurie, **conduite mise en œuvre du changement l'effet de levier**, éd maxima, Paris, 2003, p.37
- ⁴ Frédérique PIGEYRE Anne DIETRICH, **La gestion des ressources humaines**, Edition repères, la découverte, 2005, p.1.
- ⁵ Op.cit, christophe Faurie, p.38
- ⁶ Idem, P.67-68
- ⁷ Sophie MIGNON, **pilotage de la pérennité organisationnelle**, éd, ems Management et société, France, 2013, P.13-15
- ⁸ M.C. BELMIHOUB, MELBOUCI, **L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995)**, p.2
- ⁹ Idem M.C. Belmihoub, Melbouci, p.23
- ¹⁰ Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, **regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc**, article n°27
- ¹¹ Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, **Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc**, article n°27
- ¹² Yanat Z, « **Démarche ethno méthodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et la limite de l'objet de la GRH** », Actes du colloque de l'AGR, Lille, 1992.
- ¹³ Cerdin.J.L, **gérer les carrières**, Vade-mecum, paris management et société, 2000.
- ¹⁴ Documents internes du service des ressources humaines de l'ENIEM (journal et règlement)