

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

**THESE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTEUR
ES SCIENCES ECONOMIQUES**

THEME

**LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS
L'ENTREPRISE ALGERIENNE ET SES
INCIDENCES SUR LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES (G.R.H)**

**Présentée par Mr ASMANI Arezki
Sous la direction du Pr. AISSAT Amina**

Devant le jury composé de :

Président : Mr. OUALIKENE Selim, Professeur, UMMTO.

Rapporteur : Mme. AISSAT Amina, Professeur, UMMTO.

Examineurs :

Mme MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO.

Mr. ZEROUTI Messaoud, MCA, ENSM, Alger.

Mr. MESLOUB Mohamed, MCA, ENST, Alger.

Mr. CHIKHI Bilal, Professeur, Université de Boumerdès.

Soutenue le: 08/07/2019

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, le professeur AISSAT née LEGHIMA Amina pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'elle me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien.

Je tiens à remercier l'ensemble des enseignants lors de mes stages à l'étranger pour mener à terme ce travail. En particulier, messieurs LAID BOUZIDI, Professeur des universités à l'université de JEAN MOULIN 3, Lyon , ainsi que le professeur DIDIER VINOT, directeur du laboratoire MAGELLEN section ressources humaines, JEAN MOULIN 3, Lyon.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette thèse.

Comme je remercie l'ensemble du personnel de l'ENIEM à leur tête son P.D.G monsieur BOUDIAF.O, Mr.ALILECHE.M, Mr.LASBEUR.M et surtout l'ensemble du personnel des unités de production du CAM de Oued-Aissi.

Par la même occasion, je tiens à remercier tous mes camarades et collègues à Paris, surtout le Docteur AMDAOUD MOUNIR et ce, pour leurs aides, conseils et soutiens.

Je remercie également le docteur CHIKHI KHADIDJA pour sa relecture et encouragements.

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail : Le président de jury le professeur OUALIKENE SELIM;

Les examinateurs : Le professeur MATMAR DALILA ;

Le docteur ZEROUTI MESSAOUD ;

Le docteur MESLOUB MOHAMMED ;

Le professeur CHIKHI BILAL.

« L'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou n'entend donner aucune approbation, ni désapprobation aux opinions émises dans cette thèse. Elles doivent être considérées comme propre à leur auteur ».

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

SIGLES ET ACRONYMES	SIGNIFICATION
USA	Etats-Unis d'Amérique / <i>United states of America</i>
OST	Organisation Scientifique du Travail
NFO	Nouvelles Formes Organisationnelles
DO	Développement organisationnel / <i>Orgasnizational Development</i>
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
ISO	Organisation Internationale de Normalisation / <i>International Organization for Standardization</i>
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRHDD	Direction des Ressources Humaines et du Développement Durable
PDG	Président Directeur Général
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
FRH	Fonction des Ressources Humaines
ALGRH	Association Algérienne des Ressources Humaines
ARFORGHE	Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les entreprises
AGEF	Association Nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines
SGT	Statut Général du Travailleur
CHEQ	<i>Change Evaluation Questionnaire</i>
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
DG	Directeur Général
DRH	Directeur des Ressources Humaines
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers
PIB	Produit Intérieur Brut
FMI	Fond Monétaire International
FCS	Facteurs Clé de Succès
SONATRACH	Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures

GSE	Gestion Socialiste des Entreprises
ATE	Assemblée des Travailleurs de l'Entreprise
CD	Conseil de Direction
ATU	Assemblée des Travailleurs de l'Unité
CDU	Conseil de Direction de l'Unité
EPE	Entreprises Publiques Economiques
DA	Dinar Algérien
USD	<i>United States Dollar</i>
CPE	Conseil des Participations de l'Etat
CNPE	Conseil National des Participations de l'Etat
SGP	Sociétés de Gestion des Participations
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
EPIC	Établissement public à caractère Industriel et Commercial
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
EEEM	Electriques, Electroniques et de l'Electroménager
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
CE	Communauté Européenne
DAP	Droit Additionnel Provisoire
CNES	Conseil National Economique et Social
TWH	Térawattheure
R&D	Recherche et Développement
SAV	Service Après Vente
DGI	Direction Générale Industrielle
DI	Direction Industrielle
DDP	Direction Développement et Partenariat
DCFC	Direction Centrale Finances et Comptabilité
DPCG	Direction Planification et Contrôle de Gestion
DMC	Direction Marketing et Communication
DQ	Direction Qualité
DPCGA	Direction Planification, Contrôle de Gestion et Audit
ZALE	Zone Arabe de Libre Echange
CFC	Choro-Fluoro-Carbone

SGP	Société de Gestion des Participations des Industries Électrodomestiques
CETIC	Centre d'Elaboration et De Traitement de l'Information Commerciale
SWOT	<i>Strengths</i> (forces), <i>Weaknesses</i> (faiblesses), <i>Opportunities</i> (opportunités), <i>Threats</i> (menaces)
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CNQ	Coûts de la Non-Qualité
UPT	Unité Prestations Techniques
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> / Progiciel de Gestion Intégré
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
D. X°	Département de Production
SMQ	Système de Management de la Qualité
MKG	Marketing
ADM	Administration
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
ICI	<i>Imperial chemical Industry</i>
OCDE	Organisation de Coopération du Développement Economique
AP	Administration du Personnel
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
IDE	Investissements Directs Etrangers
SONELEC	Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electrique
ULM	Unité Lampes de Mohammedia
SPA	Société Par Action

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I: PRESENTATION ET ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	12
INTRODUCTION.....	13
I. Un foisonnement des théories.....	14
II. Le changement organisationnel : quelle représentation ?.....	24
III. Le changement : quelles perspectives.....	56
IV. Les grands débats autour du changement organisationnel.....	68
V. Concepts clés autour du changement	79
VI. L'orientation client : caractéristiques des changements des entreprises algériennes.....	83
CONCLUSION	86
 CHAPITRE II :LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUTOUR DU CHANGEMENT.....	 87
INTRODUCTION.....	88
I. Présentation de la gestion des ressources humaines	89
II. Cadre d'analyse de la conception de la GRH	122
III. La gestion des ressources humaines.....	138
IV. La gestion des ressources humaines (GRH)et le changement organisationnel	144
CONCLUSION	160

CHAPITRE III : MODELISATION ET PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES	161
INTRODUCTION	162
I. Modélisation	163
II. Posture épistémologique.....	178
III. Choix méthodologique.....	181
IV. Déroulement de l'enquête.....	189
V. Le contexte économique algérien.....	192
CONCLUSION.....	221
 CHAPITRE IV : ETUDE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA GRH AU SEIN DE L'ENIEM.....	223
INTRODUCTION	224
I. La présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).....	225
II. La gestion des ressources humaines à l'ENIEM	235
III. Les principaux résultats de l'étude de cas.....	255
IV. Discussion des résultats.....	296
CONCLUSION	310
CONCLUSION GENERALE.....	311
BIBLIOGRAPHIE.....	317
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	325
ANNEXES.....	331
TABLE DES MATIERES.....	392

INTRODUCTION GENERALE

Face à un environnement en perpétuelle évolution et mouvance (avancée technologique, ouverture des frontières, commerce international, concurrence accrue...), les organisations sont amenées, d'une manière ou d'une autre, à évoluer, à se développer, à changer de procédures et de tactiques en sorte à être compatible avec les exigences internes et externes. Ces changements sont indispensables et inéluctables pour la survie et la pérennité de l'entreprise. A cet effet, le changement organisationnel apparaît comme étant inévitable, et effectuer un investissement dans des projets de changement organisationnel semble être une solution parmi d'autres pour s'adapter aux contraintes macro-économiques et micro-économiques.

Or, cette solution ne sera pas couronnée de succès si elle prend en considération uniquement le côté technique ou rationnel. Il est primordial d'accorder de l'importance à la complexité humaine dans les projets organisationnels. D'autant plus que l'organisation est définie comme un lieu de regroupement humain et un ensemble de comportements humains (Dupuys et *al*, 1998). De ce fait, nous pouvons souligner que l'homme adhère au changement et accepte de changer dans la mesure où il est informé et il comprend les enjeux et la nécessité de ce dernier. Ce qui nous pousse à dire que la ressource humaine devient une notion clé dans le contexte de changement organisationnel.

Dans le contexte de changement organisationnel, le capital humain est plus que jamais confronté au risque de perte de sens au niveau du travail, étant donné qu'il est une composante clé et intégrée dans tout changement pour assurer la réussite de ce projet de changement. Car ce dernier affecte directement la ressource humaine, et ce, quel que soit le niveau des nouvelles missions et rôles qu'on lui attribue (ce changement peut être relevé et observé au niveau des fiches d'emploi type par exemple), des relations sociales qu'il entretient avec autrui, de ses motivations, de sa satisfaction au sein de l'entreprise... Vivre un changement organisationnel implique une perte de contrôle suivie, d'abord, d'une recherche de contrôle, ensuite, d'un regain de contrôle (Leruse et *al*, 2006).

Entre perte et reprise de contrôle ou de sens du travail, de sérieuses situations de stress, d'éventuels risques de détresse peuvent apparaître, accompagné d'une augmentation du taux d'absentéisme, d'une baisse d'activité et d'implication, outre des situations conflictuelles au travail, menaçant ainsi la performance globale de l'entreprise. Pour réussir un projet de changement organisationnel les dirigeants doivent repenser leurs pratiques managériales de façon à donner du sens à la nouvelle situation.

L'Algérie : une économie en mutation

Il est primordial de rappeler que l'entreprise algérienne a évolué et s'est développée dans un contexte particulier et propre aux variables économiques du pays. En grande partie, ses caractéristiques et spécificités relèvent du passage de l'économie planifiée à l'économie de marché. A savoir, d'une économie où les entreprises étaient soumises à la tutelle et n'avaient pas de liberté ni dans la nature des produits ni dans leur quantité... ; à une économie, où elles possèdent une certaine liberté et autonomie.

Cependant, l'environnement économique algérien qui était plus au moins stable (assistance de l'Etat¹, stabilité des marchés, des technologies...) est confronté et sera confronté à de grands bouleversements. Récemment, l'environnement de l'entreprise algérienne connaît des transformations profondes.

Explicitement, l'Algérie ne peut pas être en retrait et se mettre à l'écart de cette lame de fond que constitue la mondialisation. Cette dernière fait référence au fait que les entreprises puisent leurs ressources, les traitent et servent leurs clients à l'échelle internationale. Aussi, les limites d'une économie de commandement démontrées par des économies planifiées du centre en Europe occidentale incitent l'Algérie à suivre, avec un rythme plus long, mais à suivre quand même. Les entreprises algériennes comme celles des autres pays, qui, cherchant de meilleurs résultats et une croissance escomptée ne peuvent ne pas s'inscrire dans une approche réactive afin de pouvoir s'adapter au phénomène de mondialisation.

Il est à signaler aussi que cette panoplie de changements et de transformations de l'environnement induit, par effet d'influence, l'évolution et le changement continu des organisations mais aussi des attentes, besoins et désirs de la clientèle. Engendrant, ainsi, une évolution de l'économie algérienne.

I.1. Nécessité du changement

La voie de la libéralisation offre des opportunités considérables de croissance (quantitatives et qualitatives), notamment, à travers l'élargissement des marchés et la

¹ Assistance valable jusqu'aujourd'hui pour les entreprises publiques. A titre d'exemple, le marché de l'ENIEM est en partie assuré par l'Etat. Une assistance qui entrave les initiatives de propulsion concurrentielle et créant du contentement de l'acquis et du procuré.

multiplicité des échanges. Toutefois, elle recèle des défis importants dont l'exacerbation de la concurrence qui exige des efforts considérables pour un meilleur renforcement de la compétitivité de l'économie et la valorisation de ses avantages comparatifs.

Pour y remédier aux défis imposés par la complexité environnementale, l'Algérie compte beaucoup sur le dynamisme, la capacité d'adaptation et d'innovation de ses entreprises. Cette contrainte incite les entreprises à revoir leur mode d'organisation et de gestion les orientant toujours vers une logique de meilleur service pour une meilleure efficacité et pourquoi pas une efficience.

I.2. Le changement dans le secteur industriel

Depuis 1989, les mutations de l'EPIA (entreprise publique industrielle algérienne) coïncident avec la pression de la mondialisation libérale enterrant les politiques keynésiennes et l'Etat providence. Partout à l'échelle mondiale, nous avons constaté une remise en cause des conceptions et des politiques étatistes du développement qui ont prévalu dans certains pays du tiers monde comme l'Algérie.

Dans ce processus de changement, la restructuration industrielle est la stratégie choisie par les propriétaires des entreprises publiques industrielles pour faire face à la dynamique de l'environnement (L. Melbouci, 2007). Dans le cadre de cette stratégie, ces entreprises ont vécu plusieurs mutations successives² : le passage à l'autonomie de gestion et l'apparition d'un nouveau mandataire : les fonds de participation, à la suite des lois de janvier 1988 ; la pratique des plans de redressement interne et des contrats de performance initiés à partir du début des années 1990 ; la transformation des fonds de participation en holding public en 1996 ; le dispositif Banque Entreprise 1997-1998 et enfin la transformation des holdings en Sociétés de Gestion des Participations (SGP) à partir de 2001.

Explicitement, l'EPIA n'est plus un agent macro-économique, mais une entreprise micro-économique. La nouvelle politique économique lui a donné une autre prérogative qui consiste à réussir le passage à l'économie de marché.

Les réformes économiques en Algérie sont considérées, notamment, comme un élément primordial dans l'analyse et la compréhension de l'évolution des EPIA. La réforme

² L. Melbouci, L'entreprise publique industrielle algérienne (EPIA) entre changement et adaptation : un essai d'évaluation des stratégies d'adaptation appliquées en Algérie, *Recherches économiques et managériales* N°2, Décembre 2007, p. 2.

de 1988³ est le produit d'une réflexion initiée dès 1986, lorsque la présidence de la République constitue en son sein des groupes de travail qu'elle charge d'élaborer un projet global pour faire face à la crise. De février 1986 à juillet 1987, ces experts (économistes, juristes, sociologues, gestionnaires, spécialistes de la finance, de la sécurité, de la santé, de l'éducation, etc.) mettent au point un ensemble de projets de réformes de structures dans tous les domaines économiques et sociaux. En 1987, un premier rapport remis au gouvernement contient l'essentiel de la démarche, dans une vision à long terme basée sur le rétablissement des équilibres internes et la recherche d'une insertion active dans l'économie mondiale. Cette réforme fut l'un des rares moments dans l'histoire économique de l'Algérie indépendante où le projet économique qui allait être mis en œuvre par le gouvernement fut rendu public et soumis à débat avant sa mise en œuvre. Cette pratique qui contrastait avec celle de la période précédente, restera exceptionnelle. Depuis 1992 en effet, les politiques économiques mises en œuvre par les gouvernements successifs sont caractérisées par une absence de lisibilité, en dehors toutefois de l'épisode de l'ajustement structurel de 1994-98.

La réforme algérienne s'inspire de celles menées alors dans certains pays de l'Est, notamment, en Hongrie⁴, mais aussi du modèle des entreprises nationalisées en France dans les trente glorieuses, qui évoluaient dans un environnement de marché largement encadré par l'État, avant d'être progressivement et partiellement privatisées.

II. Problématique

Notre étude portera sur la présentation de la spécificité d'un changement dans le contexte algérien. L'examen de la littérature montre que peu de travaux ont été réalisés et ce, du fait que le changement des organisations est une réalité assez récente dans notre pays. Cependant, parmi les travaux de recherche recensés sur la thématique du changement, nous retrouvons, le plus souvent, ceux qui traitent des entreprises industrielles et des entreprises de services publics ou originellement publiques et qui ont été privatisées.

Toutefois, sur les aspects quantitatifs et qualitatifs des travaux réalisés et portant sur le changement. Nous pouvons relever deux types d'écrits à savoir respectivement ceux qui privilégient l'interventionnisme ou ceux qui privilégient le diagnostic. Les travaux théoriques issus du type interventionniste sont ceux que nous retrouvons, abondamment. Ils sont

³ F.Talahite, Réformes et transformations économiques en Algérie, Rapport d'habilitation à diriger des recherches, Paris-13 Nord, 2010, p. 22.

⁴ Idem, p.23.

caractérisés et portent beaucoup plus sur la manière de faire pour introduire et/ ou gérer et conduire le changement (D. Autissier, Moutout 2013⁵, T. Hafsi, B. Fabi 1997, A. Giddens⁶). Dans cette optique, ce type d'écrits revêt un caractère prescriptif, qui, vu de l'extérieur laisse croire qu'une intervention exogène produira un effet direct et escompté. T. Hafsi et B. Fabi⁷ qualifient ces écrits de « théories de l'implantation » dont la mission est de décrire les étapes à respecter, les phases et les conditions de succès. Cependant, le taux relativement élevé d'échec des plans d'intervention laisse des brèches de doute que les actions d'interventions menées ne sont pas tout à fait garante de réussite. Par déduction, il nous semble logique qu'il y est des échecs étant donné que ces étapes ne sont pas des recettes et une science exacte à exécuter à résultante certaine. Nous estimons, à notre sens, que ces étapes ne peuvent être qu'un guide et/ou un outil d'aide servant à la réussite. Et que cette réussite dépendra de la capacité de l'entreprise à comprendre et maîtriser sa situation, ainsi qu'à accompagner convenablement le changement afin d'aboutir à un résultat positif. Toutefois, pour les améliorer nous devons commencer par mieux cerner les processus et leurs modalités d'application. En effet, d'un côté les agents du changement possèdent un ensemble de modèles sur lesquels ils peuvent s'appuyer mais de l'autre côté, leurs compréhensions et maîtrise de ces modèles de fonctionnement demeurent limitées d'où le pourquoi du fonctionnement ou non fonctionnement de ces modèles.

Le deuxième type d'écrits est en étroite relation avec le processus de changement lui-même. Il permet, à son tour, d'expliquer et de comprendre le changement et de dicter, surtout, les différentes étapes de ce dernier.

L'approche du changement que nous avons retenue s'inscrit dans le deuxième type d'écrits à savoir, dans cette dernière notre intérêt est relatif plutôt « aux incidences du changement » et non au « comment faire le changement ? ». De ce fait, nous sommes amenés à distinguer entre un changement planifié et un changement vécu.

L'appréciation de la réussite du changement peut-être mesurée selon plusieurs aspects (comportementaux, environnementaux, financiers...). Ayant connaissance et surtout conscience de tous ces aspects nous avons orienté notre étude sur l'aspect comportemental. Autrement dit, nous considérons qu'il n'y a de changement que s'il y a une intégration

⁵ D. Autissier, Moutout, *La conduite du changement*, Dunod, Paris, 2013.

⁶ A. Giddens, *La constitution de la société*, Puf, Paris, 1987.

⁷ T. Hafsi, B. Fabi, *Les fondements du changement stratégique*, les éditions transcontinental Inc, Montréal, 1997.

conceptuelle qui se concrétise par un changement dans le comportement. « Le changement n'existe pas tant qu'il n'a pas imprégné les acteurs eux même et qu'il serait traduit dans leur propre comportement »⁸.

Voulons effectuer une articulation du changement autour de la gestion des ressources humaines, une définition de cette dernière s'impose. Nous retenons celle P. Roussel (1999) pour qui la G.R.H. est 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.

En effet, tout changement engendre de nouvelles pratiques et conditions de travail qui sont considérées comme une arme à double tranchant. Autrement dit, elles peuvent soit attirer les acteurs et les inciter à s'impliquer davantage si ils ont une connaissance, une compréhension et des réponses à un ensemble de questionnements élémentaires, à savoir, de quoi s'agit-il ? Et quels sont les objectifs ? Et surtout s'il y a de l'accompagnement dans ce processus de changement. Ou soit, nous aurons un rejet, une résistance et une peur du fait qu'ils n'ont pas été informés de la nature de ce changement et de son intérêt pour les acteurs, notamment, pour l'organisation et les membres de l'organisation (F. Pichault)⁹.

L'école de Pablo Alto, a mis en exergue le fait que les systèmes en phase ou en situation de changement sont souvent synonymes d'instabilité, de confusion, de risque, de flou et d'incertitude (Y. Pesqueux, B. Triboulois¹⁰, P. Watzlawick¹¹...) En outre, ce caractère nouveau et déstabilisant du changement est à l'origine d'un autre phénomène à savoir, celui de la résistance au changement (G. Teneau¹²). Toutefois, l'accompagnement de la ressource humaine dans les processus de changement est un moyen qui peut contribuer à la réduction du degré d'incertitude et contribuer à mieux faire passer les volets du changement. Aujourd'hui,

⁸ A. Bartoli , P. Hermel *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement*, les éditions d'Organisation, Paris, 1986, p. 259.

⁹ F. Pichault, *Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*, éditions De Boeck, Bruxelles, 2009.

¹⁰ Y. Pesqueux, B. Triboulois *La dérive organisationnelle*, L'Harmattan, France, 2004.

¹¹ P. Watzlawick, *La réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication*, éditions du seuil, Paris, 1978.

¹² G. Teneau, *La résistance au changement organisationnel*, L'Harmattan, France, 2005.

surtout, et même dans le temps, les entreprises exercent dans des contextes non statiques, autrement dit, en perpétuelle évolution. Alors dans un contexte de changement, la prise en charge, l'implication et l'accompagnement de la gestion des ressources humaines est inéluctable.

A cet effet, nous jugeons que l'accompagnement de cette dernière dans tout processus de changement est un facteur clé de succès de l'aboutissement du changement, mais il n'est pas le seul aussi. Nous traiterons donc le changement organisationnel dans une dimension et perspective humaine. Nous mettrons en exergue et nous nous focaliserons sur la dynamique du changement non pas du seul point de vue de la direction mais aussi du côté du vécu des membres constitutifs de l'organisation. Au final, nous nous étalerons sur les incidences du changement organisationnel sur la gestion de la ressource humaine.

Ainsi, les nouvelles formes organisationnelles des entreprises soulèvent un certain nombre de questionnements relatifs à la GRH de ces entreprises et qui méritent d'être pris en charge. Il semble que les problématiques d'actions des acteurs de la GRH (leur rôle, mission, la structuration et le positionnement...) connaissent également un certain nombre de modification. Il ne faut, cependant, pas croire à un caractère révolutionnaire des évolutions de la GRH, mais bien plus à un changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation. Ainsi, il semble évident que les changements en cours dans les entreprises ne soient pas neutres sur le fonctionnement de la GRH. Ce qui ne veut pas dire que la GRH change de manière radicale.

Dans ce cadre, dès lors que nous nous intéressons au changement organisationnel et ses incidences sur la G.R.H un questionnement s'impose dans ce sens, et il est formulé comme suit : « **Quelles sont les implications du changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ?** ». Par ailleurs, un nombre d'interrogations en découle :

- En quoi consiste le changement organisationnel ?
- En quoi consiste la G.R.H ?
- Comment s'opère l'accompagnement du changement au sein d'une entreprise ?
- Quelle est la place de la G.R.H dans le changement organisationnel ?

II.1. Les hypothèses de recherche

Dans notre travail de recherche, nous allons nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner notre objet de recherche.

Premièrement, pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, nous estimons qu'elle a une place importante au sein de l'ENIEM. Elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, elle est considérée comme étant une composante à caractère plutôt stratégique ;

Deuxièmement, nous estimons que la relation entre la G.R.H et le changement organisationnel évolue dans le discours théorique plutôt que dans la pratique (exécution réelle).

Enfin, nous supposons que le changement a un impact indéniable sur la structuration de la G.R.H.

II.2. Objectif de la recherche

En inscrivant notre réflexion dans la dynamique des changements des entreprises industrielles et en ayant comme angle de recherche le changement organisationnel et ses incidences sur la G.R.H nous allons tenter de :

- a) Cerner la notion du changement organisationnel et surtout le changement entreprise dans une entreprise publique algérienne.
- b) Analyser l'impact de ce changement sur le personnel
- c) Expliquer les réactions du personnel relatives au changement.

II.3. Cheminement méthodologique

Notre travail se compose de quatre chapitres. Les deux premiers chapitres constituent la partie conceptuelle de notre recherche à travers laquelle nous retraçons dans un premier temps, l'ensemble des concepts relatifs à notre objet de la recherche. Tandis que, les deux derniers chapitres sont consacrés à la partie empirique de notre travail et à travers laquelle nous relaterons l'état des lieux de notre sujet de recherche ainsi que la réalisation de notre étude de cas au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence, l'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) de Tizi-Ouzou.

Explicitement, pour poser notre cadre conceptuel (théorique) de la recherche, nous avons procédé à une revue et à une analyse de la littérature concernant la théorie des organisations. Puis, celle du changement organisationnel et de la conduite du changement organisationnel ainsi que celle de la gestion des ressources humaines. Ensuite, nous avons abordé notre volet empirique axé sur une étude de cas qui a été effectuée au sein d'une entreprise publique algérienne, à savoir, l'ENIEM. La collecte des données a été faite, essentiellement, sur la base des entretiens semi-directifs et du questionnaire auprès des cadres et du personnel de cette dernière. Et elle est complétée par l'observation directe, l'analyse des documents internes et des entretiens non directifs auprès d'acteurs clés de l'entreprise (réunions avec le président directeur général (P.D.G) monsieur BOUDIAF. O dans le cadre de la réalisation d'un projet CNEPRU pour le centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD) en 2015¹³). Notre choix est justifié par la place qu'occupe l'ENIEM sur le marché de l'électroménager algérien, la proximité et l'accès surtout à l'information au sein de cette entreprise.

Pour ce qui est de notre cheminement méthodologique nous pouvons le résumer comme suit :

¹³ En qualité d'enquêteur pour le CREAD (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement) dans le volet managérial.

POINTS DE DEPART

Le changement organisationnel est une réalité inéluctable dans toute entreprise surtout à l'ère du progrès technologique et de l'évolution perpétuelle de l'environnement. Et la R.H étant un acteur et facteur principal dans le fonctionnement de tout organisme incite ces derniers à évaluer, mesurer et surtout accompagner cet acteur dans tout changement organisationnel pour assurer la réussite de ce dernier.

Constat déjà effectué de l'existence de freins dans la réalisation effective des changements.

PROBLEMATIQUE

Question de recherche : Quelles sont les implications du changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ?

- En quoi consiste le changement ?
- En quoi consiste la G.R.H ?
- Comment s'opère l'accompagnement du changement au sein d'une entreprise ?
- Quelle est la place de la G.R.H dans le changement organisationnel ?

CONSTRUCTION

Concepts → **Cadre**

OBSERVATION

Approche globale (qualitative et quantitative) au sein d'une entreprise publique algérienne

- Entretiens non directifs et semi-directifs
- Analyse de documents internes
- Observation directe
- Questionnaire

ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE I

**PRESENTATION ET ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LE
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

INTRODUCTION

Ce premier chapitre de notre travail de recherche est consacré en intégralité au cadre théorique relatif à l'organisation (foisonnement des théories) dans un premier lieu. Une organisation dans une approche économique est considérée comme une entité de production transformant un ensemble d'*inputs* en *outputs* à travers lesquels elle crée de la richesse. Puis, dans un second lieu, une revue de la littérature en relation avec notre sujet de recherche a été établie dont le motif est d'apporter des éclaircissements simples et non simplistes à notre sujet. Notant que notre thème est caractérisé par un aspect pluridisciplinaire émergent de ses interactions constatées avec un nombre consistant de disciplines dont nous citons à titre illustratif, les disciplines relatives aux sciences sociales (gestion, management,...) A.Giddens (1987).

La notion d'organisation étant vaste et traitant de diverses dimensions a suscité une attention particulière dans le domaine du management des organisations. D'ailleurs, différents débats ont été menés dans ce sens et ont enrichi le domaine managérial. Par ailleurs, à l'issue, de ses évolutions et des changements traversés. Elle n'a pas échappé à un renouvellement dans ses formes. Le changement étant défini comme suit « *le changement est à la fois modification d'une fonction, d'une situation, d'un mode opératoire, et transformation des modes de régulation de ceux-ci* »¹⁴. Ainsi, affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines est possible.

Implicitement et explicitement, pour une meilleure clarté de notre objet de recherche et par souci de compréhension et de maîtrise de notre problématique, nous avons évoqué un ensemble de concepts relatifs cette fois-ci à la deuxième partie de notre objet de recherche à savoir, le concept du changement organisationnel où nous nous sommes penchés sur tout ce qui est en relation avec la représentation du changement organisationnel, cadre d'analyse, moteur, modèles, processus de changement et surtout les perspectives macro-économiques et micro-économiques.

¹⁴ J-P. Durant et R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Vigot, Paris, 1993, p.134.

I. UN FOISONNEMENT DE THEORIES

Le terme d'organisation ne peut pas être enfermé dans une seule définition. Celui-ci peut désigner une communauté, une association, un centre de décision, une division de l'Etat, etc. Les travaux traitant de l'organisation sont en plein essor, notamment, aux Etats-Unis d'Amérique (U.S.A). Toutefois, la théorie des organisations a pris de l'étendu. Et ce, depuis les modèles traditionnels et simples de la découverte de la rationalité dans les organisations.

Par ailleurs, les nouvelles conceptions de l'organisation sont très riches. Pour Alain Desreumaux¹⁵ il y a plus d'une quarantaine d'appellations nouvelles susceptibles de définir la nouvelle forme organisationnelle des entreprises. Elles sont considérées comme des systèmes complexes exerçant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques. La multitude des configurations perçues est tellement important qu'il est difficile d'admettre une théorie universelle.

Nous allons aborder dans ce qui suit de manière synthétique un ensemble de théories qui a traité de l'organisation, à savoir :

I.1. L'école classique (1900-1930)

Dans un premier lieu, nous allons procéder à une brève revue de littérature sur les tenants de l'école classique.

I.1.1. La bureaucratie : une rationalisation de l'organisation

Dans ce cadre, beaucoup d'organisations exercent pour un objectif majeur qui est la production et ce, tout en considérant l'individu comme un facteur de production et non un capital humain. M. Weber a formalisé l'entreprise en traitant du parallèle entre la mécanisation et l'organisation¹⁶. Aussi, son apport consiste en un modèle où les fonctions sont structurées hiérarchiquement et rationnellement. Selon lui, la taille des entreprises croît conjointement à une réduction de leur efficacité.

¹⁵ A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, EMS, Paris, 1998.

¹⁶ G. Teneau, *La résistance au changement organisationnel*, L'Harmattan, Paris, 2005, p.22.

I.1.2. L'école classique de gestion

H. Fayol (1841-1925) est considéré comme étant le pionnier de cette école. A son tour il accorde de l'importance à l'aspect fonctionnel de l'entreprise tout en négligeant l'aspect humain et ce, en faveur des principes de hiérarchie et d'autorité. Son travail se résume autour de la fonction d'administration des entreprises. Pour toutes les entreprises une théorie d'organisation pour les contenir et les englober : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler, élaborer un plan stratégique.... S'ajoutant à cela H. Fayol a énuméré six fonctions dans l'entreprise à savoir : technique, comptable, financière, commerciale, de sécurité et administrative. Pour lui la dernière fonction est négligée alors qu'elle est la plus importante.

I.1.3. L'école de la gestion scientifique

F.W. Taylor et H. Ford ont poussé les limites de la mécanisation avec l'OST (organisation scientifique du travail) qui stipule des rôles stricts pour les membres de l'organisation.

Explicitement, les théories rappelées jusqu'à maintenant connaissent une limite majeure et qui est la non prise en considération de l'entreprise sous tous ses aspects. Car les entreprises mécanisées fonctionnent correctement dans des contextes stables chose qui est difficile à assurer aujourd'hui avec les mutations de l'environnement.

I.2. L'école des relations humaines (1920-1970)

Ce courant est apparu à partir des années 1920. E. Mayo fut l'un des premiers auteurs à mettre le doigt sur les limites de l'école classique. Surtout, les principes de F.W.Taylor concernant la prise en charge de l'individu comme un être humain et de son état psychologique au sein de l'organisation¹⁷. Cette école est marquée, aussi, par les travaux¹⁸ de R. Lickert sur les groupes de travail et C. Argyris sur l'épanouissement des individus au sein de leur entreprise, de la pyramide des besoins d'A. Maslow et de la théorie « X » et « Y » de Mac Gregor et de la théorie bi-factorielle de F. Herzberg ;

¹⁷ G. Charraux, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Edition Economica, Paris, 1992. P 7.

¹⁸ G. Teneau, Op.cit, p.24.

I.3. L'analyse sociotechnique (1945-1960)

Pour les chercheurs du *Tavistock institute of human relation* les organisations sont perçues comme des systèmes sociotechniques. Le principe de la recherche-action est élaboré alors.

I.4. L'école systémique (1950-1980)

Cette approche est considérée comme scientifique et elle se base sur les travaux du biologiste L. Von Bertalanffy (1937) qui souligne que les organisations sont des systèmes ouverts et qui sont en interaction continue avec leur environnement. L'apport principal de l'analyse systémique réside dans la prise de conscience de l'importance de l'environnement, ce qui permet d'élaborer une stratégie cybernétique : environnement et organisation sont indissociables.

I.5. L'école de la contingence (1954-1990)

La rupture avec la pensée bureaucratique et l'apparition de nouvelles théories ont débouché sur celle de la contingence. Explicitement, la théorie classique fournit aux organisations des solutions universelles pour les structures et les procédures de fonctionnement « *the one best way* » applicables pour toutes les organisations. Par contre, celles de la contingence stipulent des solutions divergentes et compatibles aux variables environnementales et aux spécificités des contextes dont lesquels les organisations se trouvent. Ceci renvoie à une flexibilité qui contribue à des solutions satisfaisantes et non optimales. Tout en revendiquant la place de l'environnement dans l'organisation, étant cette dernière, ne pouvant vivre en autarcie.

- La théorie de la traduction

Pour Latour et Callon l'élaboration d'une connaissance scientifique est assimilée comme étant une mise en place et l'extension progressive d'un système d'actants¹⁹ hétérogènes appelés acteur-réseau²⁰.

¹⁹ Un actant est toute entité qui contribue à la production et à la diffusion d'une connaissance scientifique.

²⁰ L'acteur réseau : il se déduit de la définition de l'actant que l'acteur réseau est un système, et que chaque actant est en interaction avec les autres, toute transformation dans l'un pourrait avoir une incidence sur les autres.

I.6. L'école de l'écologie des populations

Se basant sur les travaux de Darwin²¹ et surtout sur les principes de la sélection naturelle. Les théories de cette école s'opposent à la prédominance de la faculté d'adaptation des organisations. Dans ces travaux le point majeur est que l'environnement détermine tout. Les structures des organisations sont presque inertes (modification lente et lourde) chose relative aux contraintes internes et externes impossibles à dépasser (investissements précédents, jeux politiques internes...).

I.7. Le développement organisationnel

S'intéressant à l'application concrète des principes décrits dans l'analyse systémique et la théorie de la contingence grâce à l'utilisation de diagnostics le fondateur du mouvement K. Lewin analyse la frustration au milieu de travail et recommande un leadership participatif plutôt que l'autoritaire ou l'autre extrémité faisant référence au laxiste.

Après ce survol synthétique des théories non économiques de l'organisation. Et par souci de distinction et de présentation assez complète et globale des principales théories des organisations. Dans ce qui suit, nous allons effectuer une synthèse des théories des organisations dites économiques.

I.8. Les théories économiques des organisations

Comme précité, ce point va relater des théories des organisations mais cette fois-ci des « théories économiques ». Notre choix est porté sur trois théories principales à savoir, la théorie d'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété.

I.8.1. la théorie des coûts de transaction

Elle est considérée comme l'une des théories dites « contractualistes » justifiant de l'existence de la firme. Ainsi, en traitant des origines et de l'émergence d'une théorie des organisations les premiers travaux traitant de ce sujet sont ceux de « Coase » avec son article fondateur « *The nature of the firm (Coase, 1937)* ». Pourquoi la firme existe-t-elle ? En effet, la confirmation de l'apparition des firmes vient en contradiction avec l'analyse néo-classique supposant le non existence de frottement sur les marchés (imperfections de marché). Pour

²¹ G. Teneau, Op. cit, p.27.

O.E. Williamson²² ses travaux étaient orientés sur les problèmes des structures de gouvernance (la structure unifiée (forme U), la structure holding (forme H), la structure multi-divisionnelle (forme M)).

I.8.2. La théorie de l'agence

Cette théorie à son tour fait partie des théories contractualistes en avançant deux branches. Une première branche qualifiée de positive qui traite des relations entre les acteurs économiques, notamment à travers des problèmes d'agence. Une seconde branche qualifiée de normative qui traite des contrats optimaux au sein de l'organisation entre agents induisant de ce fait, une modification des comportements des agents à l'intérieur de cette dernière.

I.8.3. La théorie des droits de propriété

L'apport principal de cette théorie réside dans la compréhension de la structure et du fonctionnement régissant les organisations. Autrement dit, l'élément central de ses analyses relève des rapports entre les propriétaires et la partie prenante « dirigeant ».

I.9. De l'organisation à la réorganisation : vers une configuration organisationnelle

Après avoir abordé les théories des organisations nous allons dans ce qui suit, éclairer le débat sur la notion des formes organisationnelles. Comme nous allons-nous pencher sur les évolutions organisationnelles afin de parvenir à donner quelques éclaircissements sur les variables qui sont en mesure d'entraîner des transformations organisationnelles.

I.9.1. Pourquoi réorganiser ?

Toutes les organisations instaurent leur ordre spécifique et propre, notamment, par le biais de structures hiérarchiques formelles, réglementation interne officielle, mais aussi au moyen d'un ensemble de relations spontanées et qui sont informelles. Par ailleurs, ces structures ou cet ordre spécifique n'ont rien d'immuable. Surtout, à l'ère actuelle où l'environnement est caractérisé par des mutations et évolutions importantes créant un dynamisme continu qui incite les organisations à faire face et s'y adapter (complexité de conception d'organisations fixes).

²² P.Y. Gomez, *Le gouvernement d'entreprise*, Édition inter édition, France, 1996, p.95.

I.9.1.1. Les principaux facteurs de la réorganisation ou les déterminants de la structure organisationnelle²³

Nous pouvons retenir cinq déterminants de la structure organisationnelle et qui constituent à leur tour des facteurs de la réorganisation.

I.9.1.1.1. La technologie

Les évolutions technologiques provoquent des changements non négligeables au sein des organisations. S'adapter à la modernisation utilisée par les rivaux ou même en procédant à des améliorations dans ses techniques de travail. L'organisation doit mobiliser ses ressources pour une rentabilité de ses investissements.

I.9.1.1.2. La stratégie

En parallèle avec son fonctionnement interne toute organisation projette une image en externe. Mais face aux mutations et pluralités, les organisations se retrouvent face à une obligation de se repositionner plus au moins constamment, véhiculer une nouvelle image, affirmer leur identité, adopter de nouveaux comportements adéquats et compatibles, etc. Engendrant ainsi une nouvelle stratégie.

I.9.1.1.3. La culture

Le changement des valeurs sociétales touche autant la population des clients potentiels que celle des collaborateurs de l'organisation. La culture représente l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée qui modèlent le cadre de référence de l'organisation.

I.9.1.1.4. Le pouvoir

Il est considéré comme l'aptitude à faire adopter par un individu ou un groupe d'individus un cadre de référence déterminé comme critère de réflexion, d'action, ou même d'évaluation.

²³J-Y. Mercier et al, *Organisation et management : gérer le changement organisationnel*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1992, pp. 21-38.

I.9.1.1.5. La configuration

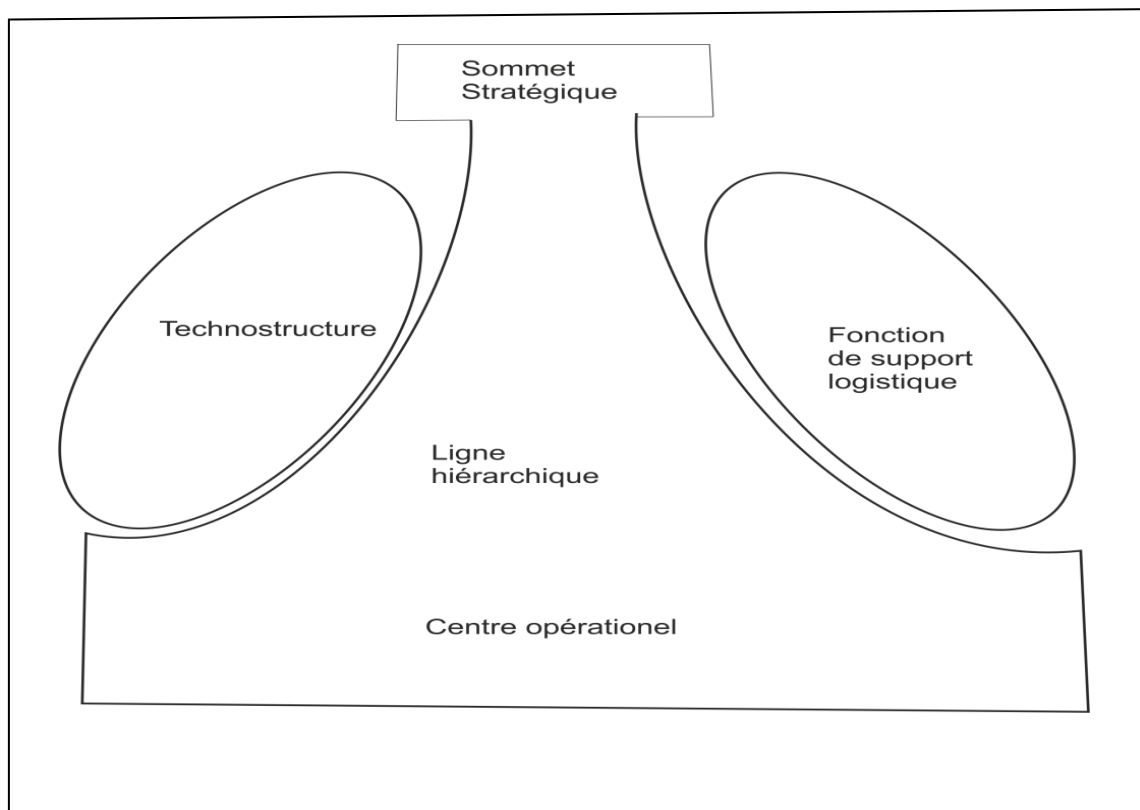
Une configuration pour une organisation est considérée comme un ensemble de règles, de caractéristiques et de ressources organisées notamment exprimées par les acteurs de cette dernière. Elle se distingue par un ensemble de facteurs tels que, la taille, l'âge, les procédures,...etc.

I.9.1.2. Les différentes configurations de structures organisationnelles

H.Mintzberg dans son observation relative aux facteurs de contingence agissant sur les organisations et les combinaisons de solutions structurelles empruntées par les organisations convergeait vers cinq configurations structurelles dont chacune est caractérisée par la domination d'un mécanisme de coordinations relevant des cinq mécanismes retenus par Mintzberg.

La plupart des organisations sont soumises aux forces divergentes des cinq parties de base d'une organisation. Ces dernières sont représentées et décrites par la figure suivante.

Figure 01: Les cinq parties de base d'une organisation



Source : N. Aubert et al, Management aspects humains et organisationnels, Puf Fondamental, 1991, p.500.

Ce qu'il y a lieu de retenir comme précité est qu'il y a existence de soumission de la majeure partie des organisations aux forces divergentes de ces cinq parties de base, à savoir, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, le sommet stratégique, la technostructure et la fonction de support logistique. Ces parties de base fonctionnent selon des logiques différentes. Ce qui fait émerger cinq configurations et qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°01: les caractéristiques des configurations structurelles

Configuration	Mécanisme de coordination	Partie clef de l'organisation	Facteurs de contingence les plus fréquents
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Jeunesse, petite taille, système technique simple, environnement de marché homogène
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés	Technostructure	Maturité, grande taille, système technique routinier, environnement de marché homogène et stable
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	Maturité, système technique artisanal, marché homogène et stable
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Maturité, grande taille, système techniques multiples, marché hétérogène
Adhocratie	Ajustement mutuel	Support logistique et centre opérationnel	Jeunesse, taille moyenne, système technique « de pointe », marché

			changeant

Source : N. Aubert et al, Management aspects humains et organisationnels, Puf Fondamental, 1991, p.501.

Par ailleurs, de nouvelles formes organisationnelles se sont manifestées. Imposées et devenues indispensables avec les évolutions internes et externes des organisations. Elles ont fait l'objet de travaux et de recherches que nous allons aborder, incessamment, dans ce qui suit :

I.9.1.2.1. les nouvelles formes organisationnelles (NFO)

Comme nous l'avons si bien souligné précédemment, un certain nombre de caractéristiques (formalisation, spécialisation horizontale ou verticale...) est retenu par les chercheurs dans leur identification des formes organisationnelles.

Parmi ces chercheurs, nous retrouvons ceux qui accordent davantage de l'importance aux caractéristiques liées à l'environnement. Par contre, d'autres s'intéressent aux caractéristiques de la répartition interne de l'organisation. Par ailleurs, ces deux approches sont complémentaires dans la construction d'une forme d'organisation qui permettra d'identifier les entreprises selon leur contexte (interne et externe). Pour H. Mintzberg²⁴, une combinaison différente de ces caractéristiques peut être effectuée :

La convergence : considérée comme une hypothèse de « *one best way* » avec une seule manière de conception d'une forme d'organisation ;

La congruence : celle-ci est considérée comme une approche contingente recherchant une adéquation externe entre la forme et l'environnement.

La configuration : suppose la nécessité d'une cohérence interne et externe afin d'être en mesure de mettre en place une configuration efficace ;

La création : correspond à une configuration de l'organisation basée sur une combinaison de caractéristiques toutes nouvelles et inédites.

²⁴H. Mintzberg, *Le management voyage au centre des organisations*, les éditions d'Organisation, Agence d'Arc, Paris/Montréal, 1990.

De ces caractéristiques et avec l'évolution des organisations il devient indispensable d'évoquer les nouvelles formes organisationnelles. De nouvelles formes que nous allons citer brièvement pour une meilleure consolidation de notre travail.

Cependant, l'explication, en particulier des NFO, demeure un défi en matière de théorie de l'organisation (Pettigrew et al., 2001; Pettigrew et Fenton, 2000; Lewin et al, 1999). C'est une question très importante, vu l'incarnation des valeurs, croyances et des normes de l'organisation par ces dernières.

I.9.1.2.1.1. Quelques nouvelles formes organisationnelles

Desreumaux souligne le fait que de plus en plus, les organisations sont de formes hybrides avec comme objectif une capacité stratégique d'adaptation et non une forme optimale. Autrement dit, le plus important pour les NFO est de ne pas être statique et d'être en mesure d'être réactive et flexible. Ainsi, il souligne aussi que les différentes analyses traitant des transformations organisationnelles s'étalent sur de nombreux points :

- Formes souvent hybrides contribuant ainsi à l'accroissement de la flexibilité;
- Réduction des niveaux hiérarchiques (adoption de structures plates avec un degré desubordination large;
- La prise de décision est répartie en termes d'influence d'une manière très large. Elle tente de ne pas se contenter et de se focaliser sur les positions hiérarchiques pour une meilleure compatibilité et réalisation (s'inscrire plutôt dans le proposé que dans l'imposé).
- Valorisation de l'autocontrôle et engouement du fonctionnement participatif, etc.

I.9.1.2.1.1.1. De l'organisation bureautique à l'organisation processuelle

A. Cornet²⁵ dans ses travaux sur les NFO accorde une importance particulière aux changements radicaux et ce, au travers d'une exploitation reengineering. D'ailleurs, dans son travail de thèse elle a essayé de mettre en lumière les aspects organisationnels évolutifs au fil du temps et qui constituent une passerelle au passage de l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle.

²⁵ A. Cornet, *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*, thèse de Doctorat, Liège université, 1998, p.26.

Les évolutions et mutations actuelles auxquelles les entreprises sont dans l'obligation de faire face ont suscité l'adoption d'une vision par processus qui assurerait la réalisation des opérations de changement.

I.9.1.2.1.1.2. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise virtuelle

Face aux complexités environnementales, les organisations convoitent une alternative palliative des contraintes non seulement temporelles mais aussi spatiales. C'est dans cette optique que l'entreprise virtuelle est apparue. Ecartant ainsi l'entreprise pyramidale de l'ère taylorienne.

I.9.1.2.1.1.3. De l'entreprise auto-intégrée à l'entreprise réseau

Afin de cerner cette forme d'entreprise une distinction de l'entreprise virtuelle vis-à-vis de l'entreprise réseau est indispensable. Dans ce sens, Bejean et Gadreau (1997) définissent le réseau comme étant un ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique.

Après ce rappel non exhaustif des principales théories des organisations et des structures organisationnelles, nous allons dans ce qui suit aborder les arcanes du changement.

II-LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : QUELLE REPRESENTATION ?

La revue des différentes approches de l'évolution ainsi que le grand questionnement autour du changement nous laissera dire que le changement organisationnel est une notion tellement vaste que nous ne pouvons pas l'enfermer dans une seule définition. Dans cette optique, une fois les différentes définitions sont données, nous allons tenter de faire une proposition de définition.

II.1. Différentes notions autour du changement : adaptation, transformation, changement ... (au-delà des mots)

En devenant omniprésent, le questionnement de la notion du changement a favorisé dans plusieurs entreprises l'émergence d'une authentique technocratie de la « transformation ». Le moindre projet devient un grand projet de transformation, et

l'accompagnement du « changement » est mis à toutes les sauces²⁶. Ainsi avec sa diffusion dans le monde de l'entreprise, l'intérêt pour sa gestion est devenu inéluctable.

Grosso modo, par la définition de la notion de changement nous retrouvons dans un premier temps d'après le dictionnaire des synonymes²⁷, le changement, terme très général, marque le « passage d'un état à un autre », et a pour synonyme plusieurs groupes de mots qui lui sont proches et qui envisagent différemment ce passage.

(1) L'évolution est un « changement continu et profond des êtres et des choses » ;

(2) La révolution est plutôt un mode de changement brusque et brutal : la révolution est un changement considérable et souvent violent qui s'étend à tout un ordre des choses et produit des effets durables ;

(3) La transformation concerne plutôt le changement de forme, il s'agit d'un changement total qui fait que l'unité passe d'une forme à une autre, n'est plus reconnaissable;

(4) La modification vise plutôt un changement partiel, c'est un changement accidentel, sur un point particulier, dans ce qui demeure permanent.

Dans le domaine de management plus que dans un autre domaine, les concepts perdent de leur signification et force au fur et à mesure de leur diffusion, les consultants renouvellent régulièrement leur offre sans trop se soucier du sens exact et profond du terme qu'ils utilisent. C'est ainsi que les projets de « transformation » ont été substitué par ceux du « changement » et que la confusion entre adaptation, optimisation et transformation a été effectuée²⁸. De ce fait, si ce n'était qu'un problème d'ordre sémantique ou qu'il suffisait de prendre un dictionnaire pour rétablir le sens de chaque mot, la cause serait vite entendue. L'enjeu existant derrière cette mise au point est fondamental car les notions de transformation²⁹ et

²⁶ O. VASSAL, *Le changement sans fin*, Pearson Education France, Paris, 2008, p.14.

²⁷ Dictionnaire des synonymes, Hachette, 1956.

²⁸ O. VASSAL, Op.cit, pp 14-15.

²⁹ La transformation renvoie de façon implicite à l'intensité du changement. Au-delà de son ampleur, une transformation diffère d'une simple amélioration par la nature des modifications qu'elle suppose et la charge symbolique qu'elle sous tend. Toutes les dimensions de l'organisation sont concernées, qu'il s'agisse de son architecture, de ses systèmes de gestion, de ses processus, de sa culture, etc. le changement à engager est sous-tendu dans ce cadre par la conviction que le progrès résultera d'une approche transversale touchant les modes de fonctionnement et les comportements autant que les processus opérationnels, en un mot que les réformes à engager seront globales.

d'adaptation³⁰ n'appréhendent pas le changement sous le même angle. Nous ne pouvons les considérer ni substituables ni opposables. Car la première fait référence à la fonction et finalité du changement, tandis que, la seconde fait référence à son intensité. De ce fait, pour s'adapter, le plus souvent, il faut passer par une transformation.

Devant cette variété de termes, nous soulignons que la notion de changement se rejoint à un point commun entre tous les termes qu'il y a autour. Et l'ensemble, s'est entendu sur le fait, qu'il y a existence de passage d'un état à un autre selon des rythmes, des largeurs et des profondeurs différentes qui peuvent nous renseigner sur sa complexité.

Pour notre part, nous adaptons une définition qui aide à cerner le processus du changement indépendamment de son contenu et qui met en évidence deux aspects. Le premier renvoie au passage effectif d'un état à un autre quels que soient le rythme et la profondeur du changement et le second est lié à l'observation du changement dans l'environnement.

En se basant sur ces deux critères nous proposons une définition du changement en général où nous disons que « le changement désigne le passage d'un état à un autre et qui est observable de l'environnement ». En retenant la définition de l'entreprise systémique stipulant l'organisation comme un système ouvert composé de plusieurs acteurs qui interagissent, dans un environnement en perpétuelle évolution. En effet, la perception du changement peut être différente selon que nous sommes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Par exemple, dans le cas de petits changements, les personnes dans l'entreprise constatent et vivent le changement alors que de l'extérieur il n'est pas perceptible.

II.2. Diversité des théories

Évoluant dans des contextes en mutations continues et complexes imposent une représentation assez solide et riche du changement. Vue l'abondance des approches en matière de théorie de l'évolution³¹, le choix à opérer par rapport à la théorie à retenir demeure un problème pour le chercheur.

³⁰ L'adaptation désigne la réponse d'une organisation à la modification de son environnement. Elle s'interprète d'abord comme une réaction destinée à maintenir la cohérence interne d'un système et/ ou satisfaire à de nouvelles exigences, toujours imposés de l'extérieur. S'adapter, c'est toujours réagir, et ce quelle que soit l'ampleur des changements que cela suppose.

³¹D. Miller, *le changement organisationnel, une évolution et/ou révolution*, in *la conduite du changement : concepts clés*, Dunod, France, 2018, p.288.

En principe, une théorie de l'évolution de l'entreprise est en mesure de mettre à disposition du chercheur une série de lois relatives au changement. Paradoxalement, par effet de généralisation, des contradictions et des insuffisances entre les théories existantes sont relevées et soulignées. Cela dit, que chaque analyse proposée n'est valable que dans son domaine d'application, et ne permet pas une restitution de la diversité des scénarii d'évolution de ces entités (P. Louart³²). Par ailleurs, il semble qu'il n'existe pas une théorie bien déterminée qui rend compte aussi bien qu'il soit de la nature des mouvements de l'organisation (croissance, crise) que de la diversité de leurs « destins » individuellement (A. Desreumaux, 1996).

II.2.1. Cadre d'analyse

Le processus de changement est observable aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de l'acteur constitutif de cette dernière. Des tentatives de convergence entre les deux niveaux d'analyse à savoir individuel et collectif se sont vues traitées dans la littérature. A titre illustratif, nous citons le travail de R. A. Burgelman³³ qui propose un cadre d'analyse du changement stratégique basé sur les deux niveaux d'analyse. Celui-ci s'inscrit dans une perspective écologique et en même temps à l'échelle individuelle en interne.

Dans ce même sens, dans un champ plus large que celui de la stratégie, A. H. Van de Ven en collaboration avec Poole et Hargane³⁴, s'est penché sur la littérature relative au changement. D'ailleurs, il en ressort des typologies sur les différentes approches du changement dans la littérature, dans des domaines aussi divers que le management stratégique, la sociologie, etc. A cet effet, à travers ce qui suit, nous allons effectuer une synthèse des réflexions passées et nouvelles portant sur le changement et la manière avec laquelle celui-ci peut être catégorisé. Pour ce faire, nous retiendrons les bases de réflexions proposées par Van de Ven accompagné d'Astley (1983)³⁵ tout en s'intéressant aux débats en cours au sein de la littérature sur les organisations. Les auteurs se posent plusieurs questions

³²P. Louart, L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996.

³³R. A. Burgelman, *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: Theory and field research*, *Organization Science*, 2/3, 1991. pp 239-262.

³⁴A. H. Van de Ven, *La multiplicité des modèles de changement*, in D. Autissier et al, *la conduite du changement : concepts clés*, Dunod, France, 2018, p.221.

³⁵Idem, pp.222.223.

dont quatre, qui sont au centre des questionnements et réflexions sur le changement organisationnel :

- Les organisations sont-elles des systèmes rationnels, techniques ou au contraire sont-elles socialement construites ?
- Le changement organisationnel s'explique-t-il par des phénomènes d'adaptation aux évolutions de l'environnement ou par la sélection naturelle effectuée par l'environnement ?
- La vie des organisations est-elle dépendante des contraintes de l'environnement ou est-il possible de créer sa propre organisation à partir de ses choix stratégiques ?
- Le comportement des organisations s'explique-t-il essentiellement par le comportement des individus qui la composent ou par les actions collectives ?

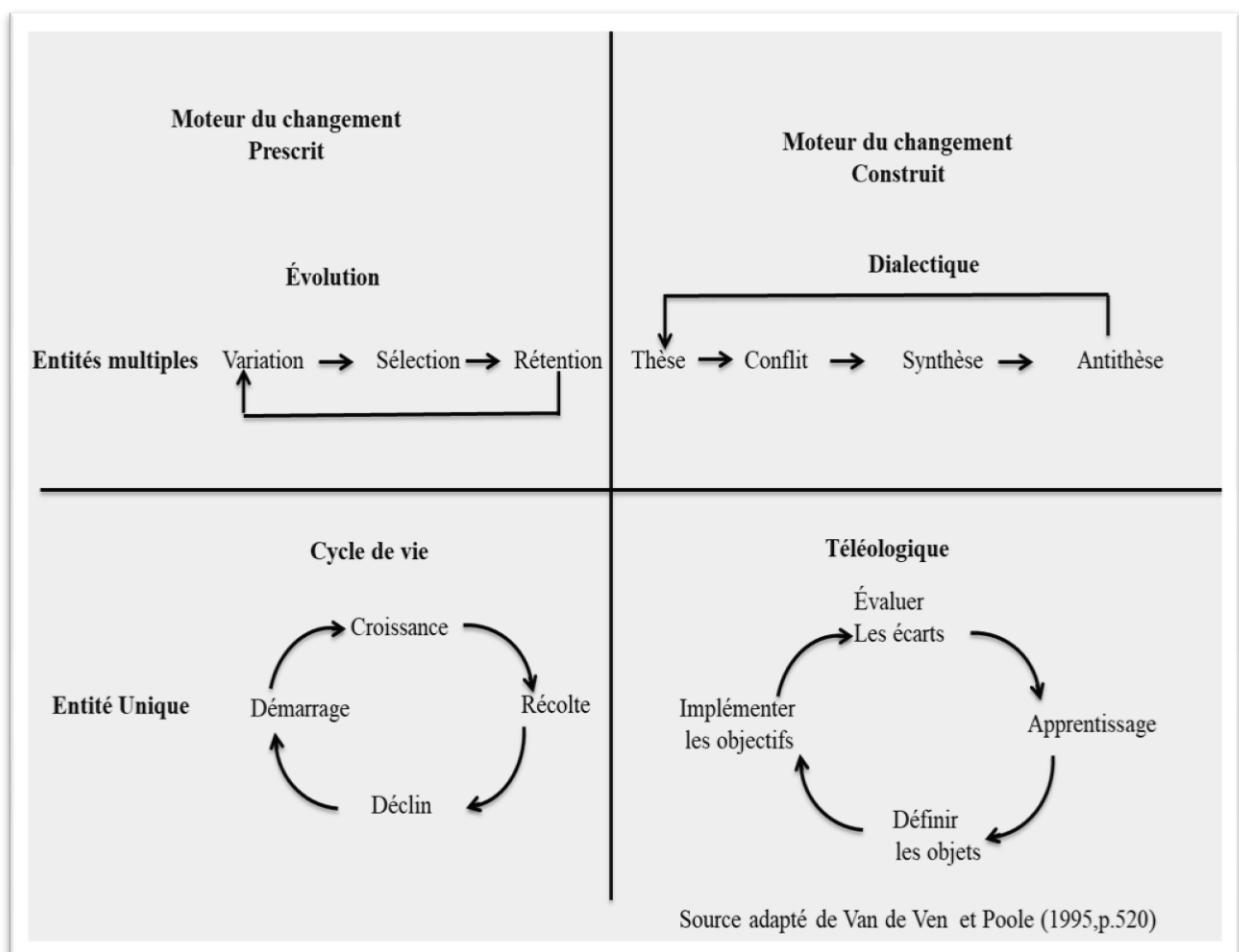
Pour les deux auteurs une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations ne peut émaner que des théories qui associent les différentes approches de l'organisation. Ainsi, comme Benson (1977), les deux auteurs estiment que les processus permettant l'évolution des organisations, la reproduction et le fonctionnement des organisations sont dialectiques. Par ailleurs, le débat opposant l'organisation comme une forme structurelle à celui stipulant que l'organisation est comme un résultant d'actions individuelles, les deux auteurs s'entendent sur le fait que l'organisation ne peut être que les deux à la fois. Le plus important pour eux est de connaître la liaison et la relation qu'il y a entre ces deux éléments (structure et action individuelle), ainsi que, comment les tensions entre les deux peuvent naître et être source de changement. Aussi, les deux auteurs réconcilient les approches micro-organisationnelles (relatives aux préférences individuelles, aux compétences, aux actions, etc) aux approches macro-organisationnelles (relatives à leur tour à la prise de décision, à la configuration structurelle, aux actions collectives, etc). Ils prônent l'idée que les théories macro de l'ordre du consensus, impliquent systématiquement de l'intéressement au niveau micro du conflit et de la contrainte et l'inverse est valable aussi.

En prônant et développant cette idée Van de Ven et Poole (1995), proposent une typologie des théories sur le changement qui demeurent un cadre de référence incontesté dans le monde du changement organisationnel. Pour ce faire, ils effectuent un classement des travaux portant sur le thème de changement selon deux dimensions d'analyse à savoir une dimension relative au moteur du changement et une autre à l'unité de changement.

Respectivement, la première dimension oppose un changement prescrit à un changement construit. Le moteur de changement est perçu comme étant prescrit dans le cas où les organisations suivent une évolution prévisible, soit sous la forme d'un cycle se décomposant en phases, ou sous la forme d'un phénomène naturel. Par contre, ce moteur est considéré comme étant construit dans le cas où le changement est imprévisible, discontinu et ne répondant à aucune loi. Cependant, la deuxième dimension (unité de changement) oppose un changement au niveau d'une entité organisationnelle (un individu, un groupe ou même une organisation) à un changement cette fois-ci au sein de plusieurs entités organisationnelles (population d'organisations, interaction entre entités).

En faisant un croisement de ces deux dimensions, les auteurs ont abouti à une matrice regroupant différentes approches du changement organisationnel.

Figure 02 : Matrice des idéaux types de changement



Cette matrice met en évidence quatre modèles de changement que nous pouvons résumer comme suit :

- Le modèle de l'évolution (prescrit dans plusieurs entités) : ici le changement se présente sous forme d'une répétition de cycles de variation-sélection-rétention dans une population d'organisation. Ce modèle évolutionniste fait référence au fait que l'évolution des populations de l'entreprise suit le même cheminement d'évolution des espèces biologiques. De ce fait, toute création d'une nouvelle forme organisationnelle et/ou disparition ou aussi remplacement d'une ancienne, s'explique par un processus de sélection naturelle, dont les règles sont déterminées par le secteur.
- Le modèle dialectique (construit au niveau de plusieurs entités) : dans ce modèle le changement traduit une concurrence et confrontation entre deux projets opposés (thèse et antithèse). Cette confrontation donnera naissance à une synthèse, qui fera objet d'une organisation de base (thèse) de la période suivante.
- Le modèle du cycle de vie (prescrit au sein d'une entité) : celui-ci considère que toute organisation fait objet et passe par différentes phases de développement identiques. Et que chaque passage d'une phase à une autre est déterminé par un programme, des codes, des règles, des habitudes, des lois et des institutions sociales.
- Le modèle téléologique (construit au sein de l'unité) : dans ce cadre le changement est considéré comme un cycle de formulation d'objectifs, implantés, évalués et modifiés sur la base de l'apprentissage en l'occurrence réalisé par l'organisation.

Explicitement, afin d'aller dans le détail des différentes facettes du changement, Hargrave et Van de Ven (2006), se pensent sur le changement institutionnel. En outre, le changement des normes, schémas et modes de régulation qui contraignent le comportement des acteurs inter et intra organisationnels. Une fois que les quatre modèles de changements institutionnels sont identifiés les auteurs procèdent à une tentative d'explication de leur complémentarité.

Tableau n°02: Quatre changements institutionnels

Dimension	Design institutionnel	Adaptation institutionnelle	Diffusion institutionnelle	Action collective
Origine du changement	Construction sociale délibérée et stratégies d'acteurs pour répondre à un problème donné ou à une injustice	S'adapter aux évolutions de l'environnement fin d'atteindre une légitimité	Compétition pour des ressources obligeant les acteurs à adopter un modèle reconnu par la population d'organisations	Actions politiques entre partisans, pour résoudre un problème ou une injustice
Processus	Un processus dialectique permettant de résoudre le conflit et de créer des règles de travail	Un processus coercitif, normatif et mimétique	Processus de sélection naturel, variation, sélection rétention des formes institutionnelles	Cadrage et mobilisation des structures, opportunités politiques
Résultat	Création d'une nouvelle institution avec de nouvelles règles du jeu qui contraignent les acteurs.	Adoption d'un modèle institutionnel permettant de légitimer l'organisation	Formes institutionnelles sélectionnées (institutionnalisées) ou non retenues (désinstitutionnalisées) dans la population	Un changement ou un nouvel arrangement des règles de travail et des innovations institutionnelles

Source : adapté de Van de Ven et Hargane (2004) et Hargane et Van de Ven (2006, p.867)

II.2.2 Base conceptuelle

Pour ce faire, Nous allons, préalablement, énoncer les concepts clés empruntés à A. Desreumaux (1996), en particulier. Et ce, pour avoir une meilleure visibilité du sujet et de ses contours. Et aussi, afin, de nous aider à mieux construire notre perception du changement, et de sa dynamique, surtout.

II.2.2. 1. Les moteurs et logiques du changement

Dans le cadre de notre travail et en se rapportant à notre questionnement de base, cette présente recherche nous renvoie plutôt au « en quoi » (en quoi est-ce que le changement pourrait avoir une incidence sur la gestion des ressources humaines ?) et au « comment » (comment s'opère le changement ?) du changement. Il convient d'aborder aussi le « pourquoi » (pourquoi changer ?) du changement. A cet effet, une conception contextualiste³⁶ du changement doit prendre en considération les deux contextes du changement, à savoir, le contexte interne et externe.

Pour Aristote³⁷, le changement peut provenir de quatre causes. Qui sont respectivement, matérielle, formelle, efficiente et finale. La théorie des quatre causes est l'une des doctrines fondamentales de la physique et de la métaphysique d'Aristote (applicable en sciences sociales et valable pour le changement organisationnel). Celui-ci l'a élaborée à partir d'une analyse, non seulement des opinions des philosophes antérieurs, mais aussi du langage ordinaire relatif au pourquoi des choses. Après avoir dominé la science des derniers siècles du moyen âge, cette théorie aristotélicienne a fait l'objet des plus vives critiques de la part des philosophes modernes, tels que Bacon, Descartes et Spinoza, qui s'en sont particulièrement pris à la cause finale. Hume alla encore plus loin qu'eux, en s'attaquant à la notion même de cause. Hume précise que : *« si des objets n'avaient pas entre eux de conjonction régulière, nous n'aurions jamais formé de notion de cause et d'effet; cette conjonction régulière produit cette inférence de l'entendement qui est la seule connexion que nous puissions comprendre quelque peu. Quiconque tente de définir la cause en excluant ces circonstances sera obligé, soit d'employer des termes intelligibles, soit des synonymes du terme qu'il tente de définir³⁸ »*. Ainsi, si nous définissons la cause ce qui produit quelque chose, nous remarquons aisément que produire est synonyme de causer. De même, si nous définissons la cause ce par quoi quelque chose existe, la définition est sujette à la même objection. Car, qu'entendons-nous par ces mots (par quoi). Si nous avons dit qu'une cause est ce après quoi une chose existe constamment, nous aurions compris les termes de la définition. Cependant, la conception moderne de la cause, entendue comme une chose possédant la « vertu » de produire un effet, n'est pas la conception propre à Aristote. Pour celui-ci, en effet, une cause est un facteur

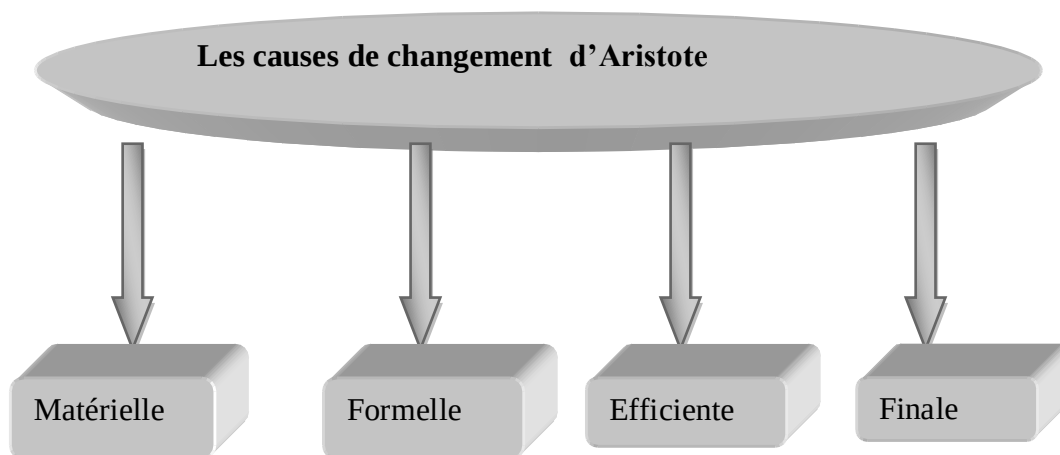
³⁶ A M. Pettigrew, Op.cit, p.293.

³⁷ G. Teneau, *La résistance au changement organisationnel*, L'Harmattan, Paris, 2005, p.32.

³⁸ J. Follon, *Réflexions sur la théorie aristotélicienne des quatre causes*, in *Revue Philosophique de Louvain*. Quatrième série, tome 86, n°71, 1988.p.324.

expliquant l'existence d'une chose telle qu'elle est. Une fois précisé ce sens, la théorie des quatre causes devient alors beaucoup plus acceptable. Même la cause finale, qui reste l'objet des critiques de maints savants ou philosophes contemporains, doit être évoquée pour expliquer, non seulement les productions de l'art ou de l'industrie des hommes, mais aussi celles de la nature vivante et même l'ordre du cosmos comme tel. C'est ce que sont amenés à reconnaître, à la suite d'Aristote et de Leibniz, et à l'encontre des partisans inconditionnels du mécanisme, bon nombre de biologistes et même de physiciens d'aujourd'hui. Pour Socrate les vraies causes des choses ne sont pas leurs «causes» matérielles et mécaniques (lesquelles, à vrai dire, ne sont pas des causes au sens propre, mais seulement des conditions nécessaires à l'action des vraies causes), mais plutôt le meilleur et le bien, en vue de quoi ces choses existent. Aussi pouvons-nous dire qu'à l'époque d'Aristote, l'idée de finalité avait déjà fait son chemin.

Figure 03 : les quatre causes du changement d'Aristote



Source : conception personnelle

Par ailleurs, Van de Ven et Poole font ressortir quatre familles de moteurs du changement et ce, selon que ce dernier est prescrit ou construit. Portant sur un élément isolé ou sur un ensemble d'éléments (en s'exposant à un risque de conflits) : le cycle de vie (croissance organique) ; l'évolution (survie compétitive) ; dialectique (opposition, conflit) ; téléologique (coopération volontaire).

Nous insistons à signaler que ces quatre familles de changement émanent des travaux de Van de Ven et Poole (1995). Ces dernières ont été abordées aussi plus tard par Van de Ven mais cette fois-ci avec Hargane en 2004 ainsi qu'en 2006 (abordées précédemment dans le cadre d'analyse).

Tableau n°03 : Les quatre familles de moteurs du changement de Van de Ven et Poole

Famille	Cycle de vie (croissance organique) ; Comte, Spencer, Piaget	Evolution (survie compétitive) ; Lamarck, Darwin, Mendel	Dialectique (opposition, conflit) ; Hegel, Marx, Freud	Téléologique (coopération volontaire) ; Mead, Weber, Simon
Logique	Séquence nécessaire, ordonnée, d'adaptation conformiste, unitaire	Sélection naturelle au sein d'une population	Forces contradictaires : thèses, antithèse, synthèse. Le pouvoir relatif d'une antithèse peut mobiliser une entité organisationnell e à un degré suffisant pour remettre en cause la thèse ou l'état courant et préparer une synthèse	Etat final attendu ; consrtruction sociale des buts en fonction des actions passées ; équifinalité (différentes façon d'atteindre un objectif).
Progression d'évènement	Linéaire et irréversible ; séquence d'étapes prescrites (passage d'un point de	Séquence répétitive, cumulative et probabilistique de variation,	Séquence récurrente, discontinue de confrontation, conflit et	Séquence/ cycle récurrent, discontinu de formulation d'objectifs, mise en œuvre, évaluation et adaptation

	départ à un point d'arrivée)	sélection et rétention d'événements au sein d'entités dans une population donnée	synthèse entre des valeurs et événements contradictoires	des objectifs basés sur ce qui a été appris et sur les états finaux désirés
Force génératrice	Programme (code) naturel, logique ou institutionnel qui prescrit les contenus spécifiques des étapes	Pénurie, rareté et compétition. On peut prévoir la probabilité de changement des caractéristiques démographiques de la population occupant une niche	Conflit et confrontation entre des entités, forces opposées, intérêts ou classes	<i>Enactment</i> construction sociale volontaire des membres de l'entité. Consensus sur les moyens ; coopération et symbiose
Conditions d'expérience	Une entité subit le changement, mais maintient son identité. Elle passe au travers d'étapes distinguables en forme ou fonction	Une population d'entités existant ensemble (dans une situation physique ou sociale avec des ressources limitées). Des mécanismes identifiables existent pour la variation, sélection et	Au moins deux entités existent (chacune ayant sa propre identité). L'une qui s'oppose ou est en contradiction avec l'autre	Individu ou groupe agissant comme entité unie s'engageant dans une action volontaire afin de construire socialement de partager cognitivement un état final ou objectif

		rétenion des entités dans la population		

Source : Teneau. G, la résistance au changement organisationnel, L'Harmattan, Paris, 2005, p.33.

Pour A. Desreumaux (1996), les moteurs de changement peuvent être analysés selon deux critères, d'une part selon leur localisation et d'autre part selon le degré de maîtrise du processus par les acteurs.

En ce qui concerne la localisation, le changement endogène peut être dû à une adaptation active sous forme de choix stratégique qui indique le volontarisme des individus. Comme, il peut être exogène dû à un contrôle externe qui indique le déterminisme environnemental et une certaine dépendance vis-à-vis des ressources. Dans ce cadre, une multitude de travaux a vu le jour par rapport au rôle du leader et s'est soldée par des propositions d'une typologie étroitement liée au comportement stratégique (R. Quinn, 2013 ; R.E Miles & C.C Snow, 1986).

En de ça du choix stratégique et du contrôle externe, nous allons porter une attention particulière à une troisième possibilité, qui, jusqu'à lors, n'a pas fait objet de traitement à savoir, celle de l'inertie (D.Kelly & T.L Amburgey, 1991). L'inertie est la tendance que manifeste l'organisation à persister dans les orientations prises dans le passé et empêcher des adaptations significatives (M.T. Hannan & J.Freeman, 1977). De ce fait, l'inertie n'est pas considérée comme un moteur de changement mais plutôt un frein. Pouvant être de cause organisationnelle émanant des routines organisationnelles, qui, sous-tendent, notamment, le principe d'hérédité ainsi que celui de permanence de l'approche évolutionniste. Les routines sont caractérisées, en effet, par une stabilité engendrant ainsi une inertie par rapport au changement. En sus, des routines, plusieurs autres facteurs d'ordre culturel (culture fortement persistante), financier (coût du changement) et politique (intérêt individuel ou collectif) peuvent constituer l'origine de cette dernière. Pour ce qui est de l'inertie environnementale, des travaux, beaucoup plus, dans le domaine du marketing (P.A Herbig & H. Kramer, 1993) ont traité de l'exemple de l'inertie engendrée par la stabilité temporaire de la demande autour d'une offre actuelle. Cette situation est favorable pour l'inertie et crée une réticence chez l'organisation la déstabilisant relativement à la décision de passer à des offres plus innovantes.

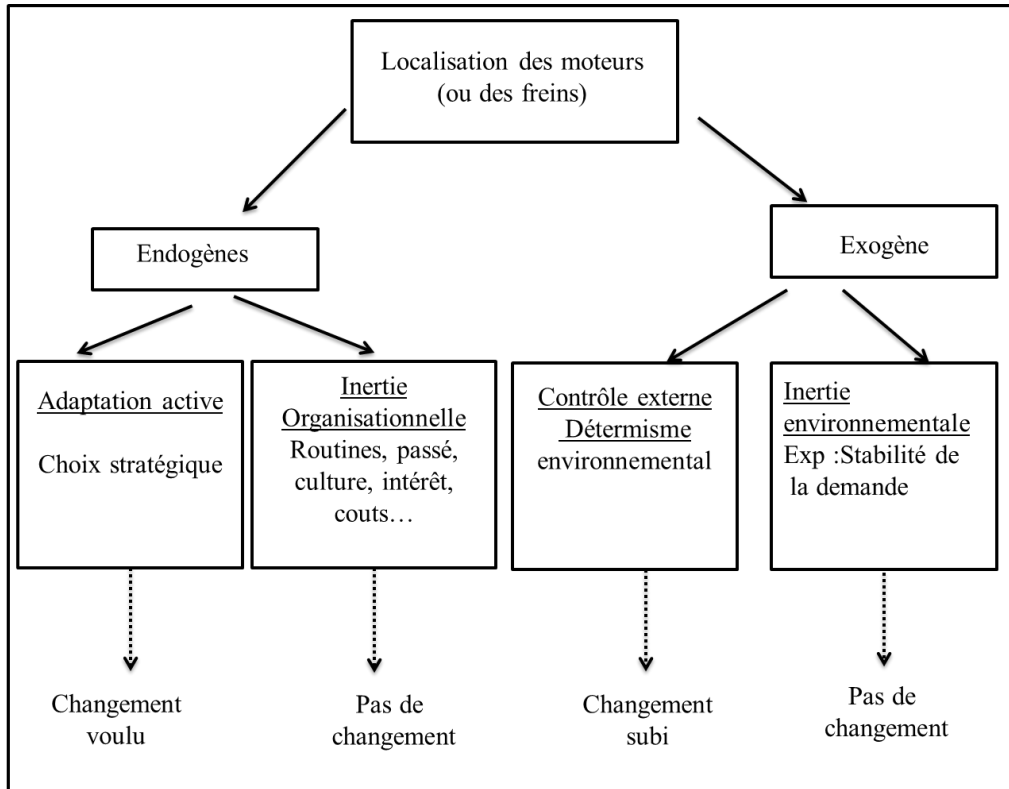
Ainsi, quelque soit la nature de l'inertie (organisationnelle ou environnementale), ceci ne fait pas référence à la remise en cause systématique des possibilités et opportunités de changement à long terme. Le fait de ne pas aboutir à un changement à un instant « y » donné ne signifie pas forcément une incapacité de changement. Ceci peut se traduire par une lenteur de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de ses facteurs environnementaux et que la capacité de changer peut être obtenue au fil du temps. Au final, nous sommes convaincus que la notion d'inertie, ne veut pas dire stabilité dans le sens où il n'y a pas d'action. Nous adhérons au courant prodiguant le postulat que la résistance au changement constitue en soi une action.

Par définition, la notion d'inertie peut être substituée par celle de permanence dans le sens où l'immobilisme total n'existe pas. D'ailleurs, les interactions entre l'environnement et les routines peuvent déboucher sur la modification de ces dernières. Autrement dit, elles ne sont pas statiques vu leurs permanentes interactions avec le système de cognition et d'apprentissage des acteurs. Elle est « le produit du couplage d'un agent avec son environnement »³⁹.

Pour résumer, nous pouvons distinguer la localisation des moteurs (ou des freins) du changement (ou du non-changement) selon que ceux-ci soient endogènes ou exogènes. Dans le premier cas, deux sous cas sont possibles soit l'organisation choisit de changer et de s'adapter activement par la formulation de choix stratégiques, soit l'inertie organisationnelle empêche l'organisation de changer. Dans le deuxième cas, deux cas de figures peuvent aussi se présenter : soit l'environnement a un poids important sur l'organisation au point qu'elle change, mais le changement reste subi. Ou soit que l'inertie environnementale empêche l'organisation de changer. La figure ci-dessous résume la localisation des moteurs (ou les freins) du changement et leurs conséquences sur l'organisation.

³⁹ B. Conien, *La notion de routine : problème de définition*, Sociologie du travail, 1998, pp. 479-489.

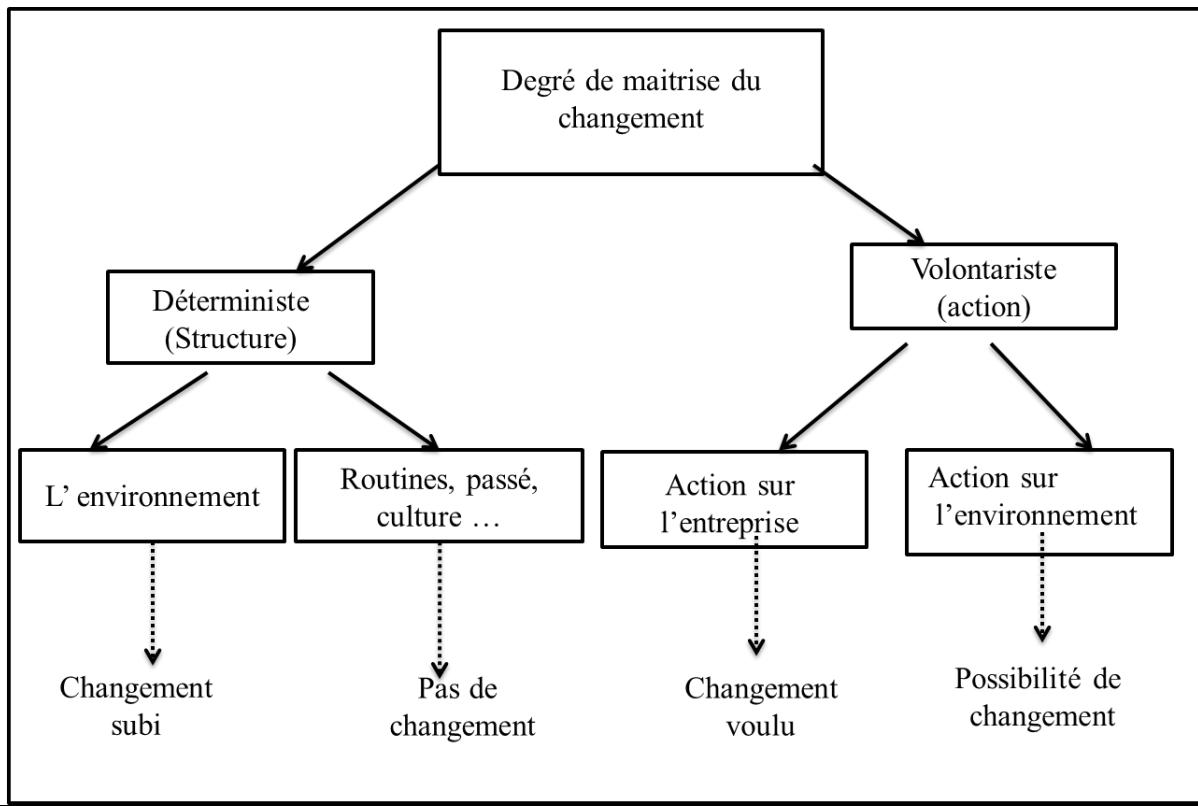
Figure 04 : Localisation des moteurs de changement



Source : Hela Ben Ayed, changement organisationnel et dynamisme des communications, thèse en sciences de gestion, Lyon, 2004, p.44.

Quant au volontarisme, il peut être aussi exogène quand il s'agit d'une action sur l'environnement plutôt que sur l'entreprise. A. Desreumaux (1996) souligne que dans ce cas, l'entreprise peut évoluer sans opérer de changement interne. En pratique, cette situation nous semble très rare sauf éventuellement dans le cas d'un monopole. La figure réservée et représentative du résumé du degré de maîtrise du processus du changement par les acteurs est empruntée des travaux de H. Ben Ayed (2004) et elle est comme suit :

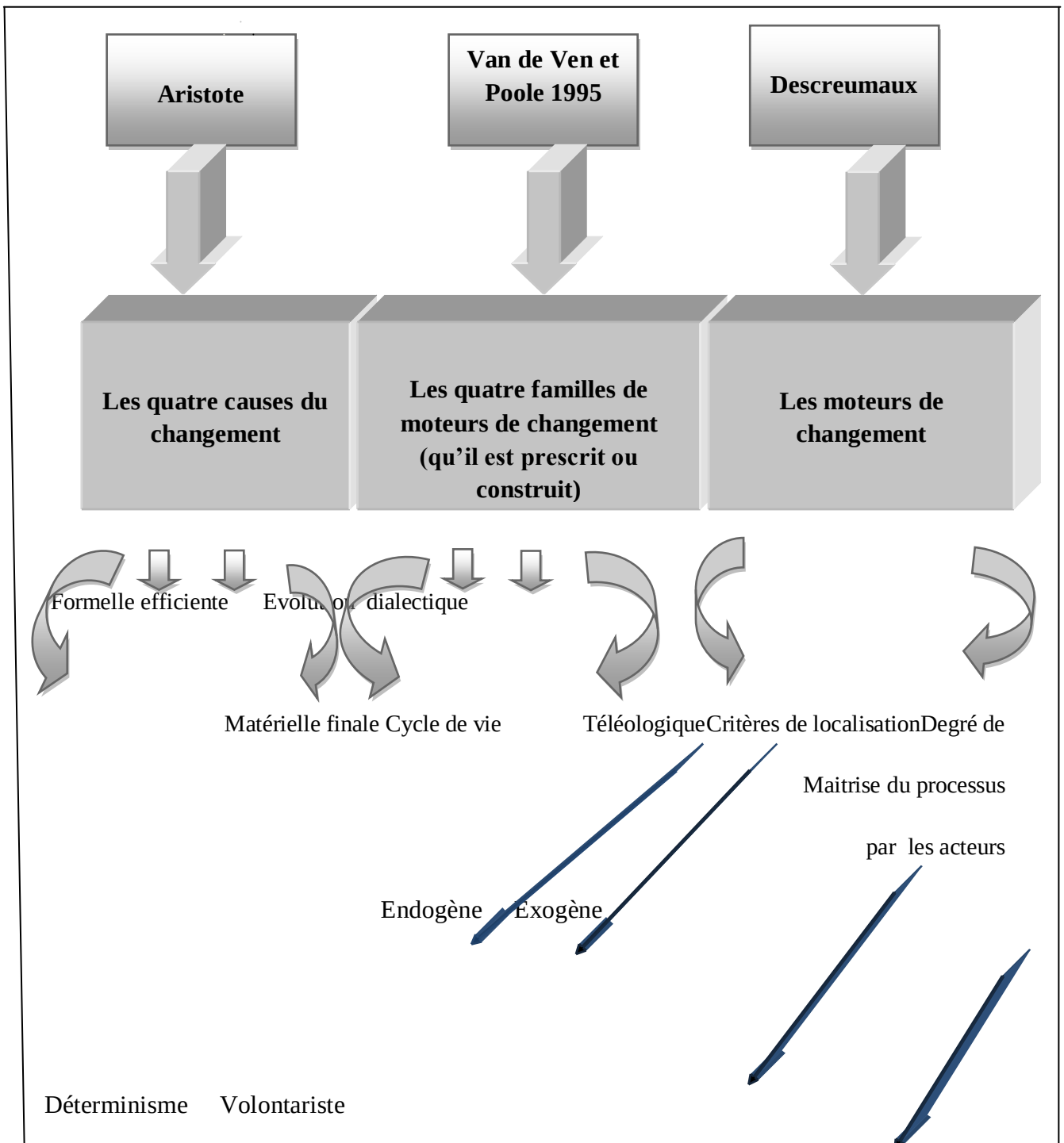
Figure 05 : Degré de maîtrise du changement



Source : Hela Ben Ayed, changement organisationnel et dynamisme des communications, thèse en sciences de gestion, Lyon, 2004, p.45

Dans ce qui suit, nous allons établir une figure récapitulative des travaux des auteurs cités précédemment. Et ce, en mettant l'accent sur les éléments principaux et essentiels des moteurs de changement.

Figure 06: Synthèse des moteurs du changement



Source : conception personnelle.

II.2.2. 2. Les étapes et finalités du changement

Selon les travaux et analyses portant sur les étapes et stades du changement (G. Teneau, 2005). Nous retrouvons, souvent, une conception déterministe de la vie des organisations. En outre, cette réflexion est traversée par deux tendances, à savoir :

Une première tendance découle du courant de développement organisationnel. Ici, les chercheurs se sont entendus à dire et à démontrer l'articulation des changements de stratégies et ceux des changements de structures, qui, peuvent être affiliés à ce courant de réflexion. Par ailleurs, un deuxième courant accorde de l'importance aux processus réels et concrets du changement à l'intérieur des organisations ainsi que des populations. Le modèle le plus itératif est celui de la variation, sélection, rétention ou de la cristallisation, décristallisation, recristallisation.

Pour les finalités, deux courants aussi font objet de la littérature à savoir, le changement ayant une conception technocratique qui a comme finalité l'amélioration ou (ré) formation d'un système donné ; ou le changement abordé à la suite d'une approche politique et critique ayant comme finalité moins à réformer le système pris en compte qu'à le changer de manière plus ou moins radicale.

II.2.2.3. Origines et formes du changement

II.2.2.3.1. Les origines

Si le changement est ambigu par nature. Celui-ci ne peut être expliqué que par la diversité de ses origines⁴⁰. Toutefois, les recherches en général sont regroupées autour de trois axes :

A- Origine exogène

Ici l'impact est mis sur les forces exogènes et sur l'impact de l'environnement. Essentiellement, il s'agit du courant écologiste (écologie des organisations). Bien évidemment, d'inspiration lamarckienne ou darwinienne avec un déterminisme environnemental plus ou moins fort et des approches institutionnalistes qui mettent en exergue les dimensions culturelles et symboliques des organisations.

⁴⁰P. Devriendt, *Accélérer le changement : le théorème de Welch*, éditions emsMAMAGEMENT&SOCIETE, Paris, 2012, p. 20.

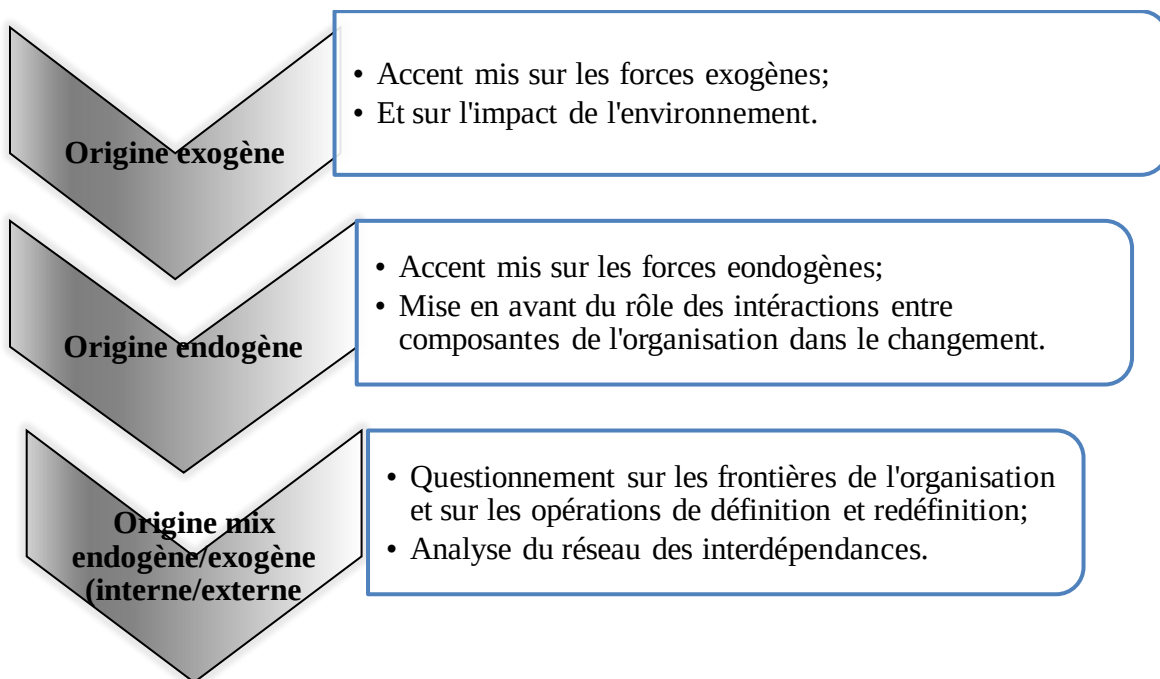
B- Origine endogène

Ici l'intéressement du groupe est porté sur les forces endogènes et ce, en mettant l'accent et en avant le rôle des interactions entre les composantes de l'organisation dans le changement. Souvent, les analyses portent sur les relations fonctionnelles ou dysfonctionnelles entre la totalité du système et ses parties (composantes) ou sur les mouvements de contradiction et/ou de renforcement de forces ou d'impératifs qui engendrent au final des configurations plus au moins stables.

C- Mix endogène/ exogène (distinction interne/ externe)

Ce troisième groupe remet en cause la distinction interne et externe et se penche sur un questionnement relatif à la notion de frontière de l'organisation ainsi que sur les opérations de définition et redéfinition, construction de l'organisation et de ses changements. L'élément indispensable et pertinent de l'analyse ne sera plus l'unité ou l'organisation mais bel et bien le réseau des interdépendances.

Figure 07: Les origines du changement

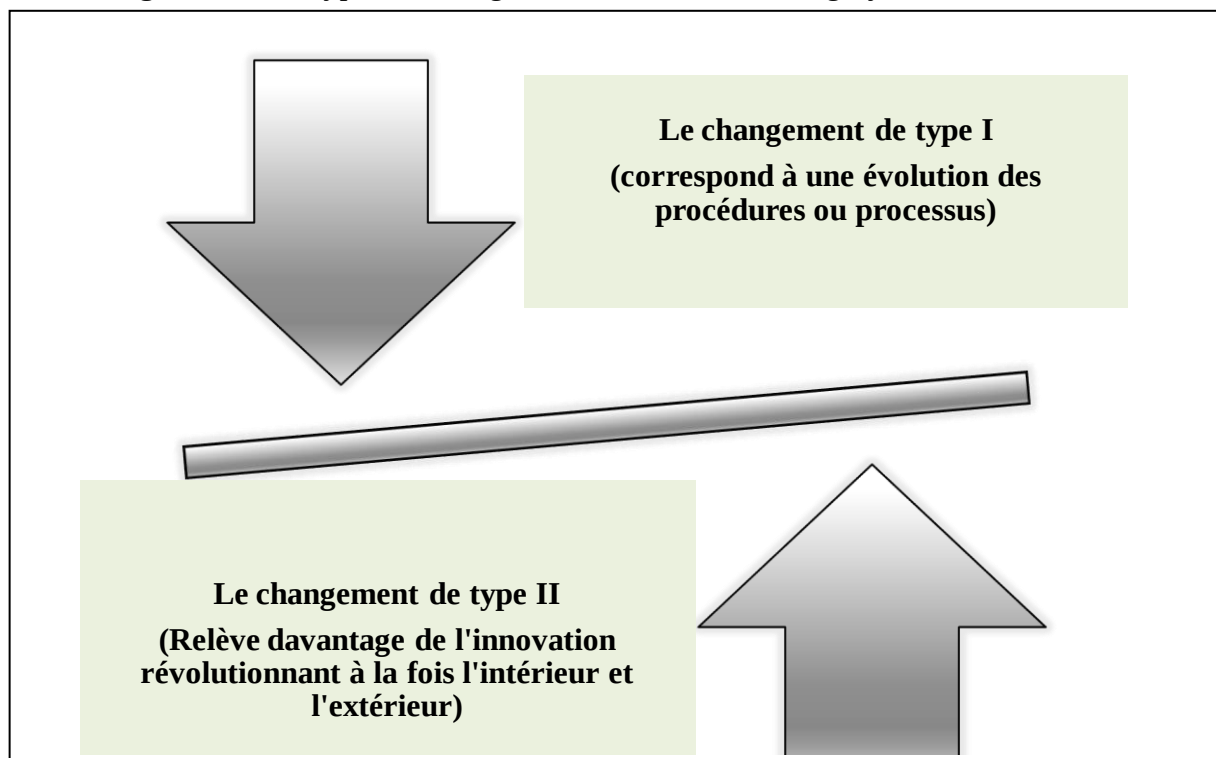


Source : Conception personnelle à partir des lectures effectuées

II.2.2.3.2. Les formes

Plusieurs études évoquent une distinction entre un changement de type I et un changement de type II. Parmi les auteurs qui ont opéré cette distinction nous retenons les écrits du fondateur⁴¹ de l'école Palo Alto Gregory Bateson⁴² pour qui respectivement, le type I serait reproducteur ou évolutionnaire et le type II serait transformateur ou révolutionnaire. Une situation de crise profonde, paraît particulièrement favorable à un changement révolutionnaire (qualifié de changement du changement) et ce, à l'exception de trois circonstances. Primo, le vieillissement du système ; Secundo, arrivée d'une personnalité externe à impact et poids indiscutables (comme un nouveau dirigeant ou consultant). Cette dernière, apporte du sang neuf, une nouvelle vision des conceptions et perceptions avec animation d'une charge psychologique et surtout affective, qui, peut jouer un rôle de réconfort et d'aisance dans l'acceptation d'un changement d'une structure dite profonde. Enfin, arrivée du système à des bornes temporelles importantes où la tendance de mise au point (bilan) est de mise par rapport au réalisé et à ce qui reste à faire.

Figure 08: Les types de changement selon Bateson Gregory



Source : Conception personnelle

⁴¹ Bateson Gregory fondateur de l'école de Palo Alto, il fait le lien dans ses travaux sur les types de changement et les niveaux d'apprentissage.

⁴²S. Caillé, *De changement en changement*, éditions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2011, p. 2.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Giroux (1991), se sont penchés sur la manière avec laquelle le changement doit être qualifié ainsi que sur les caractéristiques à partir desquelles il y a une possibilité d'envisager des types de changement. Giroux s'est interrogé, surtout, sur la gestion et l'accompagnement du changement qui sont des éléments déterminants en termes de résultante à valeur ajoutée pour la réussite ou l'échec du changement.

Explicitement, la typologie de Giroux⁴³ se propose de qualifier le changement en rapport avec son étendue (global/partiel), de sa profondeur (majeur/marginal) et de son rythme (lent/rapide). Pour ce dernier point, nous ne pouvons le citer sans remonter aux travaux de Mintzberg c'est à cet effet, qu'une fois la typologie de Giroux achevée nous procéderons à une petite revue de la littérature des travaux de Mintzberg sur le changement.

Pour expliquer les points énoncés, nous allons regrouper les formes du changement et leurs caractéristiques dans un tableau afin de mettre en lumière la différence de chaque changement.

Tableau n° 04: les formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le <i>statu quo</i> en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération de la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement
	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une

⁴³ D. Autissier et al, *Conduite du changement*, Dunod, France, 2018, pp 11-12.

Profondeur		rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, (structure, système, processus décisionnel, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : adapté de Giroux (1991, p.10).

Cette typologie peut être considérée comme un référentiel apportant des réponses un peu plus concrètes, surtout, pour les managers au sein des organisations. Cependant, une complexité apparaît lorsqu'une volonté de croisement entre les trois dimensions se manifeste. Comme elle pose aussi une problématique majeure au niveau de l'interprétation qui de plus en plus tend à être difficile à déterminer.

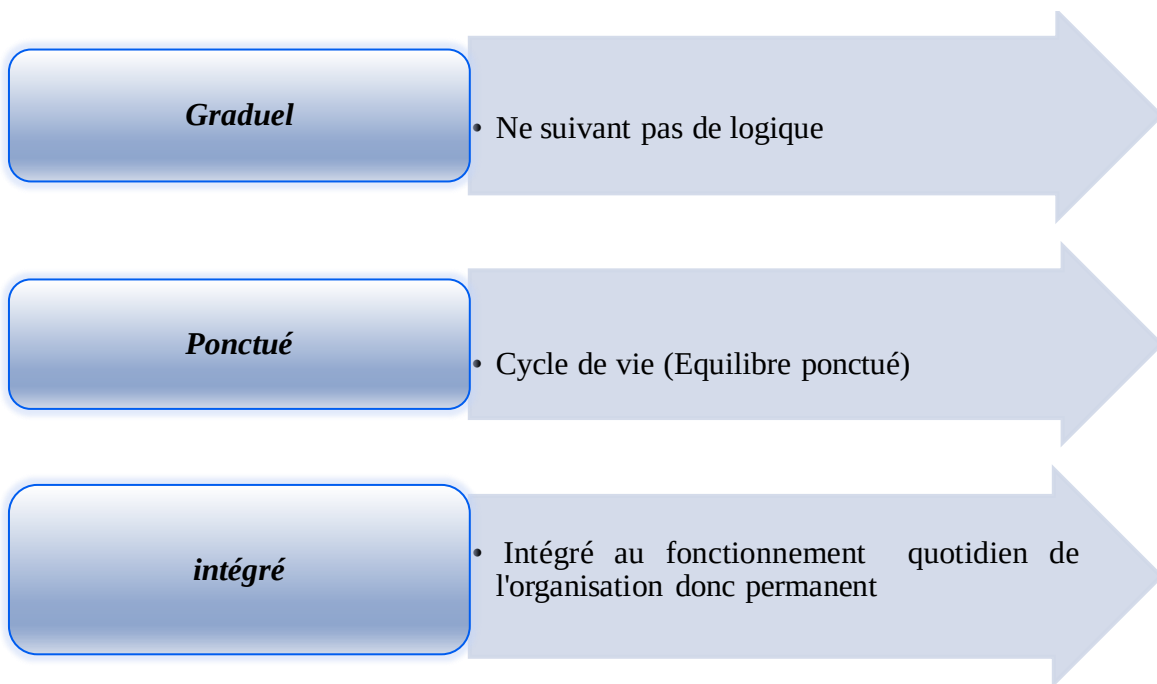
Par ailleurs, le changement peut ne pas suivre un rythme précis dans l'histoire de l'organisation, et dans ce cas il est graduel. Il peut aussi suivre un rythme bien particulier, il est dans ce cas ponctuel.

La conception du changement comme un phénomène graduel stipule qu'il n'existe aucune logique particulière dans le rythme d'évolution si nous étudions l'organisation sur une période suffisamment longue. Le changement dans ce cas est caractérisé par de petites modifications incrémentales et cumulatives.

A l'inverse, le modèle des cycles de vie est un exemple où le changement prend un certain rythme régulier connu d'avance H. Mintzberg, F. Westley (1992). Il met en évidence l'existence d'une logique interne et stable de l'organisation. Dans cette perspective, à un certain point dans le temps, tout changement incorpore un changement d'une étape précédente du cycle de vie. Ainsi, la perception de l'environnement par l'organisation n'est pas aussi importante que les règles immanentes dictées par la séquence d'étapes. Les modèles de cycles de vie des produits ou des processus sont souvent utilisés pour décrire le changement des

organisations à long terme (Caron H. St John, Richard W. Poudet & Alan.R Cannon, 2005). Nous retrouvons cette conception du changement notamment chez C.J Gersick (1991) dans le modèle d'équilibre ponctué, qui reconnaît l'existence de changements de natures différentes. D'une part, l'évolution se caractérise par le maintien de la logique interne du système et d'autre part la révolution se caractérise par la remise en cause de cette logique. Ainsi, la figure suivante (cf. figure 9) résume les rythmes du changement.

Figure 09 : Rythmes du changement



Source : conception personnelle

Implicitement, et en conséquence aux limites citées précédemment. Une nouvelle typologie apparaît en tenant compte des questionnements des dirigeants lors des changements. Deux questions principales en gestion du changement ont émergé, à savoir : imposé ou négocié et rapidité (faire vite ou prendre le temps). Par effet de multitudes des travaux et des auteurs traitant du changement, une matrice des changements de quatre parties et de deux axes a été instaurée pour effectuer un classement des différents auteurs au regard des attentes des managers. Toutefois, nous ne pouvons évoquer le changement au sein de l'organisation sans parler du management du changement.

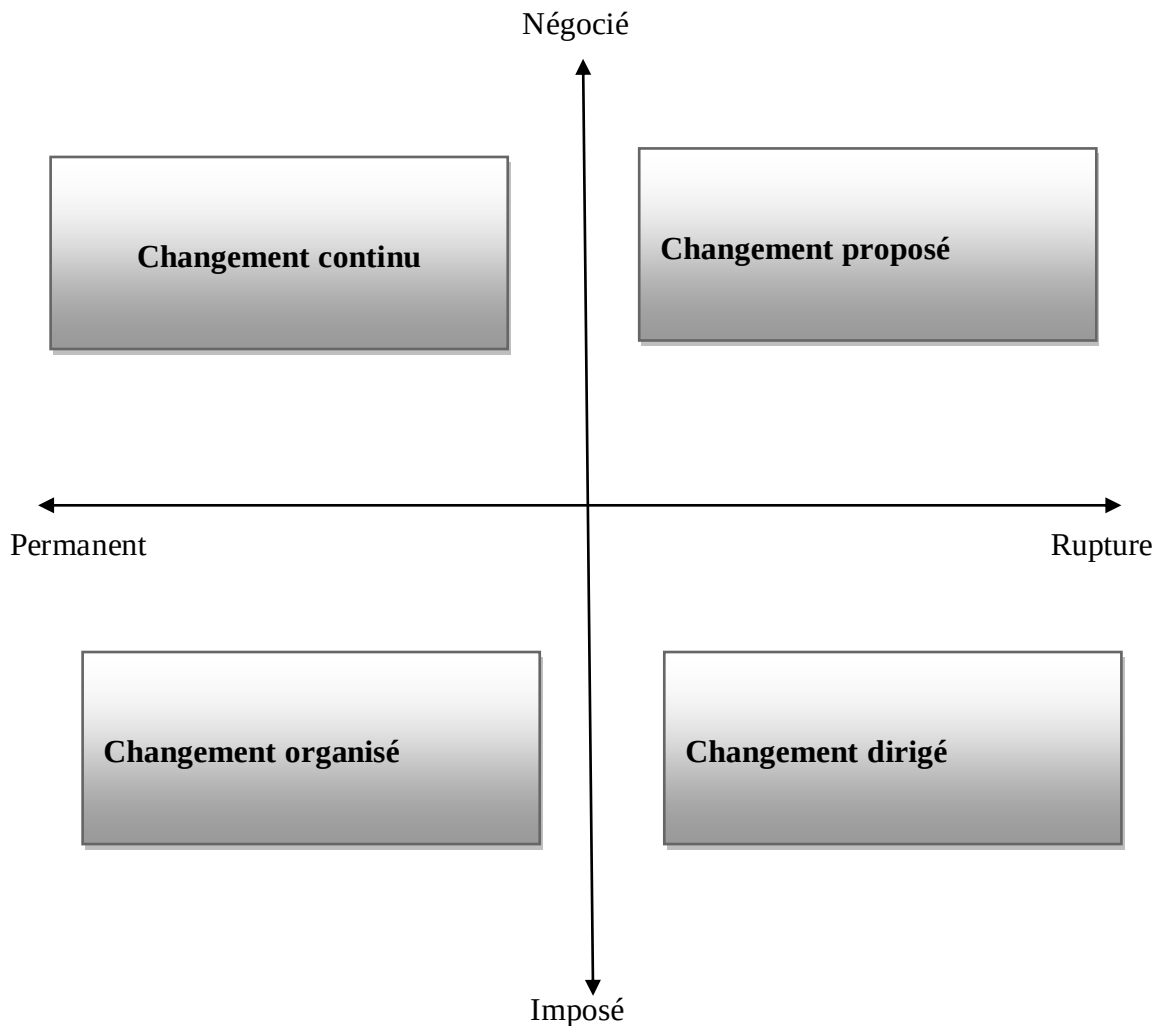
Toutefois, Kotter et Cohen mettent en avant l'exemple du cadavre dans son salon en avançant que « *si on ne l'enlève pas on va l'enjambrer* »⁴⁴. Pareil, pour l'entreprise quand nous effectuons un changement nous devons l'effectuer en intégralité car si nous mettons un élément même si nous nous rappelons plus tard nous n'allons pas le faire. John Kotter⁴⁵ dans son approche (le modèle dominant) a évoqué huit étapes pour dépasser les résistances spontanées que nous citerons un peu plus loin, à savoir, quand nous traiterons du management du changement.

Autant de questions relatives au changement permanent et de rupture ou négocié ou imposé ont donné naissance à une matrice illustrant quatre types de changement. Cette dernière constitue une forme de cadran managérial du changement que nous citerons ici afin de procéder à une classification des différents auteurs et de leurs acceptions du changement et des notions qu'ils traitent et développent. Cette matrice est souvent perçue comme une grille de lecture ou une forme d'un idéal type pour une lecture du réel qui demeure toujours plus complexe et nuancé.

⁴⁴ P. Devriendt, *Accélérer le changement : le théorème de Welch*, éditions ems MANAGEMENT&SOCIETE, Paris, 2012.

⁴⁵ Professeur à Harvard, dont le livre *Leading change* en 1996 est devenu un best seller mondial.

Figure 10: Matrice des changements



Source : D. Autissier et al, *conduite du changement*, Dunod, France, 2018, p.15.

Explicitement, ce cadran fait référence à quatre types de changement que nous allons aborder brièvement dans ce qui suit:

- a) **Changement continu** : ici le changement émerge au sein de l'organisation de manière non organisée ou après une prise de conscience relative à un événement interne ou externe car il ne suffit pas de prendre connaissance d'un événement mais il faut prendre davantage conscience de ses implications.
- b) **Changement proposé** : c'est une proposition de la direction en termes des résultats escomptés et de planning à respecter.
- c) **Changement dirigé** : ici l'impulsion de ce dernier est octroyée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible.

- d) Changement organisé : comme la finalité de ce dernier n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les inciteront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels un débouché sera de mise pour une dynamique de changement.

Comme précité une présentation des auteurs est proposée (dans le tableau ci-dessous) suite au traitement du sujet de changement et de ses types (auteurs principaux et périphériques).

Tableau° 05: Typologie des travaux sur le changement et la conduite du changement

Auteurs	Auteurs principaux	Auteurs périphériques
Changement Négocié/Permanent	Van de Ven (la multiplicité des modèles de changement,1983), Senge(le changement par l'apprentissage, 1999), Orlikowski, After, Sainsaulieu, Norbert.Alter(le management del'innovation organisationnelle, 2005)	March (apprentissage et dynamique du changement, 1981), ,Nonakaet Takeuchi, Weick(the social psychology of organisation, 1979), Kolb(comportement organisationnel,1974) Hatch (modèle de dynamique culturelle,1993), John.Dewey (apprentissage organisationnel, 1938), Argyris(apprentissage organisationnel, 1978)
Changement Permanent/Imposé	Shein (la culture de l'apprentissage organisationnel,1985), Kotter (managers et changement,1996), Pettigrew (une approche contextualiste du changement,	Bateson et Watzlawick (types de changement et d'apprentissage,1977/1975), Kim (de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel,1993), Johnson et Scholes (culture et

	1985), Miller et Friesen (le changement organisationnel, une évolution ou révolution, 1980)	changement stratégique, 2008), Denis, Lamothe et Langley (le changement dans les organisations pluralistes, 2001), Tushman et Romanelli (le changement un équilibre ponctué, 1985)
Changement Imposé/Rupture	Breil et Savoie (les phases de préoccupation du changement, 1999), Kanter (la gestion du changement, 1992), Beckhard (le développement de l'organisation, 1975)	Kets de Vries (psychologie du changement chez l'individu, 2006), Allaire et Firsirotu (transformation des stratégies d'entreprise et révolution culturelle, 1987) , Hannan et Freeman (l'écologie des populations).
Changement Rupture/Négocié	Lewin (dynamique de groupe, psychologie sociale, 1947), Balogun (managers intermédiaires et changement, 2003), Mintzberg (intention et émergence du changement, 1978)	Moscovici (influence des minorités comme vecteur de changement, 1954), Gioia, Green-wood et Hinings (design organisationnel, 1980)

Source : conception personnelle.

II.2.2.4. Les modèles et processus du changement

Plusieurs auteurs ont traité des modèles et des processus de changement en s'appuyant sur des postulats différents.

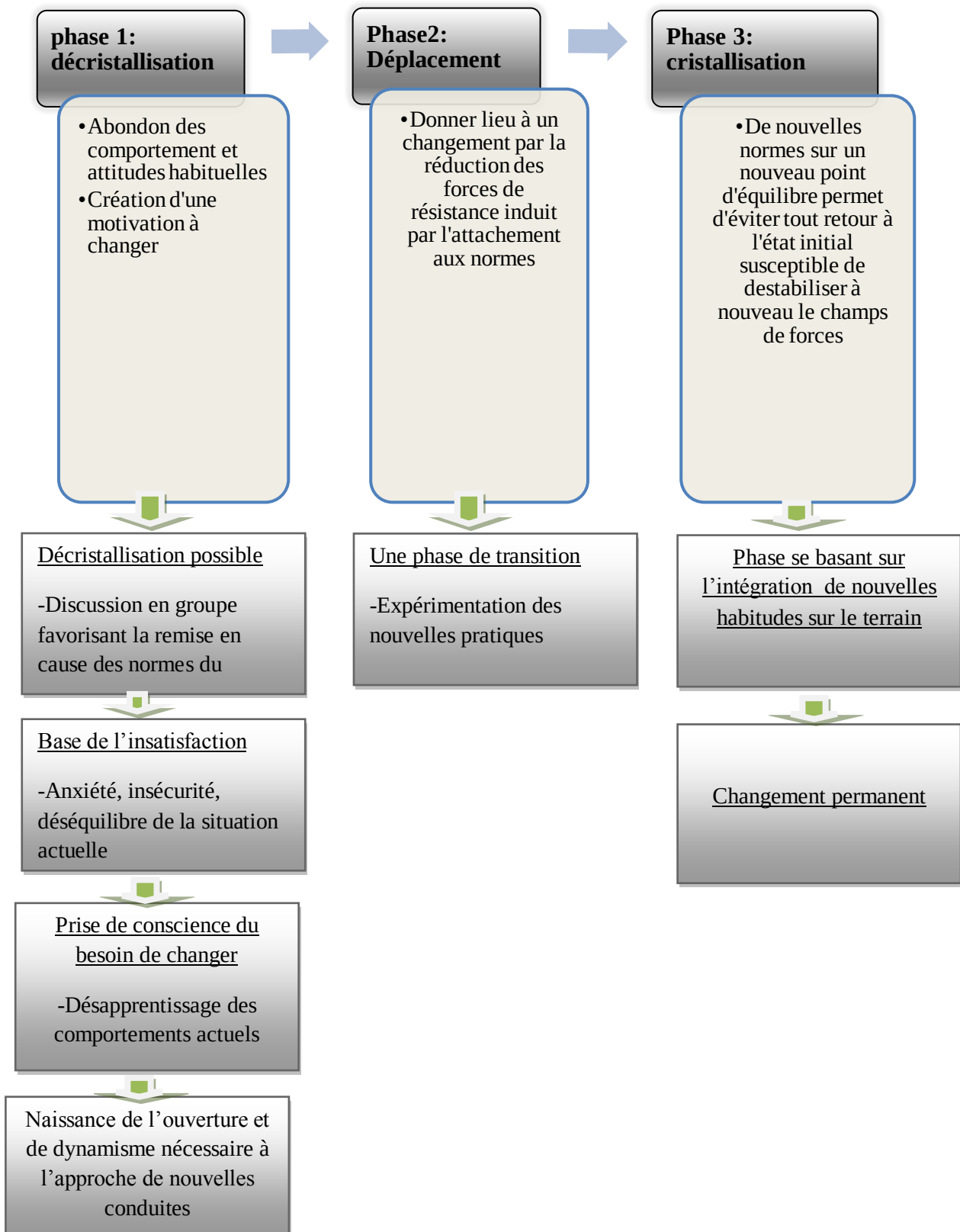
II.2.2.4.1. Les modèles de changement

K. Lewin (1947) est l'un des auteurs pionniers dans le domaine de la psychologie sociale. Par ailleurs, les travaux qui nous intéressent chez cet auteur sont ceux orientés vers le changement où il traite ce dernier comme un épisode à part de la vie des organisations, déstabilisateur mais contrôlable.

Cependant, dans la lignée des travaux sur les groupes, l'auteur propose un modèle de changement en trois phases, devenu un classique par la suite. Ce modèle propose un processus de changement en trois phases⁴⁶ : la décristallisation (phase 1), le déplacement (phase 2) et la cristallisation (phase 3). Ces trois phases sont résumées dans la figure suivante.

⁴⁶ P. Devriendt, Op.cit, p.25.

Figure 11:Le modèle de changement en trois phases de Lewin



Source : conception personnelle

Par ailleurs, Mintzberg (1999) en faisant le parallèle entre les notions de la stratégie planifiée versus émergente et le changement organisationnel identifie un changement planifié et un autre dirigé par opposition à un changement spontané. Toutefois, Mintzberg en s'associant avec Westley en 1992 s'est penché sur le changement mais cette fois-ci en abordant sa profondeur selon un *continuum* allant d'un niveau concret (système, structure, personnel) à un niveau abstrait (la culture). Pour définir sa profondeur quatre dimensions ont été retenues et qui sont regroupées dans la figure suivante

Figure 12: Les quatre dimensions définissant la profondeur du changement

Contenu du changement	Changement organisationnel (d'état)	Changement stratégique (de direction)
Planifié		
Du niveau le plus conceptuel (Pensées)	Culture	Vision
	structure	Positions
	système	Programmes
Au niveau le plus concret (actions)	personnes	Infrastructures

Source : adapté de Mintzberg et Westley, 1992, p.40.

Allant de ce *continuum*, les deux auteurs à travers leur travail démontrent que le changement peut être conduit aussi bien par le haut que par le bas. Et pour une meilleure compréhension de la dynamique des organisations Mintzberg (1982), s'inscrit dans l'école dite de contingence. Cette dernière stipule que les facteurs environnementaux (complexité, incertitudes, mouvance, etc) influent de manière directe les structures de l'organisation et par la même circonstance la dynamique organisationnelle. De ce fait, en s'associant ces deux auteurs développent trois modèles de cycle de changement (Mintzberg et Westley, 1992) et ils sont résumés dans le tableau suivant en faisant toujours allusion à leur origine religieuse⁴⁷

⁴⁷ Ces modèles de cycle de changement puisent leur origine de l'analyse des cycles d'évolution des grandes religions à travers le temps.

Tableau 06: Les trois modèles des cycles de changement

Modèle 1 : Enclavement	Modèle 2 : Clonage	Modèle 3 : Déracinement
Caractérise des changements dans l'église catholique du VIII^e siècle en Italie. Ils ont su capter les changements initiés par la base dans une enclave particulière pour les intégrer dans la structure existante. ↓ Le même mécanisme a vu le jour dans les grandes entreprises l'utilisant dans un premier temps pour isoler les volontés de changement. ↓ Cause : éviter les risques de propagation et contamination du reste de l'entreprise. ↓ Au lieu de détourner le mouvement l'entreprise le tolère (isoler pour éviter à le concurrencer). ↓ Cette pratique est utilisée en masse lorsque l'entreprise se trouve dans une situation de crise (volonté de changement fort) ↓	Apparu au XVIII^e siècle au sein de l'église protestante nord-américaine. Il correspond à une fragmentation des confessions en organisations distinctes. ↓ Forme propre aux entreprises diversifiées qui développent des ancrages locaux forts. ↓ Objectif : ancrages permettent de fonctionner avec des unités de petites tailles qui sont plus sensibles aux besoins de la clientèle et attentes des employés. ↓ Le clonage individuel favorise la créativité et l'innovation (en acceptant les pluralismes des opinions)	Développé au sein du Bouddhisme primitif en Inde. Prônant la renonciation à tous les attachements formels (ni à un maître ou communauté pour les moines). ↓ Des convents se voyaient dispersés sur ordre de leur maître. ↓ Dans une entreprise la démarche de déracinement débute par une phase de conflit. ↓ Objectif : déboucher sur une phase d'adaptations isolées et s'achever par une nouvelle stabilité. ↓ Dans ce modèle c'est le leader qui provoque le changement de déracinement ↓ Ce qui lui permet l'évitement du développement de la hiérarchie ou des règles en laissant les membres de

Les leaders utilisent les changements initiés par les enclaves pour les étendre sur toutes les parties de l'entreprise ↓ Difficulté de la stratégie réside dans la vigilance permanente à la fois pour tenir à l'écart mais aussi pour intégrer au bon moment le changement préconisé.		l'organisation autonomes. ↓ Sa difficulté réside dans la limitation de l'apprentissage collectif, même si l'apprentissage individuel est présent.

Source : conception personnelle à la suite des lectures effectuées

Par ailleurs, ces trois modèles ne s'excluent pas mutuellement au sein de l'organisation. Ils peuvent être employés successivement ou même simultanément avec la sauvegarde d'une tension créatrice.

II.2.2.4.2. Le processus du changement

Avec la dialectique entre le changement planifié et le changement émergent abordé brièvement précédemment. Il est vrai qu'en pratique ces deux types de changement peuvent facilement cohabiter. Cependant, un changement charismatique pourrait être ajouté comme un troisième type de changement. Pour celui-ci, la vision est planifiée par le leader tandis que la mise en œuvre est plutôt émergente. Toutefois, qu'il soit planifié, charismatique ou construit, nous préconisons que le processus du changement est largement influencé par le mode de gouvernement dans l'entreprise.

En somme, notre représentation du changement sera une représentation d'un changement intégré pour laquelle l'approche systémique est retenue comme cadre conceptuel. Son apport réside dans sa recherche des différents sous-systèmes impliqués de manière directe ou indirecte dans le processus de changement. Comme, elle s'interroge sur le mode de

gouvernement qui pourrait avoir une incidence quelconque sur le changement (positive ou négative). Le modèle systémique conduit à ne pas considérer les situations comme des pièces isolées, mais comme un ensemble complexe d'éléments en interdépendance les uns avec les autres.

III. LE CHANGEMENT : QUELLES PERSPECTIVES ?

La problématique du changement que pose le contexte algérien nous incite à réfléchir sur les modes d'adaptation et s'interroger sur l'évolution des entreprises. Nous pouvons distinguer deux niveaux d'analyse. Un niveau d'ordre micro-économique et un autre, d'ordre macro-économique.

III.1. Perspective macro-économique : une approche écologique⁴⁸

Le contexte actuel et futur de la l'Algérie est entrain de changer la physionomie de l'économie algérienne. En effet, avec le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché. Ajoutant à cela les conjonctures traversées par le pays (crise des années 80/90, intensité concurrentielle avec l'arrivée des marques étrangères, inflation, etc). Certes, un constat de l'entreprise algérienne est présent en faisant un état de leur évolution. Quelques entreprises se développent et croissent en arrivant à garder leur place sur le marché, d'autres disparaissent. Une question se pose alors : quelle est la probabilité de survie et de mortalité des entreprises algériennes ? Et de quoi dépendent-elles ? En d'autres termes, si nous prenons l'exemple d'une entreprise industrielle, si cette dernière arrive à survivre et à faire toujours partie de la population des entreprises industrielles, cela peut-il être expliqué par des variables endogènes ou plutôt exogènes ?

Si nous nous rapportons à une approche écologique, la caractéristique principale des variables explicatives de la probabilité de survie d'une entreprise ne dépend pas directement de la stratégie mais plutôt de variables exogènes. L'entreprise ne vit et n'évolue pas en autarcie. Elle est insérée dans un marché, en l'occurrence, dans un environnement, c'est pourquoi nous parlons de déterminisme environnemental. C'est-à-dire que la structuration de l'ensemble de la population des entreprises suit un ordre bien déterminé basé sur des

⁴⁸A. Silem, J.M Albertini, *Lexique d'économie*, Dalloz, Paris, 1999, p.626.

«L'écologie en biologie est la science qui a pour objet l'étude des rapports entretenus entre les êtres vivants et leur milieu. L'écologie des populations d'organisations est un courant théorique américain en sociologie des organisations notamment initié par M.T. Hannan et J. Freeman qui utilisent par analogie les mécanismes essentiels du néo-darwinisme. Ils rendent compte de l'évolution des organisations au niveau des populations de firmes ayant des formes organisationnelles similaires».

dimensions, il s'agit du principe d'isomorphisme⁴⁹. Ce principe souligne que l'acquisition d'une forme d'organisation est la même entre unités lorsqu'elles sont soumises aux mêmes conditions de l'environnement. Des courants de pensées, à l'instar, de celui de la théorie de l'écologie des populations (M.T. Hannan & J. Freeman, 1989) ont développé ce concept.

Ces variables exogènes qui influencent la probabilité de survie et de disparition des entreprises peuvent être classées selon trois groupes : celles propres à l'entreprise et qui sont invariables (comme l'âge de l'entreprise...), celles propres à l'environnement (comme le contexte politico-économique au moment de la création de l'entreprise tels que le chômage, l'inflation...) et enfin, les variables propres à la population elle-même (comme le nombre de créations et de disparitions passées, intensité concurrentielle...) ⁵⁰.

Concernant le premier type de variables qui est lié à l'organisation, l'âge et la taille de l'entreprise constituent des variables exogènes que nous ne pouvons pas changer et qui ont une part explicative dans la probabilité de mortalité de l'entreprise. L'analyse de 100 cas par D. Evans⁵¹ ou encore l'étude de P. Dunne et A. Hughes ⁵² ont montré que le taux de mortalité des organisations tend à baisser à partir du moment où ces dernières avancent dans l'âge et grandissent en termes de taille. Ce type de variables est valable au sujet de notre recherche à savoir l'ENIEM avec plus de trois décennies d'existence.

Quant au deuxième type de variables exogènes lié à l'environnement, les recherches ont montré que lorsque les conditions sont difficiles lors d'une forte concentration du secteur ou une augmentation du coût des ressources, l'entreprise aura moins de chance à survivre.

Enfin, le troisième type de variables qui constitue l'apport majeur de l'approche écologique est lié à la population elle-même en termes d'intensité concurrentielle. En effet, en vertu du principe d'isomorphisme, l'environnement ne peut supporter qu'un certain nombre

⁴⁹Isomorphisme : Terme emprunté aux sociologues et institutionnalistes comme Powell et DiMaggio qui rend compte des pressions exercées par les maisons-mères sur leurs filiales pour qu'elles s'alignent sur leurs méthodes et pratiques. <https://www.glossaire-international.com>, Consulté le 15/09/2018, 23h00.

⁵⁰R. Durand, J. Obadia ont analysé la réaction de ces trois types de variables exogènes et la probabilité de suivre d'entreprises dans le secteur de l'imprimerie Offset à Paris de 1950 à 1985.

R. Durand, J. Obadia, Apports de l'approche écologique à l'analyse de la survie des populations d'entreprises : le cas des imprimeurs offsets à Paris de 1950 à 1985, *papier de recherche HEC*, n°577, 1996.

⁵¹D. Evans, the relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, *journal of industrial Economics*, Vol. XXXV, 1987, pp.567-582.

⁵²P. Dunne, A. Hughes, Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s, *journal of industrial Economics*, Vol. XLII, 1994, pp. 115-140.

d'organisations qui lui sont adaptées. D'où le postulat de Hannan et Freeman (1989) qui stipule que la probabilité de survie est inversement proportionnelle à la concurrence.

Nous avons évoqué plus haut le tissu économique algérien (quelques données) ainsi que la grande intensité de la concurrence avec l'arrivée de nouvelles entreprises qui viennent s'installer dans le pays. D'après les propositions de l'approche écologique, nous pouvons penser que la forte évolution du nombre d'entrées des entreprises étrangères dans le marché algérien, réduirait la probabilité de survie d'une entreprise algérienne déjà existante. En effet, comme le souligne les partisans de l'écologie des populations, le nombre important d'entrées engendre un déséquilibre de la population et exige une lutte de plus en plus grande pour les ressources disponibles.

Il s'agirait donc d'une adaptation contrainte où le changement organisationnel est plutôt un changement subi qui répond à une logique de «sélection naturelle» et néglige toute action ou stratégie d'acteurs. Ici, il existe deux versions de la sélection naturelle. D'abord, la version d'A. Alchian (1950) qui en s'appuyant sur une vision darwinienne, donne une grande place au «hasard» dans le processus de sélection que subissent les entreprises. Pour ce dernier, il peut y exister dans l'entreprise des actions rationnelles et réfléchies mais il existe surtout d'autres actions qui sont de type aléatoire (fait du hasard). Parmi ces dernières, certaines seront adaptées à l'environnement, d'autres non. D'où une sélection environnementale qui ne dépend pas des décisions des acteurs. Bien évidemment, cette version est redoutable. D'ailleurs, cette hypothèse a été remise en cause notamment par E. Penrose⁵³, qui, par sa deuxième version moins déterministe donne plus de place aux actions et aux comportements des acteurs. En recensant plusieurs critiques à la représentation de l'évolution économique avancée par A. Alchian⁵⁴. E. Penrose a montré que la sélection ne peut pas être purement darwinienne. Elle justifie ceci par la mutation. En effet, la mutation génétique en biologie, fruit du hasard, ne peut pas être appliquée à la mutation en économie. Cette dernière n'est pas aléatoire mais provient d'un comportement orienté, réfléchi et innovant. Cela dit, cette deuxième version est certes moins déterministe que la première, mais la place attribuée aux stratégies d'acteurs reste minorée par rapport à la sélection environnementale. Il s'agit d'une conception contraire et passive du changement.

⁵³E. Penrose, *The theory of the firm*, Oxford University, (réédition de 1959), 1995, p. 272.

⁵⁴A. Alchian, Uncertainty Evolution and Economic Theory, *Journal of political Economy*, n° 58, 1950.

Par ailleurs, mis à part leur hypothèse qui postule que la probabilité de survie des organisations est inversement proportionnelle à l'intensité concurrentielle, M. T. Hannan et J. Freeman (1989) soulignent le fait que la survie soit proportionnelle à la légitimité des entreprises. En d'autres termes, une forte augmentation de la densité d'une population augmente la concurrence mais elle augmente aussi la légitimité de cette population. Tout de même, l'influence de la légitimité sur la survie reste supérieure à celle de la concurrence.

Par ailleurs, il existe trois phénomènes qui structurent le changement: la variation, la sélection et la rétention⁵⁵. En matière de variation, l'évolution n'est pas significative dans le sens où les routines évoluent d'une manière aléatoire et non en fonction d'une intention volontariste des individus. Ensuite, la sélection naturelle fait qu'il y ait une lutte pour les ressources (les organisations les mieux adaptées survivent et les autres disparaissent). Enfin, il y a une rétention des routines organisationnelles les mieux adaptées.

Selon la thèse présentée ci-dessus, la sélection environnementale est donc le principal mécanisme de changement. Tout changement qui se produit n'est pas dû à un renouvellement de l'organisation mais à son remplacement car l'inertie des organisations limite l'action des dirigeants. Donc, si nous représentons sur une échelle le degré de maîtrise des acteurs, cette perspective de représentation du changement nous placerait l'extrémité la plus faible de l'échelle⁵⁶.

En ce qui concerne le cas des entreprises algériennes, bien que, les pressions de l'environnement ne soient pas négligeables, nous pensons tout de même que le degré de maîtrise des acteurs n'est pas aussi faible que nous venons de le décrire. Nous rejoignons ici P. Bernoux⁵⁷ qui affirme l'autonomie des acteurs, même si cette dernière est limitée. Pour lui, les individus gèrent et construisent le temps et l'espace et ne restent pas totalement soumis aux contraintes de l'environnement.

Jusque là, nous avons abordé la question du changement seulement de point de vue macro-économique. En effet, le courant présenté ci-dessus que nous pouvons qualifier de démographique, tente d'expliquer le processus de changement parmi les populations d'entreprises (mouvements d'entrées et de sorties), et non à l'intérieur de l'entreprise elle-

⁵⁵R. Durand, *Entreprise et évolution économique*, Berlin, 2000, p. 319.

⁵⁶A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisations: et évolution de l'entreprise, *Revue française de Gestion*, Janvier-Février 1996.

⁵⁷P. Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, Paris, 2004

même. Une première alternative de la recherche serait de s'inspirer de ce courant et de proposer de tester les relations qui pourraient exister entre les variables exogènes et la probabilité de survie des entreprises algériennes.

Mais nous préférons une deuxième alternative qui donne une vision plus riche au changement. Nous estimons, en effet, que le niveau individuel ne doit pas être négligé. Nous proposons donc une lecture micro-économique du changement.

III. 2.Perspective micro-économique: une approche évolutionniste

Cette lecture du changement ne se limite pas à étudier les facteurs exogènes, bien au contraire, elle tiendra compte des actions et des stratégies des acteurs. Le niveau privilégié est celui de la firme elle-même et non un ensemble de firmes.

Nous commençons, d'abord, par présenter une approche linéaire du changement. Ensuite, nous allons aborder une deuxième approche qui met l'accent sur le processus.

III.2.1 Approche linéaire

Cette approche du changement de type linéaire suit les premiers modèles relatifs à la prise de décision où les acteurs gèrent et collectent toutes les informations permettant de résoudre un problème clairement identifié à l'avance. L'intérêt des travaux de D. Miller et P. Friesen⁵⁸ est de mettre l'accent sur l'évolution des organisations. Dans un premier travail portant sur un échantillon de 26 entreprises en 1980⁵⁹ les deux auteurs tentent de cerner la manière avec laquelle les organisations s'adaptent à leur environnement. De ce fait, ils mettent en avant deux formes d'évolution. Une première qualifiée de « *momentum* », autrement dit, mouvement continu où la configuration de l'organisation et ses composantes sont maintenues ou modifiées légèrement. Et une deuxième de « révolution », c'est-à-dire, un changement radical de la configuration est de mise.

Pour consolider leur travail, les deux auteurs se sont mis à tester trois hypothèses. La première hypothèse estime que le changement radical est plutôt rare que le mouvement continu. Pour la deuxième hypothèse, elle présume des interdépendances entre composantes organisationnelles. Un mouvement continu dans une composante induit à une apparition d'un

⁵⁸D. Miller, P.H. Friesen, Evolution and revolution: a quantum view of structural change, *Academy of management studies*, Vol. 19, n.2, 1982, pp. 131-151.

⁵⁹D. Autissier et al, Op.cit, p.284.

mouvement continu dans les autres composantes. Enfin, pour la troisième hypothèse, elle suppose qu'il y a un ensemble de renversement dans les composantes organisationnelles, qui, se produit simultanément et ce, par effet, des raisons évoquées dans la deuxième hypothèse.

Explicitement, le test a permis aux auteurs de déboucher sur un ensemble de résultats et de constats. Dans un premier lieu, ils concluent que le mouvement continu est préféré de 75% des cas traités (26 entreprises de l'échantillon). Ce changement procure à l'organisation moins de coûts, peu de conflits et moins d'incertitudes dans la distribution des rôles. Dans un second lieu, relativement à la deuxième hypothèse. Ils montrent que le mouvement continu s'observe simultanément dans de nombreuses composantes organisationnelles. Une préférence de ce mouvement par rapport à celui de renversement est remarquée de par, le caractère qualifié d'envahisseur de la continuité, des limites cognitives des dirigeants pouvant les rendre résistants aux reformulations de la stratégie et enfin, pour appréhension à la réticence et la crainte d'incapacité de modifier l'équilibre existant entre les variables de la structure, de la stratégie et de l'environnement.

Dans cette lignée, A. Chandler⁶⁰ rejoint la théorie de la contingence⁶¹ en mettant l'accent sur le fait que le changement se fait sous la pression de l'environnement d'une manière linéaire et gérée par la crise. Enfin, en analysant les travaux de ces trois auteurs sur le changement, nous aboutissons que pour Miller et Friesen (1980), qu'il est vraisemblablement admis que les évolutions et mutations environnementales incitent les organisations à changer de structure, de stratégie et de modèle de prise de décision. Dans la même optique, A. Chandler met en avant que les choix passés des dirigeants contraignent leur environnement. De même, que la stratégie impacte les structures et que ces dernières influent sur certains choix stratégiques. De ce fait, l'organisation ne peut qu'être appréhendée que comme une configuration où chaque composante est étroitement liée aux autres.

III.2.2. Approche processuelle

Dans cette approche nous considérons que les dirigeants n'ont pas la totale capacité à mettre en œuvre leurs stratégies et à atteindre les résultats planifiés au préalable. En effet, plusieurs paramètres entrent en jeu et ne permettent pas la réalisation d'un changement tel que

⁶⁰A. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989.

⁶¹P. Lawrence. J. Lorsch, *Adapter les structure de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994, p. 237.

prescrit par les dirigeants. Outre la rationalité limitée⁶² et la stratégie des acteurs, les difficultés sont liées aussi aux problèmes posés par l'incertitude de l'environnement et le contexte organisationnel dans lequel s'insèrent les individus.

H. Mintzberg⁶³ stipule que l'évolution du processus se décompose en des décisions majeures prises par les dirigeants, qui sont ensuite, déclinées en un ensemble de petites décisions. Toutefois, l'incertitude de la découverte de la solution est toujours présente. C'est pourquoi il y a toujours une adaptation de l'entreprise sous forme d'un processus «essai-erreur» (Mintzberg). Ici l'apprentissage a un rôle important dans la capacité de s'adapter et de cumuler les effets passés de l'adaptation. C. Argyris et D.Schon⁶⁴ distinguent entre l'apprentissage en «boucle simple» qui consiste à apprendre à mieux faire ce que nous faisons déjà par essais-erreurs et l'apprentissage en «boucle double» qui consiste à apprendre à faire différemment. Dans ce cas, le résultat du changement est déterminé par le processus lui-même et la vision se précise en cours de route, sans début précis, ni fin définie.

Implicitement, nous ne pouvons évoquer le changement sans faire référence à l'approche contextualiste du changement d'A.M. Pettigrew (professeur au centre for *corporate strategy and change* de l'université Warwick en Angleterre). Ce dernier, pour mener son travail, opère une étude de l'évolution dans le grand groupe chimique britannique (ICI : *Imperial Chemical Industry*) en relation aux changements économiques et politiques qui ont régi l'Angleterre du début des années 1960 à 1983⁶⁵.

Son travail s'articule en particulier autour de l'impact des méthodes de développement organisationnel sur le changement. Pour cet auteur, ces méthodes sont connues sous le nom de méthodes O.D (*Organizational Development*) et elles présentent trois limites principales. Traitant essentiellement du contenu du changement, ne s'intéressant pas aux processus de changement. Et ne tenant pas compte de l'évolution du changement dans la variable temps et considérant le contexte uniquement comme une toile de fond.

⁶² La rationalité résulte de l'idée selon laquelle l'individu ne peut pas être parfaitement rationnel du fait des ses contraintes cognitives et temporelles à gérer l'information et à agir de manière rationnelle au sens substantif.

⁶³ H. Mintzberg, *Strategy making in three modes*, *California management Review*, Vol. 16 n. 2, 1973, pp. 44-53.

⁶⁴ C. Argyris, D.A. Schon, *Apprentissage organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique*, Edition de Boeck Université, traduction de la version américaine, 2002, p.380.

⁶⁵ A M. Pettigrew, *Op.cit*, p.293.

A.M Pettigrew apporte une précision à la notion du contexte en la considérant comme étant à la fois externe et interne. Respectivement, la première partie fait référence aux événements économiques, politiques et sociaux interagissant avec l'organisation. Quant à la deuxième partie, elle est relative à la culture, structure et contexte de pouvoir.

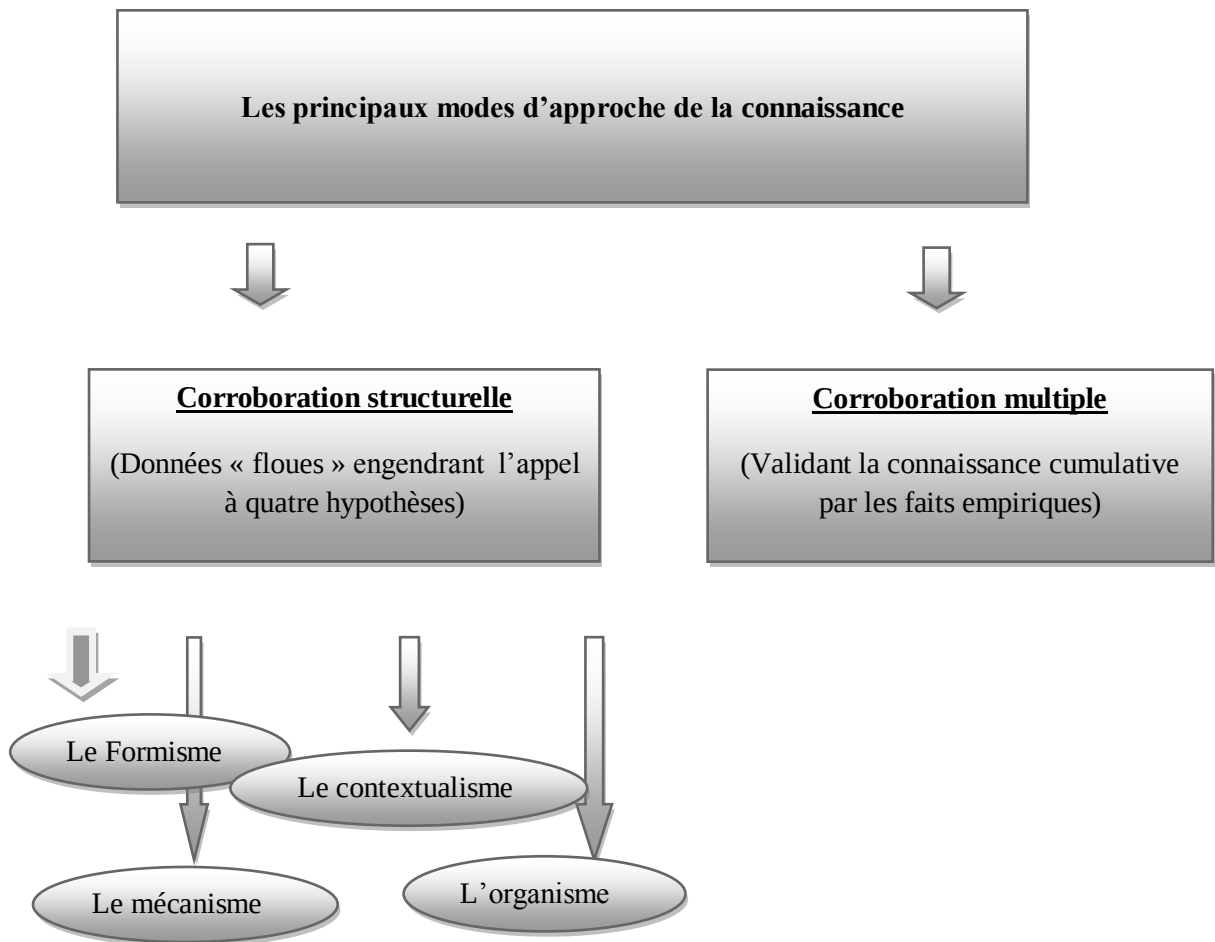
Ainsi, il part du postulat que la plupart des travaux de type O.D, plus généralement sur le changement sont « a-processuelles, a-historiques et a-contextuelles ». Cet ensemble d'insuffisances pour lui, entrave et limite la portée d'un nombre important de travaux même si certains ont intégré les modèles politiques de la prise de décision ou même des racines culturelles de la stratégie.

III.2.2.1. Les fondements du courant contextualiste

Pour une meilleure analyse et compréhension des fondements du courant contextualiste, nous devons faire un rappel de leur origine. En effet, Pepper (1942) dans ses recherches fait une distinction entre deux principaux modes d'approche de la connaissance du réel, à savoir, une corroboration multiple qui procède à la validation de la connaissance cumulative des faits empiriques par des procédures bien déterminées. Et une corroboration structurelle qui part du postulat qu'en dehors des sciences exactes les données sont souvent floues comme c'est le cas dans les sciences sociales domaine de notre recherche à cet effet, des hypothèses sont nécessaires. De là, Pepper présente quatre hypothèses sur la conception du réel qui sous-tendent bien évidemment une corroboration structurelle. Respectivement, ses hypothèses sont le conformisme (cette approche se base sur la conception de la vérité en termes de similarités) ; le mécanisme (mise en évidence des relations de causes à effet) ; le contextualisme (se fonde sur l'évolution du contexte) ; et enfin, l'organisme (accorde de l'importance aux événements indépendamment des variables temps et place).

A partir de là, Pettigrew assoit sa recherche sur l'hypothèse contextualiste en cherchant à cerner les caractéristiques émergentes, situationnelles et holistiques de l'organisation. Avant d'énoncer les processus de changement traités dans leur contexte bien évidemment, plutôt que de diviser la réalité en une série de variables dépendantes ou interdépendantes comme énoncé par Pettigrew. Nous avons conçu une figure représentative des origines du courant contextualiste (cf. figure 13) basée sur les travaux de Pepper en 1942.

Figure 13: les origines du contextualisme de Pepper 1942



Source : conception personnelle.

III.2.2.1.1. Le modèle contextualiste du changement de Pettigrew

S'inspirant des travaux de Pepper (1942), A.M Pettigrew se penche sur l'hypothèse du contextualisme comme cité précédemment. Pour l'auteur, les phénomènes du passé, présent et futurs sont interconnectés. Et que le traitement du changement de manière épisodique ne peut constituer une unité d'analyse. Par ailleurs, il faut l'examiner dans une continuité. Pour participer à la conception de ce courant de pensée appelé contextualisme. L'auteur propose un modèle d'analyse global, à la fois politique et culturel. Pour ce faire, il combine trois concepts représentés par le contenu, le processus et le contexte du changement en mettant en évidence leurs interrelations. Cette combinaison débouche sur une approche multidimensionnelle qui contribue à la compréhension de la dynamique du changement.

Explicitement, Pettigrew⁶⁶ dans ses fondements et son cadre conceptuel pose ses recherches sur trois concepts clés et qui sont le contexte, le processus et le contenu.

Le contexte : selon ses deux formes (interne et externe) et met en avant l'importance de la prise en charge du contexte dans tout processus de changement. Allant un peu plus loin, lors de la citation du contexte interne, il reprend trois dimensions intra-organisationnelles. Une première dimension qui est structurelle se rapportant aux relations formelles et informelles entre les différentes fonctions dans l'organisation. Une seconde dimension culturelle qui est très importante dans toute entreprise du fait, qu'elle est en relation directe avec la culture, les valeurs, l'histoire et les croyances légitimant toute action au sein de cette dernière. Une troisième dimension politique caractérisée par la répartition du pouvoir au sein de l'organisation entre les différentes parties qui la constitue. Puis, un contexte externe qui à son tour couvre l'environnement socio-économique, technologique, politique et concurrentiel dans lequel l'organisation évolue.

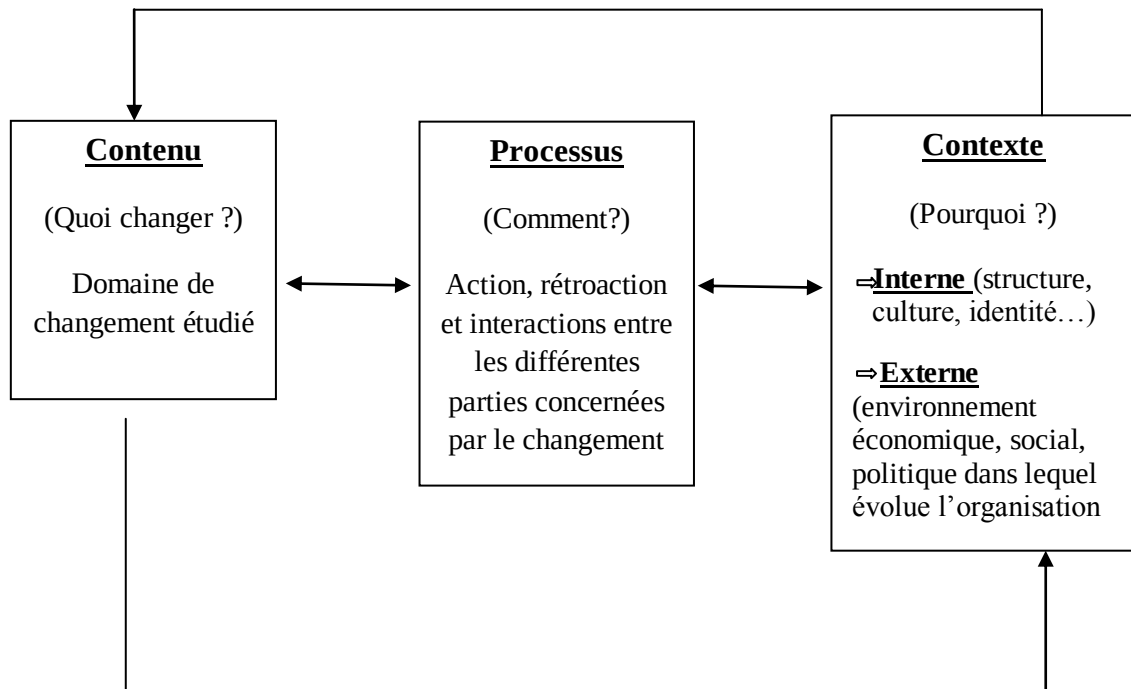
Le contenu : ce concept fait référence au domaine spécifique concerné par les changements étudiés.

Les processus : selon Pettigrew un processus a comme fonction de mettre en relation l'ensemble des parties participant au changement. Pour l'auteur, cette dimension met en exergue l'ensemble des actions et interactions entre tous les acteurs participants et impliqués dans un changement en tentant de faire passer l'organisation d'un état (X) présent à un état (Y) futur.

Pour ce cadre d'analyse nous avons établi une figure qui reprend les trois dimensions précitées.

⁶⁶ A M. Pettigrew, *Une approche contextualiste du changement*, in D. Autissier et al, *conduite du changement : concepts clés*, Dunod, France, 2018, p.297.

Figure 14: Représentation du cadre d'analyse de l'approche contextualiste de Pettigrew



Source : conception personnelle

Cependant, en examinant les relations établies par l'auteur entre les trois concepts clés. Différents courants de recherche ont éclairé certaines relations reliant ces trois dimensions (Brouwers et al, 1997). Passons de l'approche contingence intéressée aux liens entre le contenu des transformations organisationnelles et le contexte à l'approche politique ou stratégique focalisée sur les interrelations entre le contenu et les processus par lesquels le contenu est mis en œuvre. Et même à une approche incrémentale qui repose sur les rapports existants entre le contexte (en particulier interne) et le processus.

Pettigrew a également laissé son empreinte dans les recherches en gestion en optant pour une perspective historique. Mettant ainsi l'importance d'une démarche se basant sur l'histoire de l'organisation dans l'étude du changement stratégique et organisationnel. Rappelons que cette perspective historique a déjà fait objet de travaux couronnés par un succès par Chandler (1962) dont les travaux portaient essentiellement sur les liens entre la structure et la stratégie des grandes organisations. Ainsi, un parallèle entre les deux auteurs a été opéré. Cependant, pour relier les apports des deux auteurs Godelier (1998) réalise une comparaison traitant de l'étude des transformations organisationnelles. Cette comparaison a donné naissance à un tableau rapportant les différences et complémentarités.

Tableau n° 07: Opposition et complémentarités des approches de Chandler et Pettigrew

Thèmes	A. Chandler	A. Pettigrew
Origines du besoin de changement	Environnement et crise	Contextes interne et externe
Développement du changement dans le temps	« Temps court » et phénomène discret	« Temps long » et phénomène continu
Initiateur du changement et limite de la sphère stratégique	Les managers	Les leaders et des acteurs coalisés
Rôle des dirigeants	Innover en créant des structures de coordination	Gérer un processus politique
Vecteur du changement	Les outils et les mécanismes de gestion	La négociation et le conflit
Conception de la stratégie	Un ensemble d'outils	Un processus en construction permanente
Concrétisation du changement	Séquences-décisions applications	Emergence d'une nouvelle légitimité

Source : adapté de Godelier (1998, p.24)

Une première lecture furtive, met en avant les oppositions principales entre les deux auteurs. Chandler se focalise sur la crise, le manager innovateur et le changement linéaire. Par contre Pettigrew accorde de l'importance au contexte, au rôle du leader négociateur et le changement itératif. Alors qu'une analyse approfondie met en avant que le premier s'appuie sur la routinisation des procédures de coordination et l'influence environnementale. Pendant que, le second la complète en mettant en avant l'importance des processus politiques, sources de cristallisation des nouvelles représentations des comportements internes. De ce fait, l'apport des travaux de Pettigrew en matière de méthodes est très considérable et important. D'ailleurs, il préconise une étude longitudinale pour appréhender les phénomènes du changement au sein de l'organisation.

Grosso modo, se démarquant de l'approche macro-économique et micro-économique. A.Pettigrew a adapté une perspective contextualiste pour aborder la question du changement. Ce contextualisme permet de faire une passerelle entre les deux approches (macro et micro-

économique). Pour lui en se basant sur les trois dimensions qu'il a choisi (contenu, contexte, processus) le changement est présenté comme une « action » et non comme un « moment particulier ». Par ailleurs, tout comme la théorie de la structuration de Giddens⁶⁷. L'approche contextualiste rejette l'idée de causalité simple et postule une relation de dualité entre le contexte et les acteurs. Contrairement à Chandler qui considère la crise comme une rupture créatrice.

Enfin, nous pouvons dire que nous venons de procéder à une distinction entre les deux niveaux d'analyse (microéconomique et macroéconomique). Mais en réalité, cette distinction ne doit pas être absolue. En effet, il est évident que selon le domaine de ses préoccupations, le chercheur va porter son attention sur un certain niveau d'analyse plutôt qu'un autre. Toutefois, il ne doit pas exclure complètement l'autre niveau car les phénomènes des deux niveaux s'influencent mutuellement. Aussi, nous remarquons à travers ces grilles de lecture que la conception du changement dépend de la manière dont nous représentons l'organisation. D'une représentation fonctionnaliste de l'organisation à une représentation constructionniste, le changement devient de plus en plus complexe et pose le problème de sa conduite. Avant d'aborder la conduite du changement, nous procéderons par ce qui suit à une présentation des grands débats autour du changement.

IV. LES GRANDS DEBATS AUTOUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Appliquée à l'organisation, l'étude de l'évolution a suscité de grands débats. Ces derniers concernent, essentiellement, les déterminants du changement (imposé ou volontaire), la profondeur du changement (incrémental ou radical), la manière dont le changement est animé (délibéré ou émergent) et du changement compris au changement voulu. Dans ce sens, nous proposons une analyse de ces phénomènes.

⁶⁷A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987

IV.1. Le changement organisationnel: un phénomène imposé ou voulu?

En s'intéressant aux déterminants du changement, W. Astley et A. Van de Ven⁶⁸ distinguent deux types de changement: le changement imposé (déterminé) et le changement voulu (volontaire). Cela revient, en fait, à un débat entre l'école structuraliste et l'école interactionniste. D'un coté, l'approche déterministe stipule que le changement est impulsé à travers les grandes structures. Elle met, ainsi, l'accent sur le contexte pour expliquer l'inertie organisationnelle (H.E. Aldrich, M.T. Hannan & J.Freeman, 1979). D'un autre coté, l'approche volontariste dit que les individus ne sont pas tout à fait soumis aux contraintes du contexte et ont un rôle majeur dans le choix stratégique (A.C Martinet, N. Claveau, F. Tannery 1994,1998)⁶⁹. Cette approche met donc l'accent sur l'action pour expliquer le changement. Il est utile de mentionner qu'il faut prendre certaines précautions dans ce type d'analyse.

En effet, l'environnement des organisations n'est pas une donnée indépendante mais correspond à une certaine traduction de la perception des individus. Ainsi, l'environnement des organisations ne devient une contrainte qu'à travers les représentations que s'en construisent les acteurs.

En ce qui nous concerne, comme P. Bernoux (1996), nous adoptons l'approche d'A. Giddens (1987) qui se fonde sur la critique de dualisme agent-structure et lui substitue la notion de dualité du structurel. Nous pensons que les individus subissent effectivement des contraintes mais grâce à leur indépendance ils arrivent à les gérer à leur façon et c'est ce qui fait que le changement réussit ou échoue. Pour P. Bernoux (1996) les gens gèrent et construisent le temps et l'espace et ne restent pas totalement soumis aux contraintes de l'environnement. Ceci dit, il ne s'agit pas de l'individualisme méthodologique pur et simple. En effet, il est vrai que les individus sont libres de leurs choix mais dans les limites prédéterminées. Autrement dit, le social est structuré par des choix possibles que donne la société. Ce panier de choix possibles reste imposé et ne peut pas être choisi. Les choix des actions des individus sont donc «encastrés» dans d'autres systèmes qui font que les individus ne sont pas totalement libres.

⁶⁸W. Astley et A. Van de Ven, *Central Perspectives and debates in Organization theory*, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 254-273.

⁶⁹A.C Martinet, N. Claveau, F. Tannery, *Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical*, *Papier de recherche*, IAE Lyon, URA, n° 12,1994.

IV.2. Le changement organisationnel: un problème incrémental ou radical?

Ce débat concerne la profondeur du changement. Nous distinguons les changements incrémentaux, qui assurent une certaine continuité dans l'organisation, des changements radicaux qui font une rupture par rapport à l'ancienne situation.

R.D. Dewar & J.E. Dutton ⁷⁰ notent que le changement radical se différencie du quotidien et produit des changements fondamentaux aux activités de l'organisation. Il représente une rupture claire avec les pratiques existantes. Au contraire, le changement incrémental représente seulement une modification des pratiques existantes.

Cette distinction trouve également des bases théoriques dans les travaux de P. Watzlawik, J. Weakland et R. Fisch (1975) qui définissent deux types de changement: «le changement 1» ou de premier ordre et «le changement 2» ou de deuxième ordre⁷¹. Contrairement au changement 2 qui se traduit par une modification globale du système, le changement 1 correspond à un maintien dans le système car- il ne concerne qu'une partie ou une unité de système. En effet, il s'agit d'ajustements partiels qui ne remettent pas en cause l'ensemble de la structure. Il s'agit d'un apprentissage en boucle simple (C. Argyris et D. Schon, 2002). Cette vision de changement peut paraître mécaniste dans le sens où l'organisation est presque comme un ensemble d'unités indépendantes les unes des autres. Toutefois, il ne faut pas comprendre ces oppositions d'une manière caricaturale. En effet, nous savons que l'organisation est un système complexe où les différentes cellules de responsabilités sont indépendantes les unes des autres. Il est donc difficile de procéder à un changement local sans avoir une incidence sur les autres cellules.

B. Grouard et F. Meston, ⁷² quant à eux, parlent de changement «en profondeur» et de changement «superficiel». Contrairement aux changements en profondeur qui transforment la réalité de l'entreprise, les changements superficiels concernent plutôt des évolutions ou des améliorations. Ainsi, nous aurons tendance à relier le changement en profondeur à un changement radical et le changement superficiel à un changement incrémental. Toutefois, cette conclusion ne doit pas être rapide et automatique.

⁷⁰R.D. Dewar & J.E. Dutton, *The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis*, *Management Science*, N. 32, 1986, pp.1422-1433.

⁷¹P. Watzlawik, J. Weakland et R. Fisch, *Changements-Paradoxes psychothérapie*, Editions du seuil, Paris, 1975, p. 190.

⁷²B. Grouard et F. Meston, *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*, Dunod, Paris, 1998, p. 336.

Prenons l'exemple d'une entreprise algérienne qui a entrepris plusieurs changements qui touchent tout le système, c'est-à-dire un changement de type multidimensionnel; quelle forme de changement allons-nous appliquer à ce cas? Nous aurons tendance à dire puisque c'est un changement en profondeur, il devrait donc être radical. L'idée de changement radical séduit sans doute les dirigeants qui veulent valoriser le changement et dire que leur entreprise a connu une révolution. Mais dans les faits, souvent les changements apparaissent comme assez limités. Ce décalage est souvent lent et se traduit sous forme d'une évolution progressive et continue dans le temps. Il s'agit donc d'un changement dans la continuité. Cette évolution résulte d'un processus d'apprentissage et d'ajustement progressifs capables de conduire à une transformation radicale à la fin de la période de transition (J.B Quinn⁷³). En effet, ce changement demande du temps pour qu'il soit réalisé. En d'autres termes, si nous considérons le changement comme une transformation entre l'année «t» et l'année «t+7». Ce n'est qu'à l'année «t+7» que nous allons nous apercevoir que le changement est radical. Par contre, vers l'année «t+1» le changement semble plutôt incrémental. Donc, la spécification du type du changement dépendra de l'instant de référence dans le temps.

La notion de temps dans l'analyse du changement a été introduite différemment dans le modèle d'équilibre ponctué «*punctuated equilibrium model*». Ce modèle analysé par C. Gersick (1991), explique que le changement suppose une longue période de changement incrémental avant une courte période de changement radical. D'ailleurs, cette thèse rejoint les travaux de D. Miller et P. Friesen (1980) qui notent que le changement s'articule en des périodes de continuité apparente, ponctuées de retournements majeurs. Quant à S.L Brown et K.M Eisenhardt (1997) qui ont largement critiqué cette idée, notamment celle de C. Gersick, pour eux, nous devrions parler d'innovation continue plutôt qu'incrémentale ou radicale. Ils conçoivent le changement continu comme une suite de «moments» de transitions entre des états actuels et futurs. De cette manière, le changement est guidé par des moments que l'entreprise se fixe elle-même. Ainsi, l'évolution des organisations est réalisée par des périodes d'équilibre et des périodes de changement révolutionnaires ou évolutifs (T.Hafsi, B.Fabi, 1997).

IV.3. Le Changement organisationnel : un phénomène prescrit ou construit ?

Ce débat concerne le choix de la logique de conduite de changement dans l'entreprise par les dirigeants : une logique de changement par le haut (*top down*) ou par le bas (*bottom*

⁷³J.B Quinn, *Managing strategic change*, Sloan Management Review, 1980, pp. 3-20.

up). La première logique se traduit sous forme d'une nouvelle stratégie décidée par la haute direction pour réagir à une menace de l'environnement. Ce type de changement demeure avant tout un changement initié et planifié par la haute direction qui a la légitimité et le contrôle de ressources (D.Miller, P. Friesen⁷⁴). Il s'agit donc d'une approche fonctionnaliste qui sépare la formalisation du projet et sa mise en œuvre. Cela suppose donc que la vision soit suffisamment claire pour qu'elle soit comprise et adaptée par l'ensemble des individus de l'entreprise. Chose difficile à réaliser vu les insuffisances cognitives et les résistances au changement.

D'un autre côté, il y a des auteurs qui pensent que le changement est le résultat d'une construction collective, autrement dit, ce sont les processus d'interaction entre les différents acteurs qui produisent le changement (A. Pettigrew). Dans cette perspective, le changement est davantage perçu comme un phénomène émergent reflétant un apprentissage collectif (N. Giroux). Il s'agit ici du courant interactionniste qui remplace la représentation fonctionnaliste de l'organisation en mettant l'accent sur la dynamique des interactions.

En étudiant quatre cas de changement organisationnel, Vandangeon-Derumez⁷⁵, a mis en évidence que ces deux logiques (changement prescrit ou délibéré et changement construit ou émergent) présentent des avantages et des inconvénients. L'approche du « changement construit » est attractive par sa flexibilité et la richesse des négociations qu'offrent les interactions entre les différents acteurs. Toutefois, les oppositions et les divergences peuvent tout de même faire éclater l'entreprise. Ces divergences peuvent être dépassées par un changement planifié. C'est pourquoi l'entreprise doit être souple et ouverte mais elle a toujours besoin d'organisation impliquant les limites, les contraintes, la coordination et le gouvernement (M.Crozier⁷⁶).

Par ailleurs, pour chaque type de changement correspond une façon de faire. Comme l'incidence du changement organisationnel sur la GRH est l'objet de notre recherche, nous aborderons un peu plus loin, le changement entrepris dans une entreprise algérienne que nous avons choisi pour effectuer notre étude. C'est un changement par le haut. Explicitement, les

⁷⁴A. Pettigrew, Op. cit, 1987.

⁷⁵I. Vandangeon-Derumez, La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1998.

⁷⁶M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute : apprendre le ménagement post-industriel*, Inter Editions, Paris, 1989, p.217.

changements émanent de la haute direction tout en maintenant un regard sur le marché et client « Orientation client ». Ainsi, c'est de la direction que vient la planification de la nouvelle stratégie ainsi que de la spécifié des moyens de sa mise en œuvre. Il s'agit, donc, d'un changement planifié. Toutefois, à l'intérieur de ce changement, il peut y avoir d'autres petits changements qui eux sont tirés par l'initiative des salariés du bas de la hiérarchie. En effet, à travers la nouvelle situation, des processus d'interprétation et d'apprentissage se mettent en place pour la résolution de nouveaux problèmes. Ces derniers aboutissent à des changements qui émergent du bas. Des recherches telles que la théorie du comportement (H. A. Simon & J. G. March, R.M. Cyert. March, B. Levitt & J.G. March⁷⁷) ou les théories cognitives (C. Argyris & D. A. Shone), ont toujours insisté sur le côté relationnel (discussion, persuasion, collaboration des groupes...), qui apparaît important dans le processus d'apprentissage. Outre ces recherches qui ont mis l'accent sur l'espace social à travers l'interaction humaine, d'autres recherches ont mis l'accent sur l'espace physique. Ces derniers ont montré l'importance du contexte physique dans la résolution des problèmes. Il s'agit d'un apprentissage situé « *Situated theory of learning* » (J. T. Marice & E. V. Hippel), En tous les cas, cet apprentissage permet l'émergence de petits changement qui sont généralement d'ordre fonctionnel plutôt que stratégique.

Bien évidemment, les deux logiques du changement interagissent dans une dynamique générale du changement. Nous pensons que seule une approche intégrée du changement permettra une combinaison des deux aspects à priori contradictoires mais complémentaires. Nous suivons ici l'idée d'ambivalence de V. Perret⁷⁸ qui a conceptualisé le changement organisationnel à travers l'approche paradoxale de l'organisation. Cette approche lui a permis de retenir les dimensions contradictoires et duales des rôles du leader en particulier et du changement en général.

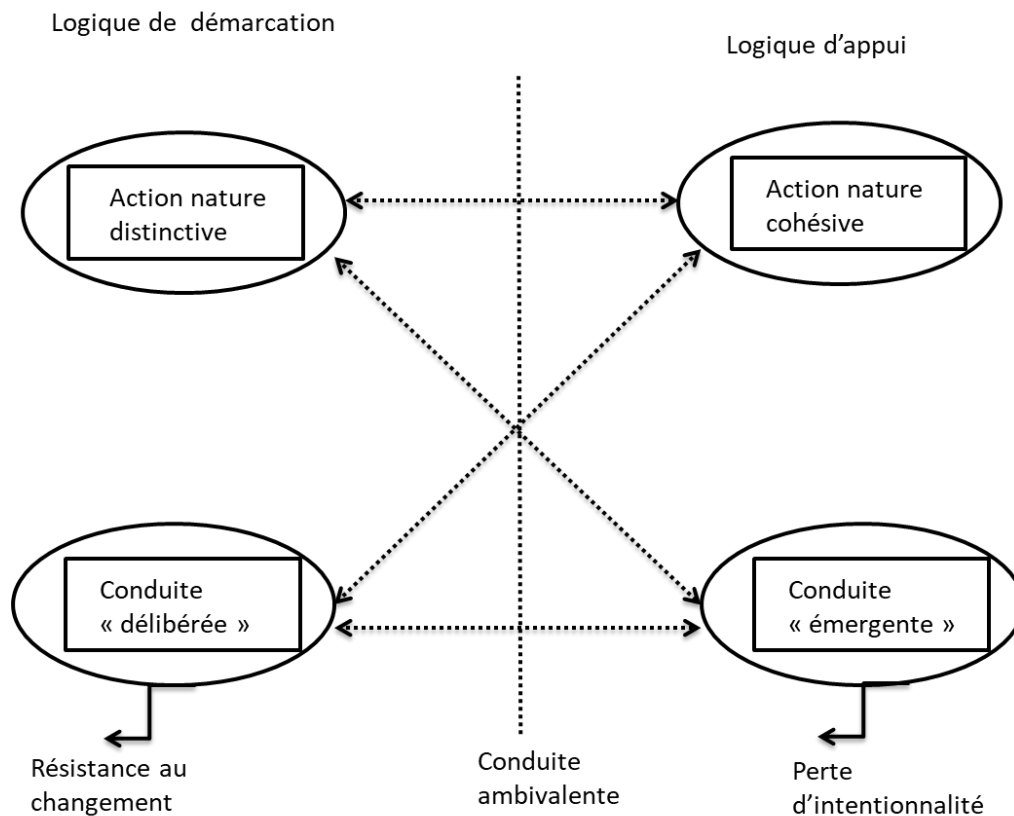
Nous avons évoqué plus haut l'ambivalence de deux logiques : la logique de démarcation et la logique d'appui. Dans sa conduite du changement le leader doit conduire ses actions tantôt dans une logique de démarcation tantôt dans une logique d'appui. La première logique se caractérise par sa nature distinctive qui marque la différence avec le passé. Cette logique donne une liberté au leader, et son action est totalement volontariste et délibérée. En pratique, cette conduite du changement est attractive mais sa réussite reste difficile à réaliser.

⁷⁷B. Levitt & J.G. March, Organisational learning, *annual Rewiew of Sociology*, N° 14, 1988, pp. 31- 40.

⁷⁸V. Perret, La gestion ambivalente du changement, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1998, pp. 88-97.

En effet, elle pose sans doute le problème de résistance au changement. C'est pourquoi, V. Perret propose de contourner ces résistances par l'alternance avec une deuxième logique d'appui. Cette dernière tient compte du contexte et échappe en partie de l'intentionnalité du leader. Elle se caractérise par sa nature cohésive et son caractère émergent à travers les mécanismes de « co-construction sociale ». Par ailleurs, conduire le changement sous ce seul angle risque la perte d'intentionnalité (Fig 15: la conduite ambivalente du changement). La difficulté pour le leader est de savoir gérer ces deux logiques antagonistes et de les cohabiter dans l'entreprise selon les différentes phases du processus du changement.

Figure 15 : La conduite ambivalente du changement



Source : V.Perret, « La gestion ambivalente du changement », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1998, pp88-97.

La planification du changement reste donc, bien évidemment, un outil nécessaire. Autrement dit, comment le changement pourrait-il être partagé s'il n'existe pas de procédures ou de formalisations sur lesquelles pourraient s'appuyer les acteurs ? Le changement doit donc être piloté en fonction d'objectifs stratégiques à atteindre mais ne peut négliger les

aspects organisationnels relatifs à une émergence d'évolutions. C'est pourquoi, il est utile d'élaborer un plan des objectifs et des moyens de mise en œuvre des différentes étapes du processus du changement. Ce dernier restera néanmoins un outil de contrôle, de gestion et d'apprentissage.

IV.4. Du changement compris au changement vécu

Dans cet élément, nous allons présenter une démarche qui est destinée à appréhender sur un mode pragmatique la plupart des situations de changement. Pour ce faire, nous allons l'entamer en s'appuyant sur deux convictions. La première est qu'ils ne sollicitent ni les mêmes arguments, ni les mêmes processus, il est nécessaire (inéluclablement) de dénoncer les enjeux liés à la compréhension des changements proposés de ceux qui concernent l'adhésion de ces derniers.

La seconde est qu'il faut prendre acte du fait que les impacts réels et concrets de tout changement ne se révèlent que progressivement et que dans ce cadre, le plus important c'est gérer la transition progressive entre les perceptions initiales et ces derniers.

La nécessité de déconnecter le changement compris du changement accepté, vient du fait que les individus peuvent admettre le bienfondé d'une réforme mais en parallèle ils rejettent farouchement les conséquences concrètes. Et ce, tout en sachant que la plupart des directions partent du postulat qu'il suffit de communiquer, d'expliquer les raisons et les motivations qui les guident pour aboutir à l'acceptation et à l'adhésion de ces derniers. A cet effet, pour elles la compréhension du changement proposé constitue une raison suffisante pour que le changement soit accepté. En fait, il n'en est rien. Beaucoup de managers été confrontés à des populations qui comprenaient la nécessité du changement mais de l'autre côté une résistance et un rejet sont enregistrés avec abstinence.

Face à ces oppositions, un effort d'explication supplémentaire est fourni. Mais un cercle vicieux apparait du fait que, d'un côté, il y a ceux qui essaient de faire comprendre et d'expliquer, et de l'autre côté, la sourde oreille est toujours de mise. Cependant, nous aurons grand tort de mettre cette opposition au dos de l'incompréhension. Les grands chantiers de la fonction publique constituent un exemple tout à fait symptomatique de phénomène. Aucune réforme, d'où qu'elle vienne, ne semble trouver grâce aux yeux des agents du service public, qu'ils soient enseignants, magistrats ou policiers, pour ne citer que ceux-là. Mais derrière la

défense du service public, pour celui qui sait écouter, non pas une opposition de fond sur la nécessité de réformer, mais une crainte légitime sur le sort des agents et l'avenir de la fonction publique⁷⁹.

Il est fondamental pour le management de toujours décorrélérer la justification du changement en regard des évolutions de l'environnement ou de la concurrence de la réflexion consistant à traiter de ses impacts potentiels. La compréhension du changement ne vaut jamais une acceptation. Une formule résume bien cette dualité changement compris/ changement accepté : à l'« émoi » suscité par l'annonce d'un programme de réforme succède immédiatement l'« Et moi ? » induit par le manque de repère et les effets associés. Et ce sont ces deux enjeux qu'il convient de gérer sans jamais les confondre. Tandis que le premier intéresse la vision et a pour objet d'argumenter sur la nécessité des réformes, le second traite des enjeux organisationnels qui *in fine* ont un impact sur les destins individuels. Le premier est incontournable pour comprendre le sens des effets qui sont demandés. Le second relève d'un autre registre, celui des incidences concrètes, les carrières, jusqu'au plaisir que chacun prend dans son travail.

*Ce n'est pas parce que le changement est compris qu'il est accepté. Et réciproquement, ce n'est pas parce que le changement est refusé qu'il n'est pas compris. L'enjeu de l'adhésion ne se confond jamais avec celui de la compréhension*⁸⁰.

Avec la différence d'un changement perçu/un changement vécu, se situer dans un tout autre registre est possible. Le changement perçu est celui que les personnes imaginent et anticipent avant de pouvoir en matérialiser concrètement les conséquences. Chaque fois que nous parlons de résistance au changement, c'est uniquement dans ce champ là que nous nous situons, celui de la représentation a priori, généralement négative, du phénomène. Afin de réduire l'écart entre les perceptions initiales et une réalité peu palpable, le management commet toujours la même erreur. Légitimement attentif aux risques de blocages pouvant se faire une fois les impacts du projet devenus tangibles, il met beaucoup de soin dans la réalisation de phases dites d'écoute et d'expression des besoins. Or, quels que soient le soin, la méthode et le temps consacrés à cette étape préalable, il convient de reconnaître qu'elle n'est pas appropriée à une bonne appréhension des facteurs susceptibles de constituer des freins pour la suite. Le fait est là, et il ne faut pas s'étonner. Car en imaginant anticiper des

⁷⁹O. Vassal, *Le changement sans fin*, Pearson Education, France, 2008, pp.86-96.

⁸⁰Idem, p.88.

résistances dans le cadre d'une phase d'amont d'écoute et d'expression des besoins, le management commet une double erreur. Tout d'abord, celle qui consiste à penser que les gens peuvent manifester des oppositions argumentées face à des projets dont les conséquences sont toujours très difficiles à matérialiser concrètement malgré les apparences. Ensuite, celle qui consiste à confondre des préoccupations, des attentes et des besoins. Si durant les phases préliminaires les personnes n'expriment peu ou pas de besoins, dès que les projets engagés les attentes émergent par le fait même des situations qui se transforment et des enjeux concrets qui se font jour. Dans ce cadre, tout ce qui permet de donner à voir, de concrétiser, de témoigner et de confirmer est fondamental, sans faux-semblant, mais en traitant les gens avec respect et considération pour ce qu'ils font et ce qu'ils sont. Ce qu'il faut comprendre, c'est que dans tout processus de changement la nécessité de gérer des représentations *ex-ante* constitue un passage obligé. Il faut en prendre acte comme une exigence parmi d'autres et piloter la transition progressive entre représentations et changement réel. Car le changement vécu c'est le changement réel, pas l'idée que nous en faisons.

*Gérer le changement suppose d'admettre que les résistances réelles ou supposées à celui-ci ne constituent jamais une explication, mais un symptôme. Cela ne semble rien, mais c'est à partir de là que commence vraiment la gestion du changement*⁸¹.

Concrètement, cela signifie que vouloir accompagner le changement suppose de commencer par s'intéresser sérieusement et avec méthode aux préoccupations des personnes en amont. Ensuite, de gérer le passage du changement perçu au changement réel. Dans ce sens, nous rejoignons l'auteur O. Vassal (2008) pour qui, dans ce cadre, il s'agit de favoriser l'écoute, ce qui, n'exclut ni la conviction ni la nécessité d'arbitrer, sans pour cela considérer tout compromis comme un renoncement, sans non plus pécher par angélisme ou faiblesse excessive. En substituant une approche visant à traiter des préoccupations des personnes à la veille de la résistance, nous progressons à deux niveaux⁸² :

-Tout d'abord, nous éliminons tout a priori quant aux attitudes et comportements par rapport aux réformes envisagées. Nous y gagnons évidemment en pragmatisme, mais également en efficacité.

⁸¹Idem, p. 92.

⁸² Idem, pp. 93-95.

-Ensuite, nous acceptons une certaine « réciprocité » dans l'énoncé des enjeux. A savoir, la manifestation d'un intérêt égal tant au « problème » que constituent les individus dans leur rapport au changement que vis-à-vis des questions que ceux-ci se posent sur sa pertinence et la capacité de l'organisation à le mettre en œuvre. Nous admettons ainsi que les résistances, si elles existent, trouvent autant leur origine dans la crainte d'affronter le changement et ses effets que dans les incertitudes concernant la capacité du management et de l'organisation à réussir dans la voie fixée.

Ainsi, une distinction de deux grandes catégories de préoccupations est faite. La première regroupe l'ensemble des questions que se posent les personnes quant à leur propre capacité à faire face au changement. Elle porte sur les questions relatives au maintien du poste occupé, aux compétences requises, à l'évolution des statuts, des responsabilités, à l'intérêt du travail, à l'intensité des efforts à fournir pour s'adapter, etc.

La seconde classe de préoccupations, à laquelle généralement le management répond moins bien, intéresse l'aptitude collective à mener à bien l'entreprise. Dans ce cadre se posent des questions relatives à l'amont du changement, ainsi que d'autres regardant plus particulièrement le processus lui-même. À ce titre, ce sont des assurances sinon des certitudes que les personnes recherchent avant de s'engager. Pour O. Vassal les plus courantes sont résumées comme suit :

IV.4.1. Les questions relatives au changement lui-même

- La validité de la vision que sous-tend les changements proposés ;
- La justesse de l'ambition et l'adéquation des objectifs fixés aux vrais enjeux ;
- La conviction que c'est le bon moment pour agir, ni trop tôt, ni trop tard ;
- La qualité et la sincérité du diagnostic effectué en amont ;
- La comptabilité des changements proposés avec la raison d'être de l'organisation, avec son histoire, ses principes d'action ;
- Etc.

IV.4.2. Les questions relatives au management

- La cohésion du top management et sa capacité à parler d'une seule voix ;
- Sa volonté « d'aller au bout » nonobstant les difficultés à venir ;
- Sa sincérité et celle de ses annonces ;
- Sa solidarité, l'absence de comportements opportunistes, des jeux personnels,...etc ;

- La certitude que les arbitrages qui seront rendus et les choix qui seront faits (notamment lorsque des impacts sociaux sont attendus) seront objectifs et impartiaux ;
- La volonté de management intermédiaire de « jouer le jeu » et sa capacité à assurer son rôle de relais ;
- Etc.

IV.4.3. Les questions relatives à l'organisation

- L'existence, la disponibilité et la mobilisation des compétences nécessaires pour mener à bien le changement ;
- L'assurance que les coopérations entre les personnes et/ou unités que le changement suppose seront satisfaites qu'en interne « tout le monde jouera le jeu », et ce quels que soient les situations et les enjeux personnels ;
- L'assurance que l'organisation peut faire face et supporter la multiplicité d'initiatives et de projets qu'on lui impose, « que cela ne fait pas trop et trop vite », que les attentes sont réalistes par rapport aux possibilités réelles de l'organisation ;
- L'assurance et les réformes nécessaires pourront être effectivement mises en œuvre ;
- Etc.

IV.4.4. Les questions relatives au processus engagé, à son ingénierie et son mode opératoire

- Le portage du projet au bon niveau et le choix des bons pilotes ;
- L'adéquation des efforts engagés en regard de la cible visée ;
- L'association des opérationnels aux choix qui les concernent, la prise en compte de leur avis, la possibilité de « discuter » ;
- L'adéquation des moyens disponibles en regard des efforts à fournir, notamment, au plan financier, pour soutenir le changement et les investissements que celui-ci suppose ;
- Le soutien nécessaire aux personnes touchées par le changement, et ce dans la durée ;
- La pertinence des délais disponibles pour parvenir à la cible fixée ;
- Etc.

V. CONCEPTS CLES AUTOUR DU CHANGEMENT

Pour une meilleure clarté de notre recherche. Il nous est indispensable de passer à côté d'un ensemble de notions qui peuvent sembler périphériques mais en réalité importantes et déterminantes pour le concept de changement organisationnel.

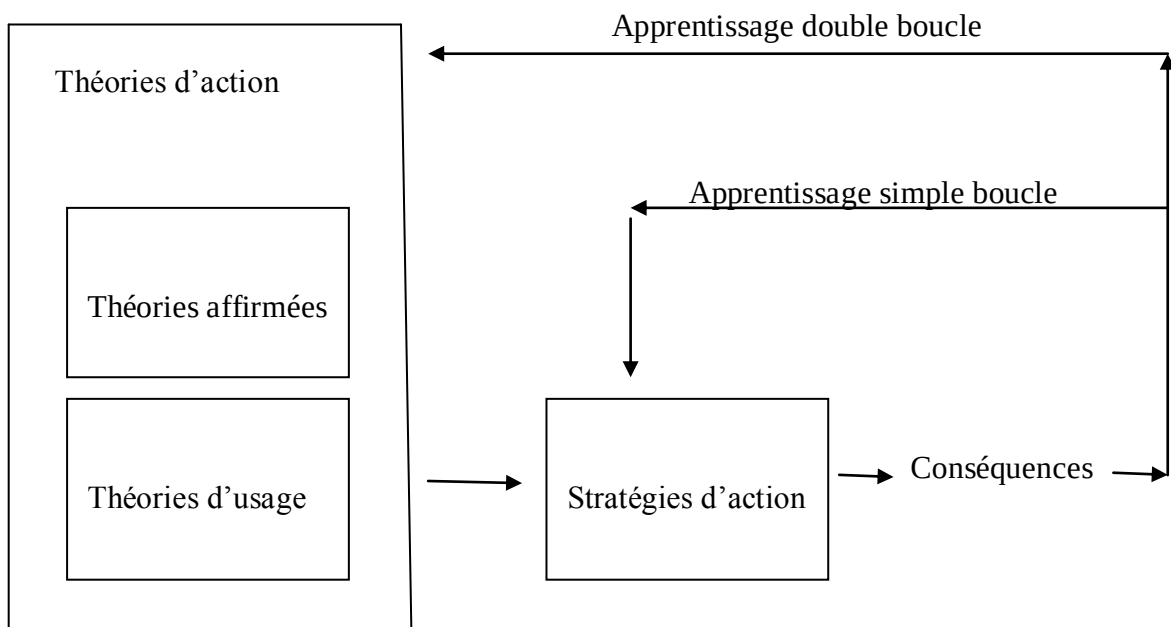
V.1. L'apprentissage organisationnel

Argyris (2002) accorde une importance particulière à l'apprentissage dans ses travaux. Il met, d'ailleurs, en évidence deux niveaux d'apprentissage. Respectivement, appelés apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle. Ces niveaux ont la latitude de générer des changements. Cependant, pur l'auteur, seul celui en double boucle est en mesure de produire un changement durable et efficace.

Par ailleurs, Argyris et Schön (1978) octroient la définition suivante à la notion de l'apprentissage : « *il est comme un processus permettant de détecter et de corriger les erreurs, lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels* »⁸³.

Nous allons reprendre la figure de l'apprentissage « simple boucle » et de l'apprentissage « double boucle » de ces deux auteurs dans la représentation suivante :

Figure 16: Apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle



Source : adapté de Argyris et Schön (2002, p.44-45).

⁸³ C. Argyris, *Comment changer en apprenant ?inconduite du changement : concepts clés*, Dunod, France, 2018, p. 34.

En somme, les théories d'action évoquées à savoir, affirmées ou d'usage (Argyris et Schön, 2002) sont définies comme un ensemble de connaissances organisationnelles, qui sont considérées comme des convictions orientant ainsi, les actions individuelles et celles de l'organisation. Autrement dit, l'entreprise puise dans ses théories d'action dès lors qu'elle est face à une situation donnée et ce, dans le but de produire une stratégie en mesure d'atteindre le résultat convoité.

V. 2. La résistance au changement organisationnel

K. Lewin est l'un des premiers auteurs ayant traité aussi de la résistance au changement organisationnel. Etant une variable qui a de l'attrait au changement organisationnel. Selon lui, la résistance apparaît dans deux cas. Premièrement, lorsque le changement affecte les coutumes, habitudes, rites (l'individu et le groupe tiennent à leur ancien système). Deuxièmement, dans le cas où les individus n'ont pas de clairvoyance vis-à-vis du changement et de ses raisons⁸⁴.

Toutefois, si les changements sont inévitables, il ne l'est pas moins pour la résistance. Paradoxalement, l'entreprise encourage les deux notions changement et résistance. D'un côté, en qualité d'agent de changement à titre illustratif elle aspire au changement des habitudes des clients en les incitant à adopter un nouveau bien ou service qu'elle met sur le marché. De l'autre côté, en qualité d'organisation, résiste au changement pour sauvegarder sa zone de confort et éviter les contextes d'incertitude surtout liés à l'environnement. Brièvement, nous allons aborder les principales raisons du changement chez l'individu. Un tableau des résistances de nature économique et psychologique (ce tableau n'est pas exhaustif)

Tableau 08: Les raisons psychologiques et économiques de la résistance au changement.

Les raisons psychologiques de la résistance au changement	Les raisons économiques de la résistance au changement
-La peur de l'inconnu -La crainte de perte de l'acquis (possédé) -La remise en cause des compétences -La préférence d'un cadre stable	-La perte du bien être de l'individu -La remise en cause de la sécurité économique -L'incertitude liée aux effets économiques du

⁸⁴Y. Pesqueux , B. Triboulois, *La dérive organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004, p. 106.

	changement (perception négative en générale)

Source : conception personnelle.

V.2.1. Les moyens de combattre la résistance au changement

La résistance constitue à la fois un frein pour les réformes organisationnelles et à une méfiance des individus qui peuvent engendrer une réduction de la productivité. La première action à effectuer dans ce cas là est l'établissement d'un diagnostic avec lequel nous pouvons énumérer les causes de cette résistance. Pour ce faire, différentes approches peuvent être employées. Ces approches sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 09: les approches palliatives de la résistance au changement

Approches palliatives de la résistance	Objectifs
-Education et communication	-Mettre en place un système d'information afin de supprimer ou de réduire la peur de l'inconnu.
-Participation et implication	-Impliquer les parties concernées par le changement
-Soutien et facilitation	-Le soutien réduit les sentiments d'anxiété
-Négociation et accord	-Aboutir à un consensus avec les individus et groupes d'individus
-Manipulation	-Soutenir le changement

Source : conception personnelle

V.3. La conduite du changement

Les auteurs et praticiens précurseurs de la conduite du changement étaient pour beaucoup un synonyme d'obscurs gourous que seule une poignée de directeurs des ressources humaines avait l'audace de fréquenter. Elle est employée davantage dans le but d'accompagner les projets organisationnels de l'entreprise. A partir de là, elle est considérée comme une pratique managériale. D'ailleurs, les dirigeants évoquent souvent dans leurs discours des concepts tels que : les projets d'évolution, de transformation et d'adaptation. Hélas, accompagnés de difficultés endogènes et exogènes leur applicabilité obéit à des modes de fonctionnement compliqués et complexes. Pour une mise au point et éclaircissement de ces facteurs internes et externes, un tableau non exhaustif regroupera les facteurs les plus importants.

Tableau 10: Les facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatiques, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : D. Autissier, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003, p.100.

Ainsi, le changement est considéré en général comme une réaction à un ou plusieurs éléments appelés souvent des facteurs déclencheurs qui sont cités dans le tableau en dessus.

Explicitement, la notion de changement est caractérisée par son ambivalence. Elle symbolise aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu. Alors que pour ce qui est du concept de la conduite du changement D. Autissier (2003) le définit comme suit : « *la notion de conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques* »⁸⁵.

VI. L'ORIENTATION CLIENT : CARACTERISTIQUE DES CHANGEMENTS DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Nous avons évoqué plus haut la nature du changement qui touche les entreprises algériennes en ce contexte particulier de mutations économiques. Il s'agit d'un changement qui met en avant la centralité du client, c'est-à-dire un changement dans la vision et dans la nature de penser « le client ». Dans la plus part des cas, ce changement se décline en d'autres changements plus concrets qui peuvent toucher la structure, l'organisation, la technologie, les ressources humaines... Il s'agit donc d'un changement multidimensionnel au sens d'A.

⁸⁵ D. Autissier, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003, p. 4.

Bartoli et P. Hermel⁸⁶ qui a pour origine une nouvelle orientation client. Pouvons-nous dans ce cas parler d'un changement de culture ? La question de pouvoir changer la culture d'une entreprise a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature. Certains auteurs considèrent que la culture constitue un système de valeurs qui peut-être remis en cause par une politique volontariste. D'autres considèrent que la culture change mais que nous ne pouvons pas la changer. Par ailleurs, malgré les controverses en tant qu'objet de changement, il y a un consensus sur le fait que la culture soit un instrument de changement. Dans une perspective évolutionniste du changement, la stabilité et le changement sont des courants parallèles dans l'organisation.

En effet, des mécanismes qui maintiennent la stabilité organisationnelle appelés « rétention » coexistent avec d'autres qui amènent de la nouveauté appelés « variation ». Il s'agit en fait de variations des « routines » qui jouent le rôle de « gènes » par analogie à la biologie. La capacité à changer ces routines est sans doute influencée par la culture⁸⁷. Si le changement de culture est possible, ce qui reste à prouver, il est alors aussi nécessairement un changement par la culture.

Nous estimons qu'il est difficile de détenir la maîtrise de la culture par un individu ou un groupe d'individus, il s'agit en effet d'un résultat d'équilibre. Nous rejoignons donc les propos de M. Thévenet⁸⁸ pour dire que nous pouvons au mieux faire évoluer ou façonner indirectement la culture, c'est-à-dire qu'il existe une nouvelle variable qui intervient : la variable « temps ». Comme le dit la théorie de l'évolution, il y a une lenteur dans la construction des nouveaux comportements. Les changements culturels sont parfois lents et imperceptibles qu'il devient difficile de parler de changement. Il faut donc du temps pour que les valeurs changent.

Pour un traitement plus global de la culture et de son changement au sein de l'organisation. Nous allons reprendre, les études de M. Hatch (1993) traitant de la culture organisationnelle. Le modèle de dynamique culturelle de l'auteur est un modèle qui vient compléter le modèle de Schein (1985, 1992). Avant de procéder à la présentation du modèle de Hatch nous allons reprendre la définition d'E.H. Schein (1985) du concept de la culture

⁸⁶A. Bartoli, Hermel, *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement*, Organisation, Paris, 1986, p. 259.

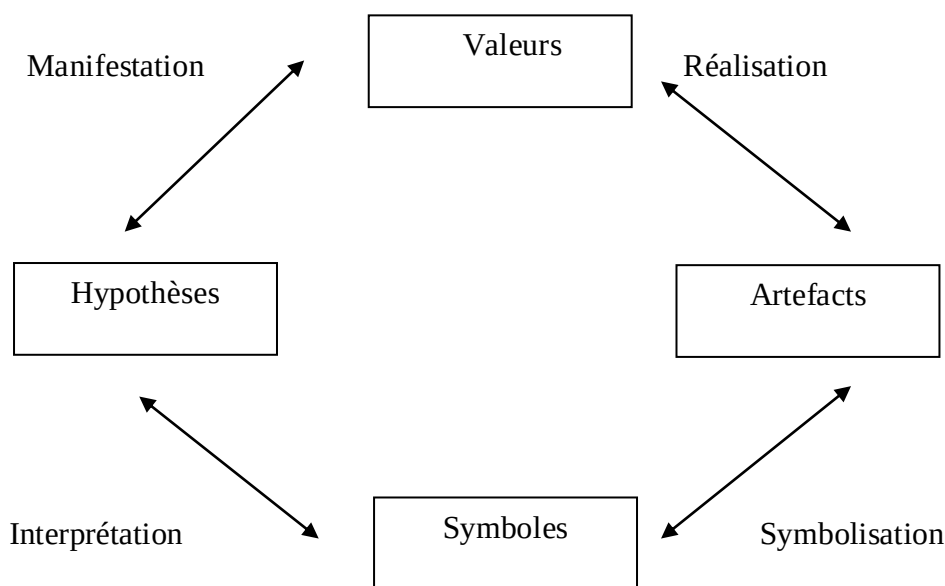
⁸⁷A. Bendiabdallah, Problématique du changement et culture d'entreprise dans l'entreprise publique algérienne, *Revue sinusienne d'économie, revue de l'Association des économistes tunisiens*, N°6, 1995.

⁸⁸M. Thévenet, J. L. Vachette, *culture et comportements*, Vuibert, Paris, 1992, p.241.

organisationnelle : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* »⁸⁹.

Par ailleurs, Hatch (1993) propose d'apprécier la culture selon sa dimension symbolique mais aussi comme un processus. Ainsi, l'auteur nous présente son modèle de la dynamique culturelle sous la forme suivante :

Figure 17: Modèle de la dynamique culturelle



Source : M. J. Hatch, Une gestion symbolique du changement, in *conduite du changement : concepts clés*, Dunod, Paris, 2018, p.45.

⁸⁹ E. H. Schein, *Organisational culture and leadership: A dynamic view*, John Wiley et Sons, 1985.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons abordé un ensemble de notions relatives au changement organisationnel, en passant par une petite présentation de l'organisation afin de mieux procéder à notre articulation et à la compréhension de la relation existante entre les deux éléments à savoir, organisation et changement organisationnel.

Par ailleurs, le concept de changement a fait objet de beaucoup de débats. En effet, les organisations, à travers le temps, ne pouvaient demeurer figées et statiques. Et ce, suite aux changements enregistrés dans les facteurs et variables internes et externes des organisations.

Ainsi, par un souci de classification des études effectuées sur le changement organisationnel, nous avons établi une synthèse des théories et courants traitants de ce dernier. Dont nous avons retenu au centre, les travaux d'A.H. Van de Ven et M.S. Poole (1995), qui, dans leurs études ont proposé quatre familles (théories du cycle de vie, évolutionnistes, dialectiques et téléologiques). Notamment, pouvant être distinguées selon deux dimensions à savoir, soit une unité d'analyse (considérée en une ou plusieurs entités), soit le mode de changement (prescrit ou émergent). C'est d'ailleurs, dans cette perspective que nous pouvons avancer que le changement organisationnel traite dans un premier lieu, de la logique d'adaptation de l'organisation au regard de ses mutations environnementales (exogène) et dans un deuxième lieu, au regard d'elle-même (endogène).

Toutefois, de nos jours, ce concept de changement donne lieu à d'autres discours et pratiques à l'exemple, de la conduite et de l'accompagnement du changement, de la résistance du changement ...etc. Ainsi, dans un souci de cerner le sujet de notre recherche nous avons abordé différentes définitions du changement du fait que ce dernier ne peut pas être enfermé dans une seule définition. Mais l'ensemble s'entend à dire que c'est le passage d'un état à un autre avec la nuance de la perception de l'intérieur et de l'extérieur. Au final, nous aussi, nous nous sommes joint à cette définition en prenant les deux parties constitutives de sa définition à savoir, le passage d'un état à un autre et la différence de sa perception qu'elle soit interne ou externe.

Ainsi, il est probable d'affirmer que le concept de changement est d'autant plus important pour le développement de l'organisation mais aussi ne remet pas en cause sa présence dans différentes disciplines.

CHAPITRE II

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUTOUR DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

Bien que le changement organisationnel ne soit pas une question nouvelle, la littérature théorique s'est tardivement saisie de ce sujet. De manière précise, nous situons ce moment à l'occasion du questionnement de la place que la GRH (gestion des ressources humaines) doit avoir dans le devenir ou dans l'évolution des entreprises.

Dans ce contexte, ce chapitre est consacré à la mise en exergue de la relation entre la GRH et le changement organisationnel. Ainsi, nous allons le débiter par une petite revue de la littérature du concept de la GRH et de ses différentes évolutions. Puis, nous allons procéder à l'articulation existante entre la GRH et le changement organisationnel et ce, afin d'aboutir au fait qu'elles s'inscrivent dans une double dualité comme c'est le cas dans les travaux de M. Bayad et C. Schmitt (2017). Dans ce sens, nous nous joignons aux idées de ces deux auteurs et à partir de là, nous insisterons sur le renouveau de la relation entre la GRH et le changement organisationnel⁹⁰.

Explicitement, nous insistons à rappeler que la GRH a tenu différents rôles en fonction de l'époque considérée. Souvent aperçue comme accompagnatrice des transformations au sein de l'organisation. La GRH s'est peu à peu structurée dans d'autres perspectives à savoir, dans une perspective de la gestion des connaissances et des compétences, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la gestion des carrières... D'ailleurs ces dernières années, la littérature s'est faite largement l'écho, de l'importance à redonner à l'acteur-salarié (approche individuelle/ acteur) un rôle central dans le développement de l'organisation. Celui-ci est traduit dans la littérature par des travaux dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, notamment, de la gestion des compétences et des connaissances, plus généralement regroupés sous le terme de pratiques de GRH «innovantes».

Pour effectuer notre croisement et dans un souci de traitement assez complet du domaine de la G.R.H nous allons mettre en évidence dans un premier temps la place de la ressource humaine au sein des organisations tout au long des évolutions de celles-ci (tracer l'évolution de la place de la ressource humaine dans l'organisation). Dans un second temps, nous allons procéder à la liaison existante la GRH (changement de politiques de GRH)⁹¹ et le changement organisationnel.

⁹⁰ M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, p.221, <https://manualzz.com/doc/grh>, mai 2017, 16h00.

⁹¹ F. Pichault, *Gestion du changement*, De boeck, Paris, 2013, p. 27.

I. PRESENTATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous allons procéder dans cet élément à une présentation de la gestion des ressources humaines et de ses évolutions. Ensuite, nous allons effectuer une brève anthologie de la relation de la GRH avec le changement organisationnel.

I.1. Présentation de la gestion des ressources et évolutions

L'évolution que connaît la gestion des ressources humaines à travers le monde, a fait objet de beaucoup de recherche comme elle a fait couler beaucoup d'encre. Au début du siècle précédent, elle était considérée comme un simple outil d'administration du personnel, alors qu'aujourd'hui, elle revêt un caractère plutôt stratégique en s'imposant comme un outil stratégique de Management (pour appréhender ces évolutions, nous procéderons brièvement à une présentation des principaux courants issus de la pensée managériale originaire de la conception moderne de la GRH).

Comme toutes les sciences de l'homme, la science de l'organisation ne s'est pas développée en suivant une quelconque linéarité, au contraire son évolution est due à un enveloppement perpétuel d'écoles et de théories se succédant les unes après les autres. En effet, chaque mouvement recensé était la résultante d'un mouvement antérieur, et ce, soit dans le but de compléter ses idées ou pour les remettre en cause. La vision traditionnelle vis-à-vis du personnel de l'organisation peut se résumer en quelques traits principaux :

- ❖ L'employé est un facteur de production comme tous les autres facteurs (facteur malléable) ;
- ❖ Le travailleur doit effectuer un ensemble de tâches sans discuter, en l'occurrence, il a un ensemble de gestes à répéter pour faire son travail, et ce, sans qu'il puisse donner son avis. Il est considéré comme un robot (ce qui ne stimule pas sa créativité et ne le motive pas) ;
- ❖ L'employé ne peut être motivé qu'en termes financiers ;
- ❖ Le rôle de la direction est de donner les ordres ainsi que de fournir la matière grise.

Au début du siècle précédent, F.W.Taylor s'adressait à l'ouvrier « Shartle » qu'il ne leur est pas demandé de penser, des personnes sont payées pour cela. C'est lui qui est à la base de la séparation entre concepteur et exécutant (division verticale du travail). Il est clair qu'avec une telle conception du salarié, la place du facteur humain dans la firme était réduite

à sa plus simple expression, c'est à dire, l'employé n'était considéré que comme un facteur de production parmi tant d'autres (machine, équipement,...).

Au fil du temps, cette optique a évolué. La contribution de la sociologie, de la psychologie, de l'anthropologie et des sciences politiques à la connaissance du comportement de l'employé ne pouvait être ignorée, et ce, en raison de leurs contributions.

I.1.1. Les théories traditionnelles

Dans un premier temps, nous allons aborder la place de l'élément humain dans les théories traditionnelles. Ceci, va nous permettre de retracer son évolution et sa place au sein de l'organisation et ce, en parallèle avec l'évolution des théories de la gestion des ressources humaines.

I.1.1.1. La théorie classique

Après une période assez longue de gestion empirique des entreprises (surtout avec le contexte caractérisé par un environnement externe instable et des composantes internes diverses ce qui a accentué la complexité des organisations) les managers ont éprouvé un grand besoin de « scientisme », de pragmatisme et de rationalisme en matière d'organisation, de répartition des hommes et des tâches, notamment, en matière de coordination et de supervision de toutes les tâches à accomplir.

En effet, un grand nombre d'auteurs commencent à analyser tous les problèmes relatifs à la production et surtout au capital humain et à proposer de nouvelles méthodes d'organisation et de management des firmes et de leurs éléments constitutifs.

Ainsi, la croissance du travail /salarié dans les organisations s'est réalisée concrètement dès le début du 20^{ème} siècle. Dès 1919, dans le but d'améliorer les conditions de travail et la prise en compte de tous les facteurs de production et surtout la prise en considération de l'élément humain.

L'école classique pour D. Weiss⁹² constitue de toute évidence, la première approche scientifique dans le domaine des organisations. Elle est issue des principes d'organisation mis en avant par F.W. Taylor aux Etats-Unis, H. Fayol en France et M. Weber en Allemagne ainsi que leurs successeurs. Même si cette dernière repose sur une très pauvre opinion de la valeur

⁹² D. Weiss, *La fonction des ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1993, pp.179-183.

de l'individu, comme ses hypothèses le prouvent, ses idées méritent d'être connues et discutées. Cette école de pensée comprend deux grandes orientations :

- la théorie de la gestion administrative ;
- la théorie physiologique des organisations.

I.1.1.1.1 Les hypothèses de la théorie classique

Implicitement et explicitement, la théorie de la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail (O.S.T) part d'un ensemble d'hypothèses communes. Le premier de ses postulats est que le travail est intrinsèquement rebutant pour la majorité des individus. Ils restreignent volontairement leur production et usent de toutes sortes de moyens de freinage pour travailler le moins possible. Le second, est sans doute la foi dans la science qui doit permettre d'aboutir à une méthode de management « scientifique » acceptable par tous ou bien s'imposant à tous par sa rationalité. Enfin, le troisième, est qu'il existe peu d'individus qui désirent ou qui peuvent faire un travail exigeant créativité, autonomie, initiative ou un contrôle du personnel.

I.1.1.1.2. La théorie de la gestion administrative

Appelée aussi, la théorie de la bureaucratie, la théorie de la gestion administrative est une école de pensée qui avait eu un grand retentissement entre les deux guerres et après la seconde guerre mondiale. Elle prend naissance des idées de M. Weber sur l'autorité, des principes d'organisation prônés par H. Fayol (1916) dans son ouvrage dit « administration industrielle et générale » et des travaux de tous leurs successeurs comme L. Gulick, Urwick, J.D.Mooney et E.F.Lberech.

En effet, à une époque où la gestion de l'entreprise se posait uniquement en terme de production, les deux fondateurs de ce mouvement ont beaucoup insisté sur le rôle de la fonction administrative dans la fixation et la réalisation des objectifs et finalités de celle-ci, en l'occurrence, les tâches sont regroupées en postes de travail individuels puis en unités administratives jusqu'à former un service ou un département au niveau le plus élevé.

I.1.1.1.2.1 Les types d'organisation selon Max Weber

Par opposition à F.W Taylor qui limite son champ de recherche au travail ouvrier et à l'industrie, Max Weber propose une conception plus large et applicable à toutes les

organisations (entreprise, organisation, armée, banque, hôpitaux,..., etc.). Selon la manière de légitimer l'autorité, il distingue trois types d'organisations⁹³ :

- ❖ L'organisation traditionnelle : fondée sur les croyances et où les coutumes poussent à la soumission et à l'obéissance.
- ❖ L'organisation rationnelle, légale ou bureaucratique : fonctionne sur la base des règles écrites impersonnelles et l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent.
- ❖ L'organisation charismatique : fondée par le dévouement des membres à un héros.

D'après M. Weber, ce modèle est le plus efficace et le plus adapté au monde moderne. D'ailleurs, quel que soit la forme d'organisation et quel que soit le mode d'organisation (capitaliste ou socialiste), les systèmes bureaucratiques sont indispensables à leur fonctionnement, il suffit de regarder dans notre entourage pour constater que les bureaucrates sont partout. Même si « bureaucratique » prend de nos jours un sens péjoratif, il s'agissait sans aucun doute d'un progrès majeurs à son époque, c'est un système qui remplace la faveur et le népotisme par la règle et protège les salariés contre toutes formes d'arbitraire et de discrimination car les tâches administratives sont bien déterminées et les sphères de compétences légales de chacun sont bien définies. De ce fait, à partir de là, nous pouvons parler d'une pratique de gestion du personnel.

I.1.1.1.2.2. Les six fonctions principales de l'entreprise selon H. Fayol

A la base, ils étaient quatorze principes qui sont résumés en six principes. H.Fayol discerne à l'intérieur de l'organisation six grandes fonctions qui sont comme suit⁹⁴ :

- ❖ La fonction technique dont le rôle est de transformer les matières premières et le produit semi-finis en biens et services ;
- ❖ La fonction commerciale est chargée des achats et des ventes de l'organisation ;
- ❖ La fonction financière qui procède à la recherche et procuration des fonds dont l'organisation a besoin et qui veille à leur exploitation de manière optimale ;

¹J. C. Scheid, *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris, 1980, pp11-15.

⁹⁴ J-P Helfer, J.Rojot et A.Bergman, *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, Avril 1989, p.47.

- ❖ La fonction de sécurité qui a comme rôle de veiller sur les biens et le personnel de l'organisation ;
- ❖ La fonction comptable et qui a pour rôle l'enregistrement des flux d'entrées et de sorties.

I.1.1.1.2.3. La place de l'homme dans la théorie de la gestion administrative

Dans cette théorie, les hommes sont relégués au second plan et la manière de les considérer peut se récapituler en trois points :

- ❖ Le personnel de l'entreprise est assimilé à une constante et non à une variable de tout un système ;
- ❖ L'employé est vu comme un instrument qui doit exécuter les tâches qui lui sont confiées sans discussion ;
- ❖ Enfin, les motivations de l'individu au travail ainsi que ses besoins sont complètement ignorés et négligés.

I.1.1.1.3. La théorie physiologique des organisations

Alors que, H.Fayol et ses partisans se sont penchés de façon particulière sur la fonction administrative, F.W.Taylor et ses successeurs se sont intéressés plutôt au travail ouvrier au sein des ateliers. En se basant sur son expérience et ses analyses et constats dans les différents établissements, Taylor affirme que le phénomène de flânerie⁹⁵ persiste et prend de plus en plus de l'ampleur dans les lieux dits de production et que les méthodes empiriques d'organisation du travail sont inefficaces (non motivantes) puisqu'elles étaient la source d'un énorme gaspillage de temps, d'argent et bien d'autres ressources de la firme. En outre, F.W.Taylor est convaincu du rôle que peut jouer la science dans la suppression des effets néfastes de l'organisation traditionnelle. D'une manière encore plus générale, il milite pour une gestion scientifique, rationnelle et moderne car le principal objectif du management est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien du côté de l'employeur ou de celui de l'employé (satisfaction et réalisation des objectifs des deux parties).

⁹⁵Flâner : se promener sans but, perdre son temps ; paresser, in dictionnaire Larousse, 2004.

Dans le cadre de l'OST c'est relatif au temps inexploité par le personnel, faute de manque d'organisation et de directives.

I.1.1.1.3.1. les énoncés du modèle Taylorien

F.W. Taylor articule son modèle autour des points suivants :

- ❖ Une méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées,...) ;
- ❖ Une division verticale (séparation entre conception et réalisation) et horizontale du travail (organisation logique de l'atelier en postes se succédant logiquement) ;
- ❖ *One best way* (la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérateurs, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche) ;
- ❖ Une rémunération variable proportionnelle à la performance (salaire fixe, primes d'objectifs) ;
- ❖ Une économie d'échelle, productivité, effet d'apprentissage et de rentabilité ;
- ❖ Le système de contrôle renforcé (faible autonomie et faible responsabilité des opérateurs) ;
- ❖ Un paternalisme (réaffectation d'une partie des recettes aux œuvres sociales de l'entreprise) ;
- ❖ Une recherche d'une paix sociale durable : conciliation des intérêts respectifs des ouvriers et des patrons.

I.1.1.1.4. Les points de convergence entre les auteurs classiques

La théorie classique entend présenter un ensemble de principes (règles) d'organisation et de gestion des entreprises, cohérent et stable, au service du bien être de l'organisation et de sa performance. En dépit de certaines divergences (supervision hiérarchique versus fonctionnelle ; nature impersonnelle de l'autorité versus esprit de cohésion...), les auteurs associés à ce courant s'accordent à dire que l'efficacité au travail passe par une rationalisation des firmes. Les firmes fondées sur la fragmentation et/ou décomposition du travail en tâches élémentaires, l'existence de mécanismes de coordination, d'organisation et de contrôle, ainsi que la recherche de stabilité interne. La vision de la firme se réduit par conséquent à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier, chaque geste et attitude sont codifiés. Selon cette perception, pour chacune des tâches à accomplir, il existe un cahier des charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance.

Ce principe d'organisation trouve ses limites lorsque les conditions de son environnement évoluent et/ou changent. Ce modèle d'organisation est donc principalement conçu pour atteindre et réaliser des objectifs qui sont bien prédéterminés, il n'est en rien préparé à se régénérer ou à innover dans le cadre d'environnement instable.

Enfin, cette théorie a occulté l'aspect humain des individus et n'a pas pris en considération leurs aspirations.

I.1.1.2. La théorie des relations humaines

Cette nouvelle approche des problèmes humains dans la firme trouve son origine dans les études et les expériences réalisées par E. Mayo, entre 1927 et 1932, dans les usines de Hawthorne à la *Western Electric Company*. Mais bien avant lui, il y a un autre auteur qui a traité la dimension humaine dans l'organisation qui est M. Parker-Follett (1918) qui n'est pas très connue relativement à E. Mayo (1927). Par la suite, ses successeurs comme K. Lewin et R. Likert (1947-1951) ont développé de nouvelles idées sur les effets des styles de commandement utilisés par l'encadrement.

Cette théorie s'est développée alors en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux, à savoir un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents de travail en nombre croissant. La vision stratégique implicite de cette école reste similaire à celle de l'école classique, et ce, en s'attachant à donner et/ou proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en prenant en considération une dimension tant occultée, en l'occurrence, en intégrant une nouvelle dimension et qui consiste à reconnaître l'homme en tant qu'être humain et membre d'un groupe. Par conséquent, nous pouvons résumer les postulats de l'école des relations humaines dans ce qui suit :

- L'entreprise est toujours un lieu de production mais qui prend davantage la dimension humaine de ses membres. Provoquant, ainsi, des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental qui sont parfois en contradiction avec la logique de l'organisation ;
- De plus, selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en compte pour que les acteurs s'impliquent davantage et participent de manière efficace au fonctionnement de l'entreprise.

I.1.1.2.1. L'hypothèse de la théorie des relations humaines

Nous allons nous pencher dans ce qui suit sur l'hypothèse de la théorie des relations humaines en reprenant les premiers travaux effectués dans ce sens même s'ils n'ont pas connu une diffusion aussi importante que les travaux considérés de référence, aujourd'hui.

I.1.1.2.1.1. Mary Parker – Follett (1868-1933)

Follett (1918) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la dimension humaine dans les firmes. Elle est considérée en ce sens comme étant une pionnière de l'école des relations humaines, ses travaux la mènent à privilégier une autorité basée sur l'expertise et la compétence au détriment d'une autorité autocratique (management autoritaire). De plus, contrairement aux principes de centralisation du pouvoir et de forte distance hiérarchique prônées par Taylor ou Fayol, elle propose un partage du pouvoir (principe de décentralisation verticale) et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager caractérisé par sa proximité avec ses équipes (fréquence des interactions). Le rôle principal d'un manager consiste à harmoniser, intégrer et coordonner les actions des membres de son équipe et à en assurer la bonne cohésion. Elle propose en particulier, deux principes en matière de coordination⁹⁶ :

- ❖ Avant toute prise de décision l'entreprise doit consulter ses membres (management participatif) ;
- ❖ les activités doivent être coordonnées de façon continue ;

Enfin, nous pouvons dire que Follett est l'un des premiers auteurs à mettre en évidence la nature conflictuelle des organisations qui peut être anticipée par la mise en place de négociations entre les différentes parties prenantes de la firme.

I.1.1.2.1.2. George Elton Mayo (1880-1949)

Les hypothèses qui sont derrière les expériences d'Elton Mayo sont Tayloriennes. La première suppose que les meilleures conditions matérielles de travail améliorent le rendement. Donc, un meilleur éclairage est censé engendrer une productivité plus accrue. La seconde, prétend que la seule motivation de l'homme au travail est uniquement l'argent. La dernière hypothèse, quant à elle, est plutôt abstraite. D'après celle-ci, il y a une bonne organisation et

⁹⁶ M. Barabel, *Manageor*, Dunod, Paris, 2006, pp.25-26.

une seule. Si des dysfonctionnements surgissent, il suffit d'appliquer le bon modèle pour les faire dissiper, en l'occurrence, c'est la théorie du « *One best way* ».

A cause des résultats qui ne sont pas satisfaisants et qui ne confirment pas les principes (de départ) proposés par cet auteur, les chercheurs en sciences sociales le succédant ont émis de nouvelles hypothèses sur le comportement de l'individu au travail et qui sont comme suit :

- ❖ Chaque personne veut se sentir utile et importante dans l'organisation ;
- ❖ Chaque salarié souhaite et désire se sentir intégré et être reconnu comme une personne ;
- ❖ Il y a bien des besoins qui motivent et incitent l'individu à être plus performant plus que le gain financier, en l'occurrence, l'aspect pécuniaire.

I.1.1.2.1.3. Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932)

Dans son étude appelée « effet Hawthorne » étant donné que ses travaux se sont déroulés dans une usine de *Western Electric* portant le nom de Hawthorne, E. Mayo a révélé dans sa conclusion que les conditions matérielles en elles-mêmes ne sont pas à l'origine des variations de la productivité puisqu'il constate qu'en augmentant ou en diminuant les conditions de travail (éclairage, chauffage, ergonomie de travail, ..., etc.), celle-ci s'améliore toujours.

D'une façon plus explicite, c'est la reconnaissance et la considération que la direction générale témoigne au personnel qui fait que la productivité augmente et cela n'est pas directement lié et/ou attaché aux conditions matérielles de production et au contenu physique de leur travail.

Enfin, pour E. Mayo un bon moral croit le rendement mais il ne s'établit que lorsque la cohésion et les bonnes relations s'instaurent à l'intérieur des unités de production et le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple.

I.1.1.2.1.4. Les successeurs d'Elton Mayo

Les expériences de Hawthorne et leurs impressionnants résultats ont suscité l'intérêt et la préoccupation de plusieurs auteurs dans les années 1930. D'ailleurs, les travaux de R. Likert

et de K.Lewin constituent un prolongement voire même un approfondissement des études d'E. Mayo et le postulat important sur lequel ils se penchèrent est la relation qui existe entre « chef- subordonnée », dans le but de voir et/ou d'observer les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes de travail, leur productivité et le comportement beaucoup plus de leurs membres, à savoir leurs attitudes, leurs aspirations, ce qui fait leurs satisfactions ou insatisfactions⁹⁷.

I.1.1.2.1.5. Conclusion des expériences

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le comportement et/ou l'attitude d'un individu ou d'un groupe à l'intérieur d'une firme donnée dépend en partie du style de management appliqué, de manière globale, par l'encadrement et des rapports chefs/ subordonnés de manière, particulière. D'autre part, les résultats des expériences de K. Lewin démontrent en réalité que la supériorité du style démocratique de management sur les autres styles (le style autoritaire et anarchique de management), et ce, en matière de rendement et de satisfaction du personnel. Dans le cadre d'un changement organisationnel, ces résultats sont valables pour faire passer avec souplesse ce dernier.

I.1.1.3. Les théories des ressources humaines

A travers les théories des ressources humaines, Nous nous éloignons un peu des idées de la théorie des relations humaines et très nettement des conceptions de l'école classique de l'organisation.

Dans un premier lieu, les individus qui constituent les organisations sont considérés comme des ressources en majeure partie inexploitées et l'individu n'est plus considéré comme un simple facteur de production et/ou une charge mais bien au contraire, il est estimé et considéré comme un être humain, créateur de valeur et qui a des objectifs et des aspirations de développement et d'évolution. L'entreprise doit prendre ces éléments en considération dans sa planification et stratégie.

Dans un second lieu, la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et leur accompagnement surtout en conjonctures de changements organisationnels.

⁹⁷ C. Kennedy, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1993, pp.120-124.

En conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté (moral) mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme. En l'occurrence, converger les intérêts individuels aux intérêts collectifs et surtout organisationnels.

Dans un dernier lieu, les dimensions ignorées sur la nature de l'homme au fil du temps sont mises en exergue dans le cadre de cette approche. Donc, il s'agit d'une nouvelle appréhension des problèmes humains dans l'entreprise et les principaux auteurs de cette pensée sont A. Maslow, F. Herzberg, D. Mc. Gregor.

I.1.1.3.1 les hypothèses des théories des ressources humaines

Bien que différentes dans leur développement, les théories des ressources humaines reposent sur les mêmes postulats de départ :

- Le travail n'est pas intrinsèquement déplaisant ou rebutant, les individus désirent participer à la réalisation des objectifs compréhensibles qu'ils ont eux-mêmes contribué à fixer ;
- La plupart des individus peuvent faire preuve de beaucoup plus d'initiative, de créativité, d'autonomie et de sens des responsabilités qu'elle ne leur est demandée dans leur travail ;
- Les individus sont capables de s'auto-contrôler et de s'auto-diriger ;
- Les ressources humaines ne sont pas utilisées de façon optimale dans les entreprises.

I.1.1.3.2. La théorie des besoins d'A. Malsow

Dans le prolongement des travaux d'E. Mayo, A. Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour dire vrai, A. Malsow a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il place les besoins de l'individu au centre de l'organisation.

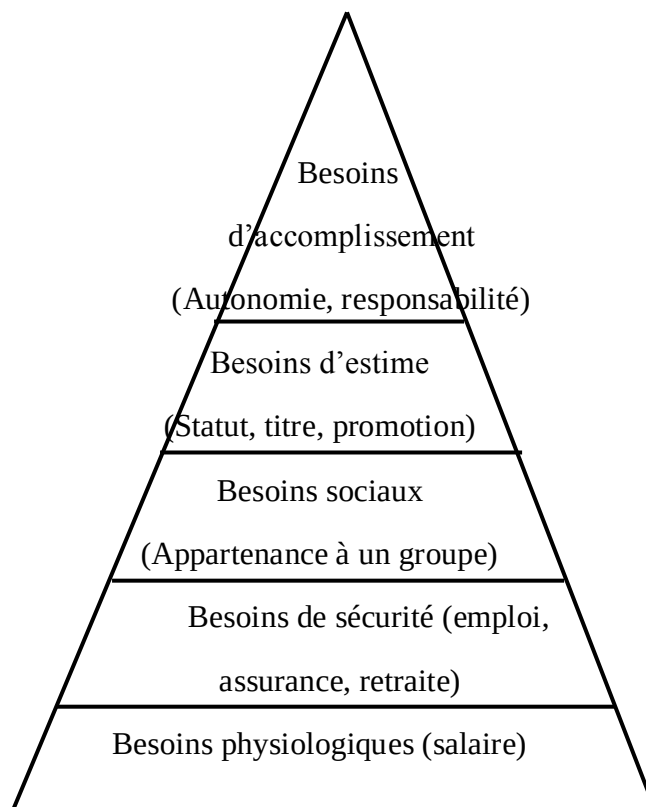
C'est pourquoi ses idées, en partie, sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de la vie de travail. Pour ce faire, A. Maslow établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisées. En effet, les facteurs physiologiques,

psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires.

Selon ses travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux et qui sont comme suit⁹⁸ :

- Les besoins physiologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- Les besoins d'appartenance (à un groupe, clan...) ;
- Les besoins d'estime et/ou de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation de soi-même ou d'accomplissement.

Figure 18 : La pyramide des besoins d'A. Maslow⁹⁹



Source : Jean Michel Plane, *management des organisations, théories, concepts, cas*, Dunod, Paris, 2003, p.85.

⁹⁸ J.P. Gruere et J.Tabes, *Traité des organisations*, PUF, Paris, 1982, p.24

⁹⁹ J. M. Plane, *Management des organisations, théories, concepts, cas*, Dunod, Paris, 2003, p.85.

Selon A. Maslow, la motivation est fondée sur les besoins. Les besoins sont hiérarchisables et la satisfaction d'un besoin génère un effet cliquet¹⁰⁰.

Tableau n° 11 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins

Nature des besoins	enjeu	Exemples
Besoins physiologiques	se nourrir	salaire, rémunération, tickets restaurants,
Besoins de sécurité	se protéger	Paieement des frais de transport statut, taux de syndicalisation, produits d'épargne entreprise
besoins d'appartenance	se faire accepter/ s'intégrer au sein d'un groupe	type de formation, cursus, style de vêtement type de langage, comme éléments d'appartenance sociale
besoins d'estime / de reconnaissance	être reconnu / valorisé	statut, avantages, primes, positionnement, comme signe de reconnaissance sociale
besoins de réalisation d'accomplissement personnel	être libre / se réaliser personnellement	activité culturelles, sportive, intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel)

Source : Michel Barabel, *Manageor*, Dunod, Paris, 2006, p.30.

A travers sa logique et sa récapitulation des besoins de l'être humain, la théorie d' A. Maslow a rencontré et connu un grand succès auprès des individus lors de sa publication. Il s'agit, en effet, d'une toute nouvelle approche sur le facteur humain dans l'organisation.

¹⁰⁰ Effet cliquet : fait référence à la hiérarchisation des besoins comme ils sont soulignés par A. Maslow et sur le fait qu'un individu ne peut convoiter la satisfaction d'un besoin supérieur sans passer par la satisfaction des besoins inférieurs (selon leur niveau dans la hiérarchie), in J.M. Plane, *Management des organisations, théories, concepts, cas*, Dunod, Paris, p. 86.

D'ailleurs, elle ne met pas en évidence et clarté, seulement, les limites du stimulant financier mais elle permet de comprendre également pourquoi le système de management traditionnel est aussi imparfait.

D'autre part, cette approche par les besoins a poussé des milliers de managers à réfléchir et à se pencher sur l'importance des besoins et sur le rôle de la motivation dans le rendement de toute organisation. Ainsi, ils commencèrent à prendre en considération ce qui incite et motive les individus dans leur vie quotidienne.

Une des hypothèses centrale de la théorie d'A. Maslow¹⁰¹ consiste à dire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliquet cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime à titre d'exemple alors que leurs besoins inférieurs (primaires) ne sont pas encore satisfaits.

I.1.1.3.3. La théorie des deux facteurs de F. Herzberg (bi factorielle)

F. Herzberg (Etats-Unis) est psychologue et médecin et ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la *Harvard Business Review* en 1968. Les principaux points traités par cet auteur sont comme suit¹⁰² :

- les facteurs de satisfaction liés au contenu du travail ;
- l'orthogonalité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ;
- la nécessité de travailler sur les facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation.

A partir de là, nous pouvons souligner que la principale découverte par F. Herzberg fut que les circonstances qui mènent à la satisfaction dans le travail ne sont pas de même nature avec celles qui mènent à l'insatisfaction, en l'occurrence, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que, ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail.

Pour se faire, F. Herzberg a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pitts-burg et selon cette théorie les facteurs qui mènent à la satisfaction sont de nature tout à

¹⁰¹ J. M. Plane, Op.cit, p.86.

¹⁰² M. Barabel, Op.cit, p.31.

fait différente à ceux qui mènent à l'insatisfaction, ce qui l'incite alors à établir une théorie dite des « deux facteurs », qui part, du postulat (principe) que les réponses des individus différents selon que nous nous intéressons à leurs motivations au travail ou au contraire aux raisons de leurs mécontentements.

Cependant, nous pouvons dire que certains facteurs qui sont en relation et/ou à l'origine d'une satisfaction accrue au travail sont beaucoup plus en relation avec la réalisation de soi, la considération pour l'œuvre réalisée, le travail sur soi, la responsabilité assumée et les opportunités d'évolution. D'une part, nous pouvons qualifier les facteurs qui mènent à la satisfaction de « facteurs de motivation » ou « valorisant ». Tandis que, d'autre part, ceux qui amènent à l'insatisfaction sont qualifiés comme étant des « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » et ces derniers sont la base et/ou la source d'une grande insatisfaction au travail et dont nous pouvons prendre à titre d'exemple, ceux qui concerne généralement les relations et conditions de travail (politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle et/ou de supervision, politique de rémunération, gestion des relations sociales situations contextuelles...).

En outre, l'auteur insiste sur le fait que l'opposé de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction, mais simplement l'absence de satisfaction. En effet, les facteurs d'insatisfaction doivent être réduits dans le but d'éviter des conséquences négatives qui peuvent être expliquées par des mouvements de grève, de taux d'absentéisme élevé, de la multiplication des départs, de l'augmentation de l'anxiété au travail, de la résistance au changement et bien d'autres points négatifs. Inversement, la réduction des facteurs d'insatisfaction ne constitue pas pour autant une source de motivation pour l'individu (ce qui nous amène à confirmer ce qui a été avancé plus haut les éléments qui mènent à la satisfaction ne sont pas le contraire et/ou l'opposé de ceux qui mènent à l'insatisfaction).

Donc, nous soulignons que leur absence constitue seulement un frein pour leur évolution et/ou développement professionnel et qu'en raison d'insatisfaction de nature économique (fait référence à la rémunération), ou technique (fait référence à l'insécurité). Alors que, pour les facteurs de satisfaction œuvrent à l'inverse, à concilier et rendre compatible le contenu du travail avec les aspirations et désirs profonds des individus comme nous pouvons qualifier ces derniers de facteurs importants pour l'épanouissement et le développement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail, réalisation de soi, possibilités de promotion, capacités d'initiative...). Par ricochet, si ces facteurs sont assurés

aux individus la chance de réussite lors d'un changement organisationnel serait plus importante.

Enfin, pour F. Herzberg, si les facteurs d'insatisfactions peuvent être facilement palliés, dans le cadre de revendication, les facteurs de satisfaction apparaissent comme étant plus difficile à traiter, et ce, dans le cadre où ils sont en étroite liaison avec la firme et la répartition des tâches dans cette dernière (contraintes structurelles). Ce qui fait, que Herzberg s'inscrit à son tour dans une relativisation des principes de l'école classique en ne reconnaissant la rémunération (principal facteur de motivation chez Taylor) que comme un éventuel facteur d'insatisfaction. Aussi, il est à l'origine des travaux sur l'enrichissement du contenu du travail.

I.1.1.3.4. La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor

En s'appuyant sur la pyramide des besoins d'A. Maslow, cet auteur pense que deux conceptions de l'homme peuvent être envisagées, explicitement, la théorie « x » et « y »¹⁰³. Il s'intéresse dans ses travaux beaucoup plus au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont « *The Human Side of Enterprise* » en (1960) ; « *Leadership et Motivation* » en (1966) et « *The Professional Manager* » en (1967).

D. Mc. Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des firmes, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

La théorie « x » qui représente le management prôné par l'école classique et la théorie « y » censée représenter l'école des relations humaines.

La théorie « x » fait référence au système traditionnel de commandement, dans lequel le travail est considéré comme étant pénible et dure de par sa nature et exige à la direction un contrôle permanent du personnel, du fait que ce dernier est faiblement motivé à travailler et à assurer ses responsabilités (conception compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette approche repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère pénible, face à ce manque d'intérêt, il est plus que nécessaire de procéder au contrôle étroit et à l'orientation directe du personnel, si nous voulons les voir fournir le maximum d'eux même en termes d'effort et d'implication afin d'atteindre les objectifs. Donc, il est important d'élaborer et/ ou de mettre en place des outils

¹⁰³ P. Branger et al, *Gestion, les fondements de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1985, p.60

et des moyens coercitifs et des récompenses de nature économique dans le but de pouvoir d'inciter l'individu à réaliser les objectifs, buts et finalités fixées.

La théorie « y » s'en propose dans le but de montrer que les buts personnels et professionnels des individus quelque soit leur nature sont conciliables, et ce, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de façon différente l'effort humain. Selon cette conception et/ou vision, l'homme peut s'impliquer davantage et de manière durable dans son travail, du moment où ce dernier lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement et/ou d'évolution personnelle.

La théorie « y » repose sur un ensemble de principes à savoir :

Au premier lieu, le travail peut constituer une satisfaction en soi chez l'individu, en plus l'homme a des capacités lui permettant de s'auto diriger, de développer et d'améliorer sa créativité ainsi que d'assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est possible alors de faire participer de manière active les hommes dans la réalisation de n'importe quel travail, et ce, du moment où nous modifions et rendons compatible certains actes essentiels de management, en privilégiant la direction par objectifs, surtout en privilégiant l'accompagnement du personnel au sein de l'organisation, en d'autre termes, suivre et contribuer à son évolution. Par ricochet, l'accompagnement dans les processus de changement organisationnel afin qu'ils les comprennent et acceptent et surtout, qu'ils s'impliquent dans leur réalisation.

A travers ceci, il est utile de dire que comme l'ensemble des auteurs de l'école classique Mc. Gregor préconise un management de type « y » plus efficace pour gérer les équipes qu'un management de type « x ».

Enfin, en se référant à des travaux plus récents, mais toujours dans la même trajectoire que Mc Gregor, Ouchi (1982) identifie trois types d'organisations sur la base de sept dimensions. A partir de là, l'entreprise de type « A » est caractérisée par une prise de décision individuelle avec une orientation à court termes et une faible préoccupation pour les individus (modèle anglo-saxon). A contrario, nous avons le type « J » (modèle japonais) qui valorise l'appartenance au groupe et les décisions consensuelles. Pour ce qui est du type « Z » d'organisation, il est considéré comme le fruit d'une combinaison des deux modèles cités ci-dessus, à vrai dire, ce modèle consiste en un mélange des responsabilités individuelles des collaborateurs, de la prise de décision et du fonctionnement collectif.

I.1.2. Les nouvelles théories

Dans cet élément nous allons essayer de présenter quatre théories, en l'occurrence, la théorie managériale, la théorie behavioriste, la théorie de contingence et enfin les théories du capital humain.

I.1.2.1. La théorie managériale

Dans ce point nous allons aborder la théorie managériale avec l'ensemble de son contenu et ses hypothèses afin d'avoir une meilleure compréhension de cette dernière. Ainsi que pour son usage dans nos articulations théoriques et empiriques.

I.1.2.1.1. Les hypothèses de la théorie managériale

La théorie managériale repose sur un ensemble d'hypothèses et qui est comme suit:

- L'autonomie des dirigeants- salariés face aux actionnaires ;
- La séparation croissante entre la propriété et le contrôle des firmes ;
- La relativité de la compétition puisque les firmes opèrent sur des marchés oligopolistiques très différents des modèles de concurrence pure et parfaite.

I.1.2.1.2. Le contenu de la théorie managériale

En s'appuyant sur les résultats mis en évidence par l'étude de Berle et Means sur la structure du pouvoir dans les sociétés, W.Baumol et R. Marris ont proposé deux autres analyses sur les effets de cette nouvelle variable sur les objectifs de celle-ci.

I.1.2.1.2.1. Analyse de Baumol

Les firmes oligopolistiques accordent plus d'importance à la maximisation du chiffre d'affaires (managers). Autrement dit, au niveau des ventes, car les rémunérations des gérants sont étroitement associées aux ventes dont ils sont responsables et non pas à la rentabilité.

I.1.2.1.2.2. L'analyse de Marris

Avec l'existence, de plus en plus, de dissociation entre le pouvoir de contrôle et la propriété de la firme. L'auteur affirme que chaque acteur dispose d'intérêts propres au sein de la firme. Toutefois, si ce n'est pas dans la majorité, quand il n'y a pas un vrai suivi des

actionnaires et prioritaires, qui en général est dû à leur multitude et diversification, une substitution des objectifs des actionnaires s'opère à celle des managers-salariés¹⁰⁴.

I.1.2.1.3. Les ressources humaines et la théorie managériale

Du point de vue des ressources humaines, l'approche managériale de la firme ne constitue pas une innovation en soi. La place accordée aux travailleurs par celle-ci est très insignifiante. Elle ne correspond pas parfaitement à ce qui s'observe dans le fonctionnement courant des entreprises. L'accent mis sur les managers (classe dirigeante) conduit inmanquablement à négliger les autres acteurs ainsi qu'à négliger leurs aspirations. Ainsi, le manque de leur prise en compte dans tout processus de changement organisationnel (de l'amont à l'aval) débouchera automatiquement à une incompréhension du réel dans ses analyses.

I.1.2.1.4. La valeur de la théorie managériale :

La théorie managériale traduit la volonté d'un nombre de théoriciens qui consiste à rapprocher leurs analyses de la firme d'une réalité qui est en constante évolution (évolutive).

A certains égards, elle apparaît même comme une mutation rendue nécessaire par la disparition d'un monde fait de petites unités de production et que le grand mérite de ses partisans est d'avoir éclairé d'un jour nouveau certains phénomènes de la société moderne.

D'ailleurs, chacun d'entre eux insiste sur le rôle croissant des dirigeants ayant leurs propres fonctions de satisfaction. Mais ils ont occulté les aspirations des autres personnes qui constituent l'organisation. De ce fait, par liaison avec le changement organisationnel ce dernier connaîtra un ensemble de contraintes.

I.1.3 La théorie béhavioriste

Pendant très longtemps, l'organisation était assimilée à son propriétaire, or de nos jours, les organisations ne reposent plus, essentiellement, sur le patrimoine personnel de celui-ci. Les actionnaires se multiplient, la gestion se professionnalise, les individus (salariés) qui constituent la firme imposent leurs conditions, l'environnement, à son tour, évolutif pèse et le dirigeant se trouve dans une situation où il ne dirige plus tout seul. Devant cette situation, la théorie traditionnelle qui s'intéressait à la façon dont les ressources sont allouées bute à expliquer les comportements internes et bien évidemment à évaluer leurs résultantes.

¹⁰⁴D. Roux, *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, pp. 36-37.

Partant de la critique du concept d'organisation, les théoriciens des comportements adoptent une nouvelle approche de celui-ci. Ils la conçoivent comme une entreprise qui regroupe un groupe d'individus. Ainsi, les behavioristes rejettent catégoriquement la vision selon laquelle la firme poursuit un objectif unique et dont les décideurs adoptent un comportement d'optimisation basé sur une rationalité parfaite et totale.

Comme alternative, ils proposent la conception d'une entreprise avec des objectifs multiples et qui seront, bien évidemment, hiérarchisés par un ordre de priorités. Et ce, du fait de leur rationalité limitée.

De plus, les individus qui constituent l'organisation tendent à s'opposer à la réalisation des buts de celle-ci et à substituer leurs finalités, leurs propres intérêts et problèmes à ceux de la firme. A cet effet, l'aboutissement à un consensus qui arrangera toutes les parties prenantes dont la firme devient une nécessité pressante. Ainsi, le processus de prise de décision est sensiblement plus compliqué que celui envisagé dans le cadre traditionnel. Car c'est lors de ce processus que la fixation des objectifs sera faite et donc, qu'il ne faut léser aucune partie prenante afin d'éviter tout conflit. Notamment, dans les cas de changements.

I.1. 3.1. Les hypothèses de la théorie behavioriste

C'est à Cyert, March et Simon¹⁰⁵ que nous devons l'un des travaux les plus clairs sur la théorie behavioriste. Qui constitue une nouvelle approche de l'organisation et qui repose sur cinq principes :

- Une firme n'a pas d'objectifs, seuls les individus et les groupes qui la constituent en ont ;
- Les mobiles des participants sont fonction de leurs personnalités, facultés cognitives et surtout de la variable environnement ;
- Le comportement des membres de l'organisation détermine celui de cette dernière ;
- Les individus ne cherchent qu'à éviter le risque et l'incertitude ;
- Le marché n'est pas le seul mécanisme de régulation des activités de la firme.

¹⁰⁵ H. Spitezki, *La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité*, ECONOMICA, Paris, 1995, pp.188-1990.

I.1.3.2. La conception behavioriste de la firme

Les behavioristes comme H.A.Simon, R.M.Cyert et J.M.March considèrent l'organisation comme un groupement humain et/ou une coalition d'individus où chacun a ses propres objectifs, intérêts et surtout aspirations. Pour bien pousser l'analyse, ce terme indique qu'à la base de toute organisation, il n'y a pas un consensus mais un accord négocié et provisoire entre les différentes parties prenantes. C'est pour ce motif, qu'ils partagent la même optique avec les théoriciens du management.

Toutefois, ils s'en démarquent par deux traits fondamentaux, à savoir, par leur conception de la coalition et par celle des comportements individuels de ses membres.

En effet, les théoriciens du comportement élargissent ce concept de coalition qui ne se limite désormais plus à deux groupes de participants (managers et actionnaires). Mais, ils considèrent que l'organisation est constituée de salariés non participants qui ont leur poids dans l'organisation ainsi que les deux autres précédemment cités (actionnaires et managers), en y ajoutant les clients, les fournisseurs et les bailleurs de fonds qui sont liés moins directement à celle-ci. Elle est viable tant que les récompenses destinées à ses membres suffisent à les maintenir et retenir au sein de l'organisation.

I.1.3.3. La conception des behavioristes du comportement des acteurs

Dans ce point, nous allons essayer d'aborder la nature du comportement des acteurs, des soubassements du comportement et des motivations de l'individu. Dans l'objectif de les cerner et de les utiliser dans la gestion de l'organisation, notamment, lors des changements organisationnels auxquels cette dernière serait confrontée et aboutir aux résultats escomptés.

I.1.3.3.1. La nature du comportement des acteurs

Contrairement à l'analyse néo-classique qui suppose que le comportement de toute personne est basé sur le principe de la maximisation soit de son utilité ou de son profit. La théorie behavioriste estime que le comportement de chacun est incité en réalité par ses aspirations.

I.1.3.3.2. Les soubassements du comportement de satisfaction

Dans cet élément, nous allons essayer d'aborder et de présenter deux notions essentielles et qui sont : la notion de rationalité procédurale et celle du niveau d'aspiration.

I.1.3.3.2.1. La notion de rationalité procédurale

Dans ses analyse, A.H.Simon, substitue la notion de rationalité substantielle (parfaite ou totale) qui est basée sur le comportement d'optimisation de l'individu par celle de rationalité procédurale (limitée ou imparfaite) qui se traduit par un comportement de satisfaction défini en terme de niveau de satisfaction.

I.1.3.3.2.2. La notion du niveau d'aspiration

Le niveau (degré) d'aspiration peut être expliqué et/ou défini comme étant la limite entre ce qui est atteint en termes de satisfaction par la personne et ce qui ne l'est pas encore. Mais, il est toujours relatif et sa fixation dépend d'un ensemble de paramètres, à savoir :

- ❖ le profil de la personne ;
- ❖ l'ensemble des motivations de la personne ;
- ❖ l'ancienneté et l'expérience de la personne ;
- ❖ les anticipations de la personne sur les résultats des choix retenus (prévisions) ;
- ❖ le niveau d'aspiration retenu par d'autres individus dans des conjonctures et situations similaires.

En effet, une fois déterminé, ce dernier (niveau d'aspiration) constituera un indice de prise de décision pour la personne, car pour faire un choix, cette personne est dans l'obligation de se lancer et de s'engager dans un processus de recherche de toute alternative possible pour enfin n'en retenir que celle qu'il estime la plus adéquate avec ses aspirations, et ce, en termes de réalisation de ses objectifs et de gain d'une valeur au moins égale ou supérieure à ses attentes. Ainsi, par liaison avec le changement organisationnel, nous pouvons dire que son implication dans tout changement est déterminée aussi par son degré d'aspirations.

I.1.3.3.2.3. Les motivations de l'individu

Toute décision et actions effectuée par un individu est fondée sur une réalisation en soi. Autrement dit, chaque comportement et attitude émise correspond à un objectif et attente de ce dernier. Explicitement, chaque décision part d'un sentiment et d'une volonté d'atteindre un objectif et cette volonté est véhiculée par un ensemble de motivations. Ces dernières, peuvent être de nature personnelle ou professionnelle (la motivation est animée par une volonté d'atteindre une phase ou une position souhaitée et désirée).

➤ les motivations personnelles du comportement

Une fois la personne engagée dans la firme, elle adopte un comportement motivé par des considérations non seulement professionnelles mais aussi individuelles, à titre d'exemple nous pouvons citer le désir de pouvoir, d'adhésion et d'appartenance à une catégorie, de prestige de promotion et d'émancipation. Son intégration et appartenance à une entité et/ou firme donnée est basée sur un calcul en terme de coûts/avantages. Autrement dit, il élabore une comparaison entre l'avantage personnel des incitations et motivations qu'il reçoit (rémunération prime, statut et autres avantages associés au poste) aux inconvénients qui peuvent résulter de sa participation à l'activité de cette dernière, en l'occurrence, comparaison de sa rétribution par rapport à sa contribution, est ce qu'elle est avantageuse ou pas ? Et c'est à partir de là, qu'il tranche pour une décision. Ainsi, nous revenons, toujours, à dire que la connaissance des stimulateurs des comportements des individus ne peut qu'être d'une grande utilité pour un meilleur accompagnement lors des changements organisationnels et par ricochet, pour une réduction des résistances qui peuvent se manifester lors de ces derniers.

➤ les motivations professionnelles du comportement

Ici du fait, que l'individu est l'un des membres constitutifs de la firme, il se voit comme tout le monde attribué des responsabilités très accrues. Bien qu'il dispose d'un faisceau de compétences qui lui permet de réaliser les tâches assignées, l'individu est contraint de respecter et de suivre la réglementation qui régit sa fonction et son organisation (règlement interne du travail). Enfin, nous pouvons dire que quelle que soit l'incidence de ses ambitions sur les décisions à prendre, l'individu adopte un comportement motivé strictement par des considérations professionnelles.

I.1.3.3.2.4. Les objectifs de la firme en tant qu'entreprise

La théorie traditionnelle de la firme supposait que les objectifs, buts et finalités de l'entrepreneur sont ceux de la firme mais la théorie béhavioriste vient pour avancer que les objectifs, buts et finalités de celle-ci sont ceux d'une coalition dirigeante plus au moins homogène. Ce qui a été déterminé à travers une étude pratique du fonctionnement des firmes contemporaines et qui stipule que chaque individu ou groupe d'individus¹⁰⁶ cherche et poursuit des objectifs et intérêts propres à lui du fait que la rationalité de l'individu est limitée.

¹⁰⁶ P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Editions du SEUIL, Paris, 1995, pp.257-260.

Dans ce sens, nous pouvons dire que l'objectif global de la firme n'est en réalité que le résultat de cet ensemble de forces qui agit par addition ou opposition.

En effet, l'intérêt individuel prime sur l'intérêt organisationnel (chacun cherche à trouver son compte par rapport à ses motivations et intérêts).

Enfin, nous pouvons dire que l'objectif de la firme est formé par un ensemble de contraintes émanant des individus qui la compose. Ainsi, l'objectif global de la firme n'est que le résultat d'un arbitrage entre les divers buts de ses différentes composantes et pour que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs, il faut qu'elle adhère l'ensemble des objectifs de ses composantes à son objectif global, et ce, afin que tout le monde trouve son compte et éviter les conflits. De même, dans un cas de changement organisationnel, l'entreprise doit, toujours, relier les intérêts de ses parties prenantes à son intérêt général et organisationnel afin d'aboutir à une formule de gagnant-gagnant et pallier toute résistance, éventuelle.

I.1.3.3.2.5. La théorie béhavioriste et les ressources humaines

Comme son nom l'indique, cette dernière attache une grande importance aux agissements et comportements des individus au sein de l'organisation, en effet, c'est de leurs comportements que va dépendre le comportement de toute l'entreprise. Nous pouvons relier leurs comportements avec le changement organisationnel (favorable/adhésion, défavorable/résistance). Toutefois, dans cette théorie les individus se mobilisent et s'organisent en syndicats pour défendre leurs droits et faire passer leurs propres logiques ainsi nous constatons que nous sommes loin de la perception traditionnelle de la firme.

I.1.4. Les théories du capital humain

Dans le passé l'homme était considéré comme un capital auquel nous appliquons les schémas d'analyse réservés d'ordinaire aux autres capitaux de l'entreprise (capital matériel et financier) idée qui n'est pas nouvelle d'autant qu'elle a été évoqué par les classiques et pourtant au cours des cinquante dernières années un nombre non négligeable et même important de théoriciens s'est penché sur cette thématique et parmi eux nous citons G. Beker (prix Nobel d'économie en 1992) et T. Chaultz (1960, 1961).

I.1.4.1. Le concept du capital humain (définition):

L'économiste américain G.Beker (1962, 1964) a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité qui consiste en : et si l'homme représentait un capital en lui

même ? Ses travaux étant riches et concluant positivement et dont les conclusions tirées sont comme suit : « l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité et d'imagination....et quand, il examine une opportunité dans un domaine du travail ou de la formation, il raisonne en investisseur. Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital »¹⁰⁷, le but de toute action est lucratif¹⁰⁸ du moment que c'est liée à une attente de rentabilité.

Le concept de capital humain¹⁰⁹, n'a cessé d'évoluer et de changer de sens à travers le temps et constitue de nos jours un véritable enjeu pour les entreprises internationales préoccupées de développement économique et social. Pour tout Etat voulant améliorer ses conditions et sa compétitivité économique, il représente un enjeu important, et ce, qu'il soit du côté public ou privé (son importance réside dans le degré d'employabilité de chaque individu).

Alors que, pour ce qui est de T. Schultz la notion du capital humain désigne le stock d'aptitudes, de connaissances, de qualifications, de compétences et de savoir-faire possédés par les individus.

Ce stock abrite trois caractéristiques principales :

Il est composé d'éléments innés et d'éléments acquis au prix d'efforts qui demandent du temps et une dépense d'argent. L'acquisition de ce capital humain comporte des coûts directs (l'investissement en ressources humaines) et des coûts d'opportunité en temps pour réaliser l'investissement en question, ce type de capital ne peut pas être séparé de ceux qui le portent, il est incorporé dans chaque individu. Cependant, ce sont les services du stock qui sont vendus sur le marché et non pas les personnes qui recèlent ces stocks.

Toutefois, pour ce qui est de l'organisation de coopération du développement économique (OCDE), elle définit le capital humain comme étant « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la*

¹⁰⁷ A. Chamak, C. Fromage, *Le capital humain*, Edition Liaison, Paris, 2006, p15.

¹⁰⁸ But lucratif : c'est-à-dire, il ya toujours un intérêt et un profit derrière ; ce n'est pas comme le non lucratif qui œuvre dans l'intérêt général à l'exemple des mouvements associatifs et des buts recherchés par ses membres constituants. Ils ne cherchent pas leur propre intérêt mais plutôt l'intérêt général et associatif.

¹⁰⁹ J. Guichard, M. Huteau, *Orientation et insertion professionnelle*, Dunod, Paris, 2007, p56.59.

création du bien-être personnel, social et économique »¹¹⁰ selon elle, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité et quand nous disons progression de ses éléments pouvons parler du changement organisationnel, de l'implication et de l'importance du capital humain dans la réussite des changements organisationnels. D'ailleurs, ce capital résulte de différentes origines, notamment, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation. Ainsi, les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et le contexte dans lequel ils sont utilisés.

Cependant, pour mesurer et identifier les éléments nombreux et différents qui constituent le capital humain, il faut s'attacher particulièrement à ce que les individus apportent à leur travail et à l'activité économique ; les attitudes vis-à-vis du travail en groupe, l'enthousiasme, la motivation et l'ouverture à de nouvelles idées sont au moins aussi importantes à cet égard que les capacités cognitives.

Enfin, nous soulignons que l'évolution du capital humain est, non seulement, de la responsabilité de l'individu lui-même, mais aussi, de celle de l'entreprise et de ses managers. Surtout, à l'ère des mutations internes (croissance, crise, ...) et externes (concurrence, technologie, ...) qui imposent à ce dernier de se développer, pour faire face, aux changements continus et fréquents au sein de l'organisation et perdurer employable.

I.1.4.2. Le capital humain et la théorie de l'investissement

Comme pour tous les investissements, l'investissement en capital humain auquel procède un individu part d'un calcul entre l'investissement en question et ce qu'il tire de ce dernier, en l'occurrence, il recherche les avantages à tirer du temps et de l'argent investis.

En effet, l'investissement en capital humain est devenu une nécessité, surtout, à l'ère des changements organisationnels. Car avec la turbulence et les nouvelles variables qui rentrent en jeu (l'économie de marché, les crises économiques...) l'individu doit faire en sorte d'augmenter son employabilité¹¹¹ afin d'avoir la possibilité de maintenir ou d'améliorer

¹¹⁰ Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998.

¹¹¹ Employabilité : Capacité individuelle à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail, in www.toupie.org, consulté le 21/01/2016, 22h00.

sa position à l'interne et à l'externe car elle est l'élément déterminant du poste dont il va disposer.

Grosso modo, un nombre important de travaux a confirmé dans les années 70 / 80 l'influence de l'investissement en capital humain sur le développement des économies et la compétitivité des entreprises et l'employabilité des individus ; malgré ces nombreuses avancées, il aurait fallu attendre le début de 1990 pour que les chercheurs prennent en considération la véritable mesure de l'importance du capital humain.

I.1.4.3. La théorie du capital humain prenant en compte le temps

Les tenants de cette théorie mettent en exergue le facteur temps dans les choix et les calculs de chaque individu. Selon eux, si nous considérons le capital humain comme un bien constitué et utilisé le long de toute une vie, il est évident que les choix de la personne sont dominés par ce dernier. En l'occurrence, les choix pour ce qui est de la nature du capital, l'époque de sa contribution et le type d'activité sélectionnée par l'individu sont tous commandés que si ce dernier désire en tirer bénéfice.

I.1.4.4. Le capital humain individuel (reflet d'un parcours singulier)

Ce capital est constitué comme cité ci-dessus d'un ensemble de connaissances, aptitudes, savoir-faire, savoir être et comportements acquis au cours d'une vie, et ce, bien sûr dans différents contextes (familial, scolaire, vécu quotidien et professionnel,...etc).

Cependant, ce capital humain est propre à tout un chacun car il est le reflet d'une histoire personnelle et d'un parcours singulier. Ainsi, il est de la responsabilité de tout un chacun de l'enrichir en optant pour tel ou tel choix, dans le but de s'adapter aux exigences de l'entreprise (surtout lors de ses changements) et du marché, d'une part. Et celui de la réalisation des objectifs propres de la personne, d'une autre part. Pour que ceci soit réalisable l'individu doit améliorer son employabilité, qui, ne peut être obtenue, que par un investissement en formation. Dont le but est d'accroître ses possibilités et chances d'insertion professionnelle et notamment, se trouver une place adéquate au sein de son entreprise. Par conséquent, aspirer à une évolution professionnelle, surtout, avec les changements organisationnels qui peuvent traverser cette dernière.

I.1.4.5 Le capital humain de l'entreprise (un enjeu collectif)

Le capital humain d'une organisation donnée, n'est pas simplement la somme du capital que représente l'ensemble de son personnel. Il peut être supérieur ou inférieur car les individus qui constituent l'organisation réunis ensemble peuvent développer un capital dit organisationnel, ce dernier est constitué des principes, des valeurs, de l'éthique¹¹² et des pratiques propre à cette entreprise.

Dans le cas où un salarié occupe un poste qui n'est pas en adéquation avec ses compétences et attentes dans un cadre peu épanouissant, à vrai dire, une personne frustrée ne pourra jamais donner le meilleur d'elle-même ni dévoiler l'intégralité de ses capacités.

A partir de là, l'entreprise se voit responsable et dans l'obligation d'être attentive à la manière dont le capital humain de son personnel est mobilisé parce qu'un individu qui occupe un poste inférieur ou supérieur à ses capacités peut créer une distorsion fatale (déséquilibre) pour l'entreprise. Et par la même occasion, il peut constituer une contrainte pour la réussite de ses changements.

A titre d'exemple, la politique de certaines entreprises menée par certaines administrations, en ne limitant pas l'accès aux concours de catégorie « c » ou « b » à de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles ont rompu leur équilibre interne en capital humain. Non seulement elles ont naturellement évincé des candidats qu'avaient le niveau de formation requis pour les postes proposés, mais elles ont créé un sentiment de frustration chez les nouvelles recrues dont le profil est nettement supérieur par rapport aux postes proposés, et ce, en leur confiant des postes de simples exécutants et des tâches beaucoup plus basiques si nous venons de les comparer avec leurs compétences. Créant, ainsi, un contexte malsain et régissant de sentiment d'injustice organisationnelle¹¹³.

De ce fait, une personne qui a du potentiel et qui est mal orientée ressent souvent une frustration sur le plan intellectuel et personnel car nous ne mettons pas à sa disposition les moyens nécessaires et dont elle a besoin pour s'épanouir pour ne pas dire laisser libre cours à ses talents, ses compétences et sa créativité. Ce qui plonge la personne dans le désarroi et la

¹¹² Ethique : « Partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale ». Elle fait partie de la propre culture de chaque entreprise, elle est en relation avec la morale. Chaque entreprise a sa propre éthique. Dictionnaire français Larousse, 2004.

¹¹³ A. Chamak, Op.cit. p20.

démotivation en déplorant son capital qu'elle voit dévaloriser et amenuiser devant elle, faute qu'il n'est pas exploité comme il se doit.

Par conséquent, dans de circonstances pareilles, l'entreprise est perdante à tous les niveaux. Car un personnel surqualifié et privé de réelles perspectives d'évolution, constitue de manière générale un îlot de démotivation et de frustration au sein de l'organisation qui entraîne un « *turn over* » important, ce qui n'arrange pas les choses au sien de l'entreprise. Enfin, une entreprise qui se veut performante et compétitive doit prendre de manière rationnelle et efficace en charge son personnel et ses aspirations afin qu'il évolue tout en s'épanouissant et en étant bénéfique pour son entreprise. Autrement dit, aboutir à une formule de gagnant-gagnant.

I.1.4.6. Investissement en capital humain au niveau des pays, entreprises et individus

Dans ce point, nous allons traiter l'investissement en Europe et en Algérie tenant compte des entreprises et des individus qui les constituent.

- **Europe et capital humain**

Pionnière du développement de la connaissance au sein des nations qui la compose, mais fragilisée par l'affaiblissement de son économie, l'union européenne doit plus que jamais investir dans son capital humain et « sa matière grise » si elle veut maintenir son rang face au dynamisme de l'économie américaine et à la forte croissance des pays à faible coût de main d'œuvre (Chine, Inde, Brésil,...Etc.).

Cependant, étant donné que l'investissement est important dans la formation et l'éducation du fait qu'il génère un développement économique et social, ainsi que des progrès civiques et d'insertion dans la vie économique et sociale. Les dirigeants européens étant conscient, veulent et aspirent à faire de leur société une société de connaissance, bâtie sur un immense potentiel de compétences disponible et susceptible de s'adapter aux différentes évolutions (technologiques, économiques, sociales,... etc.). Ce qui implique la compétitivité de leurs entreprises et la supériorité de l'employabilité de leurs salariés qui bénéficient aux changements organisationnels dans le cadre de notre recherche que peuvent traverser ces dernières.

- **Algérie et capital humain**

L'Algérie comme tous les pays du Maghreb a pris conscience de l'importance de l'investissement en capital humain car pour elle, la qualification vient de l'éducation et de la formation et qui évoque ces deux éléments, fait référence directement au concept « d'investissement » sur les personnes. Aussi, vu l'économie du pays et son intégration dans l'économie de marché ainsi que l'environnement évolutif, l'entreprise algérienne se voit dans l'obligation d'investir dans son capital humain afin de pouvoir faire face aux évolutions et changements internes et externes et de faire de son capital humain un capital à employabilité supérieur et pouvant faire face à toute sorte d'évolution.

Au final, si tout pays et toute entreprise prend la responsabilité d'investir dans son capital humain cela engendrera des retombées positives et ce en termes de développement économique, social et progrès civiques et pour l'individu ceci engendrera l'augmentation de son employabilité et l'amélioration de son portefeuille de compétences, qui à son tour permettra à ce dernier d'aspirer à une vie professionnelle meilleure et à toujours, se trouver une place dans les changements de l'entreprise.

I.1.4.7. Motivation et capital humain (stimuler la motivation)

Les entreprises désireuses que leurs salariés soient compétents et impliqués, surtout, dans leurs changements organisationnels se posent toutes la question de motivation. Chacune de son côté croit maîtriser et connaître les mécanismes de cette notion, chose qui n'est pas facile. Avant de s'étaler sur cette notion nous devons savoir de quoi s'agit-elle ? Habituellement, nous disons d'une personne qu'elle est motivée par quelque chose, ce qui fait donc, que la motivation suppose l'existence d'un objectif, d'un but à atteindre par l'individu et nous apercevons cette motivation par l'effort et l'implication que met l'individu pour réaliser son objectif.

Pour mieux comprendre cette notion nous allons citer la définition que donnent de nombreux chercheurs en psychologie pour qui la motivation s'analyse comme un processus énergétique qui incite un individu à entreprendre une action en vue d'atteindre un objectif.

En effet, cette notion est très importante car chaque personne, tout au long de sa vie et dans tous les domaines est concernée par cette dernière qui suscite une grande investigation pour les entreprises afin de mieux accompagner leurs changements.

Cependant, ce que nous pouvons dire, est que même si dans la réalité des choses, il n'y a pas existence de formule ou de recette miracle pour susciter de manière certaine la motivation des salariés, il existe désormais des attitudes managériales qui favorisent ou défavorisent son essor ainsi que certains comportements démotivants à coup sûr les équipes de travail comme l'équité que nous allons traiter dans le point suivant qui est un élément très important et au quel l'entreprise doit être attentive.

I.1.4.8. Equité, capital humain et changement

Le sentiment d'équité est une composante importante dans le climat social. Théorie développée au milieu des années 1960 sous l'impulsion de J.S.Adams¹¹⁴, cette dernière continue d'être développée, aujourd'hui, sous le nom de justice organisationnelle.

Selon cette théorie, toute personne évalue sa situation en se comparant à des personnes internes ou externes à l'entreprise et ce, afin de faire le point sur ses contributions et rétributions par rapports aux personnes prises comme référence. A partir de ce moment, si elle estime qu'elle est traitée de manière désavantageuse par rapports aux personnes choisies comme références, elle éprouve un sentiment d'iniquité. Elément, qui dans la majorité des cas l'incite à changer de comportement et d'attitudes. Ces changements varient selon la personnalité et le tempérament de l'individu, à ce moment, ils peuvent être traduits par une baisse de contribution (ajuster la contribution selon la rétribution qu'il perçoit et tout cela selon ses impressions et jugements qui peuvent être objectifs ou subjectifs) ou encore se décourager, produire moins d'efforts, « se battre en retraite » et parfois même envisager de quitter l'organisation. Le changement d'attitude est bien lié à « un sentiment », autrement dit, une approche totalement subjective de la réalité qui est en relation avec les impressions et estimations de la personne.

En somme, nous pouvons dire que l'équité est contingente, surtout, avec l'ensemble des changements que traverse une entreprise tout au long de sa vie. A cet effet, la justice organisationnelle doit, toujours, être assurée si ce dernière aspire à réussir ses changements.

I.1.4.9. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

S'inscrivant dans le courant du management par les ressources, certains auteurs (Lengnick-Hall, 1988) ont pu constater le nécessaire rapprochement entre la stratégie et les ressources humaines. Une interdépendance réciproque est alors recommandée entre la

¹¹⁴ A. Chamak, Op.cit, p.119.

stratégie de l'entreprise et la politique de ressources humaines. Les années 90 verront apparaître un autre niveau : celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous retiendrons comme définition de ce type de gestion, la définition donnée par l'association développement et emploi qui active dans le domaine de la gestion des compétences. Pour cette association la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est considérée comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise et ce, à titre qualitatif (les compétences) et quantitatif (l'effectif).

Cette méthode a l'avantage de mettre en relation la stratégie de l'entreprise avec la gestion des ressources humaines et de tendre vers une adéquation entre :

- Compétences acquises, compétences requises, et/ou souhaitées par les salariés ;
- Effectifs présents, effectifs nécessaires à court ou long terme.

Au-delà de la prévision présente depuis les premières démarches centrées sur les effectifs, l'introduction de la notion de compétence marque un pas supplémentaire dans la nécessaire interaction entre la stratégie et les ressources humaines.

Cependant, la gestion des compétences est souvent présentée comme le moyen d'articuler les préoccupations de développement personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation. De ce fait, un certain « effet » des démarches des compétences sur les trajectoires professionnelles des personnes concernées doit se ressentir. Toutefois, la recherche empirique a montré combien la gestion des compétences constitue dans les faits une réalité multiforme, la diversité des formes concrètes dépendant de la manière dont l'équipe dirigeante fait face aux tensions principales que suscite l'introduction d'un mode de gestion des compétences dans l'organisation¹¹⁵.

Cette revue de la littérature est effectuée pour une mobilisation ultérieure. Explicitement, cette revue de la place de la ressource humaine et de son évolution au sein des organisations va nous servir de cadre explicatif dans un premier temps dans sa mise en évidence dans les modèles de la GRH. Puis, elle servira la compréhension de la résistance du

¹¹⁵F. Pichault, A. Deprez Iweps, A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles, *revue de GRH*, n°70, octobre, novembre, décembre, Edition ESKA, 2008, p.30.

changement organisationnel qui en général est l'œuvre d'un individu (approche individuelle) ou d'un collectif d'individus (approche collective).

I.2. Brève anthologie de la relation entre G.R.H et changement organisationnel

Les différents phénomènes apparus à travers le temps sur les marchés mondiaux et dans le monde économique (mondialisation, globalisation, internationalisation...). S'ajoutant aux contextes d'exercice plutôt incertains et de risque à cause de la mouvance rapide de l'environnement, surtout, avec l'aggravation de la concurrence devenue mondiale, à la fin des années de forte croissance, incita les entreprises à engager des efforts de transformation et de modernisation. Ainsi, les actions de réorganisation, de restructuration, de revitalisation, exigèrent des réponses d'accompagnement social, de suivi des hommes. Il n'est pas sûr, que la ressource humaine ait bénéficiée des préoccupations principales des dirigeants d'entreprises de cette époque. Mais, il est certain que la GRH eut à connaître des conséquences humaines et sociales de ces transformations, et que ses responsables le vécurent parfois difficilement, et ce, concrètement avec la résistance au changement et difficulté de d'adaptation aux nouvelles exigences de transformation et de changement et ce, quel que soit dans le volet technique, processuel, technologique, structurel... etc.

Cependant, avec des nuances selon les secteurs d'activité, le changement organisationnel est décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, lorsque l'enjeu est nettement stratégique. Dans ce contexte, les services dits de la GRH et les DRH se sont vus, souvent, confier une mission d'accompagnement, qui va de la simple restructuration, aux soins palliatifs pour préparer le deuil d'une certaine forme d'entreprise et de culture. Ce faisant, ils ont joué alternativement le rôle du pédagogue, de l'agent du changement, et parfois les rôles de médecin des urgences et d'assistante sociale (Bayad et Delobel, 2002).

Rappelant que 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.

II. CADRE D'ANALYSE DE LA CONCEPTIONS DE LA GRH

Afin de pallier à toute confusion éventuelle relative au domaine vaste de la GRH. Nous allons procéder à la définition d'un ensemble de notions explicatives et inter reliées à ce dernier.

-La ressource humaine: est considérée comme l'ensemble des personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation. Les ressources humaines représentent également les individus qui travaillent dans les entreprises et qui ont un salaire en contrepartie de ce travail.

-La fonction ressources humaines (FRH): peut être considérée comme un ensemble de services ou de sous-structures chargées de l'élaboration et de la formulation des politiques de la gestion des ressources humaines. Elle est considérée aussi comme *«cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs, d'une manière efficace »*¹¹⁶.

Pour Martory et Crozet¹¹⁷, la FRH peut être définie comme une gestion des hommes au travail dans des organisations. Autrement dit, la FRH c'est d'avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

- Direction des ressources humaines (DRH): personne (ou groupes de personnes) assurant la direction et la coordination des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction;

- L'administration du personnel (AP): elle est perçue comme *« l'ensemble des tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble des décisions RH (recrutement, rémunération, formation...) prises au sein de l'entreprise »*¹¹⁸.

¹¹⁶ S. M. Coté, *La gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 1975, p, 6.

¹¹⁷ I. Hacini, La fonction ressources humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective, in *Al Basher Economic Journal*, Avril 2018, p. 370.

¹¹⁸ M. Thèvenet et al, *Fonctions RH, politiques, métiers, et outils des ressources humaines*, Pearson Education, Paris, 2007, p 239.

- **La gestion des ressources humaines (GRH) :** pour ce concept aussi plusieurs définitions peuvent être retenues. Desquelles, nous avons choisi les suivantes. Premièrement, elle est considérée comme «une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations¹¹⁹ ».

Ou comme un ensemble d'actions conduites par la FRH pour mener à bien les objectifs assignés dont nous citons, entre autres, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, la motivation, etc.

Aussi, elle peut être définie comme « des mesures (politiques, procédures, etc) et des activités (recrutement, etc) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »¹²⁰.

II.1. Genèse et émergence de la GRH

A partir de la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle avec l'ère de l'industrialisation les responsables d'entreprises ont commencé à prendre connaissance et surtout conscience des changements et contraintes engendrés par cette ère. Notamment, des problèmes sociaux, essentiellement, liés en majeure partie aux tâches réalisées par les employés dans un cadre et environnement malsain et contraignant. D'où il y a eu création d'un poste qui a pour motif la contribution à la résolution des problèmes du personnel appelés *secrétariat du bien être* dans les unités et usines et sont retenus comme les premiers services spécialisés en GRH dont le rôle est de gérer et contrôler l'ensemble du personnel¹²¹.

II.2. La professionnalisation des pratiques de GRH

A partir de 1970, les pratiques et fonctions de la GRH sont inscrites dans un environnement externe caractérisé par des perturbations permanentes dans un premier temps considérées comme étant provisoires. Les pratiques de la RH ne prennent pas la crise en compte et les mesures instaurées et mises en place ne sont que des mesures d'attente.

¹¹⁹L. Cadin et al, *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris, 2007, p. 4.

¹²⁰L. Sekiou et al, *Gestion des ressources humaines*, éditions De boeck Université, Bruxelles, 2007, p. 10.

¹²¹ L. Sekiou, *Gestion des ressources humaines*, éditions De boeck Université, Bruxelles, 2001, p. 25.

Par ailleurs, l'organisation est perçue avec une figure structurelle et une autre relationnelle¹²². Notamment, avec la complexification des structures imposée par le développement des formes d'organisation.

II.3. Maturité de la GRH

Le plus important dans cette phase de maturité relève de la présentation des services des ressources humaines (RH) avec un statut similaire à celui des autres fonctions à savoir, production, finance,...etc, bien évidemment, dans la structure organisationnelle. D'ailleurs, les nouveaux professionnels de la gestion des ressources humaines ont souvent une approche basée sur la participation qui est une prérogative de la direction générale. Ce qui amène la GRH à se transformer en termes de rôles. Concrètement, un ensemble de concepts est apparu (planification stratégique, flexibilité, culture,...) laissant le rôle stratégique de cette dernière paraître comme étant un avantage au cours des deux dernières décennies. Mais réellement avec les restructurations organisationnelles les responsables de GRH se sont retrouvés avec un rôle d'exécutants de décisions dont ils n'étaient pas vraiment influents. A partir de là, la GRH était dans l'obligation d'asseoir dans le meilleur cadre qu'il soit sa légitimité dans l'organisation. Affichant ainsi, sa maturité par l'innovation.

Durant les années 1980 l'importance accordée à la fonction personnelle et la gestion du personnel est délaissée pour être remplacée par une gestion stratégique des ressources humaines. De la conception du personnel comme un facteur de production et une charge supportée par l'entreprise (à réduire), à une conception du personnel assimilée à une ressource et un capital humain créateur de la valeur ajoutée qu'il est indispensable de prendre en charge (motiver, développer, assurer une évolution de carrière, l'accompagner lors des changements organisationnels...). Le capital humain est considéré aujourd'hui comme étant un facteur clé de succès générateur d'avantages concurrentiels.

¹²² R. Legault, *Le congédiement en matière d'absence pour maladie*, Avenir, 1990, p.48.

II.4. Les activités de la GRH

Avant d'énoncer les activités ou pratiques de la gestion des ressources humaines nous devons octroyer une définition à la gestion stratégique des ressources humaines en guise d'éclaircissement d'une évolution de GRH comme précité précédemment.

Il y a plusieurs définitions données à la notion de la gestion stratégique des ressources humaines. Parmi elles, nous retiendrons celles de Miller et Guest¹²³.

Pour Miller (1989), la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Pour ce qui est de Guest (1987), il considère que la GSRH s'accorde quatre priorités:

- L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;
- Une structure organisationnelle est flexible ;
- Un personnel et des pratiques internes de grande qualité assimilés à des produits de grande qualité ;
- Une forte implication du personnel envers les buts et les activités de l'entreprise. La gestion stratégique des ressources humaines consiste à faire aligner les pratiques de GRH sur la stratégie globale de l'entreprise avec le motif d'atteindre les objectifs organisationnels assignés et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Après cette brève précision, nous allons présenter les activités de base de la GRH sous forme d'un tableau.

¹²³ M. Bayad, et al, Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles, *Revue internationale des relations de travail*, vol 02, n° 01, 2004, p. 76-77.

Tableau n° 12: Les activités ou pratiques de base de la GRH

Activités	Description	Principaux points du contenu
Planification des effectifs	Ramasse des données sur les RH, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles, met sur pied des plans d'action.	-Est influencée par de multiples variables (directes, indirectes,...) ; -Se fait en plusieurs phases depuis l'analyse des environnements interne et externe jusqu'au contrôle des plans d'action mis sur pied et leur réajustement.
Analyse des emplois	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences.	-Passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi ; -Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications.
Evaluation des emplois	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois.	-Exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs, etc.) ; -Implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison, etc.)
Rémunération	Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation	-Est la suite logique de la description et de l'évaluation des emplois ; -Est établie à partir de plusieurs critères ; -Permet de développer la notion de structure salariale.
Avantages sociaux	Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié	-Force à distinguer les régimes publics et les régimes privés ; -Fait part des principaux régimes ; -Implique un impact financier parfois très lourd.
Recrutement	Consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation	-Met en place un processus influencé par différents facteurs ; -Touche à toutes les questions d'offre d'emploi ; -Implique l'utilisation de techniques de recrutement : curriculum vitae, lettre de

		présentation, etc. -Permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les problèmes reliés à chacun.
Sélection	Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler	-Exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat ; -S'effectue avec une variété de techniques : entrevues, tests, centre d'évaluation ; -Implique un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.
Evaluation de la performance	Consiste à juger de la performance du salarié durant une période de temps donnée	-Suppose une formation adéquate chez les évaluateurs ; -Vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend ; -Implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus.
Formation	Fournit des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail	-Suppose une identification précise des besoins ; -Etablit des programmes de formation et d'encadrement ; -Repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.
Gestion des carrières	Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel	-Suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés ; -Incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière ; -Favorise des démarches de construction de carrières sur mesure.

Source : L. Sekiou et al, gestion des ressources humaines, éditions De boeck Université, Bruxelles, 2007, p. 16.

II.5. Les modèles de GRH : brève revue des écrits

Les auteurs pionniers de la GRH à l'exemple de J.M. Peretti (2010), Nizet et Pichault (1998) ont fait couler beaucoup d'encre dans leurs travaux traitants des modèles de la GRH. Ainsi, dans un premier lieu, nous allons faire un état des lieux des modèles les plus répandus. Ensuite, dans un second lieu, opérer un choix sur le modèle le plus compatible avec notre cadre de la recherche.

Cette synthèse se fera sous forme d'un tableau regroupant les modèles traités dans la littérature et choisis pour les besoins de la recherche.

Tableau n° 13 : Les quelques modèles de GRH retenus.

Auteurs	Nombre de modèles distingués par la typologie	Critères d'analyse
Julienne Brabet, 1993¹²⁴	Trois modèles : instrumental, managérial, gestion des contradictions.	Convergences et divergences des intérêts, enjeux et finalités des différents acteurs
Nizet et Pichault, 1998¹²⁵	Cinq modèles : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionaliste et valoriel.	Distinction des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg marquées par les interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels.
Francfort et alii, 1998¹²⁶	Cinq modèles : Gestion du statut, gestion du parcours professionnel, gestion évolutive des relations sociales, gestion individuelle et collective multiforme, gestion individualisée des	Individualisation versus gestion collective et réglementaire; degré d'instrumentation.

¹²⁴ J. Brabet, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Edition Economica, Paris, 1993.

¹²⁵ J. Nizet, F. Pichault, *Ressources humaines une gestion éclatée*, Allouche et Sire, Paris, 1998.

¹²⁶ I. Francfort et alii, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1998.

	ressources humaines.	
Louart 2006¹²⁷	Trois formes de configurations : dispersion / segmentation, asservissement stratégique à polarisation interne ou externe, GRH concertée ou bloquée.	En relation avec les acteurs en présence, la GRH peut correspondre à différents scénarios collectifs selon les enjeux, le contexte, les jeux de domination ou les modèles d'action
Pichault et Nizet, 2013¹²⁸	Cinq modèles : discrétionnaire, objectivant, individualisant, délibératif, valoriel. (complémentaire à celui de 1998)	Distinction des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg.

Source : conception personnelle

II.5.1. Intérêt du choix du modèle de Pichault et Nizet

Notre choix s'est fait rapidement étant donné que lors du chapitre précédent nous avons abordé les concepts de formes organisationnelles et les nouvelles formes organisationnelles. Alors, il nous a semblé plus judicieux de choisir le modèle de Pichault et Nizet (2013), relativement à sa concordance avec ce qui a été traité précédemment. Explicitement, en reprenant les cinq configurations organisationnelles de Mintzberg nous allons déboucher sur les cinq modèles ou politiques de GRH de Pichault et Nizet que nous allons présenter sous forme d'un tableau.

¹²⁷ B. Henriot, C. Krohmer, Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences, *Revue française de gestion*, 2011 /3, n°212, pp 13-28.

¹²⁸ F. Pichault, *Gestion du changement*, De boeck, bruxelle, 2013.

Tableau n° 14 : Les principaux types ou modèles de politiques de GRH

GRH	Discrétion -naire	Objectivant	Individualisant	Délibératif	Valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planifica- tion	Gestion prévisionnelle des effectifs, importance du recrutement	Gestion prévisionnelle des compétences, importance de la sélection	Validation collégiale	Sélection axée sur la socialisation à la mission
Effectifs (départs)	Congédie ments « sur le champ »	Plans sociaux, retraite anticipée	Outplacement, essaimage, actions de reconversion, etc.	Rares, sous la pression des pairs	Exclusion pour non-conformité aux valeurs
Formation	Sur le tas, compa- gnonnage	Fortement institutionnali- sée, centrée sur le savoir-faire et le court terme	Fortement Institutionnali- sée, centrée sur le savoir-être et le long terme	Sous la maîtrise des professionn els	Intériorisation collective des valeurs
Evalua- tion	Informelle , interven- tion dans la vie privée	Permanente, critères standardisés (échelle de notation)	<i>A posteriori</i> , critères négociés (DPO)	Reconnaiss ance par les pairs	Tacite et consensuelle
Promotion	Intuitives	Impersonnelle (à l'ancienneté)	Au mérite ou à la performance	Par élections (mandats)	Sur la base du loyalisme affiché
Rémunéra- tion	A la tâche aléatoire, différence s difficiles à justifier	Déterminée <i>a priori</i> (définition de poste ou classification	Partie variable déterminée <i>a posteriori</i> (performances)	Déterminée <i>a priori</i> +auto risation de prester à	Question peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs

		de fonctions)		l'extérieur	
Temps de travail	Indifférenciation Temps de travail/ temps libre	Uniforme et réglementé	Aménagé (horaires flexibles)	Hors contrôle institutionnel	Indifférenciation temps de travail/ temps libre
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la représentation	Principe de l'expression directe	Lobbies professionnels	Inexistantes (souvent évitées)

Source : F. Pichault, gestion du changement, De boeck, Bruxelles, 2013, p.29.

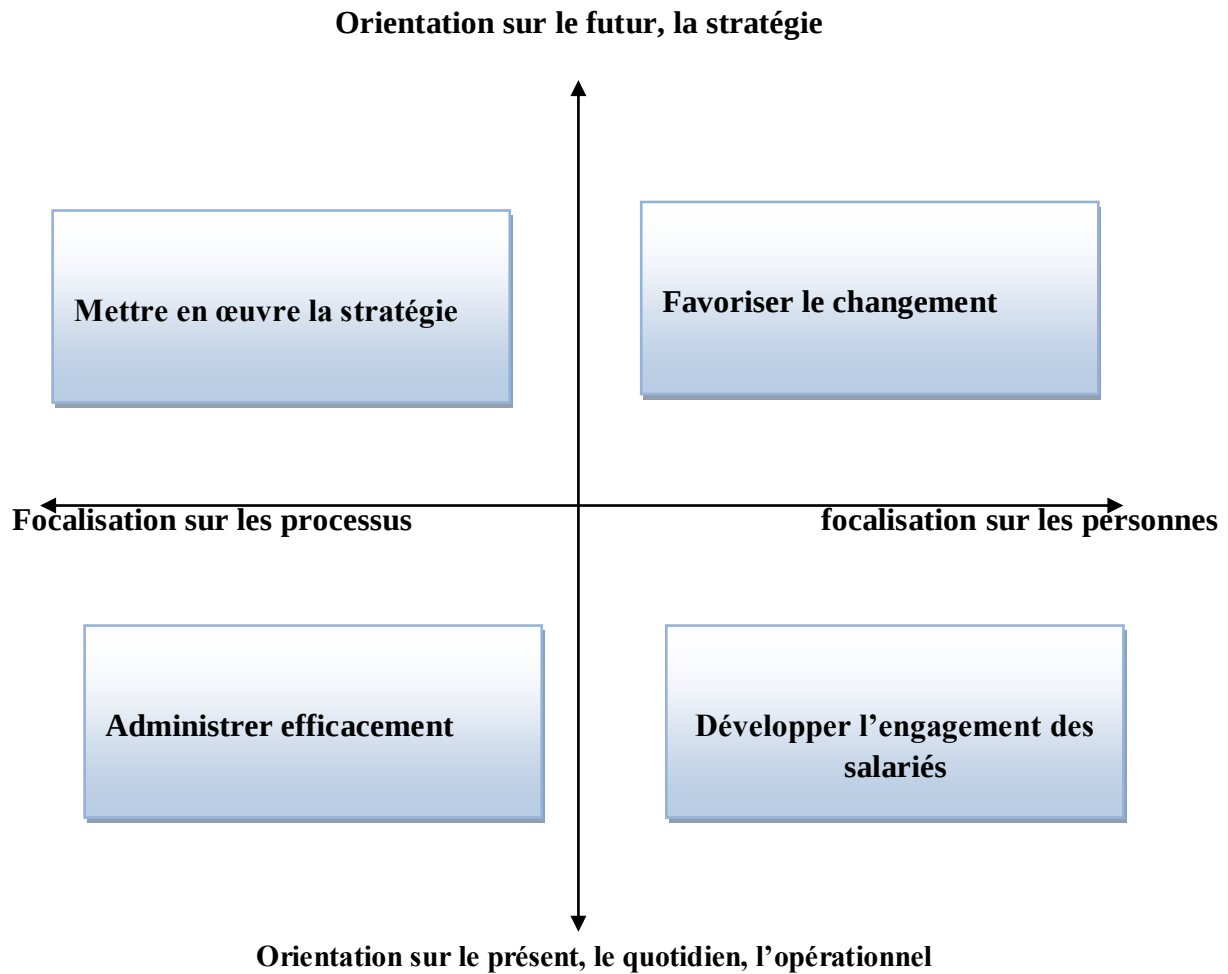
L'analyse du tableau ci-dessus, nous permet de souligner que plusieurs tentatives par des auteurs ont été faites pour proposer un référentiel idéal typique associant les politiques de la gestion des ressources humaines aux configurations organisationnelles. Comme précité dans le tableau synthétique des modèles de la GRH retenus (Brabet, 1993, Louart, 2002, Pichault et Nizet, 1998, 2013). Ainsi, avec ces principaux types de la politique de GRH nous pouvons effectuer une distinction entre les politiques de types discrétionnaire (pouvoir fort du leader); de type objectivant (critères uniformes sont bien définis pour tout le personnel) ; de type individualisant (critères négociés entre chef supérieur hiérarchique et collaborateur ; de type délibératif (les critères font objet de débats entre pairs) et de type valoriel (où les critères sont à nouveaux implicites).

II.6. GRH et évolution des missions de la fonction ressources humaines

La FRH a connu un renouvellement profond et simultané avec le développement de la gestion des ressources humaines. L'exigence des clients internes de l'organisation incite la FRH à être performante. Elle est mise face à un défi de participation à la création de la valeur et de la performance. D'ailleurs, les DRH aujourd'hui, ont pris conscience de leur rôle indispensable dans la création de la valeur ajoutée, qui, à son tour, contribue à l'assurance de la pérennité de la FRH.

Par ailleurs, quatre missions de la FRH sont avancées par Ulrich (2013), et qui sont établies sur deux axes : une orientation vers le présent ou le futur, une focalisation sur les hommes ou sur le processus.

Figure 19 : Les missions d'après Ulrich, 1996.



Source : J.M. Peretti, ressources humaines, Magnard-Vuibert, 2017, p. 36.

Nous relevons de cette figure quatre fonctions et qui sont comme suit :

-Administrer efficacement : fait référence à l'administration en qualité et en quantité de la RH ;

-Développer l'engagement des salariés : il doit être considéré comme un client à satisfaire pour qu'en retour il s'implique davantage dans l'organisation ;

-Favoriser le changement : la DRH agit en amont dans tout processus de changement afin d'être agent de ce dernier ; Elle accompagne et encourage les comportements nouveaux et contributifs au changement ;

-Mettre en œuvre la stratégie : ici pour devenir partenaire stratégique, le DRH doit contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et s'assurer de la capacité de la stratégie RH à supporter la stratégie de l'organisation.

Pars ailleurs, à travers les lectures effectuées sur les travaux traitant de la gestion des ressources, notamment, ceux de J.M. Perreti, 2010, 2013, 2017. Nous avons énuméré un ensemble de missions de la FRH (d'ordre général et non exhaustif), qui, est résumé dans le tableau qui suit.

Tableau n° 15 : Les missions de la FRH au sein d'une organisation

Missions (FRH)	Rôles
Administration	-Recrutement, rémunération ; -Gestion juridique ; -Logistique de soutien.
Développement social et formation	-Analyse des postes, des fonctions, des carrières ; -Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; -Evaluation de la RH ; -Formation ; -Conditions de travail ; -Politiques sociales (climat social).
Communication et animation	-Dispositifs de communication ; -Incitation et motivation.
Gestion de la relation professionnelle	-Relation syndicale ; -Relation collégiales ; -Relation des intermédiaires ; -Relation avec les représentants du personnel.

Source : conception personnelle.

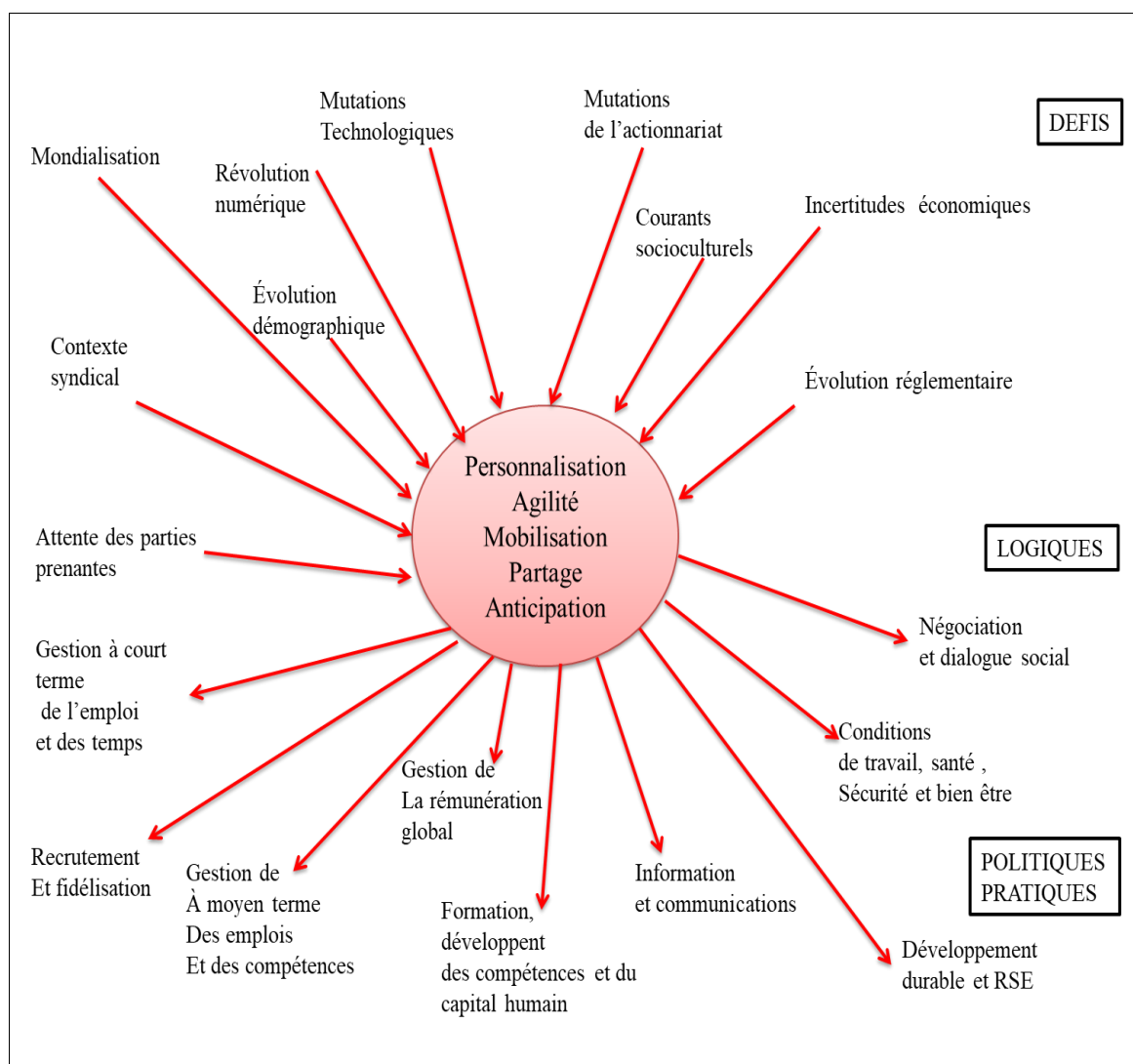
II.6. 1. La GRH dans son contexte

Ici nous mettons l'accent sur la qualité de la politique ou de la pratique RH qui ne peut être indissociable du contexte. Ainsi, l'approche contingente de la GRH met en avant les défis à relever et les logiques à intégrer dans toute pratique de GRH

II.6.1.1. Approche contingente de la GRH¹²⁹

Dans ce cadre, nous sommes appelés à dire qu'il n'y a de bonnes pratiques de la GRH que si ces dernières sont adaptées au contexte et ses contingences. Lawrence et Lorsh, 1989, ont énoncé dans leur théorie de contingence que pour analyser l'évolution de la gestion des ressources humaines la prise en considération de tous les facteurs de contingence est inéluctable. D'ailleurs, divers modèles de contingence ont été construits autour de l'évolution de la GRH. Dont nous retenons le modèle suivant, qui, permet d'établir et d'identifier la relation entre défis, logiques et politiques et/ou pratiques.

Figure 20 : Le modèle contingentiel de la GRH



Source : J.M. Peretti, ressources humaines, Magnard-Vuibert, Paris, 2017, p.21.

¹²⁹ J.M. Peretti, *Ressources humaines*, Magnard-Vuibert, Paris, 2017, p.20.

A travers ce modèle, nous soulignons que pour toute définition de politique ou pratique de R.H adaptée au contexte, une identification des principaux défis et de leurs conséquences est indispensable : défis technologique (incidence des mutations technologiques sur le renouvellement des politiques de la GRH) ; défis démographique de l'entreprise (vieillesse de la population active, investissement et participation des femmes dans le monde du travail, la baisse de la natalité...etc.) ; défis sociaux (la diversité liée aux évolutions des attentes et valeurs individuelles, le dialogue social, le mouvement de la responsabilité sociétale des entreprises «RSE » considéré comme une pression nouvelle sur les DRH vu l'inscription dans un cadre de certification « international organization for standardization » (ISO) , ...etc.) ; les défis réglementaires (adaptation des pratiques de la GRH aux évolutions réglementaires...) ; les défis économiques (adaptation à l'environnement économique). Concernant les logiques des ressources du management des RH, les DRH adoptent des logiques irriguant les pratiques : personnalisation (relève de tous les domaines de la GRH) ; l'agilité¹³⁰ (adaptation rapide en guise de réponse aux sollicitations internes et externes et la recherche de la flexibilité sont de rigueur) ; la mobilisation (répartition et motivation du personnel selon ses qualifications) ; le partage (être à proximité de la RH et l'accompagner dans son évolution pour qu'elle s'implique davantage dans la vie de l'entreprise) ; l'anticipation (l'anticipation est indispensable pour pallier les incertitudes et les risques).

II.6.1.2. La gestion des ressources humaines : à l'horizon 2020

Les évolutions actuelles incitent, de plus en plus, la FRH à s'attarder sur ses responsabilités et sur les leçons à tirer. Une question importante sur les défis des pratiques RH s'impose et qui est posée de la manière suivante par J.M.Peretti, 2017 : quels sont les défis pour les politiques et pratiques RH pour les années 2017-2020 ? Un ensemble d'éléments ont été évoqués et retenus. Pour lesquels nous effectuons une brève synthèse.

II.6.1.2.1. La remise en cause de quelques pratiques RH

Nous allons retenir quelques pratiques RH qui ont fait objet de cette remise en cause.

1- Des pratiques de rémunération à revoir

L'explosion des rémunérations des dirigeants surtout avec l'avènement des années 2000, a constitué l'une des sources des injustices organisationnelles ressenties même au jour d'aujourd'hui. Au-delà,

¹³⁰ D. Autissier et al, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, in *question (s) de management*, n°10, septembre, 2015, pp.36-44.

de cette injustice cette augmentation a été tenue comme l'une des raisons ayant contribué à la détérioration de la cohésion interne et de l'image de l'organisation.

2- Risques liés aux pratiques sélectives et élitistes

L'engouement vers les hauts potentiels et l'attractivité et maintien des talents connaît au niveau des marchés de travail certaines manipulations. Certaines compétences mettent en avant des profils compatibles avec les talents recherchés. Sauf qu'en termes de savoir faire ils ne sont pas parfaitement adéquats. Et c'est par là, que des sentiments d'injustice et d'iniquité émergent. L'organisation étant focalisée sur les hauts potentiels (stars). Elle omet et néglige la récompense des autres talents (piliers).

3- Vers un nouveau paradigme : changement de paradigme

Dans le cadre où l'entreprise se penche sur ses talents ignorés. L'entreprise rendra tous ses salariés talentueux en mobilisant leurs talents. Une gestion avec l'oubli est considérée comme une source de perte et de non exploitation des talents. D'ailleurs avec cette prise en charge même le manque de compétences serait moins ressenti. Et la remise à plat d'un système de contribution, rétribution et la détermination de salaires de performance apparaît comme étant indispensable. Ainsi, un recentrage sur les personnes contribuerait à l'élargissement des frontières de la FRH avec la prise en compte de l'équilibre continu entre la vie professionnelle et extra-professionnelle de la RH accompagnée de la maîtrise de la transformation de la DRH à une DRHDD (direction des ressources humaines et du développement durable).

II.6.1.2.2. Les défis récents (nouveaux)

En 2017, la FRH change afin de répondre aux sollicitations et exigences de ses clients internes (attentes des salariés, dirigeants, direction générale et des représentants du personnel). Comme elle doit répondre à ses responsabilités vis-à-vis de ses parties prenantes externes (les fournisseurs, les actionnaires, les clients, les pouvoirs publics). Ainsi, l'organisation doit faire face à huit défis particulièrement sensibles.

1- Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés

Les résultats de ces pratiques ne peuvent être obtenus qu'avec l'instauration d'un système d'équité et de reconnaissance qui répond aux exigences de toutes les catégories salariales.

2- Identifier, attirer, développer et fidéliser les talents

Avec les prévisions de recrutement des organisations pour combler leurs manques en termes de compétences et assurer leur relève une guerre des talents est déclenchée dans les années

allant de 2017 à 2020¹³¹. Ainsi, en plus des talents à conquérir de l'extérieur un développement des talents ignorés en interne est indispensable. La FRH doit faire de chaque manager un développeur de potentialités et de talents en incitant et donnant aux différents collaborateurs la volonté et les moyens de devenir talentueux ;

3- Conduire les changements et les transformations

Le changement étant générateur de nouveautés et de transformations au sein de l'organisation. Etant à impact sur l'humain. Il doit adopter une approche de conduite et d'accompagnement du changement afin de faire coïncider le bien-être et l'efficacité de la RH. Le manager dispose d'un rôle incontestable dans la prise en charge des risques humains dans les processus de changement.

4- Garantir une « expérience collaborateur » de qualité

L'organisation se met au service de ces collaborateurs. Car en les prenant en charge, elle répond davantage aux exigences des clients. D'ailleurs, le livre de Vineet Nayar (les employés d'abord, clients ensuite, 2010) a mis l'accent sur la dépendance de l'expérience client de l'expérience collaborateur qui est un défis nouveau et supplémentaire pour le DRH.

5- Préparer et former les managers à leur rôle de manager demain

Au-delà, des outils et processus d'acquisition de comportements managériaux appropriés. Le manager de demain est confronté à l'adaptation de ses pratiques managériales sur la maturité de ses collaborateurs. La FRH a pour mission d'élever les compétences managériales sur tous les niveaux hiérarchiques, notamment, celui du manager de proximité.

6- Faire de la diversité une richesse

Ici avec la prise en compte de la diversité des collaborateurs et l'élimination de toute discrimination directe qu'elle soit ou indirecte. La FRH aide chaque manager à faire de la diversité une arme et un avantage. Même si ceci demeure difficile à réaliser vue le conflit générationnel dans la pyramide des âges. En y ajoutant les différences socioculturelles, la convoitise de l'égalité homme et femme, l'insertion réussie des handicapés,...etc. Tous ces éléments constituent des enjeux pour la DRH et pour lesquels une mobilisation¹³² de toute l'entreprise est indispensable. Pour une réussite du management de la diversité une association des performances sociales, économiques et financières s'impose.

¹³¹ J.M. Peretti, Op. cit, p.30.

¹³² J.M. Peretti et al, *Encyclopédie des diversités*, EMS, France, 2012.

7- Contribuer au développement durable

Toutes les parties prenantes internes (salariés, managers, ...etc.) doivent contribuer et aider l'entreprise à assumer ses responsabilités et engagements sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans ce sens, la reconnaissance du volet humain du développement durable est incontestable. Pour assurer la réussite des six défis précités un dialogue social de qualité s'avère nécessaire et essentiel.

8- Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Pour aboutir à toute performance globale et durable des organisations, un dialogue social impliquant un nombre important de personnes demeure une action à effet incontestable.

III. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La fonction ressource humaine a enregistré, ces dernières années, une multitude de mutations quelque soit dans le cadre économique, culturel, technologique...etc. En sus, de ces mutations une prise de connaissance de la fonction RH et de ses missions commençait à prendre forme. De ce fait, la nécessité de mettre en place un système de GRH est devenue un besoin pressant vu les insuffisances de la gestion du personnel. En de ça, la mondialisation de l'économie¹³³ a mis l'Algérie et les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc) de manière générale devant un fait accompli de reconstruction de la dimension humaine caractérisée, surtout, par sa diversité et complexité. A cet effet, avant de nous approfondir dans le cas de la GRH en Algérie, nous allons effectuer un petit aperçu de la GRH dans les pays du Maghreb.

III.1. Aperçu de la gestion des ressources humaines au Maghreb

De nombreuses réformes ont marqué les pays du Maghreb étant donné leurs parcours et histoires. D'ailleurs, on ne peut pas décrire l'histoire de la GRH sans faire référence aux événements historiques vécus par ces derniers. Certes, les contextes sont différents mais néanmoins l'existence de traits similaires contribue à l'instauration d'un système de GRH.

Le processus organisationnel que connaissent les entreprises Maghrébines est étroitement lié aux événements traversés par ces dernières (ère coloniale, privatisation et ouverture à la mondialisation, ...etc.). Les réformes enregistrées dans ces pays, dans un premier temps, été conçues selon des processus et rythmes différents mais traduites globalement par un rachat d'une partie ou de la totalité du capital des entreprises publiques :

¹³³A. Khat, Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes, *11ème Université de printemps de l'Audit Social*, Sidi Fredj, Algérie. 30 et 31 mai 2009.

suppression des monopoles de l'Etat, privatisation, d'une part. Et par une grande ouverture aux investissements directs étrangers (IDE), d'une autre part. Ces réformes ont été d'une grande incidence sur les réorganisations des entreprises, d'un côté. Et sur leur forte dynamique de l'autre côté. Comme elles ont influencé positivement la gestion des ressources humaines. Ajoutant à cela, la création d'associations d'appui aux entreprises qui regroupent les professionnels du domaine de la RH¹³⁴ : l'ALGRH en Algérie, ARFORGHE en Tunisie AGEF au Maroc. Leurs apports (partage d'expériences, diffusion des pratiques locales ou même internationales) été considérables dans l'évolution de la GRH des pays du Maghreb.

De manière générale, la gestion des ressources humaines se définit¹³⁵ : « *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.....

III.2. La gestion des ressources humaines en Algérie

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.

Cependant, pour rester compétitives, les entreprises sont aujourd'hui, à l'échelle mondiale, confrontées à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. L'entreprise algérienne n'échappe pas à la règle. A cet effet, nous allons essayer de positionner les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie sur un axe qui irait de l'instrumentalisme à la recherche d'un véritable lien social.

¹³⁴B. Bakadir, La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghrébines, 14^{ème} Université de printemps de l'audit social, 16-17 Mai, Oran, 2012, p.63.

¹³⁵F. Pigeyre, A. Dietrich, *La gestion des ressources humaines*, Edition repères, la découverte, Paris, 2005, p.1.

III.2.1. Algérie : évolution et configurations de la gestion des ressources humaines

Pour retracer l'évolution de la GRH qui a caractérisé l'entreprise algérienne surtout après l'indépendance les travaux de M. Hadj Mouri¹³⁶ et M. Meziane¹³⁷ font preuve d'un état de cette dernière notamment, au niveau de l'entreprise publique algérienne. Dans un premier temps nous allons faire un état de cette évolution des années 1960 jusqu'au jour d'aujourd'hui. Puis, dans un second temps, nous mettons l'accent sur une GRH confisquée et bureaucratique et voir même une GRH bicéphale.

III.2.1.1. Les périodes principales de l'évolution de la GRH en Algérie

Explicitement, dans sa contribution de M. Meziane a énoncé cinq périodes majeures de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne dont chaque période est marquée par des mutations bien déterminées et spécifiques.

III.2.1.1.1. Les années 60

Les efforts de cette période étaient particulièrement réservés au défis primaire succédant l'indépendance du pays, autrement dit, une reconstruction de l'Etat et de ses institutions de base contribuant ainsi à instaurer des règles et à débiter sa *bataille* ou démarche de reconstruction. Le souci majeur est le remplacement de la main d'œuvre française. L'Etat étant en recherche de main d'œuvre de substitution et non forcément qualitative (Etat d'urgence).

III.2.1.1.2. Les années 70

Dans cette période la priorité est accordée à la construction d'une industrie de base afin d'assurer le développement économique du pays. Pour ce faire, un passage par la construction d'un potentiel humain en mesure de relever ces défis de l'après guerre est indispensable. Surtout, avec l'investissement massif dans la mise en place de sociétés nationales à tailles importantes absorbant ainsi le chômage. Ainsi, une formation des individus est faite pour qu'ils soient employables en interne. L'engagement individuel est de mise notamment, avec le caractère social de la GRH. Pour Kerzabi¹³⁸ la GRH prédominante de cette période est équivalente à ce qui est appelé communément aujourd'hui, la

¹³⁶M. Hadj Mouri, Reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, *XII^{ème} congrès de l'AGR*, 16 et 17 novembre, Paris, 2000.

¹³⁷M. Meziane, Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie », FMRH, 2005, www.fmrh.org/etudi, consulté le 21/06/2017, 23h00.

¹³⁸A. Kerzabi, M. N. Hachim, Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* Vol. 6, 2016, p 4.

responsabilité sociale des entreprises (RSE). Favorisant ainsi, la prédominance sociale au détriment de la fonction économique.

III.2.1.1.3. Les années 80

Avec la décision de la restructuration des entreprises publiques et par souci de maîtrise des processus de gestion et de décision. La décentralisation des activités et des responsabilités a constitué une solution alternative pour l'entreprise algérienne. Implicitement, par insuffisance de maîtrise des processus de production et des techniques de gestion récente, les entreprises demeuraient toujours avec le fonctionnement des années 1970.

Par ailleurs, un développement dans la législation de la FRH est enregistré. L'exemple édifice est caractérisé par la loi du « statut général du travailleur » (SGT)¹³⁹ promulguée dans cette période.

Un événement phare a caractérisé les années 1980. Spécialement en 1988/1989 où l'Etat a décidé d'octroyer aux entreprises leur autonomie (en termes de définition des objectifs organisationnels et des voies de leur réalisation).

III.2.1.1.4. Les années 90

Une évolution notable de la FRH a caractérisé cette période. Notamment, suite aux réformes engagées à la fin de la décennie 1980. Où l'avantage est octroyé à la facilité et à la réussite du passage de l'économie planifiée à l'économie de marché. Ainsi de nouvelles techniques ont vu le jour et ont permis aux gestionnaires de se recentrer sur les tâches valeur ajoutée importante en collaboration avec des professionnels de plus en plus spécialisés et diplômés.

III.2.1.1.5. La période actuelle : de 2000 à nos jours

C'est à partir de cette période que l'entreprise algérienne commence à bien prendre en charge la fonction des ressources humaines et accorde de l'importance au capital humain et ce, ne serait-ce que dans le discours en le considérant comme une pierre angulaire et facteur clé de succès au sein de l'entreprise. Ainsi, c'est dans cette optique que la FRH se démarque

¹³⁹ Statut général du travailleur (SGT) : instituant des règles statutaires communes à tous les travailleurs assurant les droits du travailleur ainsi que les devoirs auxquels il est soumis, et ce, quel que soit le secteur auquel il appartient. Ce statut, constituant une plate-forme pour la configuration future du monde du travail, régit les modalités et conditions de recrutement, la durée du travail, les absences, les congés, le règlement intérieur, la conciliation et les différents recours possibles ainsi que la cessation de la relation de travail, la définition et la cotation des postes de travail, la rémunération du travail, les stimulants collectifs et participation aux résultats et enfin la formation et la protection sociale, in www.elwatan.com, *évolution de la législation du travail en Algérie*, Algérie, 28/04/2017 Consulté le 28/01/2017, 12h00.

avec une nouvelle dimension portant sur de nouvelles techniques de gestion plus valorisantes et ayant pour motif la promotion et le maintien de l'action du collectif salarial à la performance organisationnelle. Tout en passant par la satisfaction individuelle du personnel, sans laquelle l'intérêt organisationnel ne puisse connaître une portée et implication des membres constitutifs de l'organisation et par ricochet une réalisation.

III.2.2. Les configurations de la gestion des ressources humaines en Algérie

Pour les configurations de la GRH en Algérie, nous allons reprendre les études de M. Hadj Mouri¹⁴⁰ afin de mettre la lumière sur les différents états de la GRH dans le pays. Comme précités les deux états font référence à la gestion des ressources humaines bureaucratique « confisquée » et la GRH bicéphale.

Par souci de compréhension de ces configurations une analyse de certains éléments est indispensable. A savoir, une connaissance de la structure et de l'autonomie de la FRH, de la place qu'occupe l'individu dans le milieu professionnel algérien et surtout, la connaissance du contenu des politiques qui orientent l'évolution de la fonction.

III.2.2.1. La GRH comme fonction confisquée

Cette configuration fait attrait à la réalité prédominant le management de l'entreprise algérienne, en particulier publique. Dans la période de l'industrialisation de l'économie algérienne opérée à partir des années soixante jusqu'à la mi-quatre vingt. Autrement dit, avant l'ère d'ouverture et de libéralisation de l'économie algérienne (passage à l'économie de marché).

Cette configuration a dominé la réalité managériale des entreprises algériennes, notamment publiques, durant l'industrialisation de l'économie promue dans les années soixante et soixante dix, et durant la première moitié des années quatre vingt, juste avant l'ouverture et la libéralisation de l'économie algérienne. Durant ces périodes, la GRH et ses politiques n'avaient qu'un seul mot d'ordre, qui est, l'exécution des directives du parti unique-Etat.

¹⁴⁰M. Hadj Mouri, Reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, *XII^{ème} congrès de l'AGR*, 16 et 17 novembre, Paris, 2000.

III.2.2.1. La GRH bicéphale : vers un syncrétisme de rationalités

Cette configuration est marquée par une intégration de la notion d'autonomie dans le management des entreprises qui est considérée comme une source de rationalités conflictuelles entre les deux courants de pouvoir à savoir, conservateurs et réformateurs.

Dans cette configuration, la fonction « personnel » était animée par des pratiques et logiques d'actions divergentes, paradoxalement caractérisées par une contradiction chez les deux courants (conservateur et réformateur). En somme, le premier courant est purement animé par une rationalité utilitariste. Pendant que le second courant est focalisé sur le changement des modes de régulation.

III.3. Les procédés traditionnels préconçus de la 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 12¹⁴¹ 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 mecum¹⁴² 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. Cependant, pour ce qui est des conditions de recrutement, il doit être tenu compte des priorités reconnues par les lois et règlements en vigueur en faveur des moudjahidines (combattants), ayants droit, veuves de chauhada (martyrs), ainsi que des travailleurs handicapés.

¹⁴¹Z. Yanat, 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'AGRH*, Lille, 1992.

¹⁴² J.L. Cerdin, *Gérer les carrières*, Vade-mecum, management et société, Paris, 2000.

D'autre part, il faut également prendre en considération les droits spécifiques de la femme au travail, conformément à la réglementation en vigueur. Les travailleurs de plus de cinquante ans ne peuvent être recrutés sur des postes comportant des travaux pénibles, dangereux ou insalubres. Le planning de recrutement s'appuie sur des principes réglementaires selon lesquels :

- tout recrutement a pour objet de pourvoir uniquement un poste vacant ;
- le contrat de travail est, en règle générale, à durée indéterminée.

Toutefois, recruter revient alors à admettre au sein de l'entreprise un travailleur supplémentaire destiné à y rester pendant toute une carrière. Ainsi, il importe aux services gestionnaires d'apporter tout le soin nécessaire au déroulement de cette opération suivant un « planning rigoureux ». L'établissement et le respect de ce planning permettront d'éviter les erreurs de recrutement dues généralement à l'obligation de recourir à des recrutements rapides et pouvoir respecter des délais parfois trop courts pour le pourvoi de postes. Mais aussi, de cerner les périodes nécessaires aux différentes phases de l'opération de recrutement et de pouvoir fournir à l'entreprise une main d'œuvre satisfaisante en temps opportun. En ce qui concerne la recherche de candidatures, les procédures sont figées : la recherche de candidats pour le pourvoi des postes par voie externe est soumise à publication et à l'organisation de concours, examens et/ou tests¹⁴³.

Pour conclure sur cet exemple algérien, nous soulignons qu'il relate le cas d'une gestion des ressources humaines « confisquée » par la politique qui dicte, à travers la seule discipline juridique, ce qu'il convient de faire pour administrer les salariés comme on administre des « choses », de simples « objets » de calcul économique.

IV. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES GRH ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL¹⁴⁴

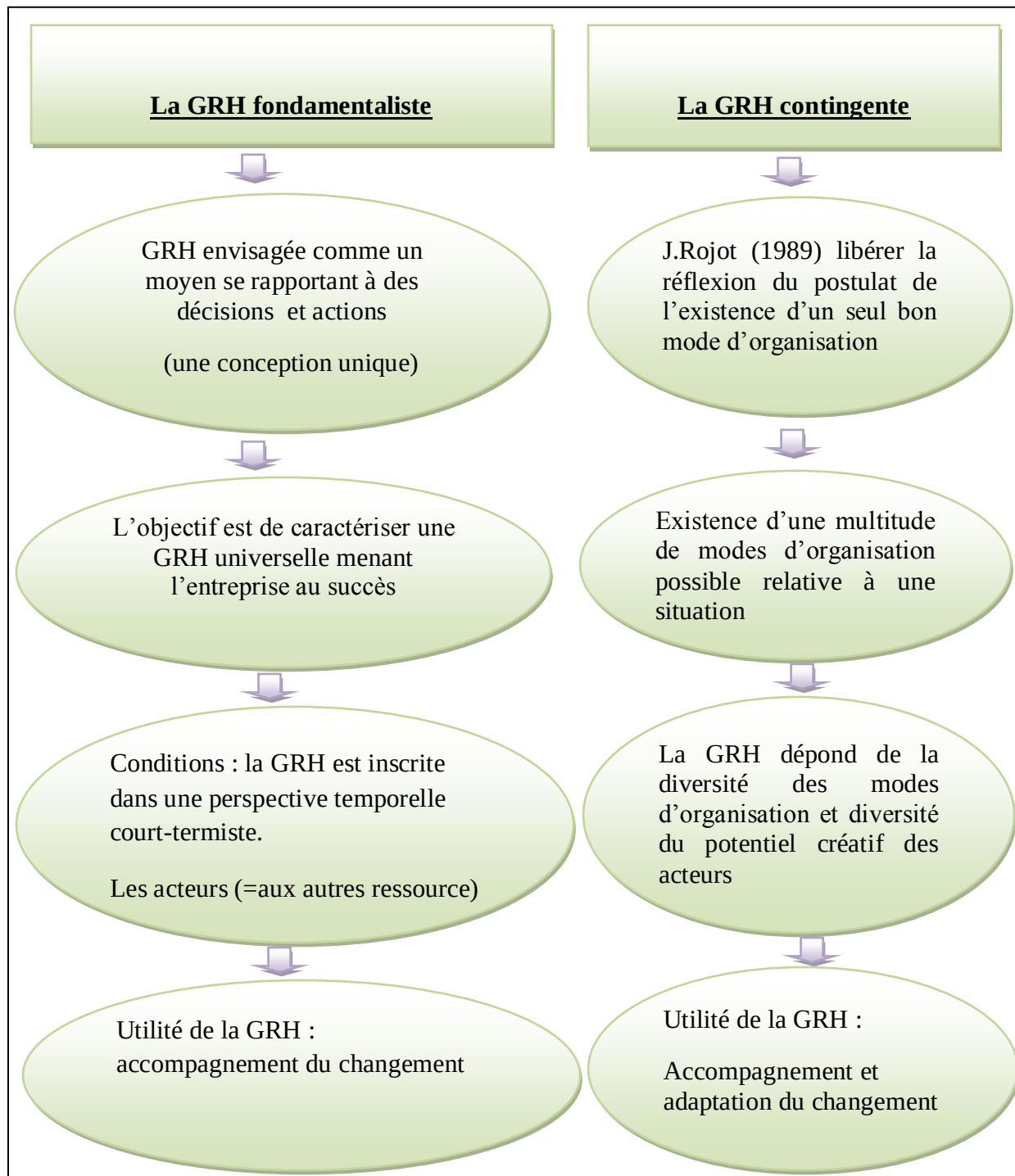
Force est de constater à la confrontation de différents travaux et auteurs Lewin, 1947, Lawrence, 1954, que les notions de RH et de changement organisationnel ont connu des évolutions remarquable, notamment, en les traitant conjointement. Cette évolution va être abordée en termes de gestion. Relativement à la consistance de ce champ d'étude, nous

¹⁴³Z. Yanat, Flexibilité de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise socialiste algérienne, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, 1987.

¹⁴⁴M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, p.230, <https://manualzz.com/doc/grh>, mai 2017, 16h00.

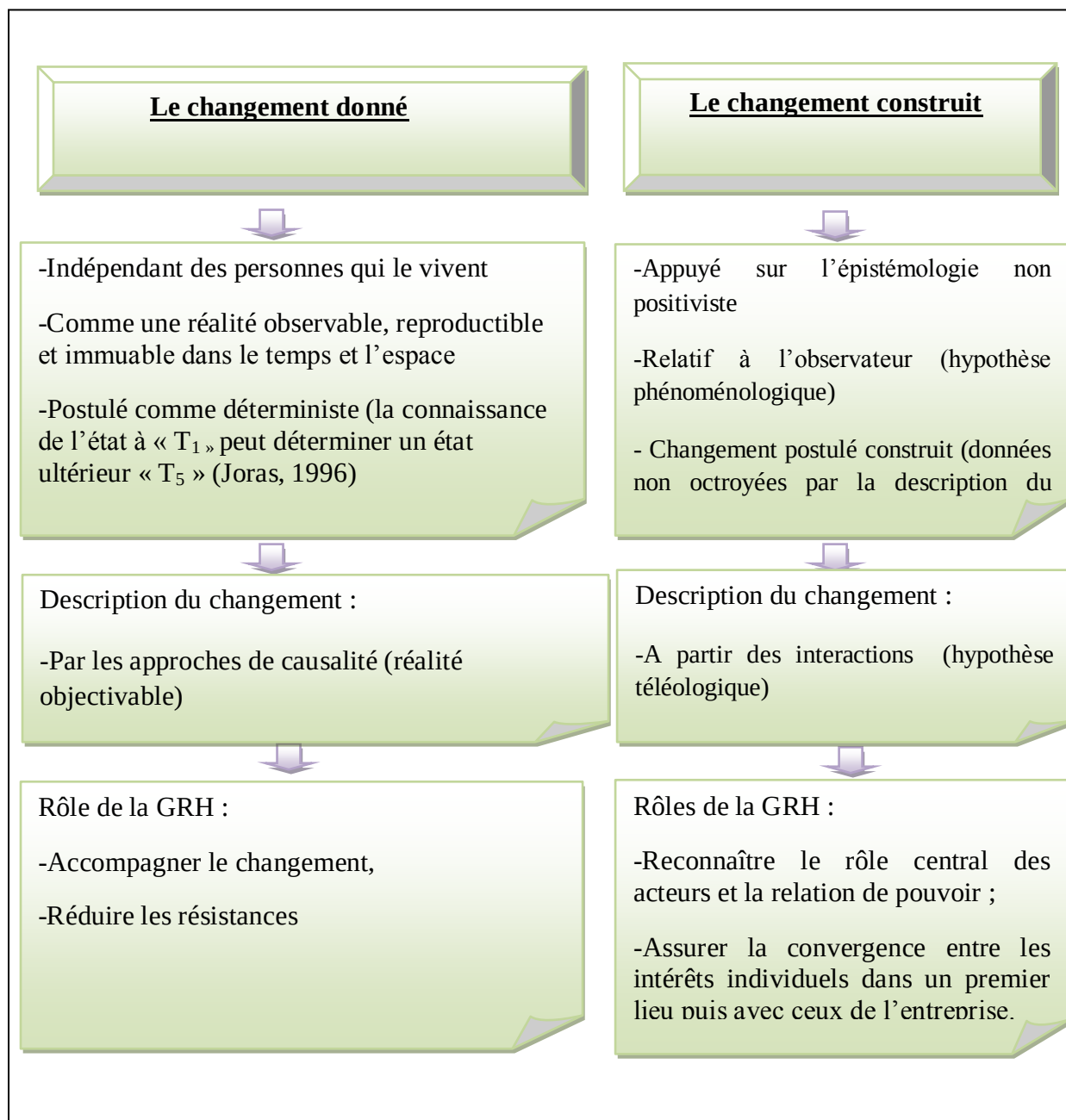
proposons un croisement paradigmatique de la GRH (d'une GRH «fondamentaliste» à une GRH «contingente») et du changement (du changement «donné» à un changement « construit». Pour mener à terme notre réflexion et en nous basons sur les travaux d'auteurs précités et de la réflexion de M. Bayad et C. Schmitt, 2017, nous avons établi les deux figures suivantes :

Figure 21 : Retracer les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingente



Source : conception personnelle

Figure 22: le changement donné et le changement construit

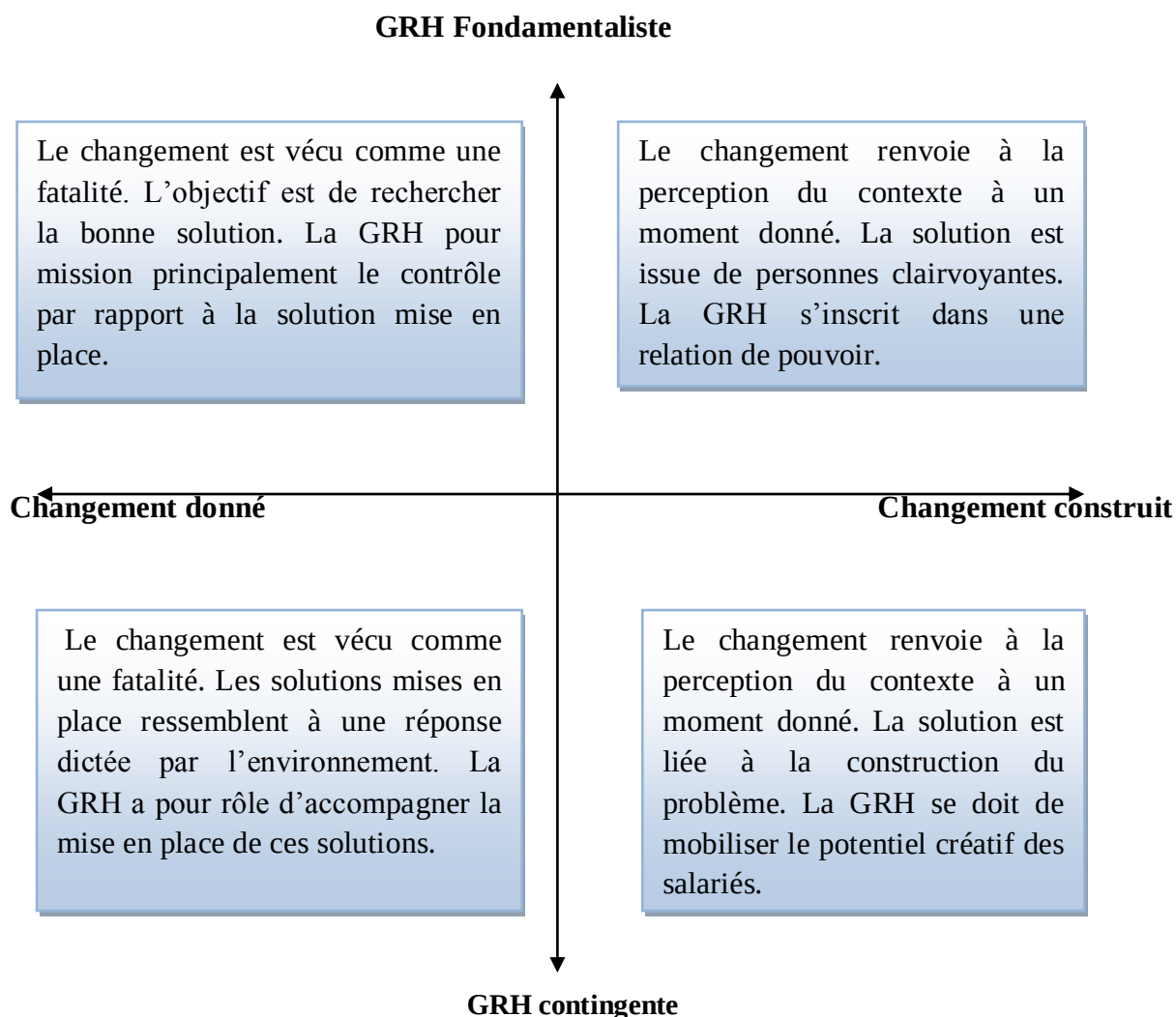


Source : conception personnelle

Par ailleurs, un croisement des deux axes, autrement dit, de l'approche paradigmatique de la GRH et de l'approche du changement¹⁴⁵ donne une représentation plus succincte de l'étude des paradigmes présentés ci-dessus. Ce croisement débouche sur la conception suivante :

¹⁴⁵ Idem, p.232

Figure 23 : GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique



Source : M.Bayad, C.Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2017, p.231.

Dans ce sens, une pléiade d'auteurs (Piaget, (1968) et Giddens (1987)) ont émis la volonté de dépasser cette dualité en évoquant un ensemble d'approches (approche dialectique¹⁴⁶, de contingence). Qui traite du renouveau de la relation entre les deux paradigmes cités ci-dessus (GRH et changement organisationnel).

¹⁴⁶ Approche dialectique : le rôle joué par la notion de gestion des connaissances et des compétences dans le traitement de la relation de la GRH et du changement organisationnel peut être qualifié de dialectique.in M.Bayad, C.Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, p. 220, <https://manualzz.com/doc/grh>, mai 2017, 16h00.

IV.1. Le renouveau de la relation entre GRH et changement organisationnel

Dans ce cadre, un nouveau regard est porté sur la relation entre changement organisationnel et GRH. Ce renouveau est d'autant plus dû au changement que connaît la GRH que celui du changement organisationnel en soi.

IV.2. Les fondements d'un regard renouvelé de la relation GRH et changement organisationnel

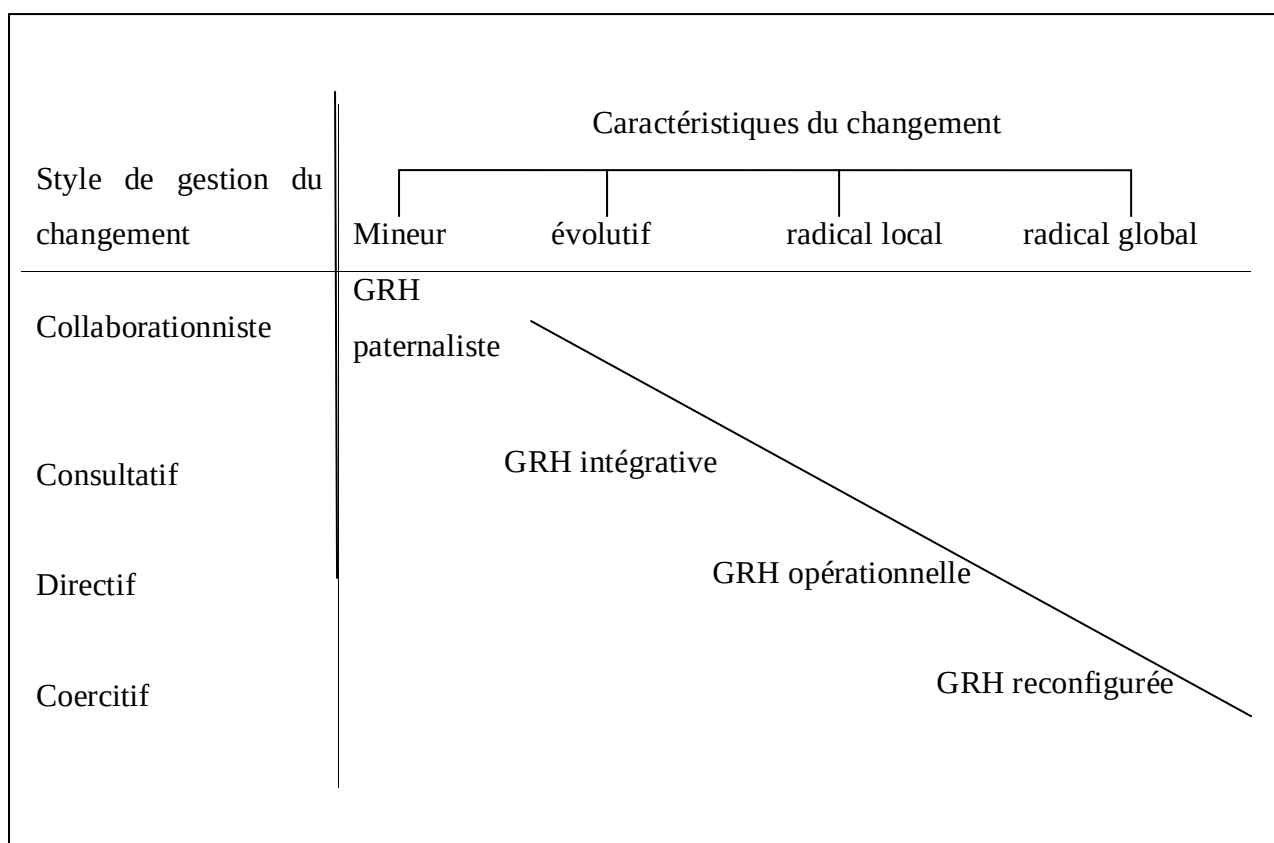
Ce renouvellement puise ses origines dans des approches largement originales par rapport aux corpus théoriques et pratiques. Les origines de ces approches se situent autant dans la GRH que dans le changement. Etant donné que notre travail s'articule autour de la GRH, de la FRH et du changement. Nous allons traiter des apports des transformations et modernisations de l'organisation sur l'évolution de la GRH qui est en quête d'une identité professionnelle et par ricochet qui a une incidence sur la RH.

IV.2.1. La GRH face à une quête d'une identité professionnelle

Stace et Dunphy (1991), distinguent quatre types de GRH¹⁴⁷, en se référant à deux critères à savoir, le style de gestion du changement et le type de changement recherché. En sus, des éléments évoqués par ces deux auteurs M. Bayad et C. Schmitt (2017), mettent l'accent sur la logique de contingence du schéma de ces derniers sur la FRH en mettant en avant une sorte de diagonale de pertinence du style de GRH adapté à une conjoncture de changement.

¹⁴⁷R. Soparnot, *Le management du changement*, Vuibert, Paris, 2010, p. 367.

Figure 24: La GRH et le changement selon Stace et Dunphy (1991)



Source : M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2017, p.223.

En somme, derrière cette diagonale, une alternative de choix à opérer entre deux grandes attitudes générales du management des ressources humaines¹⁴⁸ se manifeste (une conception mécaniste de la transformation organisationnelle et une conception phénoménologique et auto organisatrice du changement).

IV.2.2. Le Développement Organisationnel (D.O.)

Un ensemble d'auteurs de ce courant (Organizational Development) se rejoignent consensuellement sur le fait que le changement est considéré comme un effort issu de l'organisation de la direction d'une entreprise. R.Beckhard (1969, 1975) est l'un des auteurs pionniers de ce courant. Dans ces travaux l'auteur précise que le D.O. est « un effort planifié de la totalité de l'organisation dirigé du sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation

¹⁴⁸ Idem, p. 223.

et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science du comportement »¹⁴⁹. De son côté, Bennis (1969)¹⁵⁰, l'un des fervents fondateurs de ce courant, il considère le D.O comme une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour faire évoluer et modifier les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour quelles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement lui-même.

Ainsi, des auteurs à l'exemple de Schein (1965) et Argyris (1962,1964) pour lesquels les idées convergent et débouchent sur une proposition qui sous entend que le changement est un processus planifié portant sur la culture des organisations. Et que par effet d'induction, ceci fait référence au fait d'agir sur les mentalités, sur climat social dans le but d'influer les attitudes et comportements des parties prenantes concernées.

Les auteurs du D.O. partent d'un postulat selon lequel l'organisation dispose d'une culture, qui est considérée à son tour comme un sous système de l'organisation sur lequel on peut agir.

IV.2.3. Un regard renouvelé du changement

Pendant très longtemps, le changement a été considéré comme une solution pour l'atteinte de l'optimum et de la stabilité pour les organisations. C'est une variable discrète mais à effet considérable et non négligeable et ce, quelque soit sa nature (changement donné ou un construit). Perçu comme un intrus dans les approches traditionnelles de l'organisation. Actuellement, il est retenu comme étant déterminant.

De ce fait, il n'est plus une variable à part et isolée mais une règle à effet renversant des liens, jadis, existants entre l'équilibre et la stabilité. Cependant, la stabilité reste peu probable de nos jours, notamment, avec les mutations environnementales. Incitant ainsi les organisations à changer pour se conformer au nouvel ordre du marché, de la concurrence et de l'environnement de manière générale.

Par souci d'adéquation au changement permanent, la GRH d'aujourd'hui revêt d'autres rôles à ceux assignés traditionnellement.

Grosso modo, nous ne pouvons que souligner l'apport principal du courant du développement organisationnel et le regard renouvelé du changement qui consiste en la mise en avant de la complexité des situations à gérer.

¹⁴⁹R. Beckhard, *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Dalloz, Paris, p.12, 1975.

¹⁵⁰ M. Bayad, B. Delobel, GRH et changement organisationnel: discours et réalités, p.11, in, www.fractale-formation.net/dmdocuments/management-théories, mai 2017, 23H00.

IV.3. Changements organisationnels et GRH : à travers les NFO

Les nouvelles formes organisationnelles n'échappent pas à la règle du point de vue des questionnements relatifs à la GRH. Il est vrai semblable que les actions des acteurs de la GRH, leur mission, leur rôle,...etc, font objet de modifications et constituent une problématique en soi. Par ailleurs, il ne faut pas confondre et assimiler le changement de contexte d'action imposé par les modifications d'organisation à des révolutions des évolutions de la GRH.

De ce fait, il est plus plausible de souligner que les changements qui s'opèrent au sein des entreprises constituent une incidence sur le fonctionnement de la GRH (cause à effet). Mais ceci aussi, ne renvoie pas à une évolution radicale de la GRH. Par conséquent, une distinction majeure entre les discours et la réalité est indispensable. D'ailleurs, l'effet de mode que connaissent les modes de management développés au sein des entreprises sont à eux seuls explicatifs de la non concordance entre ce qui est dit et ce qui est concrétisé. En l'occurrence, les mouvements que connaissent les structures organisationnelles avec les nouvelles hiérarchisations ne peuvent être sans effets conséquents sur la GRH. Ainsi, pour un bon fonctionnement de l'organisation et de la GRH une certaine homogénéité et compatibilité est imposée entre les deux.

Cependant, la GRH ne peut demeurer statique et neutre face au renouvellement des activités de gestion requis à un meilleur fonctionnement de cette organisation lors de ces changements. Ainsi, l'émergence des NFO est l'une des causes principales de la remise en cause des missions de la GRH.

De ce fait, les changements organisationnels ne peuvent être effectués sans les associer à un accompagnement de prise en compte de l'évolution de la gestion des hommes et ce, à partir du moment, où, la GRH est devenue une politique et partie à part entière égale aux autres politiques de l'organisation.

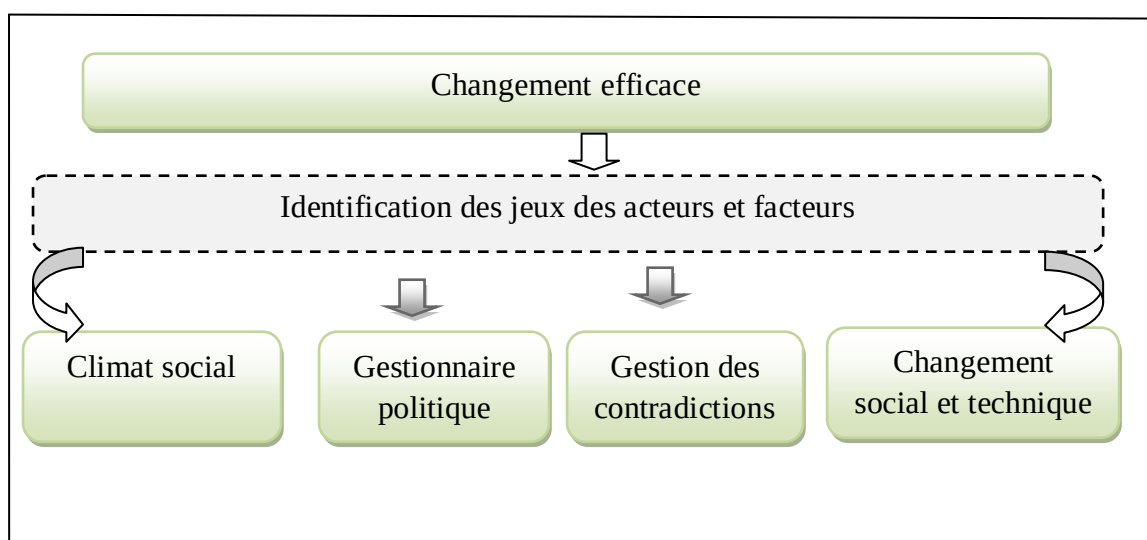
Ainsi, pour un changement efficace, la GRH et en particulier le DRH doit veiller à l'accompagnement de ce changement même si la prise décisionnelle n'est pas de ses prérogatives. Mais étant donné qu'ils sont les orchestrateurs de l'application de ces décisions. Ils sont tenus comme responsables et complices de décisions qui ne sont pas de leur ressort.

Au-delà, de ces différents aspects, la DRH doit assurer son rôle de garante de l'implication du personnel et ce, en suivant une approche proactive à travers laquelle elle

anticipera les différentes résistances au changement, qui, se manifestent en général par faute d'information et de coordination.

Au final, nous soulignons que le fonctionnement des organisations à l'heure des changements avérés actuellement engendre une remise en place du rôle et missions de la DRH dans le contexte organisationnel. Et que pour un changement réussi et efficace, un ensemble de variables doit être pris en charge. Ce dernier va faire objet de la figure qui suit :

Figure 25 : Les variables d'un changement efficace pour la DRH



Source : conception personnelle

L'analyse faite à travers ce schéma, met en avant la perception de la DRH comme agent de changement. Ainsi, aboutir à un changement efficace ne peut être conçu qu'à travers l'identification en amont des jeux des acteurs comme démontré dans le schéma ci-dessus.

IV.3.1. Les différentes attitudes face au processus de changement ¹⁵¹

Différentes attitudes sont enregistrées lors de l'annonce du changement au sein des organisations. Cette proposition aura une interprétation individuelle et collective sachant que les membres de l'organisation sont souvent favorables à la continuité qu'aux changements.

¹⁵¹N. Gunia, *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication*, thèse de doctorat, Gestion et management. Université des Sciences Sociales, Toulouse I, 2002, p.137.

Conséquemment, tout changement organisationnel induit une remise en cause de la réalité organisationnelle. Cela dit, des résistances perçues comme étant légitimes se manifestent. Ces attitudes ne sont pas forcément en opposition avec le processus de changement mais plutôt à caractère existentiel. Par ailleurs, ces réactions quelles soient individuelles ou collectives peuvent être soit, des réactions d'adhésion (le changement correspond à l'attendu), des réactions de reniement (l'individu ne trouve pas de raison pour le changement, du moins, pour lui), des réactions neutres temporairement (l'individu ne peut pas demeurer neutre éternellement, à un moment donné, il doit prendre sa décision, soit par une adhésion ou opposition) et enfin, on peut observer des réactions d'inimitié (manifestation de l'hostilité, réticence ou même refus à l'égard de l'idée même du changement)

IV.3.1.1. La résistance de la RH au changement vs résistance aux conséquences du changement

Pour pallier les résistances de la RH, J.Kotter¹⁵² avance un modèle constitué de huit étapes, résumé comme suit :

- 1- **Développer un sentiment d'urgence** : effectuer un constat de l'existant et mettre en exergue les méfaits du *statu quo* ;
- 2- **Constituer une masse critique** : convaincre et faire adhérer les accompagnateurs du changement sans lesquels ce dernier serait délicat ;
- 3- **Développer une vision** : dans cette phase Kotter fait référence à la vision de l'entreprise elle-même vis-à-vis de son futur. Cette vision est la source même de sa conception stratégique ;
- 4- **Communiquer la vision** : transmettre l'information n'est pas suffisant. Des discussions et débats avec les utilisateurs sont indispensables afin de mieux cerner leurs appréhensions et les prendre en charge pour une meilleure adhésion ;
- 5- **donner les moyens d'actions** : tout élément pouvant constituer une entrave au changement doit être traité. La logique de l'exécution des systèmes instaurés et du retrait de la hiérarchie doit être revue ;
- 6- **Définir les objectifs intermédiaires** : les jalons susceptibles d'être atteints rapidement doivent être définis et mis en avant afin qu'ils constituent un levier de motivation et d'incitation et surtout de diminuer le risque de flou et d'incertitude ;

¹⁵² P. Devriendt, *Accélérer le changement : le théorème de Welch*, éditions EMS, Paris, 2012, p. 28.

- 7- **Consolider le progrès** : demeurer en veille relativement à tout ralentissement ou refus en cours de transition. La ténacité et persévérance doivent être de rigueur sinon dans le cas contraire le changement serait remis en cause ;
- 8- **Ancrer le changement** : une fois que la nouveauté est instaurée et la transition a réussi, il faut les accompagner des décisions nécessaires à l'assurance de leur maintien.

Enfin, ce modèle n'est pas une référence infallible dans le domaine. Néanmoins, il constitue un modèle dominant mais ceci ne remet pas en cause sa critique ou perfectionnement. On l'a traité dans l'objectif de l'utiliser dans notre modélisation et partie empirique.

IV.3.1.2. Le cycle de développement des résistances au changement

En revenant à l'expression de « résistance à changer » on ne peut passer à côté des travaux de L. Coch et J.R. French (1948). Ces deux psychologues sont à l'origine de la création de cette expression. Ils lui ont octroyé un sens négatif et culpabilisant auquel elle est assimilée souvent : « *tout comportement du salarié visant à maintenir une situation donnée, alors que son entreprise cherche et demande qu'elle soit modifiée* »¹⁵³. A l'issue de cette étude l'individu est considéré comme élément indispensable à associer dans tous processus de changement afin de réduire sa résistance. Autrement dit, l'implication est source de soutien et l'exclusion génère le rejet. Enfin, ce qui ressort des travaux de ces dernières décennies, est la nécessité du recadrage du concept de résistance au changement lui-même, au profit d'une résistance aux conséquences du changement.

IV.3.1.3. La RH et la problématique de la conduite et d'accompagnement du changement

Nous allons entamer ce point en mettant l'accent sur les conséquences du changement sur la fonction RH. Un passage du travail au travailler est enregistré. Car pour les adeptes de la fonction RH, la fonction de conduite et d'accompagnement du changement dans le monde du travail passe inévitablement par un incontournable, repenser toute la définition du travail. Desjours (1998) a développé dans ses travaux le concept du travailler « travailler c'est mobiliser son corps, intelligence, sa personne, pour une production ayant valeur d'usage »¹⁵⁴.

¹⁵³P. Devriendt, Op. cit, p. 52.

¹⁵⁴O. Meier et al, *Gestion du changement*, Dunod, Paris, 2001, p.347.

Alors que pour Molinier (2006), avec ses recherches sur la psychodynamique du travail a démontré l'existence, la prégnance « de trois pouvoirs du travailler : transformer le monde, objectiver l'intelligence, transformer le sujet. Le travailler est processus *mutatif* pour le sujet, qui ne transforme pas seulement le monde en produisant des biens et des services, mais se transforme soi-même en travaillant »¹⁵⁵. Donc, ce n'est pas seulement une question d'accompagnement des mutations sur le plan des effectifs, mais surtout, une question d'accompagnement de la représentation du changement dans l'esprit du personnel.

IV.3.1.3.1. Les conséquences sur les individus

Observer le changement du même point de vue que les individus signifie l'acceptation de subjectivité et de la relativité des individus. Pour Dassa & Maillard (1996), les transformations causées par le changement débouchent souvent sur un désengagement, une défection ou même un retrait de la part du personnel le plus mobilisé initialement par ce changement. Par ailleurs, Clot (2004), met l'accent sur le fait, qu'en contre partie du travail exigé, la rétribution et la reconnaissance ne sont pas en adéquation. En somme, nier le changement n'est pas une solution, car sinon ceci serait une cause de manque d'implication et d'engagement.

IV.3.1.3.2. Qualification du changement

La conduite du changement est un débat qui prend de l'ampleur dans le management « *change management* ». Le changement représente pour les individus qui y sont confrontés trois dimensions :

- 1- ***Une modification de l'écologie personnelle et collective (avant tout) :*** chaque individu ou groupe d'individus (collectif) à travers le temps et sa carrière débouche sur une zone de confort et une situation de stabilité construite à base de ce qui lui est demandé, du déplaît et du voulu. Si cette stabilité est rompue, un déséquilibre se manifeste chez l'individu. Cet équilibre dynamique constitue un investissement psychique important, qui, dans le cas où les conditions professionnelles font objet de changement va générer une dépense psychique importante.
- 2- ***Un coût psychique important :*** certes le changement est une alternative judicieuse à l'environnement. Néanmoins, les managers doivent prendre en considération la dimension psychologique de l'ensemble de leurs décisions. Une simple rupture

¹⁵⁵ Ibidem, p.347.

dans les horaires du travail peut constituer un changement et avoir un effet sur l'investissement psychique, qui est, en particulier subjectif et indépendant du poste et/ou niveau d'études des concernés.

- 3- **Un investissement personnel** : par nature l'Homme a un penchant pour la stabilité. La catégorie des individus dynamiques puise sa stabilité dans l'instabilité. Mais la conduite du changement demeure un processus psychique important.

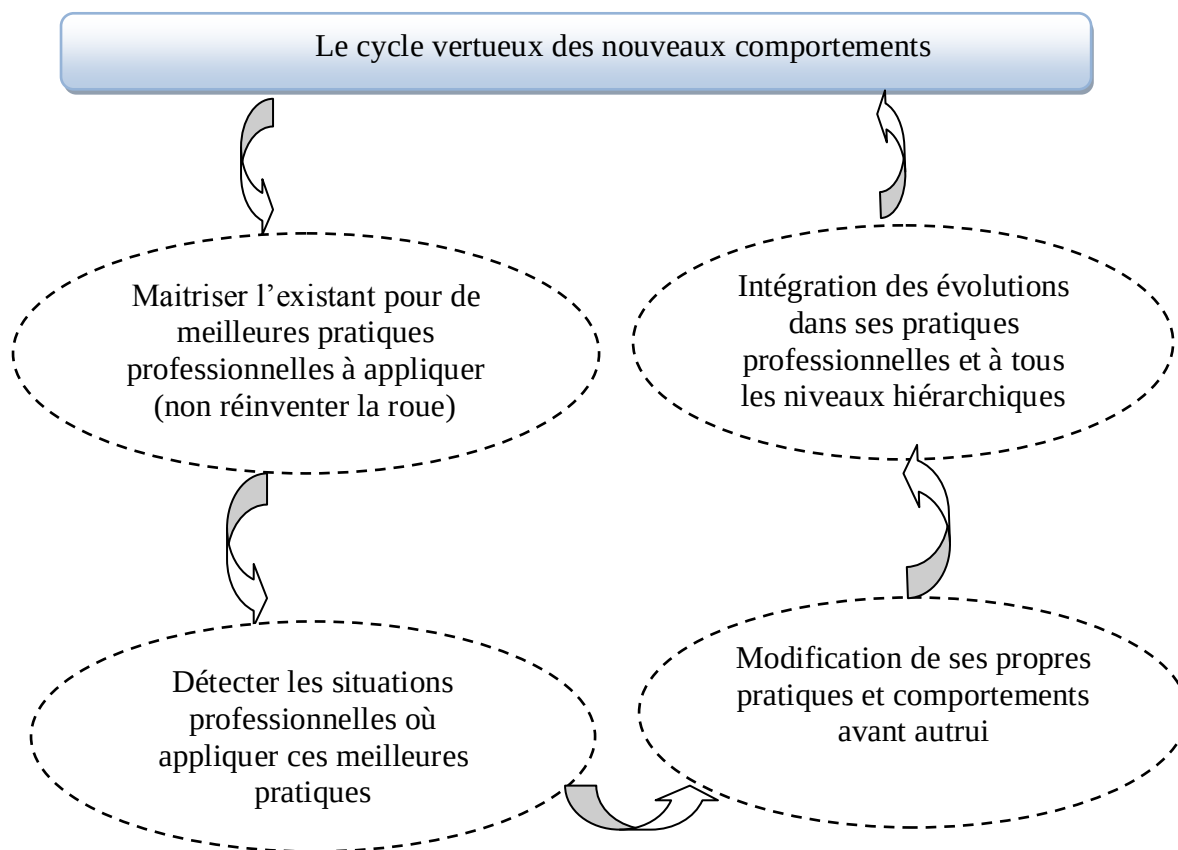
IV.3.1.3.3. La fonction RH et les types d'accompagnement

Par nature le changement relève du domaine de la subjectivité. Il dépend de l'expérience et du vécu personnel de chaque individu au sein de l'organisation. La fonction RH en adoptant un système d'analyse fiable des comportements professionnels et surtout le généraliser aux acteurs clés, apporte plusieurs bénéfices dont on souligne, une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement, un langage commun rendant l'échange et la communication facile et souple et bien-sûr une accélération de la prise décisionnelle et de son exécution. Différents es modes de fonctionnement et de comportements existent dont nous citons :

-**Une approche lourde de sens** : les travaux développés par C. Jung¹⁵⁶ portant sur le cycle d'individuation constituent une source pour cette approche traitant du développement des compétences comportementales chez l'individu. Ainsi, l'apprentissage rapide et permanent des nouveaux comportements est inscrit dans un cycle vertueux constitué de quatre étapes que nous allons présenter sous le format de la figure suivante :

¹⁵⁶ O. Meier et al, Op.cit, p. 349.

Figure 26 : Le cycle vertueux de l'apprentissage rapide et permanent des nouveaux comportements



Source : conception personnelle

-Une approche à partager : le changement ne constitue pas un problème en soi, notamment quand son sens est perçu. Ainsi, un partage de la réflexion et de la co-construction sont indispensables.

IV.3.1.4. La conduite du changement vs structure organisationnelle

Elle est considérée comme une modalité importante et à mettre au premier rang dans tout changement. Pour M. Kalika et al (2000), la nature de la structure organisationnelle de départ est perçue comme un frein ou une ouverture à un quelconque changement. Pour M. Kalika et al¹⁵⁷ estiment que la structure fonctionnelle hiérarchique constitue plutôt un frein.

¹⁵⁷ M. Kalika, et al, *Management-stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, 2000, pp. 338-359.

Tandis que, la structure matricielle ou divisionnelle ou même la structure projet, constituent une ouverture dans la mesure où elles favorisent l'apprentissage organisationnel vu alors comme étant un effet induit du changement décidé.

Des conditions contextuelles, cependant, existent. Quelque soit d'ordre organisationnel, stratégique et émotionnel¹⁵⁸:

- La création d'un sentiment d'urgence par la mise en avant de signaux «lourds»;
- L'engagement d'une équipe forte et légitime pilotée à partir de la direction;
- La définition d'objectifs suffisamment clairs et aisément communicables pour susciter au moins la compréhension par les acteurs de l'organisation;
- L'importance d'une politique de communication interne aussi bien sur le changement proposé que sur les premiers résultats ;
- Le diagnostic des freins au changement, qu'il s'agisse de personnes, de procédures ou d'entités organisationnelles ;
- La mise en place d'un système d'évaluation ;
- L'importance de l'adéquation avec les cultures organisationnelles ;
- L'intégration de la conduite du changement à la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la conduite du changement consiste ainsi à assurer le passage d'une configuration organisationnelle donnée vers une autre configuration organisationnelle qualifiée de « cible » et ce, en traversant des phases intermédiaires, éventuellement. A travers ces étapes intermédiaires, la configuration cible évolue parfois. Faisant ainsi, une conduite de changement évolutive. Dans cette optique, la conduite du changement est considérée comme une mise en mouvement des acteurs ou agents de l'organisation dans le but d'aboutir à la configuration organisationnelle cible.

D'autres auteurs se sont penchés sur ce concept de conduite de changement et son importance dont nous retenons P. Charpentier (1998), qui à l'issue de ses travaux, avance une proposition d'une méthode générique constituée des étapes suivantes et ce, quelques soient les réserves éventuelles à y apporter¹⁵⁹ :

- Définition du problème comme étape de définition des objectifs et des enjeux du changement organisationnel ;
- Evocation de solutions aux problèmes ;

¹⁵⁸ Y. Pesqueux et B. Triboulois, *La dérive organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004, p.133.

¹⁵⁹ P. Charpentier, La gestion du changement dans les organisations, *Les cahiers Français*, n°287, Juillet-Septembre, 1998.

- Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités sur la base des critères d'efficacité correspondant aux objectifs organisationnels ;
- Planification et mise en œuvre des actions envisagées ;
- Contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels.

A l'issue de cette proposition, une remise en cause de deux principes habituels est de mise. A savoir, celui prônant la meilleure solution et celui de la stabilité des formes organisationnelles. Toutefois, il est nécessaire de signaler qu'une motivation des agents accompagnateurs du déplacement vers la configuration cible est indispensable et doit occuper une place importante dans le domaine de la conduite du changement.

CONCLUSION

La gestion des ressources humaines occupe une place importante au sein des organisations. Elle est considérée comme un levier du développement organisationnel et une pierre angulaire dans son fonctionnement. Elle regroupe l'ensemble des actions conduites par la FRH pour mener à bien les objectifs et les missions assignés, à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, la motivation, etc. Ses activités ont évolué à travers le temps en passant d'une simple gestion du personnel (GP) (caractère administratif) à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle était considérée comme une contrainte et une charge à minimiser et pour laquelle les motivations principales étaient d'ordre pécuniaire.

Etant donné que par définition la GRH regroupe les actions conduites par la FRH, nous relevons que l'enjeu majeur de l'évolution de cette fonction est d'accroître les performances des entreprises en impliquant et en intégrant le plus étroitement possible ces ressources humaines. Par ailleurs, La FRH se trouve dans l'obligation de faire appel et d'adopter un ensemble de méthodes de gestion qui intègrent, de plus en plus, la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

Cependant, la GRH au niveau de l'entreprise publique algérienne, notamment, après l'indépendance a connu une évolution fulgurante. Cette évolution a été dictée par la conjoncture de l'ère de l'après guerre et du passage de l'économie planifiée à l'économie de marché. Incitant, ainsi, l'entreprise et en particulier, l'entreprise publique algérienne à se conformer au nouvel ordre du marché en se transformant et s'adaptant aux facteurs internes et externes en perpétuelle mutation (réglementation, environnement...etc.).

Dans ce sens, pour mener à terme notre travail et pour un souci de clarté et de contenu à mobiliser dans notre volet empirique, nous avons effectué un double croisement. Dans un premier lieu, nous avons procédé à un croisement entre les théories du management et l'évolution de la place de l'acteur « individu » (RH) au sein de l'organisation. Puis, dans un second lieu, nous avons procédé à un rapprochement entre le renouvellement de la GRH et le changement organisationnel. Où, nous avons mis l'accent sur les changements de la GRH et de la FRH en abordant l'ensemble des concepts mobilisé dans le premier chapitre relatif au changement organisationnel (processus du changement, résistance au changement, conduite du changement, accompagnement du changement...etc.).

CHAPITRE III

MODELISATION ET PERSPECTIVES

EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

INTRODUCTION

Dans ce troisième chapitre, nous allons procéder à travers l'exploitation de notre corpus théorique et l'établissement de l'articulation entre le changement organisationnel et la GRH à une proposition de notre modèle d'analyse. Précisant que nous ne sommes pas à la recherche d'une validation ou invalidation d'un ensemble d'hypothèses spécifiques. Mais beaucoup plus à la conquête d'une compréhension des implications des changements organisationnels sur la GRH. Ainsi, pour asseoir notre raisonnement nous avons fait appel aux travaux des auteurs pionniers dans le domaine du changement organisationnel (A. Pettigrew, D. Autissier, Mintzberg) et dans le domaine de la GRH (J.M. Peretti, Pichault et Nizet, L. Sekiou).

Pour mener à bien notre modélisation du changement organisationnel, nous nous sommes focalisés sur un ensemble de modèles théoriques (modèle de CHEQ¹⁶⁰ *Change Evaluation Questionnaire*) et les modèles de Pettigrew et de Mintzberg à travers lesquels nous allons proposer un schéma d'un modèle d'analyse du changement organisationnel. Comme nous nous sommes, notamment focalisés, sur le volet empirique qui nous a aidé à mieux cerner les changements organisationnels au sein des entreprises publiques et la nature de leurs implications sur la GRH.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les changements relevés dans le cadre de notre enquête de terrain. Cette dernière a concerné l'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager). Ce choix d'entreprise n'est pas anodin étant donné que celle-ci fait partie des entreprises les plus importantes en Algérie et son positionnement sur un secteur à forte valeur ajoutée.

Dans cette perspective, notre recherche au sein de l'ENIEM s'inscrit dans une démarche qui consiste à mieux cerner le processus de changement en mettant l'accent sur le sens que le changement acquiert dans son contexte de production (contexte spécifique et propre).

Le chapitre « I » et « II » de notre corpus théorique, nous ont permis de constituer une certaine conception globale des principaux axes de notre recherche à savoir, le changement organisationnel et la GRH. En nous référant à cette dernière, nous avons effectué notre

¹⁶⁰ CHEQ (*change evaluation questionnaire*) est un outil utilisé pour l'évaluation du potentiel d'adoption du changement. Cet outil doit être utilisé sur un changement transitionnel spécifique, in P. Devriendt, *Accélérer le changement*, éditions EMS, Paris, 2012, p.175.

conception de modèle sur la base de l'approche contextualiste de Pettigrew avec une adaptation au contexte de l'ENIEM, et des variables macro-économiques à savoir : des variables environnementales, économiques, culturelles, réglementaires...etc, qui peuvent avoir une incidence sur le changement organisationnel. Notons que ce modèle n'est qu'un reflet d'une représentation personnelle du réel qui n'est pas commune à tout un chacun.

Comme nous avons effectué une proposition d'un modèle de GRH en période de changement. Et effectué une présentation du CHEQ (*Change Evaluation Questionnaire*) qui est considéré comme un outil d'évaluation du potentiel d'adoption d'un changement au sein de l'entreprise que nous allons, bien évidemment, appliquer sur notre cas d'étude.

Dans ce même chapitre aussi, nous allons aborder les perspectives épistémologiques et méthodologiques pour justifier notre approche et nos choix.

Enfin, nous allons procéder à une brève présentation du système économique algérien en guise d'introduction à l'explication du changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne.

I. MODELISATION

Dans cette partie, nous allons mettre en avant le cheminement chronologique des variables qui ont contribué à la construction de notre modèle. Précisant que notre proposition suit trois phases différentes, qui, ne sont pas forcément complémentaires mais qui contribuent à la réalisation d'une même finalité. Autrement dit, elle contribue à mieux cerner notre questionnement de la recherche.

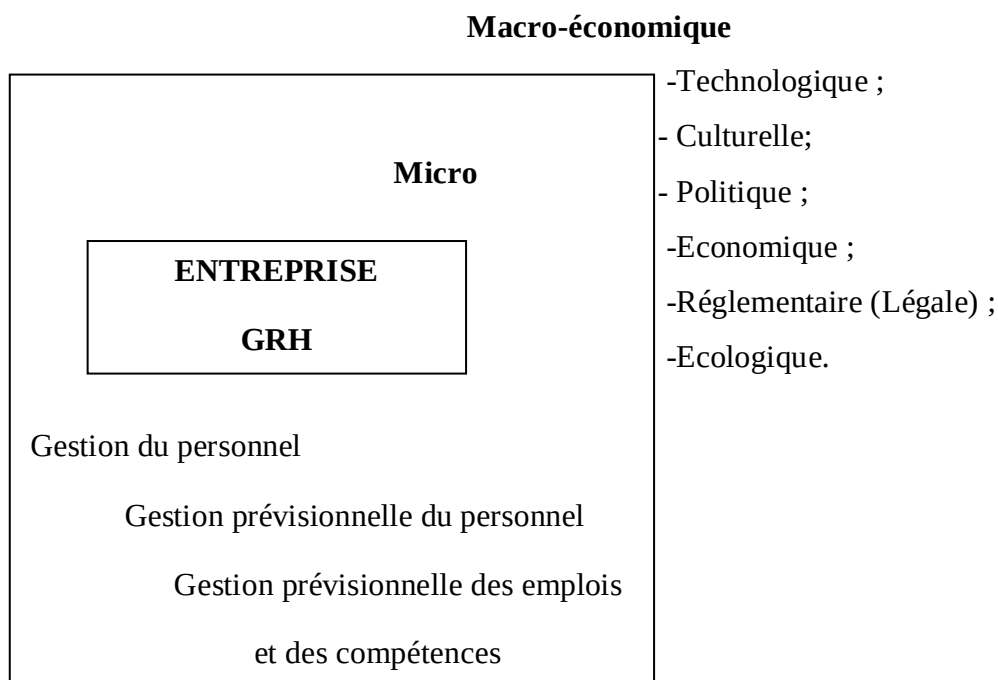
Ainsi, notre modélisation connaîtra trois temps ou phases. Dans un premier temps, nous allons émettre un modèle d'évolution de la FRH. Puis, dans un deuxième temps, nous allons faire une proposition d'un modèle de GRH en période de changement. Et enfin, nous allons nous appuyer sur un outil appelé le CHEQ (*change evaluation questionnaire*) dans un troisième temps afin d'évaluer le potentiel d'adoption du changement.

I.1. Phase 1 : déterminants du changement organisationnel

Il est évident qu'aucune entreprise ne vit en autarcie (isolée) et qu'aucune entreprise n'est statique étant donnée que le monde qui l'entoure évolue, en l'occurrence, l'environnement externe (économique, technologique, social,..., etc), en plus, de l'évolution

de son environnement interne (culture, structure, identité). Dans le même sens la GRH a connu des remaniements importants vue les circonstances traversées par cette dernière. D'ailleurs, dans notre analyse des modifications et des changements connus par la GRH nous ne pouvons omettre l'incidence de l'environnement sur l'évolution de la GRH. Pour retracer cette évolution nous établissons la figure suivante.

Figure 27: Les incidences de l'évolution environnementale sur l'évolution de la GRH



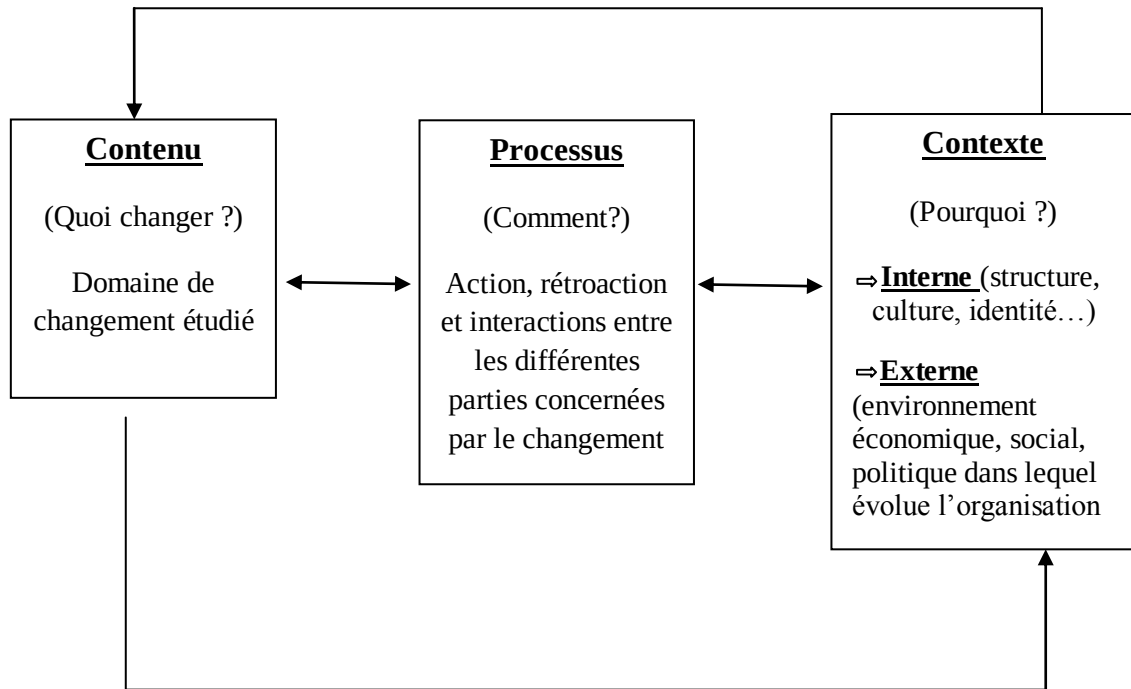
Source : conception personnelle.

Ainsi, le processus de changement auquel l'entreprise fait appel diffère d'une entreprise à une autre (selon sa stratégie, secteur d'activité, sa taille, la concurrence qui régit son environnement...).

Avec notre proposition, nous ne prétendons pas à innover comme énoncé ci-dessus. Nous voulons beaucoup plus à travers notre rapprochement des acteurs en situation et notre observation de tenter de comprendre les processus de changement dans leur contexte et relativement à un contenu bien déterminé (comme spécifié dans notre objet de la recherche).

A partir delà, notre modèle va retenir les trois paramètres précités et retenus dans les travaux de Pettigrew.

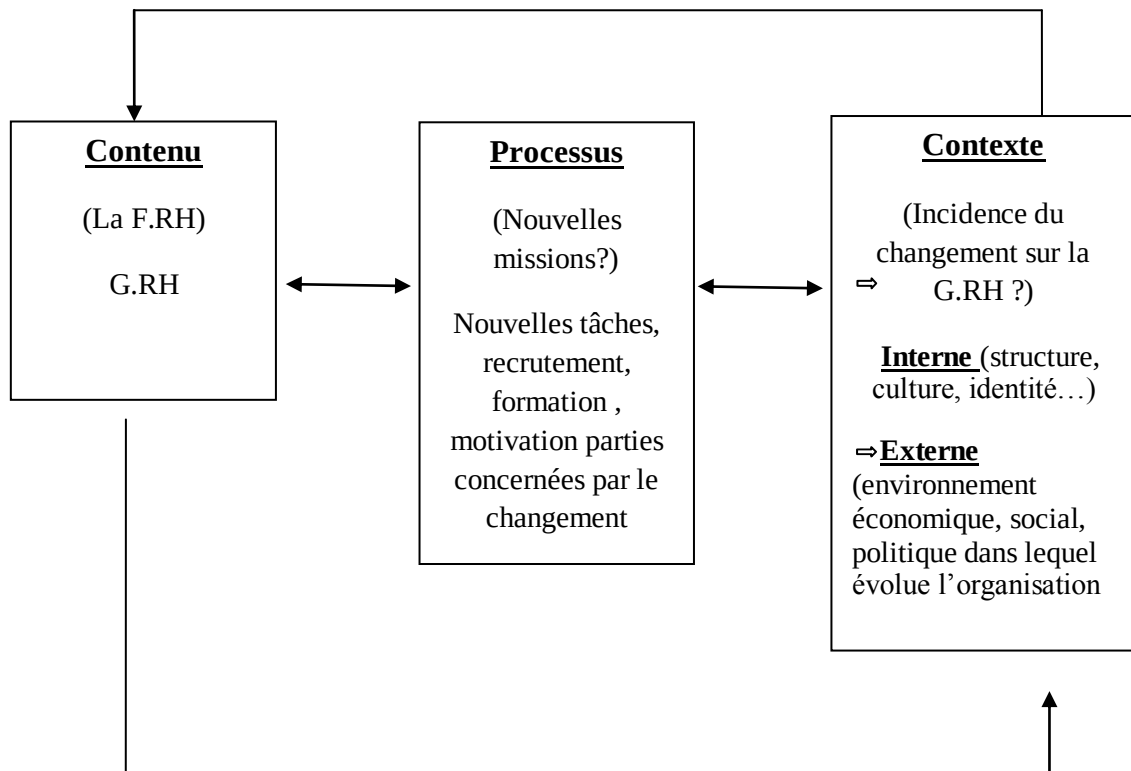
Figure 28: Le modèle d'analyse du changement organisationnel



Source : conception personnelle

Par extrapolation à l'évolution de la fonction ressources humaines nous obtenons le modèle ci-dessous, à travers lequel, nous avons complété son contenu avec les variables correspondantes avec l'objectif du modèle et les besoins de notre recherche.

Figure 29: Le modèle d'évolution de la FRH



Source : conception personnelle

Nous soulignons que les organisations quels que soient leurs domaines d'activité, depuis quelques décennies, font objet d'importantes modifications et changements. Ces changements touchent l'ensemble de leurs niveaux et chacun d'eux marque un degré de modifications différent de l'autre.

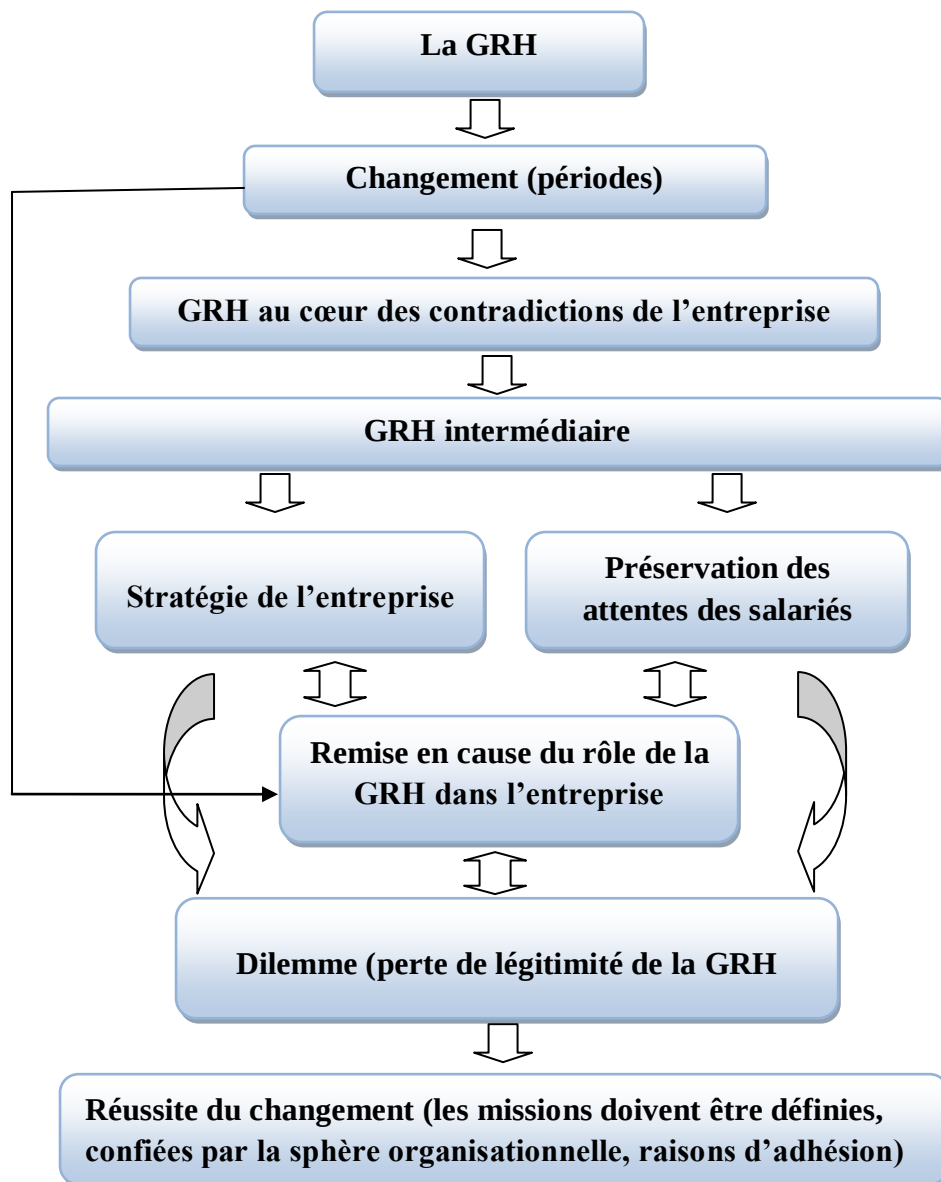
Ainsi, pour la part de la FRH, étant considérée comme une pierre angulaire et une fonction importante, de par, sa disposition et regroupement de la ressource humaine (moteur de fonctionnement et de croissance de l'organisation) et de par, son assujettissement aux évolutions de cette dernière par ricochet l'une ne peut demeurer statique à l'évolution de l'autre. Autrement dit, elles s'influencent mutuellement et l'imbrication entre fonction et organisation est inéluctable au sein de toute entreprise.

I.2. Phase 2 : la GRH en période de changement

Dans cette phase, nous allons retracer l'évolution de la GRH dans une période de changement. Ce dernier sera caractérisé au final par un aboutissement à l'évolution de la FRH

évoquée ci-dessous. Rappelons que cette proposition puise sa construction des travaux de Mintzberg et Pettigrew.

Figure 30: GRH en période de changement



Source : conception personnelle

De l'analyse de cette figure, nous soulignons qu'en période de changement, la GRH se retrouve au cœur de ces dernières et ce, de par son implication dans tout changement étant donnée que sans la ressource humaine les modifications au sein de l'entreprise auront du mal à s'opérer et à exister.

Ainsi, avec les contradictions organisationnelles cette dernière se retrouve en impasse. Et le besoin d'une GRH intermédiaire devient une nécessité. Cette dernière, tiendra compte de la stratégie de l'entreprise et des attentes des salariés car ces deux dimensions sont indispensables pour la réussite du changement. Par conséquent, ces deux dimensions sont une source de la remise en cause du rôle de la GRH dans l'organisation, qui, est face à un dilemme de perte de légitimité dans le cas où elle ne répond pas aux exigences des deux dimensions citées précédemment, (stratégie et attentes des salariés). Par ricochet, la réussite du changement ne peut être obtenue sans une définition claire des missions et leur répartition par la suite par la sphère organisationnelle. L'ensemble doit être accompagné de raisons d'adhésion.

I.3. Phase 3 : le CHEQ comme outil d'évaluation du potentiel d'adoption du changement)

Avec notre revue de la littérature, nous avons abouti à une conception des freins et leviers de l'adoption du changement. Par ailleurs, cet outil (CHEQ) n'intègre pas la totalité des déterminants du changement traités dans notre revue de la littérature, notamment, ceux qui sont liés au contexte de l'entreprise. Ainsi, P. Devriendt¹⁶¹ dans ses travaux a constaté que c'est plus judicieux de combiner les deux familles de déterminants (contenu et contexte en un seul outil qui servira à une évaluation condensée des plus réalisables afin d'effectuer un ajustement par rapport aux contraintes des équipes de projets et des managers voulant effectuer une évaluation rapide de la faisabilité du changement et ainsi opérer le choix décisionnel le plus adéquat et favorable.

I.3.1. Le CHEQ

Cet outil est régi par un mode d'emploi bien particulier et ce, du fait, qu'il n'est opérable que sur des changements transitionnels. Ainsi, une précision s'impose. Dans un premier temps, nous soulignons l'existence de plusieurs modélisations qui sont issues des perceptions et expériences des auteurs ou même par procuration. Autrement dit, les perceptions d'autrui, qui, ont pu nous toucher ou nous influencer. Ainsi, si nous revenons aux travaux de Kotter (cités dans le chapitre I) son modèle influe plus au moins sur un horizon temporel conséquent sur les perceptions relatives aux situations de changement à rencontrer.

¹⁶¹ P. Devriendt, Op.cit, p.175.

Cependant, il est utile de rappeler qu'il existe plusieurs types de changement. Chaque type possède ses propres spécificités. Ainsi, pour expliquer cette phase et partie de modélisation nous allons présenter brièvement, trois types de changement parmi lesquels nous avons celui mobilisé dans le cadre de l'usage du CHEQ (le changement transitionnel).

Revenons aux travaux de L. Ackerman (1997, 2001) et W. Warner et G.H. Letwin (1992). Ces auteurs ont été à la base de la proposition de la typologie de changement comprenant trois catégories¹⁶² :

-Type 1 : le changement incrémental (*developmental change*) : relatif à l'amélioration et l'actualisation des modes de fonctionnements existants au sein des entreprises (outils, méthodes et processus). La logique retenue dans ce cadre peut être expliquée typiquement par des cas de changements dupliqués à l'identique. En guise d'illustration, une deuxième opération commerciale identique à la première opération. Ici, les utilisateurs vont bénéficier d'une zone de confort considérable que s'ils viennent à inventer. Concrètement, c'est la tactique utilisée par L. Gerstner¹⁶³ à son arrivée chez IBM (International Business Machines Corporation), dans l'optique de mettre les équipes en mouvement mais sans autant coaliser immédiatement les conservatismes de l'entreprise.

-Type 2 : le changement transitionnel¹⁶⁴ (*transitional change*) : il porte sur l'organisation des choses et non sur leur finalité (valeurs, stratégie). Il génère beaucoup de perturbation comparé au précédent et ce, du fait, qu'il vise à substituer des méthodes et processus en place à la faveur de quelque chose d'intégralement nouveau. Par ailleurs, tout ce qui est en relation avec les innovations dans la production (bien ou service) ou de processus (introduction d'une nouvelle technologie) sont considérés comme des changements transitionnels. Par conséquent, ils ne sont pas associés ou accompagnés forcément ou systématiquement par des mutations culturelles ou comportementales. Même si, nous relevons un degré de perturbation nettement supérieur à celui du changement incrémental.

¹⁶²Idem, pp. 37-38.

¹⁶³Ibidem, p. 37.

¹⁶⁴L'adjectif « transitionnel » qualifie la période qui sépare le retrait de l'existant de l'introduction de la nouveauté. Les innovations de produits et de services, l'introduction d'une technologie nouvelle sont des changements transitionnels. In P. Devriendt, *Accélérer le changement le théorème de Welch*, Editions EMS, Paris, 2012, p. 37.

-Type 3 : le changement transformationnel (*transformational change*) : il est considéré comme une rupture radicale bouleversant la nature même de l'existant (obsolescence d'une technologie, modification brutale des habitudes de consommation chez les clients...etc) obligeant ainsi, l'entreprise à se réinventer au risque de disparition. Par conséquent, elle sera dans l'obligation de lancer des changements transitionnels majeurs mais qui seront accompagnés d'une profonde mutation des manières de raisonnement et de penser les rapports au client, salarié et fournisseur. Dans ce cadre la transformation portera sur la stratégie mais plus durablement sur la culture.

I.3.2. Le mode d'emploi du CHEQ

Comme avancé plus haut, le CHEQ doit être utilisé sur un changement transitionnel. Explicitement, il est composé de questions étalonnées de 1 à 10. L'interprétation se fait comme suit : plus nous tendons vers la note de « 1 » plus le changement est favorable et plus nous sommes dans l'autre extrémité, plus le changement est défavorable. Cet outil sert à calculer le taux de risque du changement envisagé. Par ailleurs deux recommandations sont données dans le cas d'usage de cet outil. La première recommandation est donnée au répondant dans le cas d'ignorance d'une réponse, il octroie à cette dernière la note de « 5 » pour ne pas fausser les l'interprétation et par la même occasion les résultats définitifs de l'évaluation. Deuxième recommandation, dans le cas de l'usage de l'outil en équipe ou groupe de travail, donner une minute à chaque membre après chaque question, puis faire le tour de table des scores et des arguments. S'ils sont recevables, le facilitateur retiendra par convention la note la plus pessimiste, autrement dit, la plus proche de « 10 ».

Concrètement, l'outil est constitué de huit (08) questions¹⁶⁵ et qui sont comme suit :

¹⁶⁵ P. Devriendt, Op, cit, pp 176-178.

Question 1. Les prescripteurs sont-ils bien conscients des bénéfices comme des pertes (psychologiques et/ou matériels) que les utilisateurs du changement vont ressentir?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Absolument. Les prescripteurs sont capables de lister tous les bénéfices et toutes les pertes de chaque personne ou équipe concernée par le changement.

Non. Les prescripteurs sont à peu près incapables de lister les bénéfices et les pertes pour chacun, soit parce qu'il y en a trop, soit parce qu'ils ne connaissent pas vraiment leurs problèmes et leurs besoins.

Question 2. Les utilisateurs peuvent-ils déjà identifier certains des résultats concrets que le changement apportera ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Le contenu n'est pas clair du tout pour l'utilisateur (soit parce qu'il est incomplet, ou ambigu, ou très technique).

Le contenu est clair et est facile pour les utilisateurs de se faire une idée précise des modifications concrètes qu'il apporte.

Question 3. Les prescripteurs sont-ils pleinement conscients de tout ce que les utilisateurs devront bientôt changer dans leur travail ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Oui, ils savent d'avance et en détail

Non, car ils ne connaissent pas le détail

ce que les utilisateurs devront changer

de ce que font les utilisateurs, ou parce-

dans leur travail.

qu'ils ne se sont pas vraiment posé ce

genre de question...

Question 4. Quels moyens de formation sont prévus pour les utilisateurs ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Des accompagnements formalisés et si besoin individuels, assurés par l'encadrement direct (encadrement préparé au rôle et motivé=1/ préparé au rôle et assez motivé=2/ préparé au rôle mais irrégulièrement motivé= 3).			Un mix de stages animé par l'encadrement direct avec un suivi assuré par l'encadrement direct (préparation partielle de l'encadrement au suivi=4/préparation inexistante au suivi=5).		Des stages animés ou co-animés par les services centraux ou prestataires externes avec l'encadrement direct =6, par les services de formation centraux ou externes exclusivement=7).		Aucune formation substantielle n'est prévue (une simple mise en main légère=8, une documentation seulement=9, rien pour l'encadrement ni pour les équipes=10).		

Question 5. La culture de l'entreprise est-elle en général prédisposée aux changements ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>L'entreprise a une longue Expérience des changements réussis et évalue les managers en fonction de leur rôle actif pour faire réussir les projets (complètement= 1/ sensiblement =2/ plutôt= 3).</i>									
<i>l'entreprise est en train de construire sa capacité de conduite de projets. Elle y forme des managers (déjà quelques réussites ponctuelles=4 /des Résultats encore très variables=5).</i>									
<i>L'entreprise est encore peu accoutumée au mode projet. Elle n'y forme pas ses managers, sauf exception (seule une minorité des managers est formée=6, presque personne=7).</i>									
<i>L'entreprise est très verticalisée ou cloisonnée. L'évaluation des managers ne prend pas en compte leur contribution aux projets. Les dirigeants ne sponsorisent aucun projet (seule une minorité de dirigeants paraissent plus Ouverts au mode projet=8, l'entreprise est plus indifférente qu'hostile=9, les dirigeants sont résolument allergiques au mode projet=10).</i>									

Question 6. Les utilisateurs sont-ils saturés suite à d'autres changements lourds au cours de cette dernière année ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Non, je suis sûr (e) que les personnes/

Oui, je suis sûr(e) que les personnes /

*Equipes sont encore preneuses
de nouveaux changements.*

*équipes sont saturées par les change-
ments récents et qu'il faudrait les laisser
souffler si on en avait la possibilité.*

Question 7. L'entreprise ou l'unité concernée par le changement traverse-t-elle actuellement un problème perceptible par les utilisateurs eux même (baisse de chiffre, chute du profit, diminution des parts de marché, baisse de productivité, blocage d'organisation,...) ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Oui, incontestablement, la majorité
des utilisateurs s'en rend compte.*

*Non, c'est le contraire, les résultats
Progressent, et/ou de toutes façons
les bonus versés ne baissent pas
sensiblement d'une fois à l'autre.*

Question 8. Les prescripteurs du changement et le management direct soutiennent-ils visiblement le changement à chaque occasion possible ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Ils communiquent clairement leur
volonté de changer autour d'eux
et soutiennent constamment le
changement.*

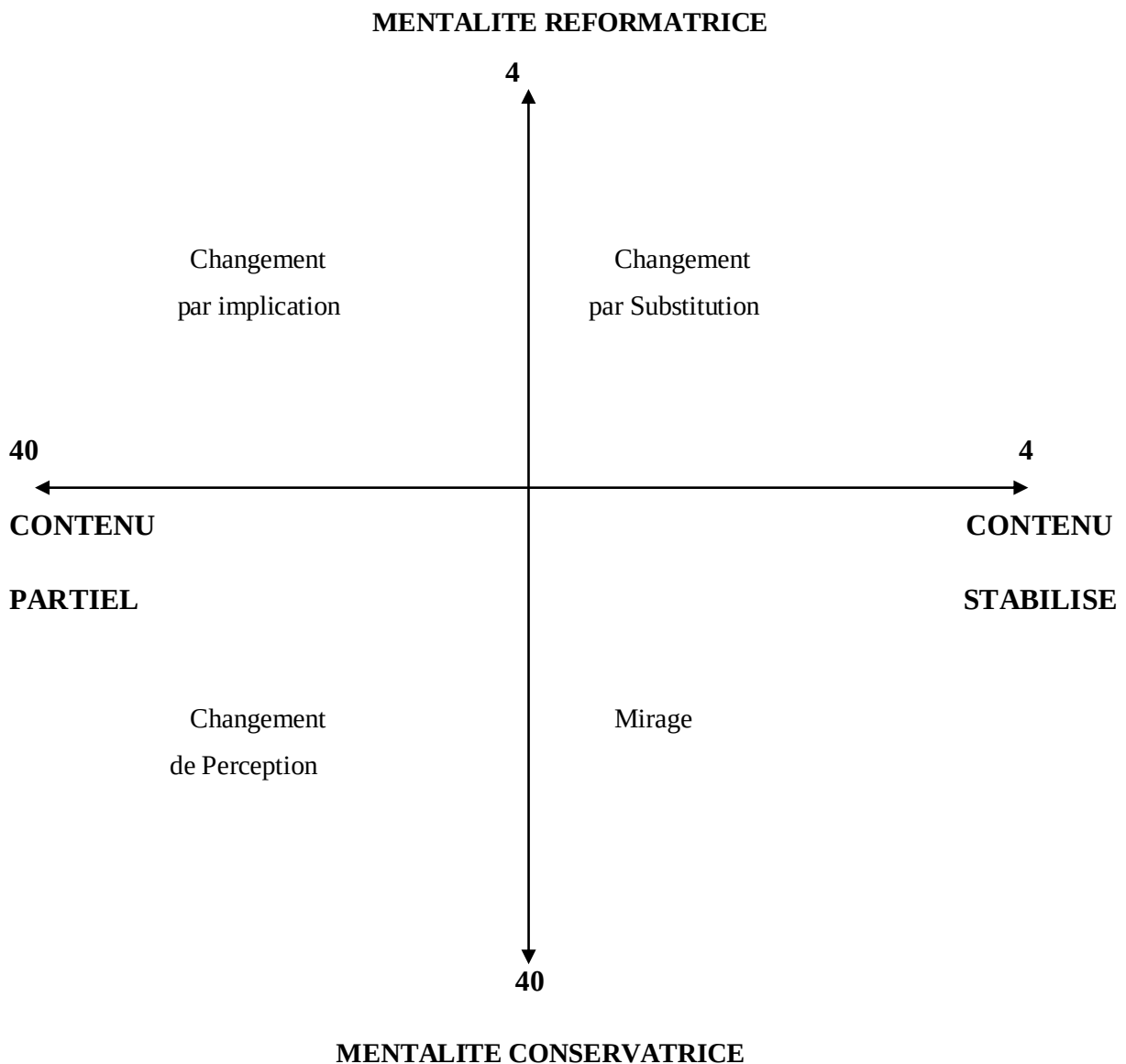
*ils sont probable-
ment pour, mais
ne montrent pas
explicitement leur
soutien.*

*Ils ne soutiennent pas le changement
et parfois certains managers le
critiquent même.*

I.3.3. L'exploitation du CHEQ

Dans un premier lieu, il faut reporter le total des questions de 1 - 4 sur l'axe CONTENU et le total de celles de 5 – 8, sur l'axe MENTALITE comme démontré par la figure des quatre (04) contextes d'un changement transitionnel en dessous.

Figure 31: Les quatre (04) contextes d'un changement transitionnel



Source : P. Devriendt, Accélérer le changement le théorème de Welch, Editions EMS, Paris, 2012, p. 179.

Ainsi, si la somme des items 1 à 4 > 22 points ;

Et si la somme des items 5 à 8 > 22 points. Le contexte dans lequel vous lancez le changement vous oblige à travailler sur la perception des utilisateurs.

Il faut tenir compte de la « *conjugaison des deux incertitudes du changement* » : d'une part son « *contenu encore incomplet* » qui empêche par exemple que nous puissions actuellement en communiquer tous les détails, et d'autre part la *rupture* qu'il apportera dans les habitudes de travail de l'unité ou de l'entreprise.

Le contexte traversé est à la fois un classique et une épreuve. Respectivement, un classique car il est répandu qu'un changement soit une surprise pour beaucoup d'utilisateurs même si certains le pressentent. Une épreuve car elle correspond à la phase d'incrédulité puis de forte émotion du début de la « courbe du deuil » en rapport avec la rupture relative au mode d'exercice précédent.

Dès que l'annonce du changement est faite, la spéculation atteint son maximum, souvent, entre les membres (collègues). Plus le changement n'est pas prévisible, plus les résistances du type 1 et 2 se manifestent (manque de perception de l'importance puis de l'urgence à changer). Par contre, si le changement est pressenti, les résistances à soulever seront plutôt du type 3 (relatives à la critique du contenu).

Ainsi, dans cette phase d'émotion générale, les managers directs se retrouvent parfois, devant des situations d'abandon de la part de leur hiérarchie. Dans ce cadre, faire face aux premières résistances de leurs équipiers est indispensable, ajoutant à ceci, la sauvegarde du niveau d'activité dont ils sont redevables et la mise de côté de leurs incertitudes personnelles.

Par conséquent, le déphasage des mentalités en place constitue un handicap central. Donc, un argumentaire objectif « *des raisons du changement* » s'impose.

Ainsi, si la somme des items 1 à 4 > 22 points ;

Et si la somme des items 5 à 8 < 22 points.

Dans ce cas, le contexte dans lequel se trouve le changement nécessite « *la participation* » des utilisateurs à son élaboration. Autrement dit, nous pouvons dire que ce contexte présente un « *mélange d'opportunités et de challenge* ». Opportunités, car nous

pouvons enregistrer une compréhension d'une certaine catégorie des utilisateurs. Et un challenge, car cette même catégorie ne montre pas ouvertement son soutien donc il faut les convoiter et les inciter. Dans ce sens, ce n'est plus le projet ou le changement qui primera. Mais, c'est la morale des équipes qui devient la plus préoccupante. Car même si l'entreprise continue toujours son exercice et fonctionnement, un sentiment de période de flottement peut se manifester et se traduire à travers de simples attitudes (manque d'implication, réunions plus silencieuses, taux d'absentéisme, taux d'anomalies,..., etc.). Explicitement, une baisse d'engagement peut être enregistrée, faute de disponibilité d'un « corps personnel » adéquat pour l'accompagnement du changement au rythme prévu.

Toutefois, une analyse plus consistante s'impose du moment de l'annonce du changement, des émotions spontanées, aux critiques plus construites et implicitement, aux résistances les plus organisées. Ces résistances ne peuvent qu'être de types 3 et 4 (critique du contenu du projet ou inquiétude pour sa situation personnelle et celles des collègues).

Dans ce sens, même en mesure de répondre aux critiques des collaborateurs, les managers peuvent émettre la volonté d'échanger avec leur hiérarchie sur certains éléments relatifs au contenu pour lesquels eux même disposent d'objections ou d'interrogations. C'est une manière avec laquelle nous pouvons moduler le projet dans le but de le rendre plus adapté aux conditions de l'entreprise ou même de l'unité. Ainsi, une possibilité de ré-implication d'une partie au moins des collaborateurs peut être acquise. Une autre encore plus importante est de s'assurer au passage que les prescripteurs (direction et encadrement supérieur de l'entreprise ou de l'unité) maintiennent le cap de la réforme en s'investissant davantage dans l'explication des raisons du changement sans être déjà visiblement tournés vers d'autres projets.

Dès lors que, les motifs du projet sont connus de tous et partagés par beaucoup, une « *appropriation* » du contenu doit être généralisée.

Ainsi, si la somme des items 1 à 4 < 22 points ;

Et si la somme des items 5 à 8 < 22 points.

Le contexte dans lequel le changement est lancé est appelé « *un contexte de substitution* ». Dans ce dernier, un double atout peut être obtenu. D'un côté, nous avons une clarté du changement pour l'ensemble des parties concernées ; De l'autre côté, beaucoup vont s'accorder à le considérer comme une nécessité.

Ainsi, que, le contexte de substitution soit celui d'une crise ou non, des résistances peuvent être perçues et ce, sans pour autant bloquer le mouvement, sont, plutôt, du type 5 (scepticisme sur les moyens qui seront dégagés). De même, il est indispensable que les prescripteurs du changement perpétuent leur soutien visible, notamment, quand l'effort exigé aux équipes est considérable (réduction des coûts, fonctionnement en sous-effectif, ..., etc).

Ainsi, si la somme des items 1 à 4 < 22 points ;

Et si la somme des items 5 à 8 > 22 points.

Le contexte dans lequel le changement est lancé est très aléatoire (un manque de légitimité du changement est de mise). Ce qui renvoie à la vigilance par rapport au « *mirage* ». Le contexte du changement ici est ambigu, la prudence est de mise. Ce contexte porte les prescripteurs à l'optimisme car le contenu du changement est cohérent vue ses avantages évidents pour les utilisateurs ou son usage réussit ailleurs. En sus, s'il est formalisé dans les moindres détails, sa diffusion au près d'un maximum d'utilisateurs potentiels serait plus aisée.

Au final, nous soulignons que le CHEQ (Change Evaluation Questionnaire) est un outil qui permet d'identifier le plus rapidement possible le type de contexte dans lequel se trouve un projet.

II. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

P. Baumard et J. I bert (2003) soulignent que tout chercheur doit mentionner explicitement sa posture épistémologique. Dans ce chapitre, nous commençons par clarifier nos principes épistémologiques pour pouvoir, ensuite, justifier notre méthodologie de recherche, qui n'est autre que son corollaire.

L'orientation épistémologique des chercheurs distingue le plus souvent les travaux relevant du domaine des sciences de gestion. Ainsi, un ensemble de principes épistémologiques a donc sans doute guidé notre recherche. Notre posture épistémologique s'est construite et s'est développée dans un premier lieu à travers les cours dispensés par nos professeurs tout au long de nos cursus (graduation et poste graduation). Ensuite, consolidée par nos différentes lectures (O. Aktouf¹⁶⁶, M. Beau et F. Weber¹⁶⁷) au fur et à mesure de l'avancement de l'état de nos travaux.

¹⁶⁶O. Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987.

II.1. Un constructivisme « aménagé »

Le premier questionnement auquel le chercheur est confronté est celui de l'essence et de la nature de la réalité, en d'autres termes, il y a-t-il existence d'une réalité, est-elle considérée comme une donnée objective ou est-elle plutôt une construction subjective et dépendante des acteurs ? Quelle que soit l'approche adoptée (la première ou la deuxième approche), nous sommes qualifiés de positivistes dans le premier cas et de constructiviste dans le deuxième.

L'exemple le plus dominant de l'approche positiviste est de loin celui des sciences exactes (ex : les mathématiques) qui considèrent la réalité comme une donnée à laquelle nous pouvons accéder. Cela dit, ce ne sont pas les seules, mais une grande partie des sciences sociales suivent cette orientation épistémologique. Ici la connaissance est fondée sur une réalité objective, préexistante et indépendante de l'observateur. Il s'agit du principe ontologique pour J.L. Le Moigne¹⁶⁸. La science dispose donc d'un critère de vérité et a pour but de décrire et de découvrir cette réalité qui est totalement connaissable. Ainsi, les chercheurs sont en quête de lois universelles. Ils cherchent à tester empiriquement les théories par vérification ou par falsification au sens de K. Popper¹⁶⁹, en privilégiant le mode hypothético-déductif. Ce dernier cherche les liens de « causes à effets » pour pouvoir prévoir les comportements.

A l'inverse, dans une approche constructiviste, le principe de représentabilité vient substituer le principe ontologique. Ce principe souligne le fait que nous ne pouvons accéder à la réalité qu'à travers les expériences du réel. En d'autres termes, ce sont nos expériences ou encore nos « modèles du monde » qui constituent nos représentations du réel. Par ailleurs, cette représentation ne s'ajuste pas forcément avec la réalité. Il peut y avoir plusieurs représentations ou modèles mais nous ne saurions jamais s'il y a une bonne ou encore laquelle est bonne. Dans cette perspective, la réalité ne peut pas être envisagée au-delà des actions des acteurs et ne peut pas être comprise indépendamment de ceux-ci. Ainsi, vu que la réalité n'est pas objective, elle ne peut pas être découverte mais plutôt construite.

¹⁶⁷M. Beaud, F. Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Editions la découverte, Paris, 1998.

¹⁶⁸B. Rappin, De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences, *Management&Avenir*, n° 43, 2011, p.476-489.

¹⁶⁹K. Popper, *Conjectures et réfutations*, Payot, Paris, 2006.

Notre but étant de ne chercher des liens de causalité ou de lois fondamentales, nous écartons la première perspective positiviste. Notre démarche s'inscrit dans un constructivisme « aménagé » ou encore non radical. En effet, nous cherchons à comprendre les phénomènes qui se produisent dans l'organisation. Certes, nous reconnaissons l'existence d'une certaine réalité, mais celle-ci est co-construite par les acteurs dans l'organisation à travers leurs expériences. Concrètement, nous considérons que le changement organisationnel dans l'entreprise n'est pas totalement le produit de la rationalisation de la direction, mais il est aussi en fonction du contexte et des expériences des acteurs. Cela nous amène donc à chercher à comprendre la signification et le sens des phénomènes organisationnels que les acteurs dans l'organisation leur attribuent. « Ce qui est important pour le chercheur c'est de savoir le sens que les acteurs donnent à leurs actions », selon J.F. Chanlat (2005). Evidemment, pour accéder au sens, il faut écouter les gens (M. Crozier, 1989 et 1996). Par ailleurs, nous ne nions pas notre subjectivité inhérente. « Ce qui se passe à l'intérieur de l'observateur, au sens large, ses propres réactions de contre transfert en tant qu'être humain spécifique est une donnée fondamentale de toutes les sciences sociales » pour G. Devereux (1980).

II.2. Besoin d'un cadre conceptuel

Notre travail s'inscrit dans une démarche exploratoire. Nous cherchons à développer des axes de réflexion à partir de ce qui pourrait émerger de l'observation du terrain. Cette méthode nous permet une certaine liberté puisque le but n'est pas de valider ou d'invalidier un ensemble d'hypothèses mais plutôt de développer une contribution heuristique à la connaissance dans ce domaine de recherche à partir de l'exploration du terrain.

Toutefois, cette liberté que nous permet une telle recherche risque de dépasser les limites du sujet et nous induire à négliger le fond du problème. Ainsi, comme K.Eisenhardt (1989) nous pensons que faire totalement abstraction d'un cadre conceptuel n'est pas souhaitable pour cette raison, à partir des analyses théoriques et empiriques dans ce champ, nous pensons qu'avoir un modèle conceptuel comme cadre de référence est utile pour la compréhension du phénomène. Nous ne prétendons pas pouvoir valider ou invalider un modèle. Ceci rejoint la démarche de M.B. Miles et A.M. Huberman (1991) qui considèrent que la formulation des propositions est nécessaire pour cadrer la recherche et non pour être vérifiées ou réfutées. Ce qui importe c'est la « plausibilité » et la « solidité » des propositions par rapport aux phénomènes organisationnels (Miles et Huberman).

III. CHOIX METHODOLOGIQUE

La posture épistémologique a sans doute des implications sur le choix méthodologique. Il est vrai que la démarche d'un projet de recherche est sensiblement la même pour tout chercheur, mais le choix méthodologique reste fortement influencé par la posture épistémologique (Cf. les hypothèses épistémologiques constituent l'un des critères de la typologie des méthodes de recherche avancée par M.J. Avenier, 1989).

III.1. Recherche qualitative ou quantitative ?

Les données et les résultats de la recherche sont largement orientés par le choix de la méthode. En effet, la diversité des présupposés des outils conduit à des différences aussi bien dans l'observation que dans l'analyse. En ce qui concerne la partie pratique de notre recherche, deux approches sont désormais possibles : une approche quantitative ou qualitative.

L'approche quantitative est souvent considérée comme une approche qui permet de mesurer les phénomènes sociaux. En utilisant des méthodes statistiques, elle donne une expérience chiffrée des données et c'est en cela que les tenants de cette approche la considèrent comme objective. Elle s'applique généralement sur les grands nombres en mettant l'accent sur la mesure. C'est pourquoi elle est souvent qualifiée d'intensive. Quant à la recherche qualitative, celle-ci met l'accent plus sur l'interprétation et la compréhension des phénomènes que sur la mesure. D'ailleurs, contrairement à l'approche quantitative qui est souvent qualifiée de positiviste, l'approche qualitative est considérée comme phénoménologique dans le sens où le chercheur doit se concentrer sur le sens et essayer de comprendre les phénomènes qui se produisent. Ainsi, nous aurons tendance à dire que la méthode quantitative s'adapte à une recherche qui s'oriente vers la construction. Pourtant, rien n'empêche de tester une théorie avec une méthode qualitative et réciproquement à construire une théorie par une méthode quantitative (P. Baumard, J. Ibert, 1999).

Aujourd'hui, plusieurs chercheurs préconisent la nécessité de dépasser le clivage classique entre l'approche quantitative et l'approche qualitative (exploratoire/vérification, intensive/extensive, directive/non directive, objective/interprétation...) et de les intégrer dans une approche plutôt globale (Cf. A.C. Martinet, 1990). Par exemple, une méthode quantitative n'écarte pas forcément l'aspect qualitatif qui se traduit dans les analyses des résultats quantifiés. De ce fait, la subjectivité du chercheur devient inévitable. Réciproquement,

l'approche qualitative a souvent besoin du quantitatif surtout aujourd'hui avec l'évolution des techniques informatisées. Cela nous amène à dire que ces deux démarches bien qu'elles soient bien différentes, elles peuvent être complémentaires. Il n'existe donc pas de domaine spécifique au quantitatif, mais la question qui se pose est celle de la méthodologie générale du chercheur. Comme le souligne Julienne Brabet (1988), il ne faut pas opposer les deux approches car elles sont plus complémentaires que rivales et qu'elles deviennent scientifiques par la rigueur du chercheur plus que leur nature. En soutenant cette complémentarité entre les deux méthodes, nous inscrivons notre démarche dans une approche globale. Notre démarche est avant tout une démarche qualitative étant donné que notre finalité n'est pas la vérification ni la généralisation mais plutôt la compréhension d'un phénomène. Toutefois, nous aurons recours à la quantification dans un but qualitatif.

III.2. Quelle « méthode de terrain » ?

Par recherche de terrain est entendue « toute méthode de recherche qui s'appuie sur l'étude de situations concrètes »¹⁷⁰.

Cet auteur propose une typologie des principales méthodes utilisées en recherche selon trois critères : les objectifs recherchés, les modes d'investigation et les hypothèses implicites. Elle distingue ainsi quatre types de méthodes de recherche : la recherche empirique, l'étude de cas, la recherche expérimentale et enfin la recherche-action. Nous essayons dans ce qui suit de situer notre recherche par rapport au type de recherches existantes.

¹⁷⁰ M.J Avenier, Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Economies et sociétés*, n° 14, 1989.

Tableau 16: Quatre méthodes-types de recherche de terrain

	Recherche empirique	Etude de cas	Recherche expérimentale	Recherche action
Objectifs possibles	-Tester des hypothèses -Rechercher des régularités	-Découvrir des problématiques nouvelles - Rendre intelligible un phénomène -Suggérer des hypothèses	-Tester des hypothèses	-Rendre intelligible des phénomènes par et pour l'action -Inventer des dispositifs de gestion nouveaux
Mode d'investigation	-Recueil d'informations publiques - Questionnaires	-Observation directe -Questionnaire -Entretiens -Analyse des documents	-Expériences contrôlées en laboratoire	-Observations au cours d'interventions demandées par des organisations
Hypothèses implicites	-Neutralité de l'observateur -Causalisme	-Neutralité de l'observateur	-Neutralité de l'observateur -Causalisme	-l'intervention permettra au chercheur de recueillir des informations pertinentes à son projet de recherche

Source : M.J Avenier, Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Economies et sociétés*, n° 14, 1989, p. 202.

III.2.1. Refus de la recherche empirique et de la recherche expérimentale

Dès lors que nous devons choisir une méthode parmi ces quatre méthodes types, nous pouvons déjà écarter la première et la troisième. En effet, la recherche empirique est une méthode qui relève d'une approche quantitative que nous avons exclu délibérément au départ

(étant donnée qu'à la base notre étude allait être qualitative, mais, par un souci d'enrichissement même cette première sera utilisée). Quant à la recherche expérimentale, celle-ci nécessite une certaine isolation et un contrôle des comportements comme c'est le cas de l'expérimentation en laboratoire. Il nous semble que cette méthode n'est pas appropriée à l'objectif de notre recherche. De plus, cette méthode, tout comme la première, est basée sur les principes épistémologiques positivistes tels que la causalité et la neutralité du chercheur que nous refusons.

D'abord, la causalité nous semble non acceptable dès lors que nous parlons d'une organisation humaine. En effet, la causalité signifie que les mêmes causes produisent les mêmes effets, c'est-à-dire, qu'il s'agit d'une sorte de lois générales qui gouvernent les liens entre les phénomènes organisationnels (J.L. Le Moigne, 1996). Mais cette hypothèse néglige le degré de liberté des individus. Les individus dans l'organisation par la recherche de leurs intérêts et par leurs actions au quotidien perturbent sans doute la linéarité de cette causalité et rendent les situations beaucoup plus complexes. D'ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, c'est la composante humaine qui pose souvent un problème dans tout changement organisationnel et rompt la linéarité du processus intentionnel de la direction.

Quant à la neutralité du chercheur, nous considérons qu'il est impossible d'éviter une interaction entre le chercheur et l'objet de la recherche et que cette interaction est productrice de connaissance. Le chercheur ne doit donc pas chercher la distanciation maximale à l'objet, mais plutôt la comprendre et la prendre en considération dans ses analyses. C'est pourquoi, il est utile de préciser la nature de la coopération en précisant les engagements et les responsabilités du chercheur à travers un « contrat de recherche » (Y.F. Livian, P. Louart, 1993).

III.2.2. Une méthode à mi-chemin entre l'étude de cas et la recherche-action

Après avoir écarté la recherche empirique et la recherche expérimentale, nous proposons d'analyser d'abord la méthode d'étude de cas puis celle de la recherche-action. Nous verrons que les deux peuvent répondre aux objectifs de notre recherche. Un choix méthodologique à mi-chemin entre les deux méthodes nous semble profitable. Cette dernière permettra de dépasser les risques de collecte de données qui peuvent être falsifiées de la part des répondants, en allant observer directement les phénomènes organisationnels. D'un autre côté, elle ne prétend pas la préconisation trop ambitieuse de la recherche-action. En effet, notre but est d'aider l'organisation à conduire une certaine réflexion appliquée plutôt que de

résoudre un problème. Tout de même, elle constitue une aide à l'action dans le sens où notre recherche va au-delà du simple état de l'existant pour proposer un cadre conceptuel sous forme d'axes de réflexions qui permettent aux acteurs de penser et de concevoir l'action.

III.2.2.1. L'étude de cas

L'étude de cas est une méthode qui permet d'étudier d'une manière approfondie une catégorie de phénomènes dans une seule organisation (cas unique : monographie) ou dans un nombre limité d'organisations (Cf. comparaison de cas) (M.J.Avenier).

F. Bournois, Y.F Livian et P. Louart¹⁷¹ se sont attachés à démontrer la pertinence de l'étude de cas comme stratégie de recherche notamment pour la compréhension des événements et des processus qui concernent les ressources humaines. Ainsi, l'étude de cas peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité organisationnelle. Selon R.K. Yin (1994), l'étude de cas est la méthode qui permet le mieux à répondre au « comment » et au « pourquoi » des phénomènes organisationnels complexes. C'est en cela qu'elle répond à des objectifs de compréhension. En effet, elle permet de décrire, d'illustrer et d'explorer les observations directes (Wacheux, 1996). Contrairement à la recherche empirique, son but n'est pas forcément de chercher à tester des théories mais plutôt de construire de nouvelles hypothèses ou de nouvelles théories. R.K. Yin souligne que l'analyse des phénomènes selon une approche « étude de cas » est inséparable du contexte. Or l'étude du changement organisationnel nécessite une prise en compte le plus possible complète du contexte. De plus, le changement est un phénomène complexe et multidimensionnel. Cette complexité nécessite une étude en profondeur qui permet de comprendre les réactions des acteurs et rendre intelligibles les enjeux qui en découlent. La méthode d'étude de cas semble donc être en adéquation avec notre objectif.

Par ailleurs, si l'étude de cas constitue une méthode puissante pour étudier en profondeur les phénomènes, cela renforce bien sa validité interne et non sa validité externe. C'est en cela que de nombreuses critiques ont été émises à l'encontre de cette méthode, qui ne permet pas la généralisation. Evidemment, pour le chercheur, l'idéal serait de maximiser aussi bien la validité interne qu'externe. Dans ce cas, il faudrait combiner deux types de méthodes, ce qui rendrait la recherche très lourde. C'est pourquoi, P. Baumard et J. Ibert soulignent que

¹⁷¹ F. Bournois, Y.F Livian et P. Louart, *Les nouvelles perspectives de la recherche*, in J.Brabet, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1993.

le chercheur se trouve dans une situation où il doit privilégier un type de validité par rapport à un autre selon l'orientation de sa recherche.

Il est à noter que dans le tableau (Tab 16 : Quatre méthodes-types de recherche de terrain) que nous avons présenté ci-dessus, M.J. Avenier précise que cette méthode est basée sur la neutralité de chercheur puisque son attitude est « contemplative » plutôt que « transformative ». Nous pensons qu'il faut utiliser ce principe avec précaution. En effet, le chercheur est censé être neutre en laissant les gens parler dans l'organisation sans intervenir (Cf. à travers des entretiens ou des questionnaires), mais il est difficile d'éviter toute interaction de transfert. Remarqué, le plus souvent, la personne interrogée étant observée, donne des réponses falsifiées afin de montrer une image idéalisée du phénomène étudié. C'est pourquoi, nous recommandons, souvent, de combiner plusieurs méthodes de collecte de données pour augmenter les éléments de preuve.

III.2.2.2. La recherche-action

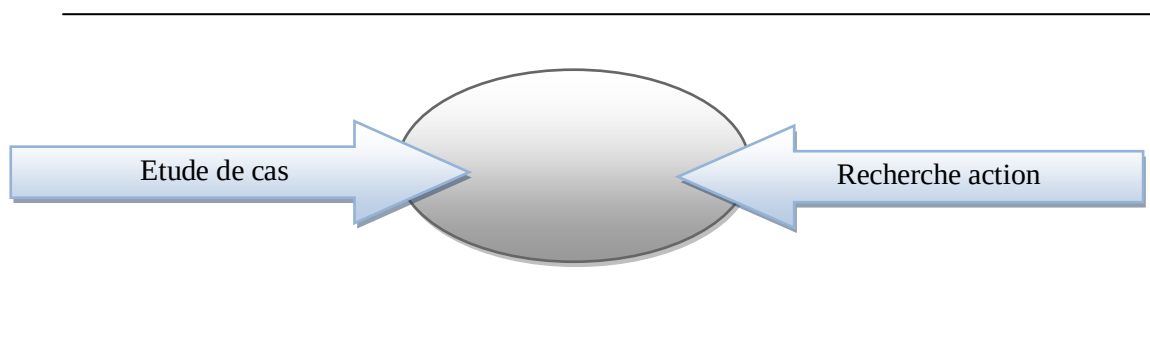
La recherche action suppose la présence physique du chercheur sur les lieux de l'organisation tout le long de la période de recherche. Cette méthode pour M.J. Avenier (1989) est définie comme toute méthode de recherche dans laquelle le chercheur accède à des informations relatives à une organisation, en tant qu'intervenant dans cette organisation, cette intervention s'effectue en accord avec des membres de l'organisation dans le but, non seulement, de permettre au chercheur de recueillir des informations pertinentes dans le cadre de sa recherche, mais aussi, d'aider l'organisation à résoudre certains problèmes auxquels cette dernière est confrontée à travers les résultats de l'intervenant. Donc, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une méthode « par » et « pour » l'action. Elle procède par des allers et retours entre la théorie et l'empirique. Dans ce sens, les deux sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement (P. Louart¹⁷²).

Il semble que la recherche action est la méthode qui se situe à un degré plus élevé dans le courant épistémologique constructiviste. Grâce à l'intervention du chercheur, la démarche se veut novatrice et tend à créer de la nouveauté. En effet, le chercheur a un rôle très important, il n'est pas un simple observateur extérieur mais il est un véritable acteur de changement dans l'organisation. L'avantage qu'offre cette méthode est qu'elle donne un cadre assez ouvert par rapport à d'autres méthodes comme la recherche empirique, qui reste enfermée dans le cadre des

¹⁷² P. Louart, *L'intervention en gestion des ressources humaines*, in J. Brabet, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1993, p. 367.

hypothèses formulées à l'avance. Elle offre aussi l'avantage par rapport à l'étude de cas d'observer directement les phénomènes et éviter ainsi la collecte de données superficielles (M.J. Avenier). D'un autre côté, elle a l'inconvénient que critiquent les positivistes, selon lequel la réalité est fortement dépendante du chercheur. Nous pensons, comme les tenants du courant constructiviste, que cette indépendance n'est en aucun cas une preuve de non scientificité mais plutôt productrice de connaissance. A priori, cette méthode peut correspondre aux objectifs de la recherche et aux principes sur lesquels reposent notre perspective épistémologique. Par ailleurs, elle donne une connotation de l'intervention très poussée à l'extrême. Nous serions bien prétentieux de vouloir dire que notre démarche consiste en une recherche action. Notre méthodologie pourrait bien s'inscrire dans cet esprit de la recherche action mais à un degré inférieur. Notre rôle consiste à aider l'entreprise à conduire une réflexion sur le changement qui peut éventuellement amener à proposer des actions.

Figure 32 : positionnement de la recherche



Une recherche à mi-chemin

Source : conception personnelle.

En ce qui concerne notre choix, nous suivons les idées de W. Dyer et A. Wilkins (1991) qui, à travers une réponse à l'article de K. Eisenhardt de 1989, plaident le cas unique. Celui-ci permet une analyse fine d'un seul contexte. Aussi, comme le souligne M.H. Rispal (2000), l'étude de cas est très adaptée à l'étude des processus de changement et de développement. De plus, comme nous l'avons déjà signalé, notre méthode se rapproche à la recherche action. Ainsi, choisir un cas ou plus, demanderait une présence très longue du chercheur sur plusieurs

sites. C'est pourquoi nous préférons réaliser une étude de cas en profondeur portant sur un seul contexte (une monographie).

III.3. Une analyse longitudinale

Il nous semble que la prise en compte du facteur temps est très importante dans l'analyse du changement. B. Forgues et I. Vandangeon- Derumez¹⁷³ soulignent que la recherche longitudinale est indissociable du temps. L'approche longitudinale permet de comprendre et d'expliquer l'évolution du processus de changement au cours du temps. Selon F. Bournois, Y.F. Livian et J. Thomas, cette démarche tient compte de différences réelles entre situation de départ et point « d'arrivée », ou plutôt le moment où le chercheur décide d'arrêter son analyse. Toutefois, le temps peut avoir un rôle important ou être relégué en second plan. Selon B. Forgues et I. Vandangeon- Derumez (1999), il y a quatre utilisations possibles du temps dans une recherche longitudinale. Dans le premier cas, le degré d'importance du facteur temps est très faible ; la recherche s'intéresse à l'étude d'un phénomène dans le temps mais ce dernier n'est pas très important. Dans le deuxième cas le temps a un impact plus important sur la recherche dans la mesure où la durée entre deux événements est une variable clé de la recherche. Dans le troisième cas, le temps est aussi important en termes de chronologie qui spécifie l'ordre d'événements. Enfin, le temps dans le quatrième cas permet de classer des observations ayant vécu à une certaine date un même événement.

Tableau 17 : Place du temps dans la recherche longitudinale

Conception du temps	Impact dans la recherche
Ne sert qu'à classer les observations	Le temps est régalé au second plan. Le chercheur poursuit une étude longitudinale, et étudie donc un phénomène au cours du temps mais sans lui attribuer d'importance particulière, Le temps passe c'est tout.

¹⁷³ B. Forgues et I. Vandangeon- Derumez, *Analyses longitudinales*, in R. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999.

Variable importante opérationnalisée sous forme de durée	Le temps est une variable clé de la recherche. La durée écoulée entre différents évènements doit être mesurée soigneusement,
Variable importante opérationnalisée sous forme de chronologique	Le temps est une variable importante, mais a une origine commune à toutes les observations,

Source : B. Forgues et I. Vandangeon- Derumez, Analyses longitudinales, in R. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999, p.535.

IV. DEROULEMENT DE L'ENQUETE

IV.1. Pré-enquête

Notre démarche a consisté dans un premier lieu à mener une pré-enquête en vue de formuler les hypothèses de travail et recueillir les informations.

Cette pré-enquête a été réalisée pendant les premières années de notre thèse de 2012 à 2014, à l'aide de trois techniques :

- La lecture et le dépouillement de la documentation sur le sujet¹⁷⁴. Cette démarche nous a permis de dégager des thèmes de référence qui serviront à l'énoncé des hypothèses de travail.
- La discussion avec les responsables de l'entreprise : Monsieur Boudiaf.O. directeur général de l'entreprise (DG), Monsieur Oumellal. M. directeur des ressources humaines (DRH), les responsables du service des ressources humaines au niveau du complexe d'appareils ménagers (CAM) afin de dégager des thèmes propres à alimenter la formulation des hypothèses de l'enquête.
- L'entretien avec des cadres : nous avons interrogé un ensemble de cadres avec l'orientation du DRH.

Les entretiens étaient menés librement, sans aucune influence et dans des conditions favorables. Les questions posées sont centrées sur le thème étudié et sont inspirées du

¹⁷⁴ A ce propos, nous avons consulté principalement les documents portant sur le changement organisationnel et la gestion des ressources humaines au niveau de la direction générale (DRH) et l'unité cuisson et le service de stage au niveau du CAM. Rappelant que notre travail de magister a porté sur la même entreprise.

questionnaire (indiqué en annexe 05), après avoir subi des rectifications et des modifications après la pré-enquête. Nous avons eu l'opportunité de revoir les cadres à plusieurs reprises avant notre enquête afin d'avoir le maximum d'informations et arrêter nos orientations.

Les réponses sont enregistrées spontanément sous forme de notes et ont fait l'objet d'une analyse et d'une interprétation par la suite.

A l'issue de cette pré-enquête, nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche. En sus, elle nous a servi également à :

- Délimiter le champ de l'enquête ;
- Affiner les objectifs de l'enquête, pour une meilleure observation et analyse ;
- Poser les questions avec plus de clarté ;
- Approfondir certains points jugés plus importants ;
- Rédiger le questionnaire définitif.

Le questionnaire rédigé englobe deux types de questions :

- ❖ Les questions principales qui portent sur le changement organisationnel et la gestion des ressources humaines ;
- ❖ Les questions secondaires sont utiles pour mieux cerner la thématique dans sa globalité.

Ce dernier type de question vise beaucoup plus à réfléchir sur les résultats de l'analyse et l'interprétation des données.

IV.2. Le déroulement de l'enquête¹⁷⁵

Notre enquête s'est déroulée en trois temps. Premièrement, après avoir dégagé un échantillon de 110 personnes¹⁷⁶, nous avons entamé la phase de notre enquête proprement dite, et ce, le mois de novembre 2014. Nous avons distribué un questionnaire sur l'ensemble de ses membres.

Cet échantillon est constitué de :

¹⁷⁵O. Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987, p.109.

¹⁷⁶ Echantillon constitué en grande partie par les agents d'exécution du CAM des différentes unités, étant donné que leur nombre est plus important par rapport à l'effectif global et vu le caractère industriel de l'entreprise.

- Quinze (15) cadres ;
- Trente cinq (35) agents de maîtrise ;
- Soixante (60) agents d'exécution.

Explicitement, nous avons remis un questionnaire pour le DRH de l'entreprise et confié une dizaine (10) de questionnaires au niveau de son assistant afin de les remettre aux différents cadres de la D.G étant donné que nous nous sommes déplacés dans l'après midi.

Ensuite, nous nous sommes dirigés vers le CAM pour remettre le questionnaire aux différents cadres des unités. La distribution a été effectuée par nos soins avec l'accompagnement d'un cadre de l'unité cuisson¹⁷⁷. Puis, nous nous sommes dirigés vers les ateliers afin de continuer notre distribution. Nous avons été seuls avec la recommandation du cadre accompagnateur. Par le biais de la collaboration des responsables des ateliers, nous avons eu plus de facilité à distribuer nos questionnaires. Comme nous avons saisi l'opportunité d'effectuer un entretien et un guide d'entretien avec le responsable pour faciliter au personnel la compréhension du contenu de notre questionnaire. Mais, il s'est avéré que ce dernier avait du mal à répondre à certaines questions même si ces dernières ont été traduites en langue kabyle. Avec conseil et recommandation du responsable, nous avons noté plus que nécessaire de procéder à des entretiens, guides d'entretiens étant donné le niveau d'instruction du personnel des ateliers et pour s'assurer de la compréhension des questions et de l'objectivité des salariés, ainsi que pour avoir les réponses dans un délai réduit. A cet effet, durant les semaines et mois qui suivaient nous avons effectué une soixantaine de guides d'entretien.

Deuxièmement, nous avons procédé à l'application du modèle retenu, à savoir, le CHEQ (au sein de l'ENIEM).

Troisièmement, en 2018 nous avons effectué une deuxième approche de l'entreprise où nous avons recueilli des plans d'action et d'amélioration de l'année 2016 et 2017 à travers lesquels nous avons procédé à une analyse des différents changements organisationnels opérés au sein de l'organisation durant ces deux années afin d'enrichir notre travail. Comme, nous avons utilisé des fiches d'emploi type de l'année 2016 et de celles de l'année 2018 afin de

¹⁷⁷ Nous avons commencé par cette unité car nous avons déjà effectué un travail de recherche dans cette dernière chose qui nous a facilité l'approche de ses cadres.

repérer l'ensemble des changements et évolutions de ces dernières qui serviront davantage notre recherche, notamment, notre questionnement principal relatif aux implications du changement organisationnel sur la GRH.

IV.3. L'après enquête : traitement et analyse

Du point de vue méthodologique, cet élément constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables. Dans un premier lieu, nous avons procédé à une présentation sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques les résultats de la première partie de notre enquête en utilisant le logiciel « SPSS ». L'analyse des résultats est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies par l'enquête.

Dans un second lieu, nous avons procédé à une analyse des plans d'actions et d'amélioration des années 2016 et 2017 mis à notre disposition. En sus, d'une analyse des fiches d'emploi type de l'entreprise qui vont enrichir davantage notre recherche.

V. LE CONTEXTE ECONOMIQUE ALGERIEN

L'économie algérienne demeure à ce jour fortement dépendante du prix du pétrole, tant au niveau économique (98 % des recettes d'exportations) que budgétaire (la fiscalité pétrolière représente plus de 60 % des recettes de l'Etat et un tiers du PIB (produit intérieur brut)). Les politiques de rigueur menées depuis 1994 sous l'égide du FMI (fond monétaire international) et avec le soutien de la communauté financière internationale ont permis la restauration des grands équilibres de l'économie algérienne. Le programme d'ajustement structurel s'était fixé comme objectifs le rétablissement des équilibres macro-économiques et macro-financiers, d'une part. Et la création des conditions propices à la relance de l'économie d'autre part. L'effet a été un renchérissement des prix internes, dans une première phase, alors que le déficit budgétaire a été progressivement réduit. Il s'en est ensuivi une dépréciation de la monnaie nationale et une augmentation des recettes, grâce à la hausse des prix des hydrocarbures sur le marché mondial (et donc de la fiscalité pétrolière). Sous l'effet d'une augmentation de l'excédent de la balance commerciale et des résultats du rééchelonnement de la dette, la politique de rigueur monétaire et budgétaire qui a été mise en place a conduit à réduire l'inflation (de 30 % à moins de 6 %, entre 1994 et 1997), à réduire sensiblement le déséquilibre de la balance des paiements, à atténuer fortement le déficit du budget et enfin à

reconstituer les réserves en devises de la Banque centrale. Toutefois, parallèlement à l'application de ce programme d'ajustement, elle s'est manifestée une forte fragilisation des entreprises algériennes, dans la mesure où la dépréciation de la monnaie nationale a augmenté les coûts des inputs importés, ce qui a inévitablement conduit à la hausse des coûts de production et la baisse de la compétitivité des produits algériens.

Avant de nous étaler sur le contexte économique algérien nous allons dans un premier temps, procéder à une définition de l'entreprise publique afin de permettre aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension de ses caractéristiques et composantes. Ensuite, nous allons effectuer une analyse du contexte économique algérien pour les besoins de notre recherche.

V.1. L'entreprise publique (généralités)

La notion d'entreprise publique comme celle de l'entreprise ne peut pas être enfermée dans une seule définition. Nous pouvons dire qu'en définitive, il n'existe pas une définition bien précise à cette dernière, mais un ensemble de définitions à employer et ce, en rapport avec la dimension (multidimensionnelle) que nous souhaitons mettre en avant, autrement dit, en rapport avec l'aspect économique, social, financier..., etc du secteur public.

V.1.1. L'approche juridique

Comme dans la plus part des pays, c'est la jurisprudence qui détermine la conception et les caractéristiques de l'entreprise publique. Ainsi, la notion d'entreprise est octroyée à toute entité ayant une activité économique. Par conséquent, dès qu'il y a un exercice dans une activité de production, autrement dit, combinaison d'un ensemble *d'inputs* (ressources humaine, matérielles, financières) afin de produire un ensemble *d'outputs* (biens et services) ou une activité de distribution nous faisons référence à l'entreprise. Et dès que cette dernière est insérée dans une collectivité publique avec une détention d'une part par l'Etat lui octroyant le droit d'exercer un contrôle effectif nous faisons référence à l'entreprise publique.

V.1.2. L'approche managériale

Le concept de l'entreprise publique selon T.Hafsi (1984) est défini comme « une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat

a formellement le contrôle des instruments de gestion »¹⁷⁸. De cette définition nous remarquons que l'auteur met l'accent sur le contrôle formel de l'Etat. Hormis, la nature de cette dernière est complexe et ce, à travers la répartition du pouvoir entre l'entreprise et l'Etat. Respectivement, l'entreprise détient le pouvoir dit de gestion et l'Etat celui de direction et de contrôle.

V.1.3. L'approche politico-économique

Les entreprises publiques sont considérées comme des organisations qui créent des infrastructures collectives pour le motif de la réalisation d'un équilibre régional à travers leur œuvre dans les zones rurales, font de la promotion de l'industrialisation...etc.

V.1.4. Les limites de l'entreprise publique

La gestion de l'entreprise publique est régie par une combinaison de logiques d'action relevant de différentes natures, qui, sont le plus souvent contradictoires à partir du moment où elles dépendent de logiques d'intérêt particulier, d'intérêt général, de relations marchandes, de contrôle public...etc. Générant ainsi, une tension au niveau du processus de la prise décisionnelle, des politiques de l'entreprise et surtout de son système de gestion.

V.1.4.1. Les limites d'ordre politique

La soumission à la rationalité de gestion et politique est l'une de ses limites principales. Ainsi, une contradiction (et même une opposition) entre la politique de l'entreprise et les principes et les valeurs du management traditionnel émerge et entrave le fonctionnement de l'entreprise publique.

V.1.4.2. Les limites d'ordre idéologique

La gestion de l'entreprise publique diffère de celle de l'entreprise privée du fait, que l'entreprise publique est caractérisée par son œuvre pour l'intérêt général. Néanmoins, la logique marchande de cette dernière lui impose une segmentation marketing de ses marchés et de se différencier avec des FCS (facteurs clé de succès) propre à elle afin de tirer profit des opportunités qui s'offrent à elle.

¹⁷⁸ T. Hafs, *Entreprise publique et politique industrielle*, McGraw-Hill, collection stratégie et management, 1984.

V.1.4. 3. Les limites d'ordre financier

Le contrôle public fait référence au fait que les décisions de tarification et de financement émanent de la prérogative de la tutelle mais son exercice débouche sur d'autres contradictions et ce, à partir du moment où l'Etat est le garant ainsi que l'instance qui veille à l'équilibre entre une politique de modération des tarifs publics dans un but conjoncturel de lutte contre l'inflation et une politique de réel prix et de renforcement de l'autofinancement des entreprises.

V.1.4. 4. Les limites d'ordre cognitif

Un usage des nouvelles méthodes en gestion nécessite un savoir et une connaissance dans la maîtrise qui fait émerger à son tour de nouveaux métiers. Hormis, ces métiers ne sont pas convoités et n'obtiennent pas une vraie reconnaissance de la part des entreprises publiques. D'ailleurs, il nous suffit d'observer et d'analyser la gestion du personnel pour nous rendre compte qu'elle ne se base que sur les principales garanties statutaires d'où des difficultés d'adaptation, d'animation et de mobilisation du personnel puisent leur source.

V.1.5. Les réformes pour la relance économique

Après l'indépendance, l'Algérie a bâti un système économique et social qui avait impressionné à l'époque de nombreux pays¹⁷⁹. Toutefois, ce système n'ayant pas donné les résultats attendus, une série de réformes et de nouveaux textes législatifs a débuté dès 1988.

Ces lois visaient à réformer les entreprises publiques, désormais, soumises aux dispositions du code de commerce. Ces réformes portent également sur la transformation du mode de régulation de l'économie. En effet, l'économie, autrefois totalement régulée par l'Etat, allait entamer une libéralisation progressive à travers une série de textes, concernant aussi bien, le marché des biens et des services que les marchés monétaires et financiers.

En 1991, un premier texte visant à réduire le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur a été adopté. Ce décret (91 - 37 du 13 février 1991) permet, désormais, à toute

¹⁷⁹ H. Kendel, *Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie*, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), thèse de doctorat, 2007, p. 96.

personne de procéder au titre de grossiste à l'importation de tout produit et de toute marchandise.

Selon la banque extérieure d'Algérie la philosophie développée par les autorités algériennes considère le passage par le statut de concessionnaires grossistes comme une étape intermédiaire vers l'investissement productif et précise que le mode de gestion du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur qui avait jusque là prévalu avait fait des opérateurs algériens sur les marchés extérieurs, non pas des acteurs mais des acheteurs passifs, subissant d'importants coûts d'importation et de financement . Mais, c'est en 1993 et pour la première fois en Algérie, qu'un code des investissements libère les initiatives, suivi en 1995, par deux ordonnances, l'une relative à la privatisation et l'autre à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Ainsi, en quelques années, l'Algérie est passée d'un modèle « centralisé », à un modèle « d'économie de marché ». Avec ces textes, l'économie algérienne entame son ouverture sur le marché.

V.2. L'évolution de la restructuration et de la gestion des entreprises publiques en Algérie

À la veille de l'indépendance de l'Algérie et après le départ colonial, les ouvriers algériens (ouvriers agricoles, ouvriers des ateliers industriels, ...etc) étaient libre face à leur pays et à leur avenir qu'ils devaient reconstruire. Ainsi, ils se sont retrouvés dans l'obligation de prendre en charge la gestion de leurs activités. Par ricochet, l'autogestion est née. Même si cette dernière présente certaines lacunes, notamment, dans le secteur industriel.

Cette forme d'organisation s'est très rapidement interrogée sur la problématique de la répartition des avantages et des risques dans une même branche entre les différentes unités de la production. Explicitement, ce questionnement a émergé rapidement car lors de la genèse de l'autogestion, l'ensemble des unités de la production était à des niveaux de développement disloqués et divergents en termes d'équipements, du niveau de pénétration du marché, du positionnement dans leur branche d'activité ...etc.

En sus, l'autogestion impose un autofinancement qui ne fait qu'enfoncer et aggraver cette inégalité.

Dans ce sens, l'effort de développement imposait un rythme et un degré de mobilisation des moyens financiers qui excédaient et dépassaient les possibilités des unités

autogérées et exigeait un certain niveau de solidarité quel que soit au niveau inter-unités et au niveau intersectoriel qui ne sont pas compatibles avec l'autonomie autogestionnaire.

C'est avec cette pratique de l'autogestion que le contrôle des ouvriers va constituer une exigence et une revendication exprimée dans les entreprises publiques, privées et sociétés mixtes.

Aussi, c'est avec le dépassement et la surélévation de cet ensemble de contradictions de gouvernance et de capacité de développement sectoriel que les sociétés nationales chargées d'organiser l'activité de l'ensemble d'un secteur sont nées. A titre illustratif¹⁸⁰, nous pouvons évoquer la naissance de la société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH) en 1964, le passage de l'autogestion vers les sociétés nationales dans les secteurs de l'industrie et des services à partir de 1965. Quant à la nationalisation des secteurs des mines et des banques elle est faite en 1966 ; celle du secteur de la distribution des produits dérivés des hydrocarbures en 1967.

Pour l'avènement de la gestion socialiste des entreprises (GSE), il est obtenu suite à la part croissante des entreprises publiques et à la revendication du contrôle ouvrier. La GSE va s'organiser autour de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise (ATE) et du conseil de direction de l'entreprise (CDE), bien évidemment, les représentants des travailleurs vont siéger au conseil de direction (CD).

L'ATE est présidée par le représentant des travailleurs alors que le CDE est présidé par le directeur général (D.G).

Les mêmes structures se retrouvent au niveau de l'unité de production avec l'assemblée des travailleurs de l'unité (ATU) et le conseil de direction de l'unité (CDU).

Aux débuts des années 1980, l'avènement de la restructuration organique des sociétés nationales voit le jour, sous la direction du ministère du plan. Et dont notre organisme d'accueil et d'enquête a fait objet, en l'occurrence, l'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager). C'était la mode du « *small is beautiful* » selon A. Benbitour, 2011. Les sociétés nationales ont été restructurées en entreprises spécialisées et ce, soit par fonction (production, formation, commercialisation,...etc.) ; soit de façons régionale ; soit par produit.

A cet effet, le nombre des sociétés nationales va connaître un essor important en passant de l'ordre de 60 à près de 500¹⁸¹. Toutefois, une non réalisation des résultats convoités et escomptés de la restructuration organique par ses promoteurs est constatée.

¹⁸⁰ A. Benbitour, *L'évolution des pratiques de gestion et de restructuration des entreprises publiques en Algérie : Bilan et propositions*, in T. Hafsi, *Le développement économique de l'Algérie*, Casbah-Editions, Alger 2011, pp. 699-700.

¹⁸¹ Ibidem, p. 700.

Cependant, avec la chute qu'ont connu les prix du pétrole en 1986, s'abatant ainsi, sur une économie fragilisée, les réformes économiques apparaissent, dont une autonomie des entreprises, qui, désormais, vont avoir l'appellation d'entreprises publiques économiques (EPE). Ainsi, six (06) lois vont être promulguées le 12 Janvier 1988, les lois 88-01 à 88-06. Elles portent sur l'autonomie des entreprises et la création des fonds de participation.

La fonction de l'Etat en qualité de propriétaire et actionnaire des entreprises a fait objet de transfert vers les huit (08) fonds de participation. Ces derniers, apparaissent en qualité des sociétés de holding, décrites comme des agents fiduciaires de l'Etat.

Mais à la veille du passage à l'autonomie, la plupart des EPE été marquées et caractérisées par des structures financières fragiles qui rendaient l'accord de l'autonomie de la gestion assortie d'une discipline financière impossible. Et dans le cas de l'octroi, un effondrement assuré serait leur sort inévitable. Cette situation financière va s'aggraver davantage avec le recours à l'endettement externe pour leur approvisionnement et la dévaluation de la monnaie nationale (dinar).

Le taux de change est passé en moyenne de 3, 82 DA/US\$ en 1980 à 8,91 DA/US\$ en 1990 puis à 18,55 DA/US\$ après une année seulement c'est-à-dire en 1991 avec la décennie noire en Algérie. Ensuite, en 2010, il est passé à 71,77DA/US\$ et il est de 114,71 DA/US\$ en Mars 2018. C'est une réelle et énorme dépréciation au fil du temps. Par ailleurs, pour une meilleure compréhension nous allons dans le tableau ci-dessous mettre en exergue l'évolution du taux de change de 1980 jusqu'à 2018. Et dans l'annexe 01, nous allons mettre un tableau représentatif de l'évolution du taux de change de notre indépendance (1962) jusqu'à 2018.

Tableau 18: Evolution du taux de change du dinar algérien de 1980 à 2018

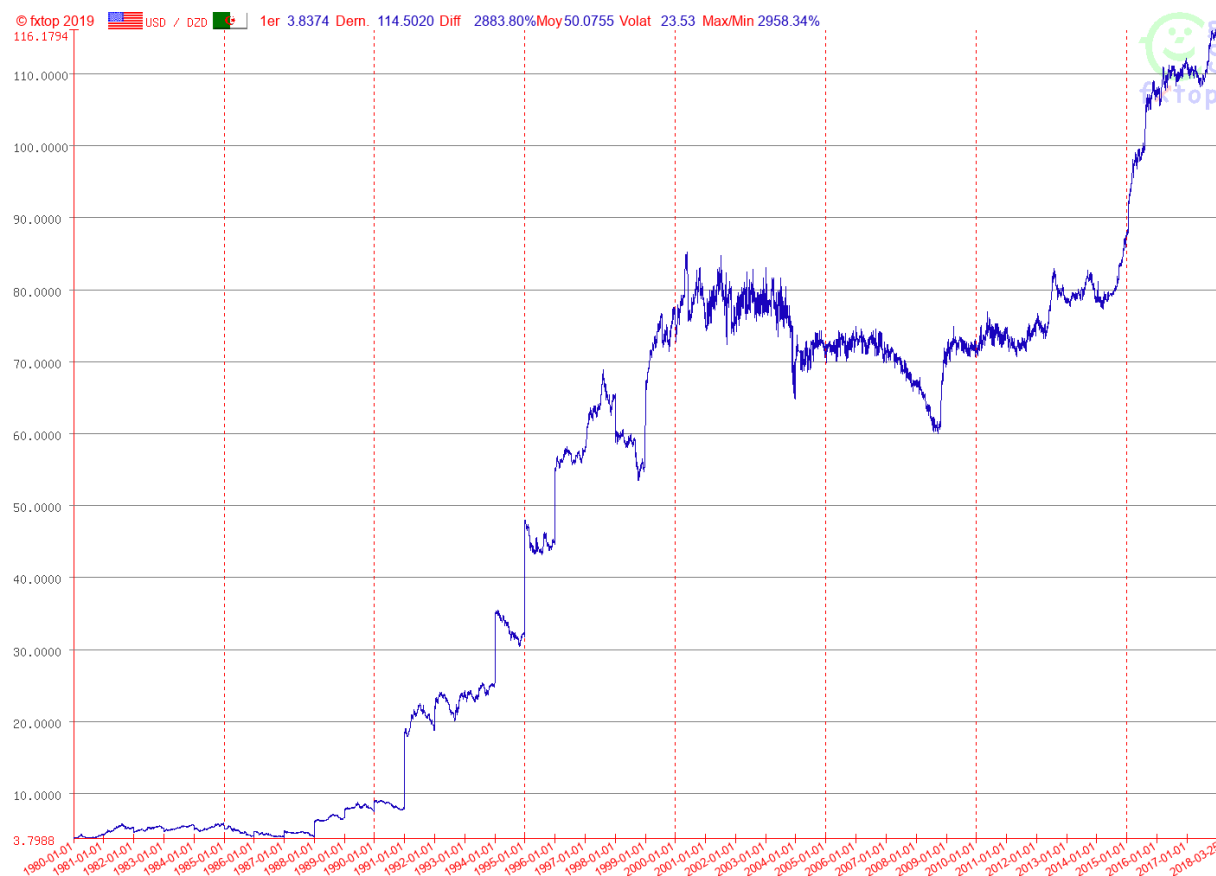
Mois	Moyenne USD/DZD=	Min USD/DZD=	Max USD/DZD=	Nb jours ouverts
3/2018	114.711818	114.185949	115.184582	21
1/2017	110.442115	109.652892	111.465406	22
1/2016	107.463399	107.095051	108.224839	20
1/2015	89.353149	87.655231	93.088205	21
1/2014	78.890771	78.232275	81.088886	22
1/2013	78.535737	78.081820	78.880247	22
1/2012	75.867117	74.978336	76.666562	22
1/2011	73.351266	71.464601	74.764796	21
1/2010	71.777812	70.817157	72.531675	20
1/2009	71.668903	69.661647	73.075109	21
1/2008	66.872175	66.452927	67.482227	22
1/2007	71.542642	69.886660	72.368955	22
1/2006	73.207354	72.245997	74.660071	22
1/2005	71.822755	69.899016	72.392983	21
1/2004	71.835871	70.241674	73.631113	21
1/2003	78.668671	76.473129	83.006928	22
1/2002	77.133403	74.159573	79.634997	22
1/2001	75.761340	74.247552	78.747977	22
1/2000	74.602886	72.782043	77.219882	21
1/1999	66.905139	65.882162	68.231789	21
1/1998	59.592451	58.522720	60.319308	22
1/1997	59.399209	57.464283	61.301828	23
1/1996	55.666723	54.609319	56.876433	23
1/1995	47.253554	46.503209	47.976710	22
1/1994	35.106740	34.910183	35.310431	21

1/1993	23.325691	22.746546	23.750832	21
1/1992	22.595337	21.724933	23.317630	23
1/1991	18.551910	18.224763	19.035866	23
1/1990	8.910514	8.800794	9.040478	23
1/1989	7.798191	7.527582	7.946778	22
1/1988	6.148408	5.910086	6.274479	21
1/1987	4.676652	4.478021	4.849742	22
1/1986	4.680960	4.595775	4.726903	23
1/1985	5.073067	5.018131	5.119589	23
1/1984	5.129950	4.992368	5.181453	22
1/1983	4.820301	4.710510	4.980193	21
1/1982	4.663293	4.547273	4.762558	21
1/1981	4.394173	4.255793	4.597717	22
1/1980	3.822622	3.798770	3.848535	23

Source : Conception personnelle suite aux données du fxtop.com 2019.
(<https://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php>, 05/01/2019, 23h00).

Pour retracer cette évolution du taux de change nous avons repris le graphe suivant qui retrace, cette dernière de 1980 à 2018.

Figure 33 : Représentation graphique de l'évolution du taux de change du dinar algérien de 1980 à 2018.



Source : <https://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php>, 05/01/2019, 23h00.

Dans ce sens, la dépréciation du taux de change a constitué, non seulement, un frein à la croissance des entreprises publiques mais aussi un handicap à leur fonctionnement du fait qu'elles étaient endettées pour le besoin des intrants importés pour leur exercice et fonctionnement. Les effets négatifs de cette dépréciation sont dus, notamment, aux importations courantes financées par le crédit.

Par conséquent, l'entreprise publique importait un intrant au prix de 200 et le remboursait à 600 ou 800, dans les dix-huit (18) mois à venir. Tout ceci était accompagné par l'augmentation du taux d'intérêt nominal qui aggravait davantage le service de la dette des entreprises.

La corporate gouvernance¹⁸² va s'articuler dans ce système autour des fonds de participation, du conseil national de la planification à travers notamment le délégué à la planification, le délégué à la réforme économique et le trésor pour l'assainissement financier, l'assemblée générale des fonds et les ministères sectoriels.

Le système de fonds de participation comme tout système présente un ensemble de failles et de limites dont nous pouvons évoquer le fonctionnement et l'organisation des fonds de participations qui n'ont pas pris en compte la nécessité d'organiser le développement industriel et la croissance des secteurs et branches ainsi que l'accroissement de la compétitivité pour lutter vis-à-vis des rentes de monopole. Les devoirs et obligations formels des fonds de participations en vers l'Etat ne sont pas établies de manière claire et précise. Les liaisons verticales entre les fonds de participation et leurs entreprises étaient flous, du fait que, chaque entreprise dépendait de trois fonds de participation d'un côté. De l'autre côté, chaque fonds disposait de plusieurs entreprises dans son portefeuille.

Toutefois, les fonds de participation pouvaient avoir à la fois un comportement d'un holding majoritaire ainsi que celui d'une société de gestion de portefeuille.

Avec la médiatisation de la privatisation pour une facilitation des décisions stratégiques, la tutelle des entreprises publiques a été édifée par le passage des fonds de participation en holdings organisées sous la forme de société par actions. Pour un meilleur équilibre entre l'autonomie et la responsabilité, les holdings ont été dotées d'un nombre de personnel réduit (trois administrateurs), ayant pour mission l'amélioration de la performance des entreprises relevant de leur portefeuille.

Ainsi, l'opération de filialisation a constitué un autre atout pour une meilleure clarté du processus décisionnel. Dans ce sens, la gestion des entreprises publiques ou des filiales est soumise au code de commerce et ses dispositions. Quant à leur capital, il est cessible et aliénable¹⁸³ conformément au droit commun.

Sous l'autorité politique de la nouvelle institution créée par la réforme du secteur public économique de 1995, en l'occurrence, le conseil national des participations de l'Etat (CNPE), la mise en œuvre des opérations de privatisation est de la prérogative d'un conseil de privatisation. Quant au rôle de la commission de contrôle des opérations de privatisation il consiste à veiller à la transparence et à la régularité des opérations. Ainsi, les organes délibérants et de contrôle des holdings sont composés de :

- Un directoire de trois (03) membres dont le président est élu ;

¹⁸² A. Benbitour, Op.cit, p. 701.

¹⁸³ Article 24 de l'ordonnance n°95-25 du 25 Septembre 1995 de la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

- Un conseil de surveillance de sept (07) membres qui possède la prérogative de contrôle permanent de la gestion du holding ;
- Deux (02) commissaires aux comptes au moins, désignés par l'assemblée générale.

V.2.1. Les efforts et limites de modernisation

Les efforts consentis dans la restructuration et la modernisation n'ont pas pu aboutir à l'impulsion convoitée pour une réhabilitation réussie du secteur productif. Par ailleurs, la politique de réhabilitation du secteur devait être amorcée de quatre constats¹⁸⁴ :

- Le budget de l'Etat et le trésor public n'étaient plus capable de dégager des ressources financières à allouer au secteur productif ;
- La réalisation de l'appareil industriel est construite par des taux d'investissement élevés qui consacrent un sacrifice important de la population qui est en droit d'attendre de cet appareil une production de richesses et non une consommation de ces dernières ;
- La mise en place d'une zone de libre échange avec l'union européenne qui concerne les produits industriels uniquement, pourrait porter préjudice à l'industrie nationale (algérienne). Notamment, dans le cadre où la mise à niveau n'est pas rapide et non réussie ;
- La baisse du pouvoir d'achat des salariés, comme conséquence des mesures de stabilisation macroéconomique nécessaires, incitera incontestablement aux revendications salariales et aux perturbations, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation sécuritaire.

Ainsi, dans un contexte pareil, une importance est accordée aux délais de réalisation au détriment de la recherche d'une organisation théoriquement perfectionnée. L'évitement, des délais longs de la mise en œuvre d'un nouveau système d'organisation doit être de mise. Surtout, à l'ère où, il n'y a ni existence de preuve de réalisation d'un nouveau système donné, ni un audit ou une évaluation minutieuse faisant dégager les avantages et les inconvénients de la gestion de chaque holding.

Par ailleurs, la réhabilitation du secteur productif connaît sa réussite dans l'unité de commandement et ce, au niveau de l'action gouvernemental, ainsi que de part, d'une hiérarchie de prise de décision définie clairement. C'est dans ce sens, que la proposition de la réduction du nombre de holdings de leur niveau onze (11) à cinq (05) a été émise. Ainsi, chaque holding sera sous la tutelle d'un directeur général unique. Par conséquent, le directoire est supprimé.

¹⁸⁴ A. Benbitour, Op.cit, p.703.

Toutefois, une attention particulière devait être accordée quant au choix du directeur général de chacun des nouveaux holdings qui a pour responsabilité la réhabilitation des entreprises qui sont sous leur tutelle. Notamment, avec un environnement international incertain et instable, la hausse des revendications salariales,...etc.

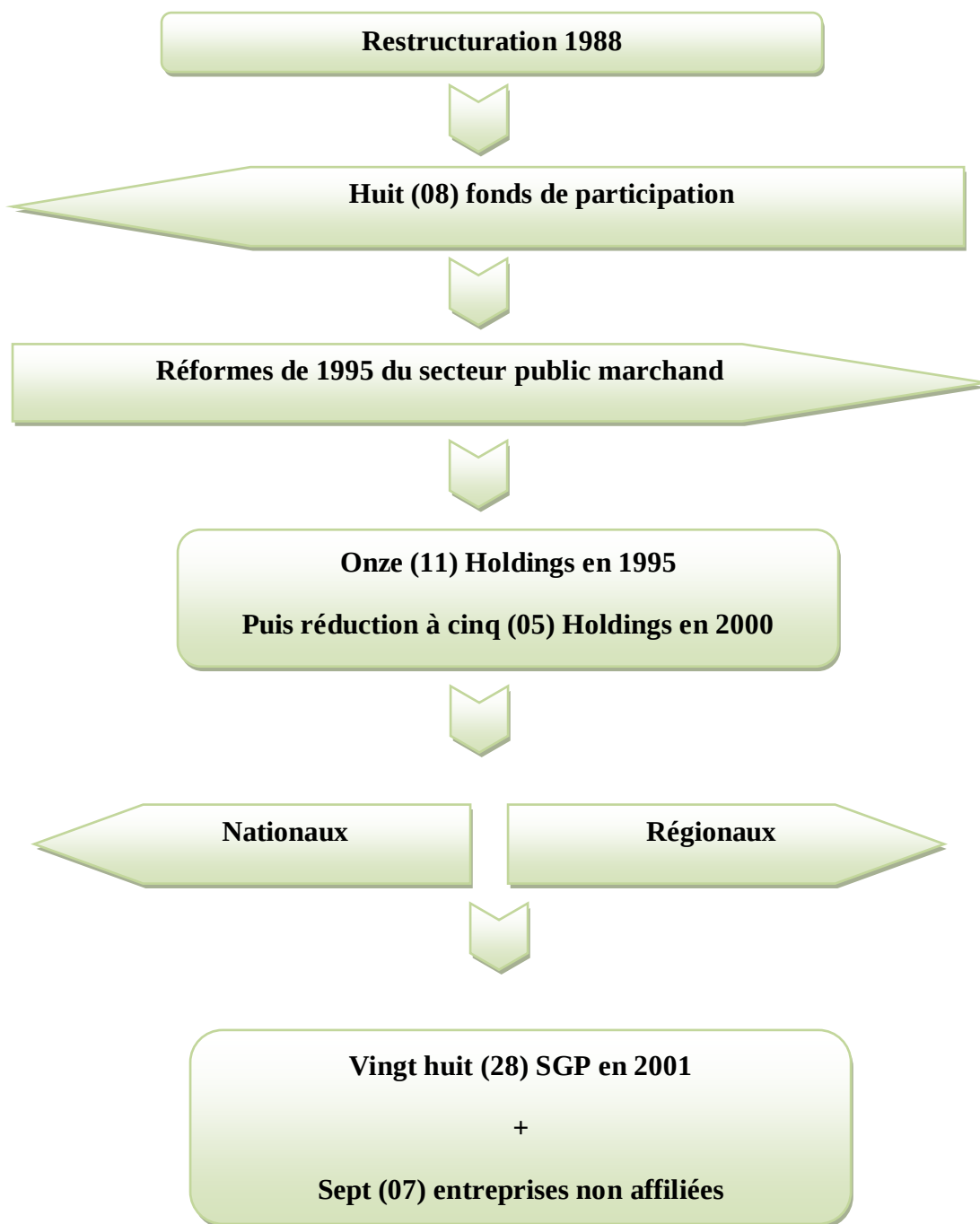
Un contexte pareil, impose aux dirigeants une compétence particulière dans le savoir être, afin de mieux conduire les Hommes, les influencer et surtout les inciter (motivation) et un savoir faire (compétence technique) pour une augmentation de leur productivité et une réduction des coûts. A son tour ce schéma est remis en cause et les holdings sont supprimés. Par ailleurs, la naissance d'un nouveau schéma proposé voit le jour.

Le conseil des participations de l'Etat, prend la place du conseil national des participations de l'Etat (CPE remplace CNPE), qui demeure présidé par le chef du gouvernement. Du côté des entreprises, une création de vingt huit (28) sociétés de gestion des participations (SGP), mais huit (08) entreprises publiques et onze (11) établissements financiers sont maintenus en l'état. La SONATRACH, la SONELAGZ et les EPIC ne sont pas concernées par cette nouvelle organisation. Les sociétés de gestion des participations sont des sociétés par actions administrées par un directoire de un à trois (1-3) membres. « *Les membres du directoire dont le président devront répartir entre eux les tâches inhérentes à la gestion et l'administration de la société et ce dans les limites du mandat de gestion devant être établi entre le conseil des participations de l'Etat et la société de gestion des participations. Toutefois, cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au directoire son caractère d'organe collégial* »¹⁸⁵.

Nous allons dans la figure suivante représenter la réorganisation du secteur public post restructuration.

¹⁸⁵ A. Benbitour, Op.cit, p. 704.

Figure 34: La réorganisation du secteur public marchand post restructuration



Source : conception personnelle.

V.2.2. Quelques principes régissant le système de gestion des entreprises publiques

Les entreprises publiques doivent être administrées par un conseil d'administration dont les fonctions sont celles de tout conseil d'administration dans une société anonyme.

Quatre principes doivent être respectés ¹⁸⁶:

1^{er} principe : comme dans toutes les sociétés commerciales, les actionnaires sont représentés dans le conseil d'administration à proportion de leur capital ;

2^{ème} principe : les entreprises publiques sont des entreprises du système concurrentiel. Elles ont la responsabilité de leur fonctionnement et leur organisation propre. Quant à l'Etat, il doit avoir en sa possession des instruments afin de suivre la gestion patrimoniale des entreprises publiques. En qualité d'actionnaire, ce dernier (Etat) autorise toutes les opérations patrimoniales des entreprises publiques, en l'occurrence, les prises de participations, les ventes et échanges de titres. Et il dispose de la responsabilité de l'affectation des résultats par le biais du trésor public ;

3^{ème} principe : un seul interlocuteur dans l'administration pour toute entreprise publique ;

4^{ème} principe : la contractualisation des relations entre les entreprises publiques avec l'Etat actionnaire.

Avant d'évoquer la relance économique et ses objectifs, nous nous joignons aux idées avancées par T. Hafsi 2017¹⁸⁷. L'auteur avance que pour un développement en Algérie, il faut tout d'abord pallier les difficultés institutionnelles, notamment, pour les pays neufs¹⁸⁸ comme le cas de l'Algérie. Le développement évoqué par l'auteur est celui d'une industrie solide de la construction. Pour lequel, dans un premier lieu, les problèmes peuvent sembler essentiellement techniques, alors qu'en réalité, ce sont des problèmes d'ordres institutionnels, sociaux et politiques qui sont les plus importants. Nous estimons que pour une meilleure relance économique ces derniers doivent être résolus.

¹⁸⁶ Idem, pp. 704-705.

¹⁸⁷ T. Hafsi et N. Cherchem, *Les hasnaoui une entreprise citoyenne*, Casbah-Editions, 2017, pp.43- 45.

¹⁸⁸ Pays neuf (Algérie): « les lois et règlements ont été simplement copiés à partir des lois et règlements français » in, T. Hafsi et N. Cherchem, *Les hasnaoui une entreprise citoyenne*, Casbah-Editions, 2017, p. 45.

V.3. La relance économique et ses objectifs

Les programmes d'ajustement mis en œuvre pour rétablir les équilibres macroéconomiques ont, comme nous l'avons mentionné précédemment, induit une réduction du niveau de vie moyen des populations. Les objectifs assignés à ces programmes visaient, à travers des réformes institutionnelles et structurelles, à transformer le cadre de fonctionnement de l'économie nationale et lui permettre de s'intégrer efficacement dans l'économie mondiale. Mais les résultats enregistrés n'ont pas été à la hauteur des objectifs visés pour une amélioration du fonctionnement de l'appareil productif et des aspirations de la population à une amélioration de leur niveau de vie.

Ainsi le gouvernement est arrivé à conclure que, sans une préparation de l'espace économique, sans un renforcement, sans une reprise des capacités locales de production, sans une mobilisation de l'épargne locale et sans une création de pouvoir d'achat, la mise en place de la stratégie de relance, basée sur des réformes importantes du cadre de fonctionnement et des réformes des structures de l'économie nationale, risque de rencontrer des limites d'application assez rapides. Et même d'intensifier le caractère désarticulé de l'économie nationale, sur le plan social. Il est ainsi devenu urgent qu'une action d'envergure soit lancée pour corriger les effets de désarticulation et préparer ainsi le pays à une meilleure relance.

Le gouvernement rappelle aussi que les revenus des hydrocarbures doivent être utilisés pour assurer une reprise de la croissance, ajoutant que les initiatives à haute intensité de main d'œuvre, le développement de micro-entreprises, la mise en place de circuits de crédit adaptés, le redémarrage de l'activité agricole, de la pêche et de toute activité productive locale, constituent une série d'opérations nécessaires pour assurer une reprise durable de la croissance économique et du développement social. En vue d'atteinte de tels objectifs, le gouvernement a alors décidé de mettre en œuvre un programme d'investissement d'appui à la relance, dont le but est d'instaurer une dynamisation de l'économie nationale pour relancer un processus de développement durable.

Toutefois, il est important de relever que les problèmes que connaissent les entreprises publiques et notamment leur difficulté à financer leur production, la faiblesse des capacités de leur environnement productif national qui risquent d'induire des effets pervers dont le plus redouté est le recours massif à l'importation pour satisfaire la demande. C'est pour réduire ce risque que le gouvernement déclare que les projets du programme doivent favoriser autant que possible l'utilisation des produits locaux et l'emploi de la main d'œuvre nationale.

Les objectifs opérationnels que se propose donc d'atteindre ce programme d'appui à la relance économique sont : la réactivation de la demande ; le soutien aux activités créatrices de valeur ajoutée et d'emploi ; la réhabilitation des infrastructures.

Pour donner plus de détails sur l'économie algérienne et la relance économique en Algérie, nous ne pouvons pas passer à coté des réformes économiques.

A cet effet, pour mûrir notre réflexion, nous allons nous pencher sur les politiques économiques et les modes de régulation. En effet, c'est sous cet angle que les transformations majeures qui s'y déroulent, sont analysées. Dans ce sens, la période de 1988 à 1991 est décisive, car elle marque la séparation entre deux périodes distinctes de l'histoire de cette économie depuis l'indépendance du pays en 1962.

La première, pour laquelle nous pouvons donner l'appellation de période socialiste, orientée vers un projet de développement autocentré, est caractérisée par une prégnance de l'État et de l'administration sur l'économie et une répression des mécanismes du marché ainsi que par une velléité de rupture avec l'économie mondiale capitaliste.

La deuxième est celle d'une ouverture à la fois interne, sur le marché et ses institutions, et internationale, à travers la recherche d'une intégration à l'économie régionale et mondiale.

V.3.1. Evolution de l'économie algérienne (rappel)

En sus des deux périodes citées ci-dessus, et par souci de rappel de l'évolution de l'économie algérienne. Nous pouvons scinder l'économie algérienne (indépendante) de manière sommaire en cinq (05) périodes :

1^{ère} période : de l'indépendance jusqu'en 1987/88 (économie socialiste, planification centralisée¹⁸⁹) ;

2^{ème} période : de 1987/88-1991 (réforme : libéralisation économique et politique) ;

3^{ème} période : de 1992-1993 (interruption et remise en cause de la réforme) ;

4^{ème} période : de 1993/94-99 (ajustement structurel) ;

5^{ème} période : depuis la fin des années 1990 (ouverture « paradoxale » de l'économie).

¹⁸⁹ Succession des plans de développement : plan triennal ou pré-plan (1967-69) ; premier plan quadriennal (1970-73) ; deuxième plan quadriennal (1974-77) ; « pause » dans les Investissements, investissements « hors plan » et « Reste à Réaliser » (1978-79) ; premier plan quinquennal (1980-84) ; deuxième plan quinquennal (1985-89), abandonné peu après son lancement à cause de la crise de 1985, in F. Talahite, *Réformes et transformations économiques en Algérie, Economies et finances*, Université Paris-Nord - Paris XIII, Rapport d'HDR, 2010, p. 8.

Par conséquent, il s'agit d'un découpage institutionnel, renvoyant dans un premier lieu au mode de régulation de l'économie. D'autres facteurs internes et externes ont joué un rôle capital dans l'évolution et les ruptures de l'économie algérienne, notamment, ceux liés aux hydrocarbures.

V.3.1.1. L'industrialisation et l'économie algérienne

A l'indépendance du pays, l'Algérie entame son processus de récupération de ses richesses et la nationalisation des « bien vacants » laissés par les colonisateurs (entreprises, commerces, terres,...etc.). Certes, ce processus met de l'ordre dans la propriété étatique mais ne consiste pas en soi à une création d'un véritable secteur public. D'ailleurs, ce n'est que le 24 février 1971 que le secteur des hydrocarbures a connu sa nationalisation. Ainsi, en 1963, la société étatique de transport et commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH) fut créée. Cette dernière, exerce un monopole sur la filière (la participation étrangère ne peut dépasser 49 % du capital).

Grosso modo, l'enthousiasme de départ de l'après indépendance qui visait à une modernisation accélérée n'a pas duré très longtemps (éphémère). L'étatisation de la quasi-totalité de l'économie et sa gestion centralisée et administrée ont constitué, plutôt, un obstacle au développement.

La stratégie de développement algérienne se basait beaucoup plus sur l'industrie qui est considérée comme un levier de croissance permettant au pays de se propulser dans la modernité dans les délais les plus brefs. A cet effet, la rente des hydrocarbures va servir à assurer le financement d'un vaste programme d'investissements planifiés dans un ensemble d'industries mises sous la tutelle de l'Etat et consacrées au marché intérieur.

Tandis que, le secteur privé constitué essentiellement des petites et moyennes entreprises (PME), conservera un rôle marginal dans le cas où il ne disparaît pas. Etant privé d'un cadre concurrentiel, il demeurera condamné à saisir des rentes générées par l'Etat.

V.3.1.2 Le lancement du processus de réforme et la crise de 1985-86

Avec l'avènement de l'année 1985, une chute imprévue et brutale dans les prix du pétrole a été enregistrée, accompagnée d'une chute du dollar. Aggravant, ainsi, la situation économique du pays qui continuait à escompter un redressement des cours. Mais hélas, un

choc pétrolier a été inévitable étant donné la conjoncture régnant dans la sphère économique du pays dans cette période.

L'Algérie engage un processus de réformes économiques, à la fin des années quatre-vingt (1980), considéré comme une « transition à l'économie de marché ». Après les événements (émeutes) du mois d'octobre 1988, l'année 1989 connaît l'avènement d'un gouvernement « réformateur », qui constitue un point de départ d'une mise en œuvre d'un projet global de réformes économiques soutenues par un processus d'ouverture politique. Explicitement, l'élaboration de ce programme vise à reconstituer et rétablir les lois de marché dans le fonctionnement de l'économie.

V.3.1.3. La réforme et les programmes d'ajustement structurel et leur remise en cause

Le système économique algérien a été traversé par beaucoup d'événements, au fil du temps, constituant, ainsi, sa trajectoire et son évolution.

V.3.1.3.1. La réforme

A l'aube, du coup d'Etat de mois de janvier 1992, un arrêt de la dynamique de la réforme du système économique. Dans ce sens, une interruption de la réforme et « économie de guerre » (1992-94) était sans appel. Toutefois, une remise en cause de la réforme était la base de la politique menée de 1992 à 1994. La loi sur la monnaie et le crédit est révisée (la banque centrale notamment est remise sous tutelle du gouvernement), le code du commerce modifié et l'ensemble des textes sur l'autonomie de l'entreprise sont revus pour supprimer les fonds de participation et reconstituer les entreprises par branches homogènes comme dans les années 1970¹⁹⁰.

V.3.1.3.2. Le programme d'ajustement structurel (PAS) de 1994-1998

L'Algérie en 1994 est rentrée dans une conjoncture de cessation de paiement. Cette dernière l'incita à demander un rééchelonnement de sa dette extérieure et par la même occasion à négocier un PAS avec la banque mondiale et le FMI (fonds monétaire international) dans cette période. Dans ce sens, les discussions buttent sur les questions du

¹⁹⁰ F. Talahite, *Réformes et transformations économiques en Algérie, Economies et finances*, Université Paris-Nord - Paris XIII, Rapport d'HDR, 2010, p.14.

secteur public, sa restructuration et sa privatisation, sur le rôle de l'État en tant qu'acteur économique ainsi que sur la libéralisation du commerce extérieur. Mais le faible pouvoir de négociation d'un régime sans légitimité l'amène à accepter des mesures standard d'ajustement structurel sans continuité avec le processus de réforme préalablement engagé. A partir de ce moment, la transition sera largement soumise aux exigences du PAS.

V.3.1.4. Hydrocarbures en hausse et poursuite des réformes

Malgré la hausse continue du prix du pétrole dans les années 2000, les autorités, bien décidées à ne pas réitérer la malheureuse expérience des années 1985-90, ont maintenu le cap d'une politique monétaire et budgétaire stricte. Par ailleurs, la priorité est mise sur la valorisation accélérée des ressources énergétiques. Le 20 mars 2005, une loi visant à attirer les entreprises étrangères les plus compétitives libéralise le secteur des hydrocarbures, plaçant la SONATRACH en compétition directe avec les firmes multinationales. Cette loi sera cependant révisée en 2007, et l'entreprise nationale retrouvera certains de ses privilèges. Un fond de régulation accueille les excédents de recettes pétrolières (sur la base d'un prix référence de 19 dollars le baril). Destiné à soustraire les finances publiques à la volatilité des cours, le gel de ces ressources se justifie de moins en moins dans le contexte de hausse soutenue et durable depuis 2004. Dès lors, face aux besoins immenses de la société et de l'économie, les pressions sont fortes pour que la contrainte soit relâchée et que le gouvernement engage de nouvelles dépenses. Après un modeste programme triennal (2001-04), un plan quinquennal de relance de l'économie (2005-2010) est annoncé. Encouragées par la situation financière florissante du pays (62 milliards de dollars de réserves de change fin mars 2006), le gouvernement profitait de la manne pétrolière pour poursuivre le remboursement par anticipation de la dette extérieure¹⁹¹.

V.4. Analyse de la filière de production des industries électriques, électroniques et de l'électroménager (EEEM) en Algérie¹⁹²

L'Algérie reste largement tributaire des importations en matière électrique électronique et électroménager. La production nationale, qui ne couvre qu'environ 40% du marché national, voit la contribution des entreprises privées croître d'année en année. Le secteur

¹⁹¹ Idem, p.16.

¹⁹² Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal ", AIMEL / EDPme, juin 2004, p.13-14.

s'efforce de développer la qualité et la compétitivité de ses produits et de sensibiliser le marché aux risques que font courir les produits contrefaits vendus par le secteur informel.

La filière EEEM (Electrique Electronique et Electroménager) est bien évidemment très liée à la problématique énergétique locale. Sur les trois années d'activités 2000, 2001 et premier semestre 2002, la production du secteur de l'énergie électrique continue d'enregistrer une croissance positive de 5,3 % en matière de production et de consommation d'énergie.

La filière EEEM est animée par trois principaux acteurs:

- Les entreprises de production industrielle ;
- Les entreprises d'installation ;
- Les entreprises de distribution.

Dans la filière EEEM seules les entreprises de production industrielle font l'objet de cette étude. Notons qu'un certain nombre de ses entreprises pratique intègrent une activité "aval" d'installation.

La filière a elle même été décomposée en sept (07) sous-filières qui ne peuvent prétendre au même positionnement stratégique:

- Matériels électriques ;
- Matériels et composants électroniques ;
- Electromécanique ;
- Electroménager ;
- Electrochimie / Electrothermie ;
- Câbles & Fils ;
- NTIC: nouvelles technologies de l'information et de la communication

Les NTIC (Télécommunications) sont la sous-filière la plus importatrice (44 %) suivie de la sous filière « matériel électrique » (21 %) et de l'électroménager (17 %).

La filière EEEM a beaucoup d'atouts pour être compétitive au niveau des prix. Mais, il lui manque, essentiellement, au niveau des entreprises privées des ressources pour répondre aux exigences d'innovation, de robustesse et de sécurité du marché et elle doit s'attacher à résorber principalement les faiblesses suivantes:

- la faible part de couverture des besoins algériens et la forte dépendance aux importations ;
- la faible taille des entreprises privées (capital et effectif) ;
- l'absence presque totale de services études, développement, méthodes et industrialisation ;

- l'absence d'application d'un système de certification des produits, appuyé sur un système normatif efficace ;
- une productivité trop faible comparée aux standards internationaux ;
- la faible utilisation d'un système de formation qualifiant ;
- l'absence de mise en réseau des approvisionnements et des fabrications.

S'agissant de l'environnement international nous constatons que:

- Les pays du Maghreb souffrent d'un déficit de compétitivité par rapport aux pays de la communauté européenne (CE). L'Algérie est parmi les pays du Maghreb, dans la posture la moins favorable. L'échéance de sept (07) ans, pour le (droit additionnel provisoire) DAP, et de neuf (09) ans avant l'abattement définitif des barrières tarifaires donne à une grande partie des acteurs un faux sentiment de sécurité.

La réflexion stratégique de développement de la filière EEEM doit impérativement se positionner selon les objectifs suivants :

- Définition d'une politique générale de l'Algérie pour la filière EEEM ;
- Définition claire des positionnements stratégiques choisis par l'Algérie pour la filière et surtout pour les différentes sous-filières ;
- Connaissance de la filière et des relations à son environnement.

Au delà des organismes existants, qu'il convient peut être de renforcer, nous pouvons citer les thèmes suivants:

- Organismes de veille marketing, technique et technologique ;
- Organismes financiers d'aide à la capitalisation des entreprises.

V.4.1. Adéquation de la filière à son environnement

- Analyse de l'impact de l'abaissement des barrières tarifaires sur chaque sous-filière ;
- Analyse du marché national accessible, sous-filière par sous-filière.
- Définition d'axes de progrès, par exemple:
 - la rationalisation des couples Produits / Marchés ;
 - la restructuration du tissu industriel ;
 - la baisse des coûts et des prix ;
 - la réorganisation des Achats et des approvisionnements ;
 - l'organisation d'un réseau de normalisation et de certification des produits ;
 - la création de laboratoires d'essais et de contrôle ;

- le développement de formations qualifiantes ;
- Création de liens avec les grands groupes internationaux

Compte tenu des enjeux internationaux, cette réflexion stratégique ne peut faire l'économie d'une analyse conjointe du secteur Public et du secteur Privé.

Le programme de remise à niveau de la filière EEEM, sur une période de 3 à 5 ans, pourrait varier, selon les experts, entre 40 et 50 MDA par entreprise ou organisme concerné.

Le programme global pourrait concerner une cinquantaine de mise à niveau. Cet investissement pourrait être subventionné pour partie au travers de programmes nationaux et internationaux pilotés par :

- Le ministère de l'industrie ;
- La banque mondiale (NAED) ;
- L'union européenne (EURO DEVELOPPEMENT PME...).

Il serait également souhaitable que le système bancaire national contribue à cette opération en facilitant l'accès aux crédits aux opérateurs économiques de la filière

V.4.2. Structure de la filière « EEEM »

Tout d'abord notons que la filière EEEM est bien évidemment très liée à la problématique énergétique locale. A cet égard les rapports sur la conjoncture économique et Sociale établis par le conseil national économique et social (CNES) organe consultatif auprès des pouvoirs politiques algériens (présidence et premier ministre), donnent une idée précise de la production et la consommation d'électricité. Sur les trois années d'activités 2000, 2001 et 2002 (premier semestre), la production du secteur de l'énergie électrique "continue d'enregistrer une croissance positive en matière de production" et de consommation d'énergie:

En matière de consommation d'énergie électrique, la croissance enregistrée entre 2001 et 2002 est de 5,3 %, situant la consommation à 11,2 TWH (térawattheure). Cet accroissement concerne particulièrement la basse et la moyenne tension pour « respectivement + 4,6 % et + 9,9 %, alors que la haute tension a chuté de 2,3 %".

Au plan du programme de raccordement aux réseaux électriques en place, le secteur enregistre pour 2002, une augmentation de foyers raccordés : + 168.905 abonnés. Ce qui porte le nombre total de foyers abonnés à 4.830.847 à fin 2001.

V.4.2.1. La filière EEEM est animée par trois principaux acteurs

- Les entreprises de production industrielle ;
- Les entreprises d'installation ;
- Les entreprises de distribution.

Dans la filière EEEM (Electrique, Electronique et d'Electroménager) seules les entreprises de production industrielle font l'objet de cette étude. Notons qu'un certain nombre de ses entreprises pratique cependant une intégration "aval" d'installation. Les industries électriques, électroniques et d'électroménager sont des activités centrées principalement sur les régions d'Alger, d'Oran (plus particulièrement Sidi Bel Abbès). L'implantation à l'Est du pays touche la région de Sétif et d'Annaba. Le nombre d'entreprises du secteur public représente 13 % du secteur et le secteur Privé, quoique ses entreprises aient pour la plupart moins de 10 ans représente donc 87 %. Le Public assure cependant plus de 50% de la production nationale ce qui constitue une spécificité algérienne par comparaison avec le même secteur des autres pays du Maghreb et de l'Europe.

Ainsi, la production EEEM représente plus de 30 000 emplois et l'effectif du secteur public est de 16600 employés.

Quant aux entreprises publiques, elles sont généralement une chaîne de valeur totalement intégrées, de la conception jusqu'au service après-vente.

Pour l'effectif du secteur privé, il est, plus délicat, à cerner compte tenu de l'absence de données fiables. Il est estimé par les experts qui réalisant l'étude à 13 800 employés (à 10% près).

Les entreprises privées sont majoritairement des entreprises de fabrication et d'assemblage qui sont souvent sous capitalisées et dont la compétitivité serait mise à mal par l'abattement des barrières douanières.

En matière d'investissement, des informations manquaient pour réaliser l'analyse des moyens consacrés par la filière à son développement en recherche, marketing ou production.

Ceci est une lacune qu'il convient de combler au plus vite, car la connaissance du taux d'investissement en recherche et développement (R&D) et moyens de production en particulier constitue un élément d'appréciation fondamental de la dynamique du secteur.

V.4.2.2. Segmentation des activités de production industrielle

La filière de production industrielle a elle même été décomposée en sept (07) sous-filières selon les définitions ci-dessous.

Tableau 19 : décomposition de la filière de production industrielle

	Métiers	Familles	Produits
Matériels électriques	Conception Assemblage Fabrication	Luminaires Composants Equipements	Candélabres, plafonnier, réglette... Compteur, relais, contacteur ... Armoires électrique, coffrets ...
Matériels & composants électroniques	Assemblage Montage Distribution	Electronique professionnelle Equipements Informatiques Composants	Equipements instrumentation Matériels informatiques Circuits imprimés, composants
Electromécanique	Assemblage Montage	Biens d'Equipements Matériels électrotechniques Machines tournantes	Poste, Répartiteur, Cellule ... Transformateurs, disjoncteurs ... Moteurs, alternateurs
Electroménager	Fabrication Assemblage Montage	Produits Blancs Produits Bruns Petit Electroménager	Réfrigérateur, congélateur Téléviseurs, Magnétoscope, Fer à repasser, robots ménagers
Electrochimie Electrothermie	Fabrication	Electrochimie Electrothermie	Accumulateurs Piles, Batteries

			Postes à souder Electrolyse
Cables & fils	Fabrication	Télécommunication Données Instrumentation Energie	Câbles Télécom Câbles Données Instrumentation Câbles d'Energie
NTIC Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Fabrication	Télécommunication Téléphones	Equipements Télécom Téléphones fixes Téléphones mobiles

Source : *Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal " – AIMEL / EDPme, juin 2004, p.15*

Suite à l'analyse du tableau ci-dessus, nous constatons que ce dernier met en évidence l'absence d'une activité de conception pour la quasi totalité des sous-filières. Ceci constitue au plan stratégique une faiblesse qui empêche la filière de répondre par elle même à l'évolution des besoins de ses marchés, de diversifier son offre et de différencier ses produits par des contournements technologiques qui, en conséquence, la positionne en sous traitant des compétiteurs étrangers.

V.4.2.3. Répartition de la production des importations et exportations du secteur public (Electroménager)

Tableau 20 : Electroménager la répartition de la production import/export du secteur public

		2001 en Mda	2002 en Mda	2002/2001 %
Electroménager	Production "Public	" 13 406	14 343	107%
	Importations	13 387	19 924	149%
	Exportations	2	1	50%

Source : *Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal "* – AIMEL / EDPme, juin 2004, p.16

Comme, il est constaté dans ce tableau et appuyé par les résultats de notre recherche documentaire, seules les données de production du secteur public sont disponibles sous forme de statistiques officielles.

Cependant, il est question à travers ce même rapport de mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de l'électroménager en Algérie. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur le tableau suivant :

Tableau 21 : Analyse des forces et faiblesses de l'électroménager en Algérie

Forces	Faiblesses	Facteurs clés de succès à 5ans	Objectifs	Recommandations
Production				
Coût de main d'œuvre et de l'énergie	-Dépendance aux importations de MP et PSF - Faible Productivité -Négligence des Capacités de sous traite-ment - Faible TUC	-Coûts -Satisfaction des Normes	- Prix concurrentiels - Protection contre les copies - Flexibilité	- Moderniser les capacités de production -Favoriser l'utilisation des capacités sous-traitance.

Liens forts avec des opérateurs de renommée mondiale	- Savoir-faire insuffisant des process de fabrication	- Acquisition de Savoir Faire de Production	- Maîtrise technologique des process	-Transformer certaines relations de négoce en Relations industrielles via des licences de fabrication
Commercial				
-Proximité Marché - Maîtrise de la commercialisation des produits étrangers	- Faible couverture des besoins de façon formelle	- Organisation des ventes - Réseau de distribution - Support produits, SAV, Formation	- Maîtrise commerciale - Notoriété des marques - Image pérenne -Disponibilité	- Mise à niveau des Ressources commerciales et du management - Investissement dans le réseau de distribution et le service après vente
Stratégie moyen terme				
- Liens forts avec des opérateurs de renommée mondiale	- Absence de R&D	- Acquisition de Savoir Faire de Conception - Innovation	Capacité de conception de nouveaux produits - Capacité à répondre à des demandes variées	- Favoriser ensuite les licences de Know-how
Logistique et institutionnel				
	-Absence des espaces intermédiaires	Connaissances des Normes, Moyens de métrologie, Centres de Formations ...	Développement des services d'appuis aux entreprises	- Création ou réactivation d'organismes spécifiques aux besoins des entreprises

Source : *Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal "* – AIMEL / EDPme, juin 2004, p.47

Dans ce même rapport une analyse du secteur de l'électroménager est faite et à laquelle nous nous joignons. En résumé, l'analyse revient sur le fait que ce secteur est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale qui aujourd'hui joue un rôle moteur dans la commercialisation des produits et de l'image de l'entreprise ; De la maîtrise des coûts afin d'obtenir le bénéfice escompté et d'être concurrentielle sur la marché ; De la satisfaction des normes afin que le produit soit de la qualité convoitée et puisse se positionner sur les marchés visés ; D'un design très évolutif, surtout, avec le développement observé dans le secteur, précisément, en compatibilité avec ce que le client d'aujourd'hui recherche .

La sous-filière doit donc disposer d'un réseau de distribution performant dont l'objectif est de couvrir un large marché et ce, Dans une ère, où, la concurrence est intense et importante et le taux de l'informel est considérable. Tout ceci, doit s'accompagner de la formation de la force de vente (personnel commercial), de son encadrement, et de la création de réseaux de SAV (service après vente) performants qui sont des éléments d'influence et d'attractivité.

Ceci étant réalisé, la transformation de certains liens commerciaux en liens industriels avec de grands groupes internationaux représente un impératif stratégique pour la filière¹⁹³. Cela permet d'acquérir des licences de fabrication dans un premier temps et pourrait aboutir, ensuite, à l'acquisition du « *Know-how* » nécessaire à la conception de produits originaux.

¹⁹³ Idem, p.48

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons abordé dans un premier temps le modèle (la modélisation) auquel nous avons fait appel afin de mieux cerner et développer notre sujet de recherche. Nous avons spécifié que notre travail ne consiste pas à confirmer ou à infirmer des hypothèses données et qu'il ne prétend pas à une innovation dans le domaine du changement organisationnel. Par ailleurs, son établissement est justifié, de par, un ensemble de variables employées, tirées de la base de données du domaine et de la littérature du sujet de la recherche. Dans ce sens, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Mintzberg et Pettigrew afin d'effectuer notre proposition de modèle de la GRH ainsi que du modèle d'une GRH efficace en périodes de changement. Puis, nous avons repris un outil d'évaluation du potentiel d'adoption d'un changement au sein d'une entreprise de manière générale, à savoir, le CHEQ (Change Evaluation Questionnaire) que nous allons transposer sur notre cas d'étude. Bien évidemment, en respectant ses principes et son mode d'application. Ensuite, nous avons évoqué nos choix méthodologiques en les justifiant vis-à-vis des exigences de notre recherche. Après, un survol du contexte économique algérien et de la filière EEEM (Electrique Electronique et Electroménager) étant donné que l'ENIEM est une composante de la filière de l'électroménager.

Explicitement, le changement organisationnel au sein des entreprises publiques semble osciller entre un amas de logiques qui sont systématiquement liées au contexte économique dans lequel les entreprises évoluent. Ainsi, les formes organisationnelles qui émergent au sein du secteur public font plutôt référence, au fait que ce changement est une nécessité plus qu'un choix. Dans ce sens, les SGP, les holdings et même les fonds de participations sont des sociétés mères ayant sous leur tutelle un ensemble d'entreprises.

Par ailleurs, sous la pression de fortes tensions sociales et politiques, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réforme économique et politique. Cette réforme ne se limitait pas à celle qui accompagne une ouverture extérieure ni à un programme de stabilisation et d'ajustement structurel, auxquels certains l'ont réduite.

Ainsi, à l'aube de l'indépendance du pays, l'Algérie entame son processus de récupération de ses richesses et la nationalisation des « bien vacants » laissés par les

colonisateurs (entreprises, commerces, terres,...etc.). Comme elle entame ses projets de réformes et d'ajustements afin de déboucher à la modernisation et croissance escomptées.

Même si, au jour d'aujourd'hui, nous ne pouvons pas dire que le système économique algérien a atteint les résultats convoités. Néanmoins, nous pouvons dire que la recherche et les tentatives émises ne sont pas des moindres, notamment, avec l'ensemble des phases traversées par ce dernier. Enfin, nous pouvons dire qu'un ensemble de considérations de différents ordres (économique, politique, social,...etc.) doit être pris en compte pour amener à bon port ses objectifs.

CHAPITRE IV

ETUDE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL SUR LA GRH AU SEIN DE L'ENIEM

INTRODUCTION

A l'issu de ce chapitre, il sera question de présenter l'organisme d'accueil de notre étude de cas. En faisant un bref historique sur ce dernier où nous allons revenir non seulement à son historique et son évolution, mais surtout, à ses objectifs, ses missions, ses activités principales, sa gestion de ressources humaines, ...etc. Ensuite, nous allons faire un état des lieux par rapport aux parties de notre sujet de recherche dans le but d'avoir une meilleure visibilité de la réalité de l'entreprise et procéder à notre analyse. Puis, nous allons mobiliser les documents internes (guide, rapports, plans d'amélioration et d'actions, fiche d'emploi type,...etc.) afin de répondre à notre question principale. Précisant que la présentation des résultats suit un choix personnel venant d'une volonté d'assurance d'un cheminement et d'une clarté de ces derniers.

Dans ce sens, il sera nécessaire de mobiliser des fiches d'emplois type datant de l'année 2016 et de l'année 2018 (selon les documents mis à notre disposition) des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) qui fait l'objet de notre cas d'étude. Cette analyse va nous permettre de mettre l'accent sur les évolutions et changements opérés dans ces dernières. Et par ricochet, nous renseigner sur les implications du changement sur la ressource humaine. D'où des indices de départ peuvent être tirés afin d'observer les implications du changement sur la gestion de la ressource humaine.

Aussi, comme il est signalé dans notre troisième chapitre, nous allons appliquer le modèle CHEQ (Change Evaluation Questionnaire) qui est considéré comme un outil d'évaluation du potentiel d'adoption d'un changement au sein de l'entreprise, en l'occurrence dans notre cas, au sein de l'ENIEM. Son application est faite en respectant les principes et exigences (théoriques) du modèle en question. Autrement dit, cet outil est régi par un mode d'emploi bien particulier et ce, du fait, qu'il n'est opérable que sur des changements transitionnels. Ainsi, une précision s'impose. Comme cité dans le chapitre trois (III), il y a existence de plusieurs modélisations qui sont issues des perceptions et expériences des auteurs ou même par procuration. Autrement dit, les perceptions d'autrui, qui, ont pu nous toucher ou nous influencer. Ainsi, dans le cas du modèle que nous avons choisi (CHEQ), nous nous sommes appuyés sur les travaux de Kotter, dont le modèle influe plus au moins sur un horizon temporel conséquent sur les perceptions relatives aux situations de changement à rencontrer.

Comme nous allons faire appel aux logiciels EXCEL et SPSS afin de traiter et d'analyser les données de notre recherche tout au long de ce chapitre. Enfin, nous allons conclure par les principaux résultats de notre étude de cas tout en mettant l'accent sur certaines limites de la recherche.

I. LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER (ENIEM)

L'ENIEM est une entité nationale d'industrie de l'électroménager implantée dans la zone industrielle d'Oued-Aissi wilaya de Tizi-Ouzou. Elle constitue le maillon le plus important du tissu industriel de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle a été, longtemps, la plus importante productrice de l'électroménager en Algérie.

Avec son histoire et son expertise, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Toutefois, face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

I.1. Création de l'ENIEM

I.1.1. Historique

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est une entreprise issue de la restructuration organique de SONELEC, société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique. Elle a été créée par le décret N°83-19 du 02/01/1983¹⁹⁴. Depuis, l'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménager et elle disposait à sa création de :

- Complexes d'appareils ménagers (CAM) de Tizi Ouzou entrée en production en juin 1977.
- Unité lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en février 1979.

¹⁹⁴ Documents internes.

Après la restructuration, l'ENIEM est devenue une entreprise autonome le 08/10/1989 et elle a été pour une seconde fois restructurée en plusieurs unités de production indépendantes qui sont :

- ❖ L'unité froid ;
- ❖ L'unité cuisson ;
- ❖ L'unité climatisation ;
- ❖ L'unité commerciale ;
- ❖ L'unité prestations techniques ;
- ❖ Filiale EIMS Miliana ;
- ❖ Filiale FILAMP Mohammedia.

Toutes ses unités dépendent de la direction centrale « direction générale industrielle DGI » sauf l'unité commerciale qui dépend directement de la direction marketing et les filiales sanitaire et filamp qui dépendent directement de la direction générale.

En 1998, L'ENIEM est la première entreprise en Algérie et au Maghreb à être certifiée à L'ISO 9001.

I.1.2. Situation géographique

La direction générale de l'entreprise « ENIEM » est située au chef lieu de la willaya de Tizi Ouzou, boulevard Stiti Ali.

Le complexe d'appareils ménagers ENEIM se situe à 110km à l'est de la capital Alger, localisé dans la zone industrielle OUED AISSI distante de 10km du chef lieu de la willaya de Tizi Ouzou.

La superficie totale occupée par le complexe est de 47ha dont 12ha sont réservés aux différents bâtiments administratifs et industriels.

Figure 35: position géographique de l'entreprise



Source : tirée du site du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

I.2. Evolution, objectifs et missions de l'ENIEM

I.2.1. Evolution de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en juin 1977, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

- Période 1977-1980 : Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par la société Allemande DIAC ;
- Période 1980-1983 : C'était la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre algérienne ;
- Période 1983-1985 : Restructuration de la SONELEC et la création de l'ENIEM ;
- Période 1985-1989 : Cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement traduites par la mise en place de la nouvelle usine (RH) de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MITSUBISHI-TOSHIBA ;
- Période 1989-1991 : Durant cette période il y a eu la mise en place de la nouvelle chaîne de production de cuisinières avec le partenaire Italien INTERCOOP TECHNOGAZ ;
- Période 1991-1999 : Cette période est caractérisée par :
 - La mise en place de l'usine de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire Libanais LEMATIC ;
 - Reprise de montage des petits appareils ménagers en Janvier 1993 ;
 - Réalisation du radiateur gaz butane en février 1993 ;
 - Réalisation de réfrigérateur 520 L durant le premier semestre de 1995.

Actuellement la production principale de l'ENIEM est :

- Réfrigérateur RPM et RGM ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04/05 feux ;
- Climatiseur type fenêtre et SPRIT SYSTEME ;
- Lave linge ;
- Le combiné.

I.2.2. Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction clients ;
- Diversification des produits ;
- Améliorer le chiffre d'affaires ;

- L'amélioration de la qualité des produits ;
- L'augmentation des capacités de la recherche et de développement ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus ;
- L'augmentation de la capacité de production en corrélation avec les variations de la demande du marché ;
- Réduction des coûts et des charges ;
- Faire face à la concurrence et placement de ses produits à l'échelle nationale et internationale.

I.2.3. Missions de l'ENIEM

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après vente.

L'ENIEM est organisée selon le schéma « staff and line » autour de ses activités principales à savoir : le froid, la cuisson, la climatisation, le lavage, le chauffage ; elles mêmes structurées en centre de profits.

L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées. En l'occurrence, d'une unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux (02) filiales dont le capital social est à 100% ENIEM.

I.3. Les activités principales des unités de l'ENIEM

Nous allons dans ce qui suit mettre en lumière les activités principales des unités de l'ENIEM.

I.3.1. Direction générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie de l'entreprise, et ce, en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général (P.D.G) est assisté par des cadres dirigeants chargés par des principales fonctions de l'entreprise, ces dernières sont les suivantes :

- Direction industrielle (DI) ;

- Direction développement et partenariat (DDP) ;
- Direction centrale finances et comptabilité (DCFC) ;
- Direction des ressources humaines (DRH) ;
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG) ;
- Direction marketing et communication (DMC) ;
- Direction qualité (DQ).

A)-Unité Froid

L'unité froid est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs, de conservateurs et des armoires vitrées.

B)-Unité Cuisson

L'unité cuisson est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz, quatre (04) feux en tôle inox et en tôle émaillé et des cuisinières cinq (05) feux ainsi que des plaques de cuisson.

C)-Unité Climatisation

L'unité climatisation est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseurs et armoires de climatisation. En plus de ces produits, elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe eau et le radiateur à gaz naturel.

D)-Unité Prestations Techniques

L'unité prestations techniques assure les fonctions de soutien aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Dotée d'un bureau d'engineering composé d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens qui assurent le développement des moyens de production pour l'entreprise.

Outre ses activités inter-unités, elle assure également pour le compte des clients externes des prestations en matières de conception et de réalisation d'outils, de moules ainsi que de pièces de rechanges et des composants mécaniques.

E)-Unité Commerciale

L'unité commerciale assure la distribution des produits (ENIEM) fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi, le service après vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés implantés à travers tout le territoire national.

F)-Filiale EIMS Miliana

Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo). Elle est acquise par l'entreprise (ENIEM) en l'an 2000. Elle n'entre pas dans le processus de certification de l'entreprise.

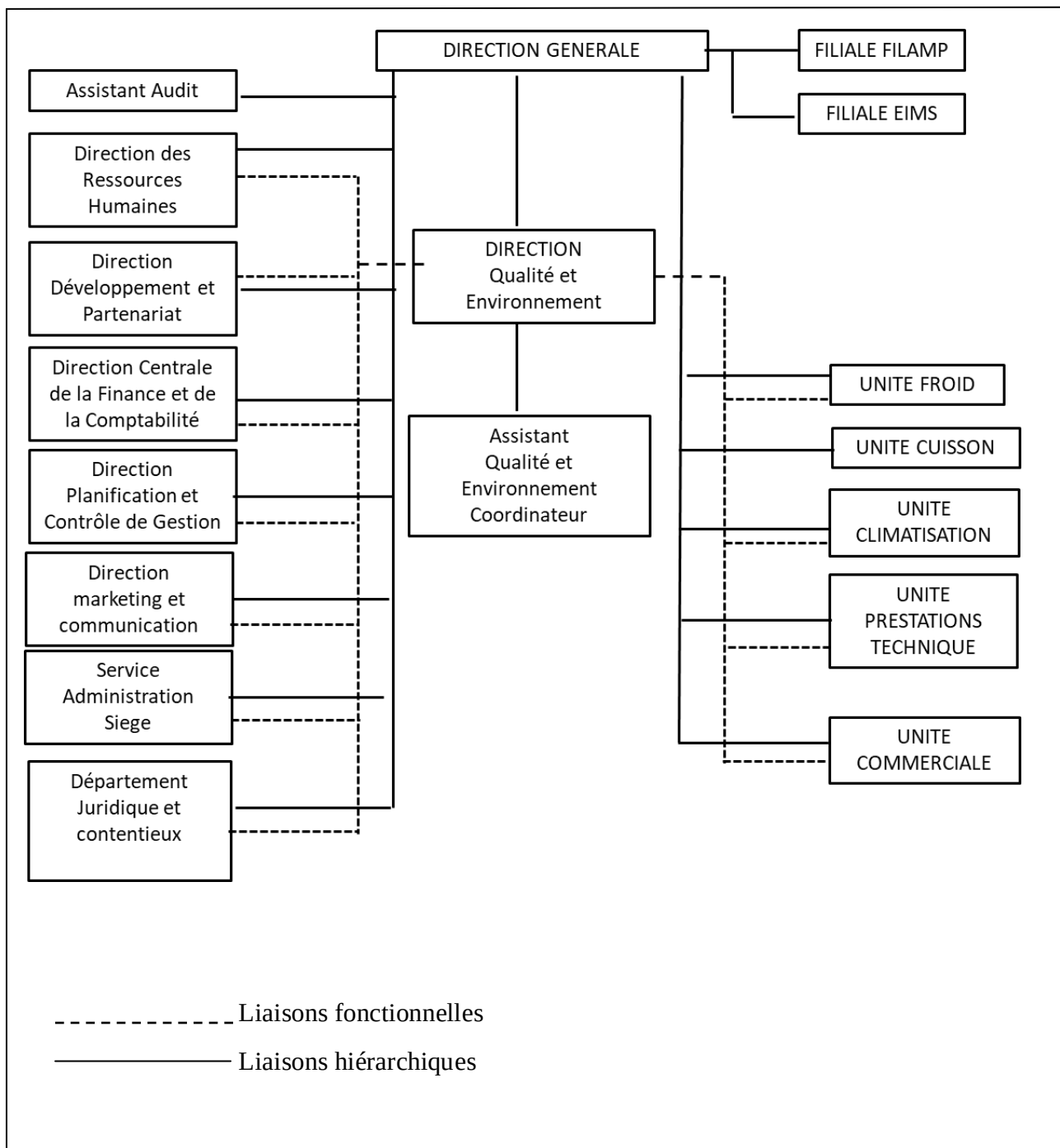
G)-Filiale FILAMP Mohammadia

L'unité lampe de Mohammadia (ULM) qui a démarré en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs, est devenue une filiale à 100% appartenant à l'ENIEM le premier janvier 1997. Elle est dénommée (FILAMP).

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise s'est organisée par centre d'activité stratégique qui se compose d'unité de production, d'unité commerciale et d'unité de prestations techniques.

En résumé à tous les éléments évoqués, précédemment, et afin d'assurer son fonctionnement, l'ENIEM a fait recours à l'organisation suivante (organigramme) :

Figure 36 : Organigramme de l'ENIEM



Source : direction générale de l'ENIEM, 2017.

I.4. Le système d'information de l'ENIEM

La société a investi dans une multitude de systèmes informatiques afin de faciliter et de mieux organiser son système d'information :

Tableau 22: Représentation des systèmes informatiques de l'ENIEM

Logiciel	Editeur	Utilité
Réflexion X	Informatique	Emulateur d'accès au serveur pour les différentes fonctions
EASY	Comptabilité	Application installé dans le serveur pour la gestion de la comptabilité
COBOL	SDS Informatique	Langage de programmation et développement des applications
ACPAIE	GRH	Gestion et calcul de paie
SYSTEME MM0909	Comptabilité Comptabilité	Gestion de la pièce de rechange
SYSTEME MMREF		Gestion de la production de l'unité FROID
SYSTEME MMCUIS	Comptabilité	Gestion de la production de l'unité CUISSON
SYSTEME ACHATS	Commercial	Tout ce qui est relatif à la fonction d'achat
SYSTEME MM3000	Gestion de production	Tenue des stocks de matières premières et pièces de rechanges
GESTION COMPTABILITE	Comptabilité	Comptabilité analytique et budget
GESTION INVESTISSEMENTS	Comptabilité	Application pour la gestion des investissements

Source : documents internes de l'ENIEM.

Grâce à ses systèmes informatiques, l'entreprise est en mesure d'alimenter tous les gestionnaires de données nécessaires à la prise de décision. Rappelant que le système d'information est un outil d'aide à la prise de décisions et que son impact est incontestable sur la qualité décisionnelle, qui, à son tour a un impact sur la qualité des réalisations et qui a une relation directe sur la réalisation des objectifs fixés au préalable.

Pour cela, l'ENIEM a construit un réseau d'information et de communication qui répond aux attentes des dirigeants pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et faciliter le pilotage pour la réalisation des objectifs fixés. Ce dernier doit être mis en place pour permettre aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions nécessaires au moment opportun.

I.5. Technologies employées par l'ENIEM

Les technologies de l'ENIEM en quasi-totalité sont importées dans le cadre de l'exploitation des licences et des copies de fabricants et de fournisseurs étrangers. Ce qui la met dans une position de dépendance pour tout ce qui est de l'assistance technique qui lui revient onéreuse. Toutefois, elle détient l'exploitation des licences de grandes marques étrangères utilisées comme un avantage (à sa faveur).

Dans ce qui suit, il sera question de retracer selon les données mises à notre disposition les technologies employées dans les domaines d'activité de l'ENIEM en mettant en exergue leur origine.

Tableau 23 : Technologies employées par l'ENIEM et leur origine

Pays d'origine	Produit	Technologie
Allemagne	Réfrigérateurs 200 et 240 litres	BOSCH
Chine	Climatiseurs	TCL
Liban	Congélateurs bahut 350 et 480 litre et réfrigérateur 520 litres	LEMATIC
Italie	cuisinières	INTERCOOP TECHNOGAZ
Japon	Reste des réfrigérateurs	TOSHIBA

Source : conception personnelle à partir des documents internes.

II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ENIEM

La gestion des ressources humaines à l'ENIEM est, de plus en plus, prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour mieux l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines et financières. Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, nous ne pouvons pas nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, nous constatons l'existence d'une direction des ressources humaines. Qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ses ressources humaines.

En effet, quand nous parlons de la gestion des ressources humaines, il est inévitable de ne pas parler du service des ressources humaines, qui a pour objectif de, gérer la rémunération (paie), gérer la formation et l'emploi. Pour ce dernier objectif, l'entreprise suit le mode de formation par existence de manque, ainsi que la loi des 80/20, en l'occurrence, la personne doit disposer de 80% de compétences pour prétendre à la formation, pour les 20% autres elles seront comblées par la formation. Dans l'intérêt de former, l'entreprise dispose de trois salles de formation et de formateurs internes qualifiés dans certains domaines, à l'exemple, du dessin industriel, solide...etc. La réussite de la formation est évaluée par un spécialiste du domaine. En général, les formations effectuées par l'entreprise atteignent leur objectif à

90%¹⁹⁵. Aussi, le service des ressources humaines a pour objectif de gérer les moyens généraux, ainsi que, de gérer le personnel.

Cependant, il reste beaucoup de progrès à faire dans ce domaine pour cette entreprise. Mais nous soulignons quand même, qu'elle est sur la bonne voie si elle continue à innover dans ce domaine et élaborer des pratiques qui seront, de plus en plus, adéquates au cadre de l'entreprise elle-même, et surtout, au cadre du pays. Après tout, même la gestion des ressources humaines est un état d'esprit et une culture¹⁹⁶, qui est propre à chaque entreprise. A cet effet, les entreprises qui atteignent leurs objectifs sont celles qui allouent et utilisent des pratiques compatibles à leur environnement. En général, c'est celles qui arrivent à avoir un accord, une adhésion et une satisfaction de leur personnel.

II.1. La composante humaine de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager dispose d'un large effectif près de 1673 (2016) employés selon les propos des cadres interrogés, éparpillé sur les deux principales unités. La première est une unité d'exploitation composée par trois sous unités productives (froid, climatiseur et cuisson). La seconde est chargée de faire le lien avec les partenaires externes (clients, fournisseurs et sous-traitants) mais aussi prendre en compte tout l'aspect logistique (système d'information, la bureautique.. etc.)

II.1.1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM

L'ENIEM depuis son début d'exercice a enregistré un sureffectif induit par la politique de l'époque qui stipulait un emploi pour tous. Même si cette dernière n'a pas émis un besoin de compétence et de recrutement. Cette exigence a été souvent source de conflits au sein de l'entreprise. Mais au début des années 1990 une nouvelle donnée est apparue et a changé l'ordre des choses, à savoir, l'abrogation du SGT (Statut Général du Travailleur) et les recommandations du FMI (Fonds Monétaire International). Dans ce sens le tableau ci-dessous illustre bien ce mouvement dans l'effectif de l'entreprise.

¹⁹⁵ Responsable des ressources humaines.

¹⁹⁶ Idem.

Tableau 24 : représentation de l'évolution de l'ENIEM en chiffre et pourcentage (1995-2016)

Année	1995	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Effectif	447	3051	2856	2839	2873	2524	2454	2327	2076	1986	2096	2111
Taux de Croissance	*	31,83 %	6,39 %	0,6%	1,19%	12,14%	2,77%	5,17%	10,78%	4,33%	5,53%	0,71%

Année	2013	2014	2015	2016
Effectif	1884	1752	1684	1673
Taux de Croissance	10,75 %	7,006%	3,88%	0,65%

Source : conception personnelle à partir des documents internes.

À partir de ces données, il est question de faire un constat majeur qui consiste en la réduction de l'effectif de l'entreprise de 62.62% de son effectif global entre 1995 et 2016. Cette réduction a permis à l'entreprise de s'alléger en termes de masse salariale. Ce résultat est dû aux départs à la retraite, surtout, la retraite anticipée et à la politique de recrutement. Par contre, les augmentations enregistrées à partir de 2011 sont la résultante du programme de l'Etat en termes de contrats d'insertion professionnelle lancés en 2009. Stipulant que durant la période du contrat, l'entreprise n'enregistre pas les nouvelles recrues parce qu'elles relèvent en terme de rémunération des prérogatives de l'Etat et non pas de l'ENIEM.

Toutefois, après les deux années de contrat, l'ENIEM en intégrant dans son effectif et statistiques ses nouvelles recrues enregistre une évolution de 6.29% de son effectif entre 2010 et 2012. Cependant, après cette petite évolution, la diminution est toujours de mise jusqu'en 2016 date du dernier chiffre obtenu lors de notre enquête.

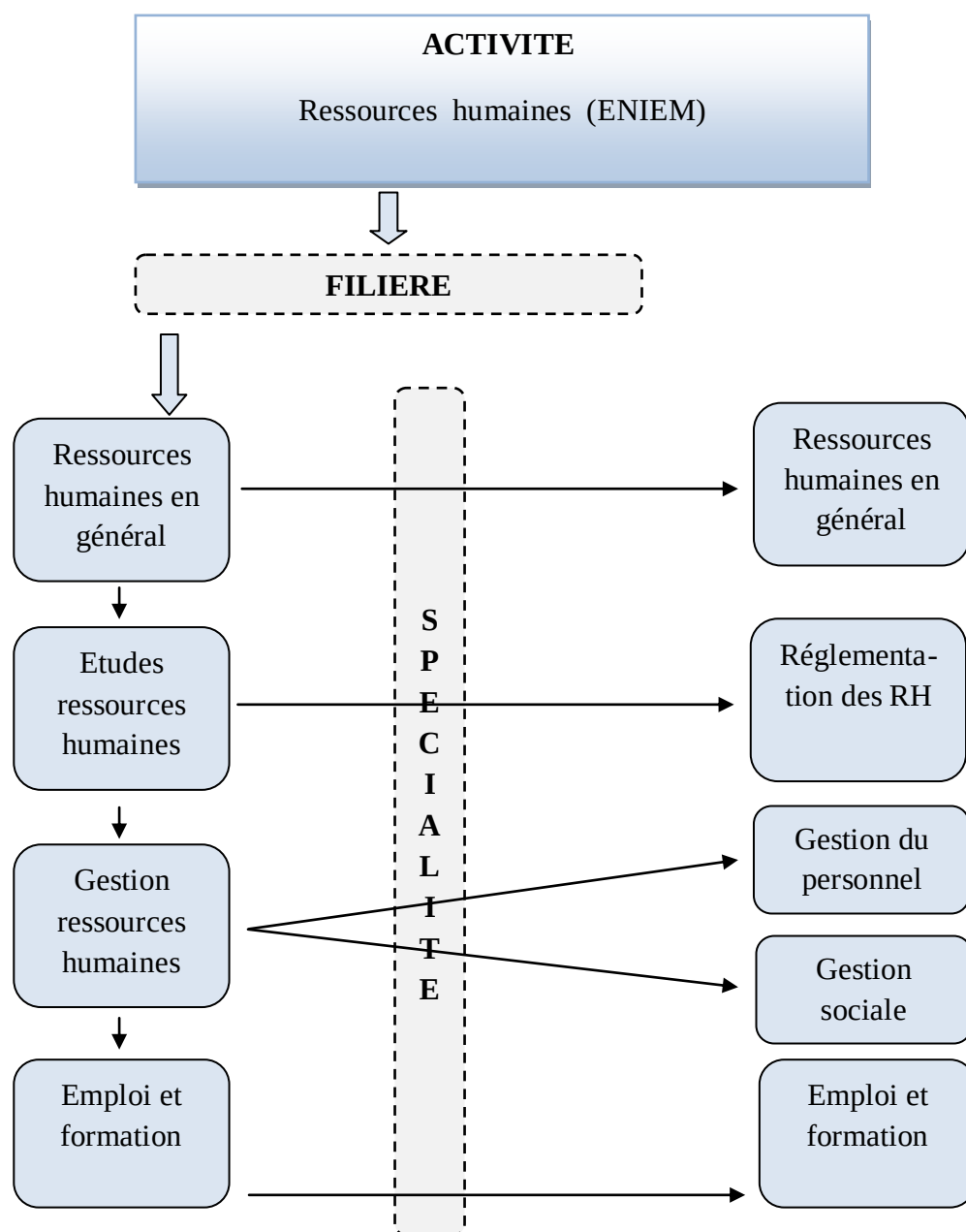
Cette réduction de l'effectif, comme précitée est due au sureffectif de départ dont souffrait et souffre l'entreprise publique algérienne en général, et l'ENIEM en particulier. Ainsi que par souci de réorganisation, de changements et de stratégie de développement et de croissance.

II.1.2. la structure de la nomenclature de la ressource humaine

Dans la structure de la nomenclature de l'ENIEM. D'après les documents internes de cette dernière, elle est répartie en activités, filières et spécialités. Etant donné que notre recherche porte sur la GRH, nous allons procéder dans ce qui suit à la présentation de la structure de la nomenclature RH indispensable pour notre étude. Bien évidemment, la structure globale de la nomenclature va être jointe dans nos annexes (annexe 02) pour une vision générale et globale de cette nomenclature pour toute l'entreprise.

Nous allons présenter la structure de la nomenclature de la RH de l'ENIEM dans la figure suivante :

Figure 37: La structure de la nomenclature de l'activité R.H au sein de l'ENIEM



Source : conception personnelle, à partir de la structure de la nomenclature, DRH, ENIEM, 2013.

A travers la structure de la nomenclature de l'année 2013 de l'ENIEM/ DRH¹⁹⁷ nous pouvons souligner que cette dernière est répartie en activités, filières et spécialités. Concernant l'activité ressources humaines, nous constatons qu'elle est constituée de quatre filières et de cinq spécialités, que le schéma ci-dessus montre.

Premièrement, une filière des ressources humaines en général jointe d'une spécialité portant la même nomination.

Deuxièmement, une filière d'études en ressources humaines jointe d'une spécialité traitant de la réglementation des ressources humaines.

Troisièmement, une filière de gestion des ressources humaines jointe de deux spécialités, à savoir, une spécialité de gestion du personnel qui est considérée comme la première fonction de toute filière de GRH et une seconde spécialité relative à la gestion sociale pour laquelle, aujourd'hui, une importance majeure est accordée, du fait, qu'elle influe directement sur le climat social, la gestion des conflits, la justice organisationnelle, la motivation de la RH, ...etc. Et dans le cadre de notre objet de recherche, elle fait référence à la gestion sociale et à l'accompagnement de la RH dans les phases de changement organisationnel auxquelles l'entreprise fait face durant ses différentes périodes d'exercice.

Quatrièmement, une filière d'emploi et de formation jointe d'une spécialité ayant aussi la même appellation.

II.2. La réglementation qui régit la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM

Dans ce point nous allons essayer de passer en revue quelques textes réglementaires (articles) relatifs à la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM.

Nous allons l'amorcer par mettre l'accent sur la gestion prévisionnelle qui constitue un élément de prévision d'un changement de la ressource humaine au sein de notre organisme d'accueil. Ainsi, cette dernière sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les démissions, les promotions, ...etc. (ces situations de départ des salariés causent un manque de ressources humaines qualitatif et quantitatif). Elle se fait à base d'un tableau de bord qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants.

¹⁹⁷ La structure de la nomenclature de l'ENIEM de 2013 est en annexe 02.

Par ailleurs, nous retrouvons que ces deux dernières années l'entreprise souffre d'un manque de compétences du, à une défaillance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Du fait, non seulement, elle n'a pas pris en compte les personnes qui ont décidé de prendre la retraite à 50 ans (anticipée) avec 21ans de service, mais celles aussi qui sont dans le droit de partir en retraite, à savoir à l'âge de 60ans et 32 ans de service.

Article 29 : le recrutement du personnel dans l'entreprise doit avoir pour objectif de pourvoir à une vacance de poste ou une création d'emploi. Toute action de recrutement doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de production d'organisation et de développement définis par l'entreprise.

Article 31 : est nulle et de nul effet toute disposition prévue au titre de la présente convention collective ou d'un accord collectif ou d'un contrat de travail, de nature à assoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat.

Article 32 : nul ne peut être recruté par l'entreprise pour un poste donné s'il ne remplit pas les conditions d'accès au poste, et s'il ne fournit le titres et diplômes justifiant de ses aptitudes et capacités professionnelles pour occuper ce poste.¹⁹⁸

Article 33 : le pourvoi d'un poste de travail se fait en priorité par voie interne dans le strict respect des exigences du poste et par voie de recrutement externe lorsque les possibilités internes sont épuisées.¹⁹⁹

Article 35 : à compétences et qualifications équivalentes et si les intérêts de l'entreprise sont préservés, les postes de travail vacants sont ouverts selon les priorités suivantes :

A un enfant soutien de famille ou la veuve d'un travailleur décédé ;

A un enfant soutien de famille d'un travailleur retraité ou en incapacité totale de travail ;

Aux moudjahidines, veuves et enfants de chauhadas ;

Aux travailleurs licenciés, suite à une opération de compression d'effectifs réalisée conformément aux dispositions légales en vigueur ;

Aux apprentis formés par l'entreprise.

¹⁹⁸ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

¹⁹⁹ Idem.

Article 9 : tout travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai dont la durée est fixée dans le contrat de travail conformément à la convention collective.

L'intérim

Article 79 : l'intérim consiste en l'occupation temporaire d'un poste de travail supérieur vacant, ou en remplacement d'un titulaire du poste, dont l'absence conjoncturelle est limitée dans le temps.

Article 81 : lorsqu'il s'agit de procéder à un remplacement à titre temporaire pour une période limitée du titulaire d'un poste, l'entreprise se réserve le droit d'enclencher la procédure d'intérim pour les périodes maximales suivantes :

Maitrise 4mois ;

Encadrement 6mois ;

Encadrement supérieur 9mois.

Article 83 : la période d'intérim cesse de produire automatiquement ses effets à la date de son expiration.

La mutation

Article 61 : la mutation consiste en un déplacement d'un travailleur consécutif à un changement de poste, que ce changement de poste ait lieu à l'intérieur d'une même unité ou entre deux unités de l'entreprise. La mutation ne peut avoir lieu que dans le cadre de la publication des postes vacants, telle que définie par la réglementation interne.

Article 62 : la mutation d'un travailleur peut intervenir sans changement de catégorie, tout comme elle peut se traduire par une promotion, lorsque le travailleur concerné est appelé à occuper un poste de niveau de qualification supérieur.

Article 63 : la mutation peut également avoir lieu, hors publication, à l'initiative de l'employeur pour nécessité de service, ou à la demande du travailleur en fonction de ses qualifications professionnelles et selon les possibilités de l'entreprise.

Article 64 : le travailleur qui fait l'objet d'une mutation pour raison de service, en tout lieu d'activité de l'entreprise, sur un poste de travail correspondant à sa qualification est tenu

de l'accepter. Toutefois, cette mutation ne doit en aucun cas constituer une sanction, ni être un déclassement fonctionnel ou catégoriel.

La réintégration

Article 65 : la réintégration est la réadmission du travailleur dans les effectifs de l'entreprise, suite à une suspension de la relation de travail.

Article 66 : la réintégration du travailleur est de droit pour les cas de suspension de la relation de travail prévus par la présente convention collective. Elle a lieu sur le poste de travail d'origine du travailleur ou à un poste équivalent.²⁰⁰

La réaffectation

Article 54 : la réaffectation consiste en un changement de poste du fait de l'employeur ; elle ne peut intervenir que dans les cas suivants :

A une inaptitude physique médicale attestée ;

Suite à une mesure disciplinaire ; A la demande du travailleur.

Article 57 : la réaffectation due à une rétrogradation consiste en une affectation à un poste de moindre qualification et à la baisse de la rémunération.

La rétrogradation ne peut s'effectuer que dans les cas suivants :

Suite à une mesure disciplinaire ;

Sur demande de l'intéressé.

La formation

Article 87 : l'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de recyclage, de perfectionnement de spécialisation au bénéfice de ses travailleurs. Ces actions visent à :

Satisfaire des besoins en mains d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;

Permettre d'accroître le niveau de connaissance des travailleurs ;

Perfectionner les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;

²⁰⁰ Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

Faciliter la promotion interne des travailleurs ;

Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise ;

L'entreprise est en outre, tenue d'initier des actions d'apprentissage, conformément aux dispositions de la loi sur l'apprentissage²⁰¹.

Article 88 : les actions de formation, de perfectionnements, établies sur la base des besoins de l'entreprise, font l'objet d'un plan annuel ou pluriannuel et doivent être soumis pour avis au Comité de Participation, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Article 92 : le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement non initiés par l'entreprise peut bénéficier sous réserve de l'accord de l'employeur d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder les six heures par semaine ou d'une mise en disponibilité.

Article 94 : les résultats obtenus à l'issue d'une formation ou d'un recyclage constituent des paramètres déterminant pour l'évaluation du mérite à l'occasion de la sélection pour l'avancement ou la promotion²⁰².

L'avancement

Article 67 : l'avancement sanctionne le mérite professionnel du travailleur confirmé durant sa carrière professionnelle. Il tend à récompenser l'accroissement du savoir-faire et de l'expertise, la qualité du travail et l'expertise professionnelle.

Article 68 : les résultats de l'entreprise déterminent l'opportunité d'octroyer un avancement au mérite professionnel.

Article 69 : l'avancement intervient annuellement sur proposition de la hiérarchie habilitée à cet effet. Toutefois, cet avancement peut intervenir avant terme pour les travailleurs les plus méritants.

Article 70 : l'avancement horizontal au titre du mérite professionnel est distinct et indépendant de la valorisation de l'ancienneté²⁰³.

La promotion

²⁰¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

²⁰² Idem.

²⁰³ Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

Article 72 : la promotion dans l'entreprise sanctionne une élévation dans la hiérarchie professionnelle. Elle peut intervenir au sein de la même filière ou d'une filière à une autre.

Article 75 : la promotion est fonction de l'aptitude et du mérite de l'agent permanent confirmé à occuper un poste de travail supérieur au sien. Toute promotion est subordonnée aux conditions impératives suivantes :

Existence d'un poste vacant ;

Respect des exigences du poste.

Article 76 : ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

L'année précédente pour les fautes du 1^{er} degré ;

Les deux années précédentes pour les fautes du 2^{ème} degré ;

Les trois années précédentes pour les fautes du 3^{ème} degré.

Article 77 : outre la condition prévue à l'article précédent, le taux d'absentéisme est un critère déterminant dans le choix du travailleur à promouvoir.

Article 78 : une procédure interne à l'entreprise fixera les modalités et les conditions pratiques du système de promotion.

Le redéploiement

Article 58 : le redéploiement consiste en une affectation obligatoire d'un ou plusieurs travailleurs pour des impératifs de production et/ou d'un changement et aménagement organisationnel.

Article 59 : l'entreprise peut procéder à un redéploiement d'un ou plusieurs travailleurs à d'autres postes de travail correspondant à leurs capacités et aptitudes professionnelles au sein même d'une structure ou ligne de production ou inter-structures, interlignes de production en inter-unités.

II.3. Les procédures de motivation

Pour inciter le travailleur à fournir un bon travail et plus de résultats, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un

climat de travail favorable. A cet effet, l'ENIEM utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés.

La rémunération

La rémunération représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation et sans elle c'est dur de faire travailler un individu²⁰⁴.

Article 289 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

Article 290 : le système de rémunération est une contre partie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.

Article 292 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

Un système de classification professionnel ;

Une grille des salaires ;

Un système multiforme de primes et indemnités.

Article 294 : la grille des salaires catégorielle, correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous forme d'échelons) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise²⁰⁵.

Article 295 : le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;

L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulières liées aux conditions de travail ;

²⁰⁴ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

²⁰⁵ Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

La communication

La communication est très importante entre les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle est guidée par la convention collective et le règlement intérieur qui contiennent :

Les droits et obligations des deux parties ;

Les procédures de conciliation des conflits ;

Les procédures de réclamation des problèmes.

Article 2 : la convention collective a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail, les conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs salariés de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager par abréviation « ENIEM »²⁰⁶.

La communication donne l'espace à l'employé de s'exprimer, d'avoir l'occasion de réclamer ses droits. Elle aide le travailleur à exercer son emploi d'une bonne manière pour qu'il n'y ait pas de problèmes et de conflits au niveau de l'organisme.

Article 242 : dans le cadre de la prévention des conflits de travail, l'employeur et les représentants des travailleurs sur les lieux de travail respectifs conviennent d'organiser des réunions ordinaires de travail mensuelles à l'effet de procéder à l'examen et au traitement des problèmes socio professionnels et des conditions générales de travail recensés de part et d'autre durant la période considérée.

L'hygiène et sécurité

Article 48 : les règlements consignés et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif par l'ensemble des travailleurs.

Article 58 : conformément aux dispositions légales des commissions d'hygiène et de sécurité, doivent être constitué :

²⁰⁶ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995

Deux à cinq membres représentant l'employeur ;

Deux à cinq membres représentant les travailleurs ;

Le médecin de travail ;

L'organisme doit mettre à la disposition des travailleurs les moyens de protections et les obliger à les respecter.

Article 62 : tout travailleur désigné est tenu de participer aux actions de formation, perfectionnement, recyclage, séminaires et séances de sensibilisation dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité²⁰⁷.

II.4. Diagnostic de l'ENIEM

Nous allons dans ce qui suit faire un petit diagnostic de l'ENIEM, tout en relatant son mode d'organisation, sa structure et surtout leurs différents changements

II.4.1. Organisation de l'ENIEM

L'organisation de l'ENIEM réunit en plus de la composante humaine, et les moyens physiques :

II.4.1.1 La structure de l'ENIEM

L'organigramme représentatif de l'ENIEM correspond à une structure hiérarchico-fonctionnelle constituée d'unités et de filiales de production, d'unités opérationnelles et de structures centrales fonctionnelles qui sont décentralisées et autonomes. L'ensemble de ces structures et filiales est rattaché et dépendant hiérarchiquement du PDG (Président Directeur Général).

L'ENIEM en termes d'organisation est composée de directions au niveau du siège, et en départements au niveau des unités et des filiales, et chaque département est organisé en services.

²⁰⁷ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

II.4.1.2 Le système de contrôle de l'ENIEM

La fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM se situe au niveau de la direction planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA) relevant et se trouvant au niveau de la direction générale. En plus de cette direction, toutes les unités de l'ENIEM disposent d'un service de contrôle de gestion²⁰⁸. Cette décentralisation a pour objectif de faciliter la circulation d'information et son partage au sein de l'entreprise afin d'aboutir à une meilleure collaboration et gestion des unités.

Les tableaux de bord dont elle dispose sont utilisés afin d'effectuer ses contrôles hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels. En général, ils sont établis pour permettre aux responsables d'agir et de réagir aux moments opportuns aux éventuels dysfonctionnements ou anomalies.

II.4.1.3 La culture au sein de l'ENIEM

La culture est un héritage d'une génération à une autre au sein de l'ENIEM, mais hélas, qui ne lui est pas favorable, du fait, du sentiment de non appartenance et d'injustice organisationnelle témoigné et avancé par un nombre important d'employés. Composante entraînant des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés par cette dernière.

II.4.2. Diagnostic de l'environnement, des ressources et des compétences de l'ENIEM²⁰⁹

Dans ce point, nous allons aborder tout ce qui est en relation avec l'environnement, les ressources et les compétences de l'ENIEM.

II.4.2.1. Environnement externe et cadre institutionnel

L'ouverture économique en Algérie s'est concrétisée notamment à travers la libéralisation du commerce extérieur qui constitue une dimension importante de l'insertion dans l'économie mondiale. Elle est entamée à partir de 1990 dans le sens d'une démonopolisation de cette activité, d'un démantèlement tarifaire et de la conclusion d'accords

²⁰⁸Le contrôle de gestion à l'ENIEM : cette technostructure créée occupée par un financier de profil, exerce une fonction de suivi des réalisations de toutes les activités liées à l'organisation de l'entreprise, des ventes, de production de maintenance et des dépenses budgétaires de chaque unité. Eventuellement, selon ses propos, le contrôleur de gestion sera chargé d'élaborer les budgets, les programmes et du contrôle opérationnel. Actuellement, son rôle se limite à l'élaboration des flashes (tableaux de bord) mensuels sur la situation générale de l'entreprise exigés par le Groupe INDILEC à chaque fin du mois. Son rattachement direct à la (DG) direction générale permet à travers les rapports qu'il présente (mensuel, trimestriel et annuel) au *top manager* d'évaluer la performance *ex post* des différentes unités.

²⁰⁹ Lors de la restitution des résultats du CNEPRU au Mazafran, Alger, 2015.

commerciaux régionaux (accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE)).

Toute industrie peut faire l'objet d'une réglementation spécifique et qui peut influencer son fonctionnement. Pour l'industrie de l'électroménager en Algérie, nous pouvons citer notamment la loi sur la classification énergétique des appareils et les lois rentrant dans le cadre de la protection de l'environnement.

Le produit électroménager est un bien de consommation durable. Il satisfait le besoin de faciliter les tâches domestiques. Ceci a fait évoluer les modes de vie, en contribuant surtout au développement de l'activité professionnelle des femmes. Aujourd'hui, le produit électroménager est devenu indispensable pour tout ménage recherchant plus de confort et il continu même de remplir, dans certaines sociétés, le rôle de satisfaction du besoin d'estime.

Les produits électroménagers ne cessent d'évoluer. Les innovations portent essentiellement sur :

- La réduction de la consommation d'eau et d'électricité des appareils tout en maîtrisant le prix ;
- L'introduction des fonctions originales dans les produits ;
- Les couleurs et le design rampent les habitudes ;
- La réduction du niveau sonore des appareils ;
- Le remplacement de certains matériaux nuisibles à l'environnement, c'était le cas de l'interdiction des fluides frigorigènes à base de CFC (Chloro-fluoro-carbone).

II.4.2.2. Diagnostic de l'environnement interne de l'ENIEM

L'environnement interne de toute entreprise est déterminant pour sa performance. La connaissance et la prise de conscience de ses points forts et de ses points faibles ne peuvent sanctionner l'entreprise que par des réalisations positives. A cet effet, ce diagnostic est indispensable.

II.4.2.2.1. La gouvernance et la stratégie de l'entreprise

CHARREAUX (1997) définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui a pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants , autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire .

Les systèmes de gouvernance sont organisés autour des mécanismes externes et internes. En l'occurrence, du côté des mécanismes externes nous faisons référence à l'organisation des marchés financiers, aux lois et règlements auxquels les entreprises seront soumises, particulièrement, en matière de diffusion d'informations, les marchés concurrentiels de biens et de services, etc.

Cependant, du côté des mécanismes internes nous évoquons principalement, le conseil d'administration et ses divers comités (de rémunération, d'audit, de nomination et l'assemblée générale des actionnaires).

Le capital social de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 8 octobre 1989) est de 10 279 800 DA détenu en totalité par la SGP INDELEC.

Le management et la stratégie de l'entreprise sont assurés par le conseil de direction de l'entreprise : celui-ci est composé du président directeur général, des cadres de la direction (sous directeurs) et des directeurs d'unités.

La gouvernance de l'entreprise²¹⁰ est assurée par le conseil d'administration composé de six (06) membres : le président directeur général de l'ENIEM, les administrateurs (internes et externes) et les représentants des travailleurs. Le conseil d'administration est le lieu où s'organise la conjonction des membres internes à l'entreprise, qui formulent et mettent en œuvre la stratégie et les membres externes qui cherchent à contrôler et à influencer les membres. Le conseil d'administration joue un rôle crucial dans la gouvernance et il est un organe de contrôle des dirigeants. Son rôle est de contrôler et de ratifier les décisions initiées et mises en œuvre par le dirigeant. L'efficacité du contrôle exercée par le conseil d'administration dépend de sa capacité à détecter d'éventuelles insuffisances dans la gestion de l'entreprise, à comprendre l'origine de ces insuffisances et à définir les mesures correctrices pertinentes.

Par les mécanismes externes, l'entreprise est soumise à un audit légal par un vérificateur externe (expert comptable) afin de renforcer la fonction de surveillance et de permettre au conseil d'administration de se dédouaner sur la qualité de l'information financière.

²¹⁰ A. Aissat, Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et formulations d'actions stratégiques, *Journal de la performance des institutions algériennes*, n°10, 2016, pp. 47-62.

L'analyse de la stratégie et du système de gouvernance de l'ENIEM révèle quelques dysfonctionnements à savoir :

- La composition du conseil d'administration se limite aux administrateurs et aux représentants du personnel, il serait préférable d'élargir la composition aux différentes parties prenantes : les clients les plus importants, les fournisseurs, etc.
- La pénalisation de l'acte de gestion influe négativement sur l'initiative et la prise de risques par les dirigeants principaux des EPE, conduisant ainsi systématiquement l'application des procédures dictées par le code des marchés Publics.
- Les retards sont importants pour la signature des conventions avec les banques, ce qui est dû aux lourdeurs des procédures administratives (parfois une année entre la promulgation de la résolution du CPE et la signature de la convention).

Par ailleurs, certains facteurs socioéconomiques ont un impact considérable sur le comportement managérial des dirigeants. La presse écrite ou audiovisuelle constitue un facteur augmentant le stress des dirigeants, notamment quand il y a un mouvement de grève au sein de l'entreprise. « La presse est là uniquement quand ça ne va pas », selon les affirmations des cadres dirigeants de l'entreprise.

Le marché concurrentiel et notamment le marché informel, qui sanctionne la qualité des décisions stratégiques, représente également une contrainte qui s'impose aux dirigeants.

Enfin, il est important de souligner que toute décision de recrutement au niveau de l'ENIEM constitue un événement important au niveau de la région entraînant parfois un ensemble de perturbations qui peut être caractérisé par des manifestations au niveau de la zone de localisation du CAM. Et ce, à défaut de la faiblesse du tissu économique qui est la cause principale d'un taux de chômage important de la population, surtout, dans la catégorie des jeunes.

II.5. La stratégie de l'ENIEM

Etant une entreprise publique l'ENIEM s'est vue instaurer une stratégie englobant toutes ses fonctions. Ces principaux objectifs sont l'atteinte d'une performance qui lui permettrait de consolider sa position sur le marché national, et surtout, de se trouver une brèche pour faire une percée sur le marché international.

Cependant, la stratégie de l'ENIEM a traversé deux principales phases relatives au système économique algérien que nous allons décortiquer dans ce qui suit.

II.5.1. A l'ère de l'économie planifiée

L'ENIEM comme toutes les entreprises publiques de cette ère là était soumise à la stratégie déterminée par la tutelle et elle faisait partie des instruments de réalisation des plans de développement nationaux.

Etant une entreprise détentrice de monopole dans le secteur de l'électroménager. Elle s'est retrouvée face à une responsabilité et obligation d'investissement afin de répondre à la demande nationale importante des années 1980. Cette stratégie a donné naissance à un nombre important de domaines d'activités : petit électroménager, gros électroménager, électroménager professionnel (meubles frigorifiques), lampes, etc. Cette stratégie a connue plusieurs contraintes notamment :

- La sous utilisation des capacités de production a généré des coûts fixes importants qui sont la résultante d'un programme irrationnel d'achat de matériel (des machines neuves de transformation de plastique à disposition de l'entreprise non utilisées jusqu'à nos jours). Et l'achat de certaines matières premières en grandes quantités pour pallier aux pénuries éventuelles, mais hélas, qui sont sources de sur coûts de stockage ;
- Les crédits extérieurs ont été la solution pour financer les investissements de l'entreprise. Ajoutant à ces crédits les périodes de remboursement étaient caractérisées par une dévaluation du Dinar algérien et les ressources en devises étaient rares. Tout cela, en plus, des problèmes de gestion de la large gamme de produits et du sureffectif que connaît l'entreprise depuis sa création.

II.5.2 A l'ère de l'économie de marché

Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché n'a pas été des moindres pour les changements organisationnels des entreprises publiques. Pour le cas de l'ENIEM, son nouveau statut de SPA (société par action) lui octroie une liberté de choix et de décisions liées aux actes de gestion et l'a soumis aux dispositions du droit commercial.

En 1996, un diagnostic stratégique de l'entreprise est réalisé par le CETIC (centre d'élaboration et de traitement de l'information commerciale) dont l'objectif est d'identifier les variables de l'environnement externe débouchant sur les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée. Il est également question d'effectuer une analyse de l'écart entre les moyens et les ressources de l'entreprise et ceux nécessaires pour accompagner et réussir son changement et pour s'adapter aux variables de l'économie de marché.

Un autre diagnostic cette fois-ci interne de l'entreprise a été réalisé par les dirigeants de cette dernière à la fin de l'exercice de 2007. Portant sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et en examinant les fonctions : commerciale, ressources humaines, technique et finance afin de déterminer la partie manquante du premier diagnostic du *SWOT Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces) à savoir, la première partie les forces et les faiblesses de chacune d'entre elles.

Suite à ces deux diagnostics, et pour y remédier aux contraintes auxquelles elle est confrontée. L'ENIEM a considéré que c'était plus judicieux pour elle de faire un retour au métier de base qu'elle maîtrise le plus et le mieux et ce, en combinant et concentrant tous les moyens dont dispose l'entreprise sur un domaine restreint et ce à l'aide d'une stratégie de recentrage sur le métier de base.

A l'issue de cette stratégie de recentrage, l'ENIEM était face à une décision de choix d'activités à maintenir et à d'abandonner ; A la fin, le choix s'est opéré selon sa maîtrise et s'est traduit dans un premier temps, par l'abandon des domaines d'activités des appareils de ventilation/chauffage, d'électroménager professionnel (les meubles frigorifiques) et des petits appareils ménagers.

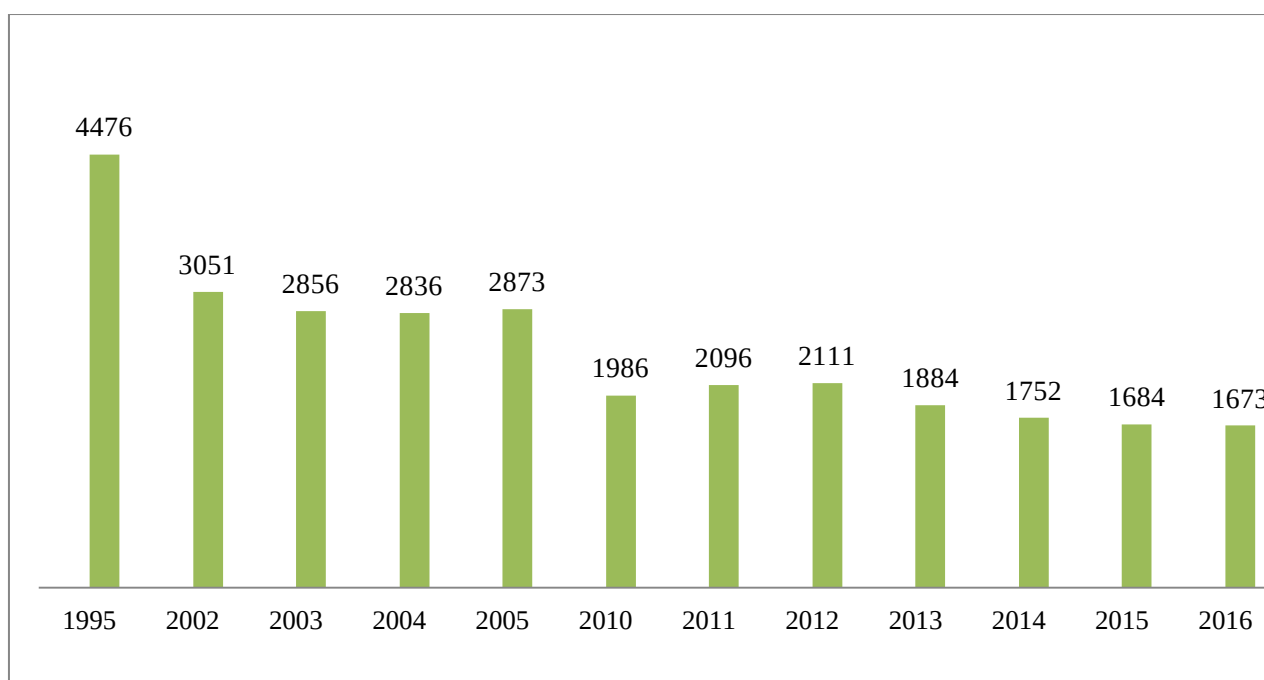
Comme elle a trouvé dans la sous-traitance du domaine d'activité des lampes par la voie de la filialisation une solution (c'est-à-dire, la création d'une filiale). Et dans un second temps, cette stratégie s'est concrétisée par le maintien des activités qui constituent le CAM de Oued Aissi (unités) à savoir, le froid, la cuisson et la climatisation. Les actions menées consistent en particulier à l'élargissement de la gamme des produits et à une politique de réduction des coûts. Cette dernière a porté notamment sur :

- La réduction des effectifs par l'encouragement des départs volontaires, des retraites anticipées etc.
- La réduction des stocks et des charges y afférent;
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, etc.) ;
- L'usage optimal des capacités de production (qui constituait un élément de perte pour l'entreprise, le non usage optimal);
- Le désinvestissement qui consiste à céder les actifs non utilisés.

II. 6. Diagnostic de la fonction personnel²¹¹

L'entreprise a connu une baisse de ses effectifs, selon les données collectées, à partir de 1995 jusqu'à 2016. Cette baisse est liée à la politique de rationalisation du personnel poursuivie par l'entreprise.

Figure 38 : Evolution des effectifs (1995-2016)



Source : Conception personnelle, à partir des documents internes de l'ENIEM.

Le choix des années émane d'une volonté de mettre en exergue les années phares des débuts de baisse et d'augmentation en termes d'effectif. A cet effet, comme cité, précédemment, la baisse enregistrée selon les données collectées a été observée à partir de 2002 (suite aux informations collectées et qui sont évoquées au tableau de l'évolution des effectifs du même chapitre) Mais comme nous voulons prendre des plages temporelles de cinq (05) ans nous avons pris les années figurant dans la figure ci-dessus de 1995 à 2016 afin de mettre en avant les années de régression et son ampleur. Grosso modo, cette baisse a perduré jusqu'à 2004 où nous remarquons que la dégringolade est assez importante. Explicitement, l'ENIEM est passée de 4476 employés en 1995 à 2836 en 2004. Ensuite, une légère augmentation a été enregistré en 2005 relativement à 2004 (et non 1995). Puis de 2005 avec 2873 salariés une autre baisse encore importante jusqu'à 2010 où le nombre de salariés est

²¹¹ Documents internes de l'ENIEM.

réduit à 1986 employés. Une légère augmentation est enregistrée aussi entre 2011 et 2012 avec le plan de recrutement de 2011. Enfin, la baisse était en vigueur aussi de 2013 jusqu'à 2016 en atteignant les 1673 employés dans cette année là. Un nombre inférieur à la moitié même du nombre d'employés de 1995 qui était de 4476. Cette réduction est véhiculée par la restructuration, la stratégie et les conjonctures que l'entreprise a connues tout au long de ses années d'exercice.

Au final, nous pouvons souligner que le sureffectif du début de l'ENIEM s'est soldé avec une politique de réduction de ce dernier car il a constitué un handicap et non un levier de prospérité pour cette dernière. Du fait, qu'il est générateur de plus de charge que de valeur ajoutée. Ainsi, afin d'assurer une meilleure souplesse et fonctionnement de cette organisation une réorganisation et une meilleure gestion de la ressource humaine sont indispensables.

III. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS

Dans cette partie de travail, il sera question de procéder au traitement des principaux résultats de notre étude.

III.1. L'électroménager : un secteur devenu fortement concurrentiel

Durant les premières années, la création de la SONELEC devait répondre à la stratégie adoptée par l'Etat algérien. Autrement dit, celle de satisfaire les besoins exprimés par les populations et ce, par des produits fabriqués en Algérie, assurer l'emploi et créer les conditions d'équilibre régional de développement. Dans la pratique, les pôles de croissance mis en œuvre à travers l'installation de complexes industriels devaient avoir un effet d'entraînement en termes de développement sur l'ensemble des régions avoisinantes. En dehors des facteurs de développement cités, la mise en place de ces structures industrielles aurait pour effet d'éliminer la dépendance vis-à-vis de l'extérieur en matière d'approvisionnement en produits de base.

Cependant, l'évolution économique mondiale et les différentes crises qu'a connues le pays, notamment, celle qui a touché l'économie algérienne en 1986, ont mené petit à petit à l'ouverture vers l'extérieur avec à la clef une option de l'économie de marché. En effet, la baisse des prix du pétrole, évalués en dollar, et la baisse du dollar lui-même ont entraîné une chute vertigineuse des recettes d'exportation de l'Algérie. Ceci a démontré le caractère vulnérable de l'économie algérienne basée sur un seul secteur exportateur, celui des hydrocarbures.

Depuis les années quatre vingt dix, grâce à l'ouverture et à la mobilité des facteurs, le marché algérien est inondé de toute sorte de produits émanant de pays étrangers. Tous les secteurs, pratiquement, sont touchés par la concurrence qu'elle soit directe ou non. Le secteur de l'électroménager en est le plus touché. Plusieurs marques étrangères (Samsung, Fagor, LG, Arthur Martin, Brandt, etc.) opèrent sur le marché algérien par l'offre de leurs produits. Plusieurs marques locales (Frigor, Condor, Essalem, etc.) se trouvent également sur le marché algérien.

Ceci démontre à quel point le marché de l'électroménager est concurrentiel. Avec de faibles marges et une technologie de pointe, les parts de marché se rétrécissent car il est difficile de maintenir sa part de marché avec la liberté d'entrée au secteur. Cependant, les entreprises ayant des capacités d'innovation technologique et commerciale des produits nouveaux peuvent maintenir la stabilité de leur part de marché.

Les innovations se font non seulement par les produits nouveaux, mais aussi par leur qualité, leur confort et la facilité d'utilisation par le consommateur. A cela s'ajoute les prix compétitifs entre les différents produits. Ceci renvoie à une situation concurrentielle menant vers une performance durable où la maîtrise des coûts n'est pas suffisante. La maîtrise des processus est de mise pour avoir une organisation qui crée de la valeur. C'est pour cette raison que nous nous sommes interrogés sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise publique algérienne ENIEM.

III.2. Etat des lieux du changement organisationnel au sein de l'ENIEM

Les changements intervenus dans l'environnement des entreprises publiques industrielles depuis la proclamation des réformes économiques au début des années 90 (mutations technologiques, ouverture économique, intensification de la concurrence, incertitudes économiques, évolution des attentes des salariés) n'ont pas donné lieu à un renouvellement visible des pratiques managériales.

III.3. Objectifs du changement selon les différents plans de l'organisation

Un état des lieux et une analyse des différents plans de l'organisation s'imposent pour une meilleure articulation et une compréhension de l'objet de notre recherche.

III.3.1. Le plan commercial

Accroissement des parts de marché de l'entreprise et son inscription dans une démarche marketing moderne qui met le client au centre de ses préoccupations. Intégration de la structure qualité au niveau du processus de l'unité commerciale. Cet objectif commercial global nécessite des actions internes comme la réorganisation, la communication inter-structures et renforcement de l'organisation commerciale, la redéfinition du processus de décision et le développement de nouvelles méthodes commerciales dans le domaine des ventes, extension du réseau de distribution, être à l'écoute du client et suivre l'environnement concurrentiel.

III.3.2. Le plan industriel (production)

Concerne, l'optimisation des capacités de production, l'amélioration de la qualité et des interventions en maintenance. Les directeurs des unités sont tenus dans le cadre du plan général de l'ENIEM de réaliser les actions suivantes :

- Amélioration des relations de travail au niveau de la fonction production ;
- Rationalisation des consommations de matières premières et de l'énergie pour atteindre les objectifs à moindre coûts ;
- Amélioration du service maintenance préventive et curative ;
- Consolider et améliorer le « Système de Management Qualité -ISO 9001-1998 » mis en place et l'inscription de l'entreprise dans le processus de certification ISO14.001 et 18001.
- Il est attendu des directeurs des unités concernant la production essentiellement du ratio charges d'exploitation/CAHT par la réduction des taux de rebut et la fixation des taux de déperditions et la réduction des temps d'arrêt.

III.3.3. Plan financier

La situation difficile dont se trouve l'ENIEM lui exige sur le plan financier de fixer un objectif visant à une indépendance financière tout en lui permettant d'avoir accès à toutes les possibilités de modernisation des équipements de production. Cet objectif se subdivise en objectifs opérationnels dont :

- L'amélioration de l'équilibre financier en agissant sur les principales composantes du BFR (besoin en fonds de roulement) ;

- L'accroissement du degré de liquidité de l'entreprise par la maîtrise des crédits clients et des dettes fournisseurs ;
- Le perfectionnement du système de comptabilité analytique d'exploitation mis en place au niveau de l'entreprise.

III.3.4. Plan de gestion des ressources humaines

Sur le plan RH, l'ENIEM vise l'organisation optimale des effectifs avec une rémunération du personnel principalement axée sur une évaluation des performances individuelles plutôt que collectives. Dans ce sens, le DRH est sensée réaliser les objectifs suivants :

- Refonte du système de rémunération et de classification des emplois autour du concept d'emplois clés (compétence) ;
- Développement de nouveaux concepts modernes de flexibilité, de polyvalence et d'employabilité du personnel;
- Amélioration des systèmes d'évaluation des performances et des compétences;
- Perfectionnement du personnel d'encadrement et de maîtrise sur les évolutions liées à la polyvalence des postes, avec des cycles de perfectionnement très pointus sur le plan technique, technologique, commercial et managérial ;
- Poursuite de la mise en place du répertoire des emplois - compétences de l'entreprise nécessaire pour mener des politiques RH ciblées.

III.3.5. Plan d'organisation et des systèmes d'information

En plus des objectifs énumérés, précédemment. L'ENIEM vise dans le cadre de sa stratégie globale une amélioration de son système d'information de gestion pour permettre une prise de décision rapide. Selon les responsables interrogés, il est important de moderniser le système d'information, et en particulier, le système de contrôle de gestion et de suivi et ce, par l'introduction d'outils permettant :

- D'affiner l'organisation interne de l'entreprise et ses relations avec le groupe et les autres parties prenantes ;

- La mise en place des nouveaux outils informatiques de gestion pour l'amélioration de la performance dans le domaine de gestion et la facilité du circuit de l'information ;
- Application et mise à jour des procédures de gestion pour faire face aux insuffisances signalées par les utilisateurs et améliorer le contrôle interne
- Mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe.

III.3.6. Synthèse sur les choix stratégiques de l'ENIEM

En résumé, les choix stratégiques de l'ENIEM s'articulent autour d'un ensemble d'orientations qualitatives que quantitatives dont nous citons :

- Confortement de la position de leader de l'électroménager dans son cœur de métier sur un marché très concurrentiel ;
- Amélioration de la qualité et de la flexibilité : une exigence pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- Développer des partenariats industriels et financiers nationaux et internationaux ;
- Amélioration de la GRH et de l'organisation et renforcement des compétences de l'entreprise dans les domaines clés de la compétitivité (Développement, Qualité, Marketing, Environnement, Management, Production) ;
- Viser une indépendance financière sur le plan financier.

Pour un meilleur état des lieux et clarté du changement organisationnel au sein de l'ENIEM et surtout pour son impact sur la GRH nous avons mobilisé dans un premier lieu les plans d'action et d'amélioration de 2016 et de 2017 afin de repérer les natures de changements organisationnels au sein de cette entreprise (les deux plans en annexe 03). Puis dans un second lieu, une analyse des fiches de poste ou fiches d'emploi type des CSP (catégorie socioprofessionnelle) de l'ENIEM de 2016 et de 2018 va être effectuée afin d'observer les changements opérés dans ces dernières et de consolider nos résultats (les fiches d'emploi type en annexe 04).

III.4. Analyse des plans d'action et d'amélioration

Dans cette partie de travail, il est question de procéder à l'analyse de deux (02) plans d'actions et d'amélioration de l'ENIEM. Explicitement, nous faisons référence à ceux de 2016 et 2017.

III.4.1. Le plan d'action et d'amélioration de 2016

Pour la direction générale, la concrétisation de ce plan nécessite la participation de tout le personnel et l'engagement des responsables à tous les niveaux.

Dans ce plan, nous allons mettre en avant l'objectif de la direction générale pour cette année 2016 puis nous mettrons en avant les implications de la GRH dans la réalisation de cet objectif (changement).

Pour ce faire, nous allons user des données du plan d'action et d'amélioration de l'année 2016

Tableau 25: Les objectifs de la direction générale et les implications de la GRH pour l'année 2016

DIRECTION GENERALE				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
-Augmentation des parts de marché de 5%	Finalisation et industrialisation du projet modernisation des réf 300D et 350 S	360 MDA	DDP U. Froid	Septembre 2016
-Diversification de la gamme de produits				
-Réduction des coûts de production de 3%	Mise à niveau des équipements de production	60 MDA	DDP Unités	Décembre 2016
	Fabrication de 03 nouveaux produits en CKD		DDP U. Cuisson	Décembre 2016
	Finalisation de mise à niveau des appareils de laboratoires	10 MDA		Décembre 2016

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016.

Avec les données obtenues du plan d'action et d'amélioration de l'année 2016 nous allons dans un premier temps, mettre en avant les objectifs de la direction générale en termes d'actions ou d'activités de changement. Puis, au fur et à mesure, nous allons faire sortir l'impact de ce changement sur la GRH comme il est spécifié dans notre objet de la recherche.

Précisons que nous avons eu deux plans d'action et d'amélioration à savoir celui de l'année 2016 et celui de 2017. Dans un premier lieu, nous allons effectuer une analyse de chaque plan à part entière. Puis, nous allons faire un croisement des deux plans afin d'effectuer une deuxième analyse pour un meilleur enchaînement de l'analyse des changements convoités et de leur impact sur la GRH, dans un second lieu.

Cependant, nous avons pu nous focaliser, seulement, sur les changements opérés sur la GRH de l'année 2016 en retraçant les changements dictés par la direction. Mais par souci d'une meilleure compréhension et une vision plus globale, nous allons procéder en entonnoir (du général au particulier).

Cela dit comme rapporté dans cette première partie du plan d'action et d'amélioration 2016, les objectifs principaux de la direction générale sont scindés en trois :

- Augmentation des parts de marché de 5% ;
- Diversification de la gamme de produits ;
- Réduction des coûts de production de 3%.

Et les actions d'amélioration à mener sont du nombre de quatre (04) :

-Finalisation et industrialisation du projet modernisation des réf 300 D et 350 S : cette action nécessitera des changements au niveau des unités de production et influera sur l'évolution de la GRH (changement), à partir du moment où cette modernisation ne peut s'opérer sans l'implication de la R.H. Ainsi, un recrutement, une formation²¹² et un changement dans les procédés de production seront mis en place. Ces derniers, nous allons les retracer au fur et à mesure de l'analyse des données des unités (cuisson, froid...) concernées par ces objectifs ;

-Mise à niveau des équipements de la production : cette action nécessitera, une formation et un recrutement de la RH du fait, que cette dernière, peut ne pas disposer de la totalité de la compétence requise (formation), ou de non disposition de la compétence requise quasiment (recrutement). Par ricochet, cette action impactera la GRH au sein de

²¹² Recrutement et formation : tout au long de notre analyse nous allons mettre la lumière sur les incidences du changement organisationnel sur la GRH à travers deux principales pratiques de la GRH (pour nous) : recrutement et formation.

l'ENIEM;

-Fabrication de trois (03) nouveaux produits en CKD : les nouveaux produits, nécessitent, aussi, une acquisition d'équipement et/ou une modernisation de ce dernier. Ce qui donne naissance à un changement dans les processus de production et inéluctablement, il affecte la GRH ;

-Finalisation de mise à niveau des appareils de laboratoires : cette action aussi, a un impact sur le fonctionnement au niveau des laboratoires et sur la GRH.

Pour mener, à terme ces action l'entreprise engage un budget de 430 MDA pour l'année 2016. Ce qui constitue un montant important pour le développement de l'entreprise et son adaptation qui doit contribuer à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour une concrétisation de ces objectifs, les unités de l'entreprise (froid, cuisson...) sont appelées à se conformer afin d'obtenir les résultats voulus selon la planification établi en amont. Le délai de réalisation de ces quarts actions varie de septembre 2016 à décembre 2016.

Tableau 26: Les objectifs de l'unité froid et les implications de la GRH pour l'année 2016

UNITE FROID				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Réalisation de la totalité du programme de production Ligne RGM : 2 014736 KDA Ligne RPM : 354773 KDA Ligne bahut/ 520 L : 666829 KDA <u>Unité froid : 3 036339 KDA</u>	-Recrutement du personnel pour combler tous les postes vacants selon l'organigramme établi. -Concrétiser le programme des approvisionnements dans les meilleurs délais. -Réaliser le programme d'entretien préventif des équipements et assurer les répartitions (curatives) dans les	Budget de fonctionnement 2016	Direction RH. Dépt Commer-cial Dépt mainte-nance	Selon le programme de X°. Selon le planning approvisionnement Selon le planning préventif

	meilleurs délais.			
Amélioration de la qualité par la maîtrise des procédés	Recrutement des chimistes pour les postes des contrôleurs des bains.	////////	Dépt Adm & RH	Décembre 2016
Préparer la relève afin de réduire le taux de réparation au niveau de la salle d'essai	Formation de 9 agents restant sur le soudage brasage	30 KDA		
Mise à niveau du laboratoire essais produits	Révision et étalonnage des équipements Dotation de la salle de commande des salles climatiques et hygroscopiques d'une nouvelle configuration Formation du personnel	Voir PLD	Dépt Laboratoire	Décembre 2016

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016.

Pour ce qui est de la déclinaison des objectifs de la direction générale sur ses unités. Nous rapportons ceux de l'unité Froid dans un premier lieu. Puis, dans un second lieu, une analyse des actions et de leurs implications sur la GRH sera faite.

Explicitement, les principaux objectifs de l'unité Froid pour l'année 2016 sont :

-Réalisation de la totalité du programme de production

Ligne RGM : 2 014736 KDA

Ligne RPM : 354773 KDA

Ligne bahut/

520 L : 666829 KDA

Unité froid : 3 036339 KDA

Pour ce faire, des changements sont à opérer sur la GRH en termes, de formation et de recrutement, surtout.

-Amélioration de la qualité par la maîtrise des procédés : la meilleure maîtrise des procédés, à son tour, ne peut être obtenue sans l'implication de la R.H, autrement dit, de la GRH, à travers, notamment des actions de formation et de recrutement (chimistes pour cet objectif);

- Préparer la relève afin de réduire le taux de réparation au niveau de la salle d'essai : une gestion prévisionnelle, aujourd'hui, que ça soit dans le cadre de la production ou du personnel pour lequel une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est indispensable et ce, afin d'être doté de la qualité (compétence) et de la quantité (nombre) de la RH nécessaire pour tout fonctionnement au sein de cette unité et au sein de l'entreprise de manière générale ;

- Mise à niveau du laboratoire essais produits : cette action nécessite aussi un changement (une nouvelle configuration) dans le fonctionnement et les moyens, à savoir, matériels, humains,..., etc.

Pour leur réalisation, un budget de 30 KDA est réservé au troisième objectif en addition au budget de fonctionnement de 2016 pour lequel nous ne sommes pas renseignés au sein de l'entreprise.

Pour les délais de la réalisation, ils sont en fonction des programmes de la production, du planning approvisionnement et du planning préventif pour le dernier mois de l'année 2016 en l'occurrence, décembre.

Tableau 27 : Les objectifs de l'unité cuisson et les implications de la GRH pour l'année 2016

UNITE CUISSON				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Réaliser une production d'une valeur de : 1 398 173 KDA	Agencement des postes de travail	Moyens Entreprise	Dépt Production	Année 2016
Réduire le taux des réparations à moins de 30% (taux réalisé en 2015)	Sensibilisation du personnel lors de la manutention du pré montage et du montage sur chaîne	Moyens Unité	Service MOF	1er Trimestre 2016
Atteindre 100% de réussite des formations programmées	Détection des besoins en formation (action reconduite)	20000,00 DA	R.H	Mars 2016
Remettre le taux de réclamations du personnel sur les bulletins de paie à 0%	Maîtrise de la gestion de la paie du personnel de l'unité	10000,00 DA		Mai 2016

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016.

En ce qui concerne les objectifs de l'unité Cuisson et ses actions de changement et leurs incidences sur la GRH. A travers, les données du plan d'action et d'amélioration de 2016, nous avons des objectifs scindés en quatre (ceux retenus):

- Réaliser une production d'une valeur de 1 398 173 KDA. Qui est à obtenir avec un agencement et une répartition des postes de travail pour une meilleure productivité et performance. Une réorganisation pour une meilleure organisation comme abordé dans le corpus théorique de notre recherche ;
- Réduire le taux des réparations à moins de 30% (taux réalisé en 2015) : à travers une sensibilisation de la RH et son implication, d'autant plus, que cet objectif a été atteint en 2015. A partir de cet exploit l'entreprise est plus que jamais déterminée à maintenir cette cadence et pourquoi pas à réaliser une certaine efficience dans ce cadre. D'ailleurs, cet

objectif de réduction de 30% est fixé pour le premier semestre de 2016 et non pour toute l'année. Ce qui possède une double interprétation. Une première relative, à la prise de connaissance et surtout, de conscience des capacités de l'unité à l'atteindre. Une deuxième, relative, à la volonté de l'entreprise de ne pas se contenter du réalisé mais être ambitieuse et plus exigeante relativement aux moyens dont elle dispose et aux changements déployés ;

- Atteindre 100% de réussite des formations programmées : à travers une détection des besoins en formation (action reconduite) autrement dit, des changements sur la RH ;

- Remettre le taux de réclamations du personnel sur les bulletins de paie à 0% : dans le souci, de réaliser ses objectifs surtout, de changement et d'amélioration de l'entreprise dans sa globalité et de l'unité cuisson en particulier. Elle vise cette réduction de réclamations dans l'objectif de s'assurer une adhésion et une implication de la RH.

En termes de budget, pour les deux dernières actions 30000,00 Da sont engagés. Alors que pour les deux premiers objectifs les moyens de l'entreprise et de l'unité sont mobilisés et employés. Et le délai de leur réalisation varie respectivement, de toute l'année 2016 au premier (1^{er}) semestre de 2016, à mars 2016 et enfin à avril 2016.

Tableau 28 : Les objectifs du volet climatiseurs et les implications de la GRH pour l'année 2016

CLIMATISATEURS				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Réduire le taux du CNQ à : <0.5%	Maitriser l'utilisation des outils qualité (maîtrise statistique des procédés de contrôle)	35 KDA	R.H	Juillet 2015
Réduire le taux des anomalies dûes aux fuites de gaz : < 40%	Formation de (08) agents pour maitriser les techniques de soudage.	Interne		Juillet 2015

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016.

Pour l'unité climatisation deux objectifs principaux régissent l'année 2016.

-Réduire le taux du CNQ à : <0.5% : cette réduction ne peut être obtenue qu'à travers une

maitrise de l'utilisation des outils qualité (maîtrise statistique des procédés de contrôle), qui, à son tour ne peut être réalisée sans l'implication de la RH;

- Réduire le taux des anomalies dues aux fuites de gaz (< 40%) : pour l'atteinte de cet objectif un recours à la RH est indispensable. D'ailleurs, une formation de huit (08) agents est nécessaire et planifié dans le plan d'action.

Pour leur concrétisation, des moyens internes sont engagés en plus, d'un montant de 35 KDA pour le premier objectif. Les deux objectifs sont de la prérogative de la structure RH. Concernant, leur délai de réalisation il est fixé à juillet 2016.

Tableau 29: Les objectifs de l'UPT (Unité Prestations Techniques) et les implications de la GRH pour l'année 2016

UPT (Unité Prestations Techniques)				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Amélioration des services offerts aux utilisateurs	Finalisation de la réalisation du réseau informatique avec fibre optique haut débit vers les ateliers du complexe	15.5 MDA	Informati- que et commer- ciale	Séptembre 2016
Amélioration des services offerts aux utilisateurs	Mise en service et généralisation de la solution anti viral	0.6 MDA	Informati- que et commer- ciale	Mi mars 2016
Amélioration des services offerts aux utilisateurs	Acquisition d'un serveur de secours HP 3000 Pourvoi des 03 postes développeurs Etude et mise en place d'un ERP (progiciel de gestion intégré)	1 MDA	Informati- que et commer- ciale	Aout 2016 Mars 2016 Long terme
Eviter la dépendance en homme	Développement des procédures des deux		Informa-	Décembre

	services production et études et développement		tique	2016
Maitriser les différentes exigences pour établir les éléments de paie Assurer la polyvalence	Formation sur la gestion de la rémunération	70 KDA	DARH	Mai 2016
Maîtriser les écarts de la compétence	Formation des responsables de structures sur les techniques de détection des besoins en formation	250 KDA	DARH	Juin 2016
Taux d'enlèvement des déchets $\leq 80\%$	Respect du planning d'enlèvement déchets Maintenir l'effectif régulier Acquisition d'un camion Rénovation du camion C260	Sans Sans 8 MDA 4 MDA	DGE/DRH Commer-cial/ mainte-nance	En continu
Taux de valorisation des déchets $\leq 80\%$	Respect du planning des livraisons aux prestataires	Moyens internes	DGE/sous-traitance	En continu
Rendement des chaudières à 80 %	Formation du personnel sur les bruleurs Respect du planning des analyses de combustion Achat d'un appareil d'analyse de la combustion	Moyen interne Sans	Service énergies et fluides/ DRH/ commer-cial	En continu
Taux de non-conformité $\leq 1,2\%$	Formation sur : Calculs mathématiques	Moyen interne	Dpt FM DRH	Fin mai

	en fabrication mécanique Traitement thermiques des aciers			
Taux de satisfaction des demandes de réalisation des travaux $\geq 90\%$	Acquisition de : Un tour semi automatique Une licence CAM WORKS pour exploitations des CNC Formation Formation sur la programmation des machines à commande numérique Pourvoi des postes vacants du service réalisation au nombre de 07	5000 KDA 1500 KDA Moyen interne	Dpt FM & Commer -cial DRH	1er semestre Fin Mai Avril
Planification et suivi du programme des réalisations $\geq 85\%$	Pourvoi des postes vacants du bureau technique nombre 02 Acquisition de matériel informatique		DRH Commer -cial	Avril 1er semestre
Taux de satisfaction des demandes d'études et conceptions $> 85\%$	Acquisition du matériel informatique Formation sur la conception d'outils découpe et emboutissage Formation sur le logiciel SOLID WORKS Pourvoi des postes	Investis- sement 30 KDA	Dpt FM &Com- mercial DARH	1er semestre Fin Avril Fin Mai Avril

	vacants du service au nombre de 02			
Taux de réalisation des travaux d'étalonnage à 100%	Formation sur le calcul des incertitudes de mesures	250 KDA	Dpt FM/DARH	Fin Avril
	Formation sur l'étalonnage des instruments de mesures	400 KDA		Fin Février
	Acquisition d'un calibre de haute pression		Dpt FM & Commer-cial	Fin décembre

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016

Pour l'UPT (Unité Prestations Techniques). Nous avons recensé un nombre d'objectifs et d'actions nécessaires pour l'année 2016 que nous allons traiter dans ce qui suit :

- Amélioration des services offerts aux utilisateurs : à travers la finalisation de la réalisation du réseau informatique avec fibre optique haut débit vers les ateliers du complexe. Qui constitue un changement organisationnel et une modernisation pour l'entreprise dans sa globalité, qui ne peut être obtenue qu'avec une formation et un recrutement (pourvoi de trois (03) postes pour les développeurs) de la RH ;
- Maîtriser les différentes exigences pour établir les éléments de paie et assurer la polyvalence : à travers une formation sur la gestion de la rémunération. Changement impactant, ainsi, la RH ;
- Maîtriser les écarts de la compétence : cette maîtrise est très déterminante pour le manque en terme de qualité en RH au sein de l'entreprise à partir du moment où elle est conditionnée par un passage en formation des responsables de structures sur les techniques de détection des besoins en formation. Car dans plusieurs conjonctures, la rupture en compétences est causée par des insuffisances et défaillances dans la planification des responsables surtout dans celle qui a attrait à la GPEC ;
- Taux d'enlèvement des déchets $\leq 80\%$: à travers le respect du planning d'enlèvement déchets, le maintien de l'effectif régulier, les acquisitions ou rénovations (investissement de modernisation et de rénovation (ex : acquisition d'un camion, rénovation du camion C260) ;
- Taux de valorisation des déchets $\leq 80\%$: par le biais du respect du planning des livraisons aux

prestataires ;

-Rendement des chaudières à 80 % : un rythme à obtenir à travers l'implication de la RH.

Par conséquent, à titre illustratif, une formation du personnel sur les bruleurs est à engager dans le plan d'action de l'année 2016;

- Taux de non-conformité $\leq 1,2$ % : ce taux à ramener au stade voulu nécessite une implication d'action de changement dans la formation de la RH. Explicitement, des formations sur les calculs mathématiques en fabrication mécanique et le traitement thermiques des aciers sont retenues dans le plan d'action.

- Taux de la satisfaction des demandes de la réalisation des travaux $\geq 90\%$: à travers des investissements comme l'acquisition d'un tour semi automatique, une licence CAM WORKS pour exploitations des CNC. Cet objectif, à son tour, ne peut être atteint sans un changement atteignant la FRH, qui est réalisable à travers des formations et des recrutements. Implicitement, une formation sur la programmation des machines à commande numérique et le pourvoi des postes vacants du service réalisation qui est du nombre de (07) ;

- Planification et suivi du programme des réalisations $\geq 85\%$: pour cet objectif, un pourvoi des postes vacants du bureau technique du nombre de (02) ainsi qu'une acquisition de matériel informatique sont retenus. Renvoyant, de fait, à un changement de la RH au sein de cette composante.

- Taux de satisfaction des demandes d'études et conceptions $\geq 85\%$: pour sa réalisation une acquisition de matériel informatique et une formation sur la conception d'outils de découpe et emboutissage ainsi que sur le logiciel SOLID WORKS sont retenues. Induisant ainsi un changement dans la RH. S'ajoutant à ceci un pourvoi des postes vacants du service du nombre de (02) ;

- Taux de réalisation des travaux d'étalonnage à 100% : ce dernier objectif retenu dans cette UPT ne peut être atteint qu'à travers un recours aux RH. Autrement dit, sa réalisation impose un changement dans la RH de cette unité et de l'entreprise par la même occasion. Ainsi, une formation sur le calcul des incertitudes de mesures et une formation sur l'étalonnage des instruments de mesures sont indispensables.

En termes d'aspect pécuniaire (budget) l'entreprise pour l'atteinte des actions de changement planifiées pour cette unité pour l'année 2016 prévoit d'engager 23,1 MDA et 7500 KDA en plus de ses moyens internes. Pour le délai de réalisation de ces objectifs, différents échéanciers, sont retenus. Liés étroitement avec la consistance et les engagements de l'objectif en termes de ressources (humaines, matérielles, financières).

Tableau 30 : Les objectifs de l'unité commerciale et les implications de la GRH pour l'année 2016

UNITE COMMERCIALE				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
La promotion des produits	Participation aux foires et expositions : 49ème foire internationale d'Alger 25ème Edition foire de la production algérienne Foires régionales	3000 KDA 3000 KDA		Mai 2016 Décembre 2016 Selon le programme
Approche des marchés extérieurs	Participation aux foires à l'étranger : Exposition spécifique à Cotonou Exposition spécifique à Ouagadougou Foire de CEDEAO213 à Niamey	2000 KDA 1500 KDA	Département marketing et exportations	Novembre 2016 Septembre 2016 Septembre 2016
Améliorer l'image de marque de l'entreprise	Diffusion de la publicité sur les différents supports Réalisations publicitaires Réalisation de spot publicitaire TV& Radio Diffusion des campagnes publicitaires TV et Radio	4000 KDA 35000 KDA		Mai 2016 Année 2016

²¹³ Foire de CEDEAO : foire commerciale de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

	Publicité sur la presse écrite Affichage publicitaire Réalisation des supports publicitaires Réalisation d'une charte graphique Réalisation des cadeaux de fin d'année Réalisation de la documentation technique	8000 KDA 8000 KDA 4000 KDA 6000 KDA		Année 2016 An 2016 Aux besoins Février 2016 Décembre 2016 Année 2016
Suivi des parts de marché et du positionnement	Analyse de la concurrence et des pratiques du marché Recueils permanent d'informations sur le marché et les concurrents Suivi des tendances du marché Relevé trimestriel des prix concurrents sur les marchés du gros Etablissement des rapports périodiques sur la concurrence	Sans		Année 2016
Suivi de la réalisation du chiffre d'affaires	Analyse des ventes Suivi mensuel des ventes Analyse mensuelle des ventes (recommandation et	Sans		Année 2016

	décision à prendre)			
Augmenter le taux de retour questionnaire satisfaction client	Etude de la satisfaction client Réalisation d'affiches grand format vulgarisation de tombola semestrielle dans tous les points de ventes Organisation de tombola semestrielle	500 KDA		Année 2016
Récupérer un espace de stockage de 200 m2	Assainissement des produits non conformes (produits à reformer)	Budget	Dpt Gestion des stocks	Année 2016
Réalisation chiffre d'affaires de 6 554 675 KDA	Agrément de nouveaux distributeurs Prospection dans le cadre des œuvres sociales à travers l'ensemble du territoire national	de fonctionnement 2016	Dpt Ventes locales	Année 2016
Réalisation chiffre d'affaires de 6 534 675 KDA	Mettre les moyens nécessaires pour lancement du crédit à la consommation	1 KDA	Dpt ventes locales	Avril 2016
Traitement des réclamations clients à 100%	Mettre à la disposition des agents agréés la pièce de rechange fonctionnelle Couverture des 48 wilayas par des agents agréés et élargir la		Dpt SAV	Durant toute l'année 2016 1er semestre 2016

	présence d'agents réparateurs dans les grands pôles (agrément de 10 agents réparateurs)	Budget de fonctionnement 2016	Service après vente	1er semestre 2016
Augmenter la satisfaction clients	Conception de nouveaux manuels technique des produits ENIEM			
	Révision de la procédure de réparation en hors garantie			1er semestre 2016

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2016.

Pour les objectifs de cette unité, ils ont un souci majeur et principal qui est l'image de marque des produits de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.

- La promotion des produits : cet objectif de communication et de promotion va servir, principalement, la diffusion de l'information et la médiatisation de l'entreprise. Autrement dit, si nous nous référons aux principaux objectifs de la communication en marketing nous faisons référence à trois objectifs (cognitif, affectif et conatif) ²¹⁴ de l'entreprise et de ses produits. Pour le réaliser l'entreprise fait recours à un plan marketing à travers des participations aux foires et expositions (49ème foire internationale d'Alger, 25ème Edition foire de la production algérienne), qui, n'étaient pas de vigueur par le passé dans les plans d'action de l'entreprise mais qui sont devenus indispensables vue la conjoncture concurrentielle sur le marché de l'électroménager algérien.

-Approche des marchés extérieurs : l'ENIEM ne se contente plus de la conquête du marché national, mais elle fait des pas vers le marché international (pays voisins, particulièrement, le Mali) à travers un ensemble de pratiques marketing et d'actions de conquête de marchés étrangers. Ce pas vers l'étranger dans le volet marketing se traduit par la participation de

²¹⁴ En marketing les objectifs de la communication sont du nombre de trois (03) : un objectif cognitif qui est en relation avec le fait de faire connaître le produit ; Un objectif affectif qui a pour objectif de faire aimer le produit et enfin un objectif conatif qui sert à faire agir ou réagir les clients vis-à-vis du produit (les inciter à procéder à l'acte d'achat), in P. Kotler et al, *Marketing management*, Pearson, Paris, 2012.

cette dernière aux foires à l'étranger dont nous pouvons citer l'exposition spécifique à Cotonou, à Ouagadougou, foire de CEDEAO (foire commerciale de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) à Niamey...etc.

- Améliorer l'image de marque de l'entreprise : diffusion de la publicité sur les différents supports (Réalisations publicitaires) ; Réalisation de spot publicitaire TV& Radio, ...etc.).
- Suivi des parts de marché et du positionnement : analyse de la concurrence et des pratiques du marché (recueil permanent des informations sur le marché et les concurrents).
- Suivi de la réalisation du chiffre d'affaires : suivi mensuel des ventes et analyse mensuelle des ventes (recommandation et décision à prendre).

Dans ce sens, nous avons retenu un objectif de réalisation d'un chiffre d'affaires de 6 534 675 KDA pour le mois d'Avril 2016 et la réalisation d'un chiffre d'affaires de 6 554 675 KDA pour toute l'année 2016.

- Traitement des réclamations clients à 100% : en mettant à la disposition des agents agréés une pièce de rechange fonctionnelle. La couverture des 48 wilayas par des agents agréés et élargir la présence d'agents réparateurs dans les grands pôles (agrément de 10 agents réparateurs).

Pour la réalisation de ces objectifs, un budget de 75001 KDA est planifié lors de l'exécution des différentes actions. Ajoutant à ceci, un budget de fonctionnement pour certaines actions comme il est mentionné dans le tableau ci-dessus.

Concernant le délai de réalisations, il diffère d'un objectif à un autre. Allant pour certains au mois d'avril et de mai (premier semestre). Et pour d'autres, pour toute l'année de 2016.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que tout changement au sein de l'ENIEM, qu'il soit radical, incrémental,..., il ne peut être sans conséquences sur la RH et par ricochet sur la GRH. De là, nous aboutissons à des implications du changement sur la GRH, qu'elles soient à travers des pratiques de recrutement ou de formation (celles choisies dans le cadre de notre recherche et sélectionnées par rapport aux données mises à notre disposition) comme démontrées dans les tableaux ci-dessus.

Pour consolider notre recherche et nos résultats, nous allons effectuer une analyse du plan d'amélioration et d'action de l'année 2017. Ensuite, nous allons procéder à une analyse conjointe des deux plans d'amélioration et d'action (2016-2017).

III.4.2. Le plan d'action et d'amélioration de 2017

Pour la direction générale, la concrétisation de ce plan nécessite la participation de tout le personnel et l'engagement des responsables à tous les niveaux.

Dans ce plan, nous allons mettre en avant l'objectif de la direction générale pour cette année 2017. Puis, nous mettrons en avant les implications de la GRH dans la réalisation de cet objectif (changement).

Pour ce faire, nous allons mobiliser les données du plan d'action et d'amélioration de l'année 2017

Tableau 31: Les objectifs de l'unité Froid et les implications de la GRH pour l'année 2017

UNITE FROID				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Ramener le taux de rebut à : Atelier : RPM < 1% RGM < 2% Bahut/520 < 1% Unité froid < 1.5%	Renforcer la surveillance des paramètres de travail au niveau des traitements de surface et moussage	Moyen unité	Dpt production	Décembre 2017
Ramener le taux de réparation à : Montage RGM < 10% Montage RPM < 10% Montage Bahut/520 < 10.00% Unité froid < 10%	Sensibilisation du personnel lors de la manutention du pré montage et du montage sur chaîne	Moyen unité	Dpt production	Décembre 2017
Améliorer la qualité de l'air comprimé	Achat et installation d'un sécheur d'air/ chaîne F.E AT 06		Dpt Maintenance	Décembre 2017
Réduction des coûts des matières premières	Diversification des sources d'approvisionnement pour : -peinture en poudre -réfrigérateurs NO-	Moyen de	Dpt Commer	Décembre

	FROST -carton d'emballage conservateur	l'entre- prise	-cial	2017
	suppression de la palette en bois par le carton		Dpt Techni- que	1er semestre 2017
Elargir la gamme des produits	Réalisation d'un congélateur 225 L	50 MDA	Dpt Techni- que	Décembre 2017
Amélioration du design	Adaptation des varian- tes des nouvelles poignées RPM&RGM	300 KDA	Dpt Techni- que	1er semestre 2017
Améliorer le design et réduire les rebuts	Réalisation de nou- veaux bacs à légumes RPM	8 MDA	Dpt Techni- que	Décembre 2017
Modification des gabarits paniers congélateurs et conservateurs	Conception de nou- veaux gabarits pour clayettes et paniers congélateurs	300 KDA		Décembre 2017

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2017.

Pour l'ensemble des objectifs de l'unité froid pour l'année 2017 qu'ils soient en relation avec l'élargissement de la gamme des produits ou l'amélioration du design ou autre. En termes de budget l'entreprise pour l'atteinte des actions de changement planifiées pour cette unité pour l'année 2017 prévoit d'engager 58 MDA et 600 KDA en plus de ses moyens internes. Pour les structures à impliquer dans la réalisation de ces différentes actions nous retenons le département de production, commercial, technique et de maintenance. Par ailleurs, concernant le délai de réalisation de ces objectifs, différents échéanciers, sont retenus, allant du premier semestre au mois de décembre 2017.

Tableau 32: Les objectifs de l'unité Cuisson et les implications de la GRH pour l'année 2017

UNITE CUISSON				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Réaliser une production d'une valeur de : 892 349 KDA	Agencement des postes de travail. Disposer de la ressource humaine nécessaire pour l'atteinte des objectifs de la production (nombre d'agents 232). Assurer le programme des approvisionnements en fonction des stocks. Réaliser le programme d'entretien préventif des équipements et assurer une prise en charge des réparations et interventions.	Moyens entreprise	Dpt X° Dpt commercial Dpt tech et maintenance	Année 2017 Selon le programme de X°, planning des approvisionnements et planning préventifs
Réduire le taux des réparations < 25%	Sensibilisation de l'ensemble du personnel du pré montage et du montage (100 agents).	Moyens unité	Dpt X° Service MFO	1er semestre 2017
Réduire le taux de rebut < 0.6%	Surveillance et contrôle des paramètres de travail au niveau du traitement et revête-	Moyens unité	Service TRS S.Qualité S.Main-	Décembre 2017

	ment de surface		tenance	
Réduire le taux de retouches < 3%	Planification et rectification des outils. Nettoyer les outils avec de l'air comprimé, avant, durant et après utilisation.	Moyens unité	Servie Tôlerie	//////////
Réduire le taux de non-conformité de la grille à 0,25%	Montage de nouvelles pièces de la machine 46B	Moyens entrepri -se	Dpt tech &mainte -nance	1er timestre 2017
Améliorer la fonctionnalité de la cuisinière	Industrialisation de la cuisinière à 02 feux semi rapide avec sécurité de flamme et allumage intégré		Service Etude et achat	1er semestre 2017
Modernisation du design de la cuisinière	Intégration d'une table de travail en verre avec manette et poignée rectangulaire			
Diversification de la gamme de produit	Industrialisation de la plaque de cuisson en verre			
Amélioration des pièces zinguées et chromés	Réparation des balancelles endommagées	Sous-traitance	Service Mainten- nance	Décembre 2017
Réduire le taux de gravité	Elaboration d'une liste des tâches à haut risque Elaboration d'une matrice de formation Ouverture d'un registre d'introduction	Moyens entrepri -se	Assistant hygiène et sécuri- té indus- trielle	Décembre 2017

	Evaluation des risques professionnels			

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2017.

Des données du tableau ci-dessus, nous soulignons que l'ensemble des actions prévues pour l'année 2017, ne peut être exécuté sans l'implication de la ressource humaine et ce, quelle soit, dans le cadre de sa sensibilisation ou même en établissant une matrice de formation avec laquelle la RH va acquérir les compétences requises afin d'être et de perdurer à la hauteur des tâches et des actions que l'entreprise attend d'elle.

Pour mener à terme l'ensemble des actions d'amélioration planifiées pour l'unité cuisson (2017), l'entreprise préconise l'usage de ses moyens internes. Impliquant, ainsi, ses différentes unités telles que l'unité de production, d'études et achats, maintenance...etc.

Pour le délai de réalisation, des échéanciers sont retenus, qui, sont variés et en étroite relation avec l'action en soi. Ces échéanciers peuvent aller d'un semestre, à un trimestre et éventuellement, à toute l'année 2017.

Tableau 33 : Les objectifs de l'unité climatisation et les implications de la GRH pour l'année 2017

UNITE CLIMATISATION				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Réaliser une production d'une valeur de 1 462 511 KDA	Maintenance des équipements en vue de maintenir la capacité de production	Moyens unité	Production & Maintenance	Décembre 2017
Amélioration des conditions de travail	Mettre l'éclairage à une hauteur déterminée pour améliorer son efficacité			2ème semestre 2017
Réalisation des (15) actions de formation prévues, concernant	Réalisation des (15) actions de formation	3050 KDA	ADM & ressources	31/12/2017

53 agents	liées au SMQ (système management qualité) prévues dans le plan de formation de l'année 2017		humaines	

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2017.

Pour les actions d'amélioration au sein de l'unité climatisation pour l'année 2017, nous avons retenues celles portées dans le tableau ci-dessus. Où, nous relevons une planification de réalisation d'une production d'une valeur de 1 462 511 KDA. Pour ce faire, inévitablement, la RH doit être impliquée, en sus, d'une amélioration des conditions de travail.

En retenant cette évolution dans la valeur de la réalisation pour l'année 2017, nous constatons pour les pratiques de GRH retenues dans le cadre de notre recherche que quinze (15) actions de formation sont prévues pour l'année 2017 et qu'elles concernent 53 agents de l'entreprise. Ces dernières sont liées au SMQ (système de management qualité) ce qui nous incite à dire que l'ENIEM après sa première certification en 2008, concoure toujours à évoluer et à effectuer des changements dans son fonctionnement afin d'être conforme aux exigences de la certification. D'ailleurs, d'autres certifications ont suivi sa première certification en 2008. Dont l'objectif est d'être conforme à ce qui est exigé par le marché national et international et pour faire face à la concurrence accrue que connaît le marché de l'électroménager ces dernières années avec l'arrivée des concurrents étrangers (Samsung, LG,..., etc.) en plus des concurrents locaux (Condor, Sonaric,...etc.).

Grosso modo, pour la concrétisation des différentes actions, des moyens internes sont engagés et des budgets sont prévus à titre illustratif 3050 KDA pour les quinze formations planifiées.

En termes de délais de réalisation, comme toutes les actions planifiées différents échéanciers sont retenus, à savoir, de l'année intégrale pour certaines à des semestres pour d'autres.

Tableau 34: Les objectifs de l'unité prestations techniques (UTP) et les implications de la GRH pour l'année 2017

UNITE UTP				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
Taux de non-conformité < 1%	Sensibilisation du personnel par des briefings hebdomadaires	////////	DFM	Décembre 2017
Taux de satisfaction des travaux de réalisation demandés > 90%	Formation sur la programmation et la manipulation des machines à commande numérique	30 KDA		Juin 2017
	Formation sur les techniques pratiques de l'opération d'emboutissage	330 KDA	DARH/ DFM	Juin 2017
Taux de satisfaction des demandes d'études et conceptions > 95%	Formation avancée sur le logiciel SOLID WORKS			
	Formation sur la conception des moules à dispositifs spéciaux (ex : dévissage)	30 KDA	DARH/ DFM	Juin 2017
	Formation sur la conception des moules d'extrusion soufflage et calculs des retraits			
Taux de réalisation des travaux d'étalonnage > 90%	Acquisition d'une calibration de haute pression	400 KDA	DFM	Décembre 2017
Améliorer la qualité des	Acquisition d'un	500	DARH/	Septembre

documents typo-imprimerie	châssis d'insolation et développement polymère (photopolymère)	KDA	S. impri-merie	2017
Maîtrise des processus liés à la gestion des flux et pouvoir asseoir un système logistique efficace avec des moindres coûts	Formation sur la gestion de la chaîne logistique (GCL)	100 KDA	DARH/ S. Transit	Septembre 2017

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2017.

Des objectifs retenus dans cette UTP, nous constatons que des soucis de conformité, de satisfaction, de maîtrise,...etc. sont de vigueur. Leur concrétisation ne peut être obtenue qu'à travers, une sensibilisation du personnel, évaluation à chaud du personnel par rapport aux non conformités et surtout à travers des pratiques de GRH comme la formation. Ainsi, quel que soit l'action, une implication et un changement au niveau de la RH est indispensable.

Pour une réalisation des différentes actions de cette unité pour l'année 2017, un budget de 1390 KDA est prévu. Avec une implication de différentes structures comme la DARH, service transit, ...etc. Des délais sont planifiés et fixés pour la réalisation l'exécution de chaque action. Ils varient entre un semestre et toute l'année.

Tableau 35: Les objectifs de l'unité commerciale et les implications de la GRH pour l'année 2017

UNITE COMMERCIALE				
Objectif	Action d'amélioration	Budget	Pilote/ structure	Délai de réalisation
La promotion des produits	Participation à la 50ème foire internationale d'Alger	3500 KDA		Mai 2017
	26ème Edition foire de la production algérienne	3500 KDA		Décembre 2017
	Participation aux foires régionales (selon le	2000 KDA		Non program-

	programme)			mée
Approche des marchés extérieurs	Exposition spécifique au Mali	2000 KDA	Dpt MKG	Septembre 2017
	Exposition spécifique à Nouakchott			Mai 2017
	Exposition spécifique à Abidjan			Avril 2017
	Exposition spécifique à Ouagadougou			Avril 2017
	Exposition spécifique à Niamey			Octobre 2017
Amélioration de l'image de marque de l'entreprise	Diffusion des campagnes publicitaires TV et radio	40000 KDA		Durant l'année
	Publicité sur la presse écrite	10000 KDA		Durant l'année
	Affichage publicitaire (station métro, affichages urbain) Réalisation des supports publicitaires	10000 KDA 5000 KDA		Durant l'année
				Aux besoins
	Réalisation des cadeaux de fin d'année	6000 KDA		Décembre 2017
Suivi des parts de marchés et du positionnement	Recueil permanent d'informations sur le marché et les concurrents	////////		Décembre l'année
	Suivi des tendances du marché	////////		Décembre l'année

	Relevé des prix concurrents sur les marchés du gros	////////		Trimestrielle
	Etablissement du rapport annuel sur la concurrence	////////		Annuelle
Suivi de la réalisation du chiffre d'affaires	Suivi mensuel des ventes	////////		Mensuelle
	Analyse des ventes dont la recommandation et action prévue	////////		Mensuelle
Réalisation d'un chiffre d'affaires de 6 534 675	Agrément de nouveaux distributeurs	Moyen Entreprise	DVL	Décembre 2017
	Prospection dans le cadre des œuvres sociales à travers l'ensemble du territoire national	Moyen Entreprise		Décembre 2017
	Travailler les journées de samedi pour les antennes Alger et Tizi-Ouzou	Moyen Entreprise		1er semestre 2017
Augmenter la satisfaction clients	Mettre à la disposition des agents agréés la pièce de rechange fonctionnelle		SAV	Décembre 2017
	Couverture des 48 wilayas par des agents agréés e élargir la présence réparateurs dans les grands pôles		SAV/ MKG	Décembre 2017
	Mettre à la disposition		DAGRH	Décembre

	du SAV un véhicule pour la prise en charge des réclamations			2017
	Conception de nouveaux manuels techniques des produits ENIEM	////////	SAV	Décembre 2017
	Aménagement des ateliers des réparations SAV		DAGRHR	Décembre 2017
	Planification des approvisionnements en pièce de rechange avec les unités concernées conformément aux prévisions préétablies		SAV/ DUC	Décembre 2017
	Actualisation de la nomenclature des prix des composants			Décembre 2017
	Approvisionnement des magasins SAV en pièce de rechange des nouveaux produits avec le lancement des séries			Décembre 2017
Fidélisation du réseau SAV	Révision de la convention SAV (barème des prix de prestations dans le cadre de garantie)	////////	DAGRHR	Décembre 2017

Source : conception personnelle à partir des données de l'ENIEM, 2017.

A travers l'analyse des données de ce tableau, nous constatons que l'ENIEM, notamment, ces dernières années accorde beaucoup d'importance à son image. Ceci est traduit à travers l'ensemble des actions et des investissements relatifs aux promotions des produits (participation aux foires nationales). Nous soulignons, notamment, une approche des marchés extérieurs par le biais d'un ensemble d'expositions au niveau de pays voisins africain (Mali, Ouagadougou, Niamey, ...etc.). Comme nous rappelons que l'entreprise dans ses planifications pour le plan d'actions et d'amélioration de 2016 un ensemble d'actions a été prévu et réalisé dans ces pays voisins. Et que si, nous avons mis l'accent sur l'unité commerciale, c'est beaucoup plus, par le souci de démontrer l'importance des pratiques commerciales sur le positionnement de l'entreprise sur le marché national et surtout, sur le marché international.

Explicitement, les moyens et les budgets débloqués pour les pratiques marketings démontrent l'engouement de l'entreprise et son investissement dans cette optique (marketing). D'ailleurs, pour les actions énumérées dans le tableau ci-dessus un budget de 86 000 KDA est prévu en sus, des moyens de l'entreprise. Pour le délai de la réalisation, des échéanciers sont retenus. Ils varient (semestre, année, ...etc.) en fonction de l'action envisagée.

En guise de synthèse des deux plans d'actions et d'amélioration²¹⁵, nous pouvons dire que, quel que soit le changement que l'entreprise s'apprête à effectuer, des incidences sur la GRH se manifestent et ce, avec différents degrés (en fonction de l'importance du changement). Nous avons constaté à travers les données des deux plans (2016 et 2017) que des actions de recrutement et de formation (celles retenues dans le cadre de notre recherche) sont effectuées. Ce qui confirme, l'hypothèse des implications du changement organisationnel sur la GRH. Autrement dit, un changement organisationnel, à des degrés variés ne peut être obtenu qu'à travers la formation du personnel afin qu'il soit conforme aux exigences des actions de changement planifiées ou même à travers des placards de recrutement afin de combler les manques en qualité (compétences) et en quantité (nombre) requis pour l'exécution et la réussite du changement.

Pour enrichir et consolider notre ligne directrice des implications du changement organisationnel sur la GRH, nous allons effectuer une analyse des fiches de poste de l'ENIEM ou fiches d'emploi type comme elles sont appelées au niveau de cette dernière et ce, dans le but de mettre en exergue les changements auxquels a fait face la RH de cette entreprise.

²¹⁵ Les deux plans d'action et d'amélioration (2016 et 2017) sont insérés dans l'annexe 03.

III.5. Analyse des fiches d'emploi type de l'ENIEM

En analysant les fiches de poste ou les fiches d'emploi type de l'ENIEM, nous pouvons avoir un ensemble d'informations sur les implications du changement organisationnel sur la RH et par ricochet sur la GRH. (Fiches d'emploi type en annexe 04)

Rappelons que l'ENIEM est une entreprise publique possédant différentes CSP (catégorie socioprofessionnelle) à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

A travers ces fiches d'emploi type, nous allons mettre l'accent sur les activités de ces CSP, sur leurs tâches principales, sur les formations de référence exigibles et surtout sur leurs évolutions.

Pour mener à termes cette analyse et par souci d'accès à l'information qui est dans la majeure partie considérée comme étant confidentielle, nous nous sommes arrêtés sur l'analyse des fiches d'emploi type mises à jour de l'année 2016 et de l'année 2018. Dans ce sens, nous allons faire une analyse de trois fiches d'emploi type des différentes CSP de l'entreprise mais dont le type de l'activité est dicté par les documents mis à notre disposition.

Nous allons procéder dans un premier temps à l'analyse de la fiche d'emploi du chef de service ventes de 2016 puis juste après à celle de 2018 afin de mettre l'accent sur les changements opérés. Puis, pour les deux autres fiches d'emploi type comme elles n'ont enregistré aucun changement nous allons, seulement, les insérer au niveau de l'annexe (04).

III.5.1. Fiche d'emploi type : chef de service ventes (2016)

Tableau 36: activités, filière et spécialité du chef de service ventes

Activité	/	Filière	/	Spécialité
ACT :	7	Approvisionnement et commercialisation		
FIL :	28	Commercialisation		
SPE :	39	Ventes		

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2016.

La définition sommaire de la fiche d'emploi type consiste à :

- Coordonner l'activité de la structure ;

- Gérer le fichier client ;
- Assurer les recouvrements.

Pour la formation de référence exigible, elle regroupe les éléments suivants :

Tableau 37 : Formation de référence exigible

Formation de référence exigible	
Niveau	8 Semestres
Type	Etudes d'ingénieur d'application
Spécialité	Technico-commercial
Diplôme	INGENIEUR (application)
Form complémentaire	

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2016.

A travers l'analyse de ce tableau, nous pouvons dire qu'en 2016, aucune formation complémentaire n'a été exigée.

Tandis que pour les tâches principales de cette fonction, nous avons énuméré une quinzaine (15) de la fiche d'emploi type et qui sont comme suit :

- Assure le développement et supervise toutes les relations avec les clients ;
- Oriente, assiste et prend en charge les préoccupations relatives aux ventes et aux moyens de transport ;
- Elabore un programme d'inspection des clients ;
- Enregistre et prend en charge les réclamations et les doléances des clients ;
- Participe aux négociations commerciales ;
- Veille à la constitution et à la gestion du fichier et des dossiers clients ;
- Propose toute action ou projet pour développer les relations avec les clients ;
- Elabore et assure la consolidation du rapport d'activité hebdomadaire mensuel ;
- Assure la coordination entre les clients et les SAV : ENIEM ;

- Veille au suivi des créances ;
- Veille au suivi des clients en termes de respect des engagements ;
- Etablit systématiquement la revue de contrat ;
- Veille à l'application des conditions d'expédition ;
- Traite efficacement les doléances des clients ;
- Suit l'évolution des ventes dans le cadre du crédit caution (état des facturations et règlements) ;

Pour les incidences qualité et environnement nous avons les résultats suivants :

Tableau 38: Les incidences qualité et environnement

Incidence qualité	OUI
Incidence environnement	NON

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2016.

III.5.2. Fiche d'emploi type : chef de service ventes (2018)

Tableau 39: activités, filière et spécialité du chef de service ventes

Activité	/	Filière	/	Spécialité
ACT :	7	Approvisionnement et commercialisation		
FIL :	28	Commercialisation		
SPE :	39	Ventes		

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2018.

Nous constatons qu'aucun changement n'a été opéré en 2018 au niveau de l'activité, de la filière et de la spécialité.

Tandis que la définition sommaire de la fiche d'emploi type a fait objet de changement. Explicitement, en sus, des éléments de 2016, nous avons recensé des éléments supplémentaires à savoir :

- Chargé de la gestion, supervision de l'activité de la structure de ventes, en plus de la coordination exigée en 2016 ;

- Responsable de la gestion administrative des stocks et du chiffre d'affaires des antennes et dépôts de vente ;

- Responsable du suivi du transport de produits finis.

Pour la formation de référence exigible, elle regroupe les éléments suivants :

Tableau 40 : Formation de référence exigible

Formation de référence exigible	
Niveau	8 Semestres
Type	Etudes Licence
Spécialité	Sciences commerciales
Diplôme	Licence
Form complémentaire	Techniques et force de vente

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2018.

A travers l'analyse de ce tableau, nous pouvons dire qu'en 2018, le type d'études et de diplôme exigé pour le même poste en 2016 a changé d'un diplôme d'ingénieur d'application à un diplôme de licence en sciences commerciales avec une formation complémentaire exigée dans les techniques et force de vente afin de mieux remplir les tâches attendues de ce dernier.

Par ailleurs, pour les tâches principales de cette fonction, nous passons de quinze (15) tâches de la fiche d'emploi type de 2016 à vingt cinq (25) tâches dans la fiche d'emploi type de 2018, c'est-à-dire, une augmentation de dix (10) tâches dans un horizon temporel de deux (02) ans. Les dix tâches supplémentaires pour le chef de service ventes sont résumées dans les points suivants :

- Suit le chiffre d'affaires ;

- Suit la gestion des antennes et dépôt de ventes ;

- Suit les approvisionnements des antennes et dépôts de vente en produits finis ;
- Suit la gestion des stocks des produits finis des antennes et dépôts de vente ;
- Suit le chiffre d'affaires des antennes et dépôts de vente ;
- Suit le transfert des produits finis vers l'extérieur et à l'intérieur de la wilaya ;
- Est responsable, gère e suit le transport des produits finis ;
- Prépare et suit les conventions de transport des produits finis ;
- Contrôle et suit les prestations de transport des produits finis ;
- Sensibilise son personnel sur la norme ISO 14001 (international organization for standardisation) et veille à l'application des exigences du SME et de la législation environnementale.

Pour les incidences qualité et environnement nous avons les résultats suivants :

Tableau 41 : Les incidences qualité et environnement

Incidence qualité	OUI
Incidence environnement	OUI

Source : fiche d'emploi type, DRH, ENIEM, 2018.

Ces données comparées à celles de 2016, nous renseignent sur l'existence de l'incidence environnement avec la mise à jour de la fiche d'emploi type en 2018. Qui est dictée par les changements en termes de tâches de ce poste. Et par ricochet, qui nous renvoie à parler des implications des changements sur la RH et la GRH.

Pour les deux autres fiches d'emploi type, aucune modification n'a été opérée. Quelle soit dans la formation de référence exigible, ou dans définition sommaire ou même dans les principales tâches. Ces fiches d'emploi type concernent l'activité de chef de département des ventes locales et celle de l'activité de cariste. Ces deux fiches avec leur mise à jour en 2018 vont être mises en annexe 04. Nous avons opté à ce choix (mise en annexe 04) pour deux raisons principales. La première est relative au non changement dans ces deux fiches d'emploi type. Et la deuxième est relative à l'équilibre entre nos chapitres.

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'à travers les plans d'actions et d'amélioration planifiés par l'ENIEM, l'influence du changement organisationnel sur la GRH

est apparente. A travers, les plans de formations planifiés, les budgets alloués et les plans de recrutement. Explicitement, le changement organisationnel ne peut être exécuté sans l'implication de la ressource humaine et cette dernière ne peut être compatible aux exigences des nouvelles données que si elle fait objet d'adaptation et d'évolution. Ceci, donc, renvoie à un changement de la GRH.

Pour appuyer ce changement dans la RH et la GRH, les fiches d'emploi type des CSP de l'ENIEM sont des exemples vivants et réels des incidences du changement organisationnel sur la GRH.

III.6. Application du CHEQ à l'ENIEM

Le CHEQ (Change Evaluation Questionnaire), comme avancé dans le chapitre trois (III) est un outil à travers lequel nous pouvons effectuer une évaluation du taux de risque d'un changement envisagé. Pour son usage, comme signalé précédemment, il faut que le type de changement soit transitionnel. L'adjectif transitionnel fait référence à la période qui sépare le retrait de l'existant de l'introduction de la nouveauté. Les innovations de produits et de services, l'introduction d'une technologie nouvelle sont des changements transitionnels.

Le DRH de l'ENIEM nous a répondu aux questionnements du CHEQ, en nous précisant que le type de changement est transitionnel chose qui est en adéquation parfaite avec l'usage du CHEQ. Ce changement concerne une innovation de produit pour lequel nous ne pouvons donner plus de détails pour des raisons de confidentialité, de sécurité de diffusion de l'information et par précaution vis-à-vis de la concurrence²¹⁶.

Dans ce sens, nous avons utilisé les questions du modèle CHEQ dans le cadre d'une innovation de produit qui est un changement transitionnel selon la présentation donnée en dessus. Les réponses de notre répondant en 2014 en l'occurrence le DRH de l'ENIEM sont comme suit :

²¹⁶ Nous ne pouvons révéler le type de l'innovation à la suite des directives du DRH et pour le respect du secret professionnel.

Tableau 42: Les réponses de l'application du CHEQ au sein de l'ENIEM.

QUESTIONS	EVALUATION DE LA REPONSE
Question 1. Les prescripteurs sont-ils bien conscients des bénéfices comme des pertes (psychologiques et/ou matériels) que les utilisateurs du changement vont ressentir?	5
Question 2. Les utilisateurs peuvent-ils déjà identifier certains des résultats concrets que le changement apportera ?	1
Question 3. Les prescripteurs sont-ils pleinement conscients de tout ce que les utilisateurs devront bientôt changer dans leur travail ?	8
Question 4. Quels moyens de formation sont prévus pour les utilisateurs ?	3
Question 5. La culture de l'entreprise est-elle en général prédisposée aux changements ?	6
Question 6. Les utilisateurs sont-ils saturés suite à d'autres changements lourds au cours de cette dernière année ?	1
Question 7. L'entreprise ou l'unité concernée par le changement traverse-t-elle actuellement un problème perceptible par les utilisateurs eux même (baisse de chiffre, chute du profit, diminution des parts de marché, baisse de productivité, blocage d'organisation,...) ?	5
Question 8. Les prescripteurs du changement et le management direct soutiennent-ils visiblement le changement à chaque occasion possible ?	7

Source : conception personnelle.

En traitant les résultats de notre enquête et en suivant les prescriptions et le mode d'emploi du modèle choisi (CHEQ). Nous avons obtenu après une addition des items de 1 à 4 17 points. Et 19 points après une addition des items de 5 à 8.

Ainsi selon le CHEQ quand la somme des items de 1 à 4 < 22 ($17 < 22$) points et la somme des items 5 à 8 < 22 ($19 < 22$) points.

Le contexte dans lequel le changement est lancé est appelé « *un contexte de substitution* ». Dans ce dernier, un double atout peut être obtenu : d'un côté nous avons une clarté du changement pour l'ensemble des parties concernées ; De l'autre côté, beaucoup vont s'accorder à le considérer comme une nécessité.

Ainsi, que le contexte de substitution soit celui d'une crise ou non, des résistances peuvent être perçues et ce, sans pour autant bloquer le mouvement sont plutôt du type 5 (scepticisme sur les moyens qui seront dégagés). De même, il est indispensable que les prescripteurs du changement perpétuent leur soutien visible, notamment, quand l'effort exigé aux équipes est considérable (réduction des coûts, fonctionnement en sous-effectif, ..., etc.).

Ainsi, nous déduisons qu'un soutien et un accompagnement du changement sont indispensables. Car même si les acteurs du changement voient une nécessité dans ce dernier mais si en contre partie ils détectent un manque d'implication et de soutien des prescripteurs des résistances peuvent naître.

Concrètement, c'est le cas au sein de l'ENIEM. Dans ce sens, les salariés de cette dernière voient que des changements et des innovations quels que soient dans les produits ou processus de production sont indispensables mais le manque de soutien et d'implication demeure un obstacle à leur réalisation.

IV. DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce point nous allons procéder au traitement, à l'analyse des données collectées lors, et surtout, à la discussion des résultats obtenus.

IV.1. Identification des répondants

Cet axe est réservé à l'identification de nos répondants. Explicitement, nous allons présenter les postes et le sexe de nos répondants.

IV.1.1. Le sexe :

Tableau 43 : Représentation du sexe des répondants.

	Sexe	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	63	90,0	90,0	90,0
	Femme	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

Nous avons 90% de répondants de l'agente masculine et 10% de l'agente féminine. Ces deux pourcentages s'expliquent par le fait que l'ENIEM est une entreprises industrielle et qu'elle emploie pus d'hommes que de femmes vu les exigences des postes offerts et leur rudesse qui est plutôt compatibles avec les caractéristiques de l'agente masculine (force physique).

IV.1.2. Nature de postes occupés

Tableau 44: les postes occupés

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Exécution	43	61,4	61,4	61,4
	Maitrise	17	24,3	24,3	85,7
	Cadre	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête..

Dans ce tableau, premièrement, nous avons la catégorie exécution dont nous avons 61,1%, deuxièmement, nous avons la catégorie maîtrise avec 24,3%, troisièmement, nous avons les cadres avec 14,3%.

Le nombre des répondants est plus important dans les deux premières catégories vu leur nombre important dans l'effectif global de l'entreprise.

IV.2. Informations sur le changement organisationnel

Cet axe est réservé aux interrogations relatives à la connaissance et l'information vis-à-vis du changement organisationnel au sein de l'entreprise et de sa nature.

IV.2.1. Informations des changements organisationnels de l'entreprise

Tableau 45 : Le niveau d'information sur l'existence des changements organisationnels de l'entreprise

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

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

A travers les données que nous avons pu obtenir et traiter, nous déduisons que 15,7% des interrogés, seulement, est au courant de l'existence des changements organisationnels et de leur nature. Ce pourcentage en grande partie est constitué des cadres supérieurs de cette entreprise. En contre partie, nous avons 84,3% des personnes interrogées qui n'est pas informée des changements organisationnels de cette dernière, parmi lesquelles, la majorité trouve que ces changements sont beaucoup plus dans le discours et atteignent éventuellement des catégories bien déterminées. Ici, une allusion est faite pour les cadres de l'entreprise.

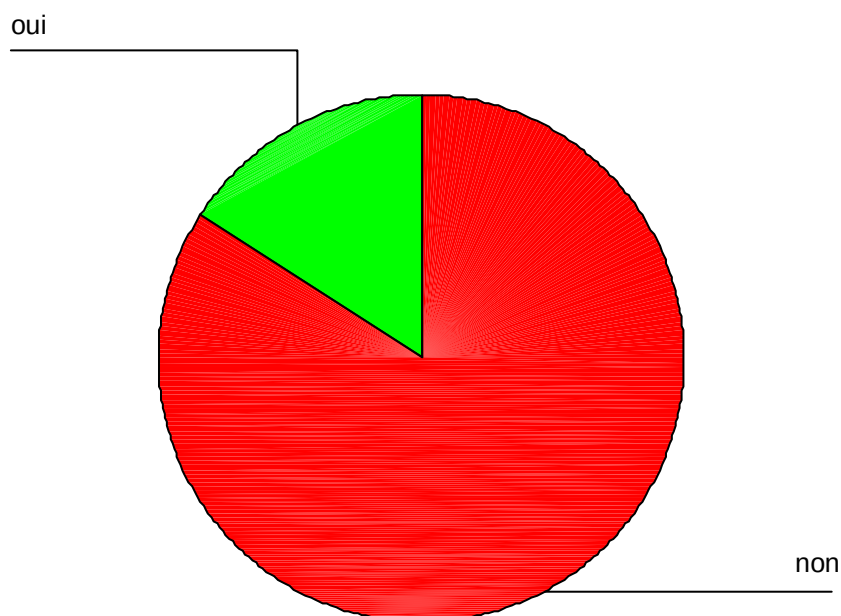
Toutefois, nous pouvons dire que la diffusion de l'information est un créneau faible au sein de cette dernière. Pour consolider notre résultat, nous nous sommes surtout appuyés sur les déclarations d'un nombre assez important de personnes rencontrées au niveau du CAM

(complexe d'appareils ménagers) pour lesquelles la circulation de l'information est l'un des « maillons faibles »²¹⁷ de l'entreprise.

De ce fait, nous pouvons dire que cette asymétrie informationnelle est l'une des causes principales des changements non réussis et douloureux, causés par une non diffusion de l'information et surtout, par un non accompagnement du changement durant les phases de changement, un élément déterminant dans la réussite ou l'échec du changement, et qui tend même, ces dernières années, à bénéficier d'une place importante dans le domaine du changement organisationnel. En l'occurrence, la conduite du changement et l'accompagnement des équipes lors des changements organisationnels comme précité dans les chapitres précédents.

Ce résultat vient consolider l'application du modèle CHEQ effectuée ci-dessus où nous avons débouché à l'existence de résistances aux changements par manque de soutien et d'accompagnement des prescripteurs.

Figure 39 : Le niveau d'information sur l'existence des changements organisationnels de l'entreprise



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

²¹⁷ Maillons faibles : un propos redondant dans les déclarations de la RH de L'ENIEM.

IV.2.2. Prise de connaissance et implication dans un plan de changement

Tableau 46 : Prise de connaissance et implication dans un plan de changement

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne sais pas	22	31,4	31,4	31,4
	Pas de plans de changement	22	31,4	31,4	62,8
	Implication Dans un plan	26	37,2	37,2	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

A partir de ce tableau, nous avons 31,4% de personnes qui ne sont pas au courant des plans de changement et le même pourcentage aussi pour les personnes qui avancent qu'il n'y a, quasiment, pas de plans de changement au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons 37,2% qui avancent qu'ils ont pris part dans un plan de changement et ce, quels que soient au niveau de la direction en relation avec la planification et les plans d'amélioration ou au niveau du CAM (par rapport au changement dans un fonctionnement ou un processus de production).

IV.2.3. Type de changements observés

Tableau 47: les types de changements

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Structurel	28	40,0	40,0	40,0
	Stratégique	14	20,0	20,0	60,0
	Technologique	14	20,0	20,0	80,0
	Culturel	2	2,9	2,9	82,9
	Ne sais pas	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

Nous avons 40% des répondants qui avancent que les changements observés sont de type structurel. Quant au type de changement stratégique et technologique nous avons enregistré 20% des personnes qui les évoquent. Par ailleurs, pour le changement culturel, il n'y a que 2,9% qui avancent son observation. Enfin, nous avons 17, 1% des personnes qui déclarent ne rien savoir sur ces types de changements. Ainsi, nous déduisons que les changements organisationnels existent et sont perçus par les salariés de l'entreprise (à des degrés différents).

IV.2.4. Les changements en termes de produits et de processus

Cette question a été intégrée pour consolider l'application du CHEQ. Pour son usage, comme signalé précédemment, il faut que le type de changement soit transitionnel. L'adjectif transitionnel fait référence à la période qui sépare le retrait de l'existant de l'introduction de la nouveauté. Les innovations de produits et de services, l'introduction d'une technologie nouvelle sont des changements transitionnels.

Tableau 48: Les changements en termes de produits et processus au sein de l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	Produits	28	40,0	40,0	40,0
	Processus	21	30,0	30,0	70,0
	Ne sais pas	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

Nous avons 40% des répondants qui avancent que les changements sont relatifs aux produits. A titre d'exemple les nouveaux réfrigérateurs qui sont conçus comme ceux produits en Europe (congélateur en bas/ réfrigérateur en haut). Ce changement est effectué en pensant au bien être des usagers. Explicitement, c'est la partie réfrigérateur qui est la plus souvent ouverte alors elle est mise en haut pour éviter aux utilisateurs de se courber à chaque usage. Comme, nous avons 30% qui avancent que le changement réside dans les processus de la production avec l'acquisition d'un nouvel équipement qui impose un changement dans le

processus. Enfin, nous avons 30% qui ne sont pas au courant et ne voient pas les types de changements opérés au sein de l'entreprise.

IV.3. Les sources d'information

Dans cet axe nous allons mettre l'accent sur l'information qui provient de la direction générale de l'ENIEM afin de dégager le relationnel existant entre cette dernière et ses subordonnées dans un premier lieu. Puis, sur l'échange de l'information entre le responsable direct et ses subalternes. Car comme cité dans les chapitres précédents la réussite du changement ne peut être obtenue sans un soutien et un accompagnement des prescripteurs. Et ces derniers (changements réussis) ne peuvent être atteints sans un vrai échange de perceptions et d'informations constructif.

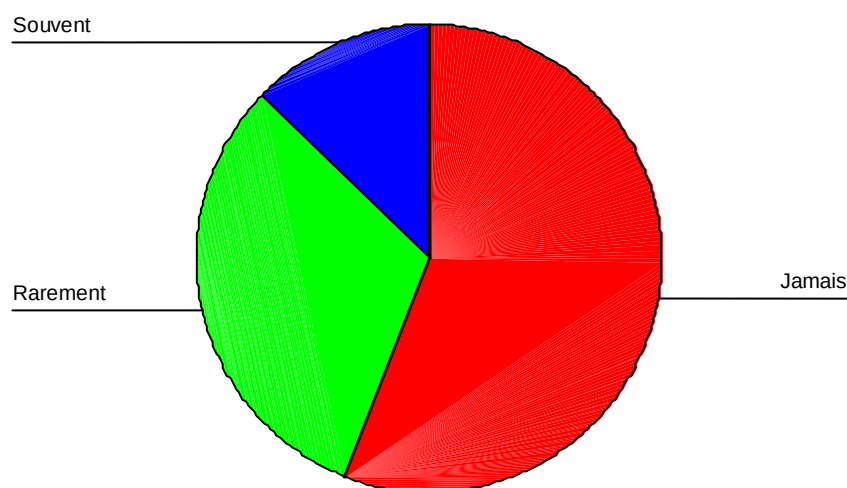
IV.3.1. La direction générale

Tableau 49: le niveau de passassions de l'information de la direction générale

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
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 : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

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

Figure 40 : le niveau de passation de l'information de la direction générale

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

IV.3.2. Le responsable direct

Tableau 50: Le responsable direct (source d'information)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	27	38,6	38,6	38,6
	Rarement	21	30,0	30,0	68,6
	Souvent	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

De ce tableau, nous pouvons déduire que le niveau de la communication entre les salariés et leur responsable direct est insuffisant car nous avons 38,6% qui déclarent ne jamais recevoir d'information de leur responsable direct, alors que, 21% des répondants avancent qu'ils reçoivent rarement des informations de ce dernier. Par ailleurs, nous avons 31,4% des

personnes qui avancent recevoir de l'information de leur responsable. Dans ce sens, nous pouvons dire que s'il n'y a pas de circulation d'information entre le responsable direct et ses subordonnées les projets de changements courent un grand risque d'échec. Ainsi, ce résultat vient appuyer le résultat de l'application du modèle CHEQ qui stipule qu'il est indispensable que le soutien²¹⁸ soit visible, notamment, quand l'effort exigé aux équipes est considérable (réduction des coûts, fonctionnement en sous-effectif, ..., etc). Et par ricochet, le partage et la transmission de l'information sont indispensables entre le supérieur direct et ses subalternes.

IV.4. La GRH au sein de l'ENIEM

Cet axe est consacré à la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM. L'objectif de son analyse est dans un premier temps, pour une meilleure visibilité et une compréhension de ses pratiques. Et dans un second temps, c'est pour une analyse de sa place dans des cas de changements organisationnels au sein de notre organisme d'accueil.

IV.4.1. Véritable préoccupation de la GRH au sein de l'entreprise

Tableau 51 : 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	

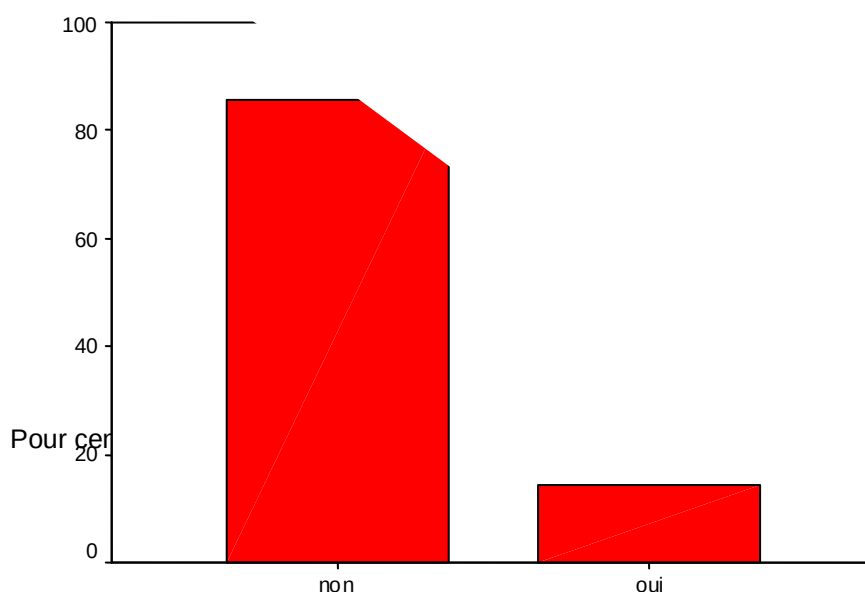
Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

A partir des résultats obtenus, nous avons 14,3% seulement du personnel qui déclare que l'entreprise se préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines, contre, 85,7% qui estime le contraire. Il avance (le personnel) que le problème de l'entreprise réside dans ce point et qu'il y a beaucoup de progrès à 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 les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. Selon

²¹⁸ Le soutien ici dépasse le simple fait de communiquer avec ses subordonnées.

les dires d'un nombre assez important, il y a même un manque de préoccupation de la GRH lors des changements organisationnels. Où qu'elle touche (GRH) une catégorie²¹⁹ bien déterminée de personnes.

Figure 41: la vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

IV.4.2. La GRH existe surtout au niveau du discours

Tableau 52 : Perception du personnel de l'existence de la GRH

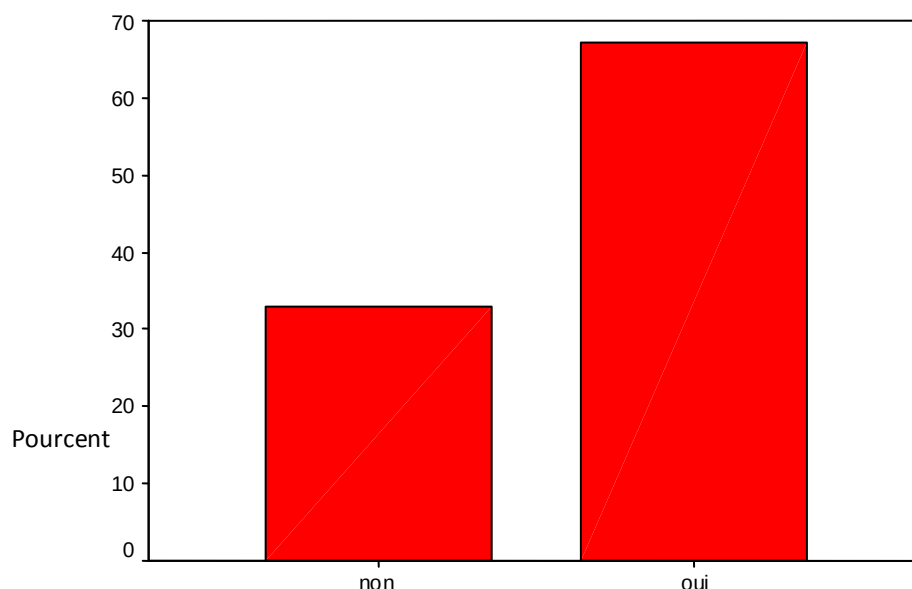
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	23	32,9	32,9	32,9
	Oui	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

²¹⁹ L'allusion est faite pour la catégorie socioprofessionnelle des cadres ou même pour les syndicalistes qui bénéficient d'avantages lors des périodes de changements (formation, promotion...etc.).

A partir des données recueillies, nous avons 32,9% pour qui la GRH n'existe pas seulement au niveau du discours. Elle est concrète. 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. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la majorité de nos répondants sont de la catégorie socioprofessionnelle des agents de maîtrise et d'exécution pour lesquels la GRH bénéficie beaucoup plus aux cadres et cadres supérieurs de l'ENIEM. Et que même durant les changements organisationnels selon leurs propos c'est toujours cette catégorie de cadres qui obtient le plus de considération et d'avantages de la part de la DRH.

Figure 42 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH au niveau du discours



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

IV.4.3 Réalité de développement des ressources humaines lors des changements organisationnels

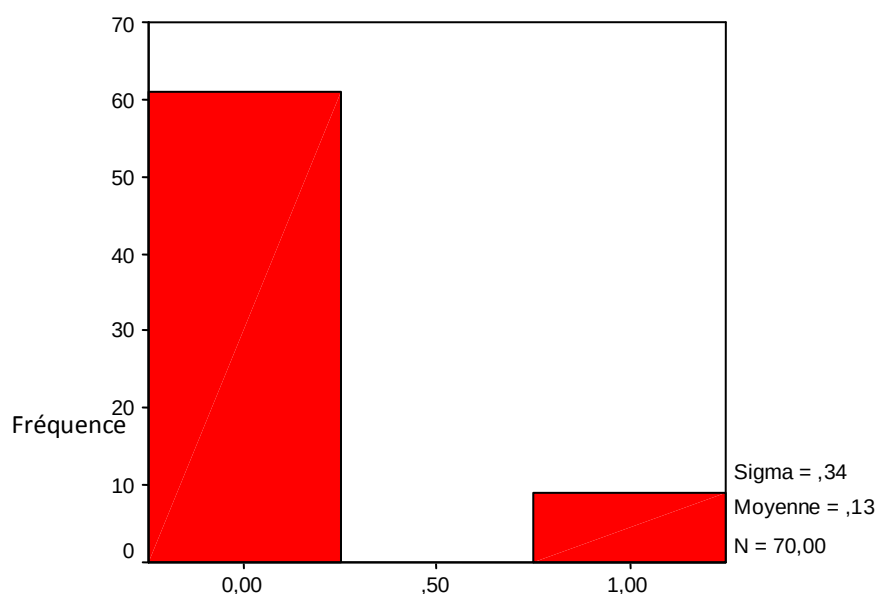
Tableau 53: Réalité du développement des ressources humaines

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	61	87,1	87,1	87,1
	Oui	09	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

A travers les résultats du tableau, nous avons un taux de 12,9% du personnel qui déclare qu'il y a un véritable développement des ressources humaines lors des changements organisationnels, d'un côté. Nous avons 87,1% qui déclare l'inverse de l'autre côté. Ceci pourrait s'expliquer à travers aussi les catégories socioprofessionnelles des répondants (en partie) qui considèrent que même dans les cas de changement organisationnel le développement de la RH n'est pas important. Car selon eux, ils ne bénéficient que de petites formations à l'interne pour la majorité.

Figure 43 : niveau de réalité du développement des ressources humaines



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

IV.4.4. La centralisation de la GRH au sein de l'entreprise

Tableau 54 : le degré de centralisation de la GRH

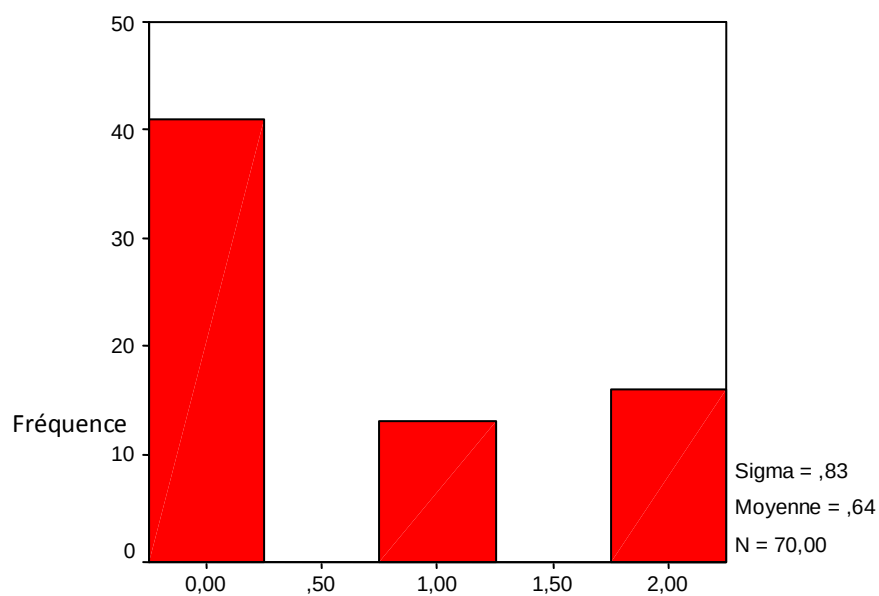
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne sais pas	41	58,6	58,6	58,6
	Gestion Décentralisée	13	18,6	18,6	77,1
	Gestion Centralisée	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

Des résultats de ce tableau, nous avons obtenu, en premier lieu, 18,6% de gestion décentralisée. En second lieu, nous avons enregistré 22,9% de gestion décentralisée. Enfin, en troisième lieu, 58,6% ont répondu ne pas être au courant du niveau de centralisation de la GRH au sein de l'entreprise.

Dans ce sens, 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. Mais ceci, ne remet pas en cause les implications du changement organisationnel sur la GRH.

Figure 44 : La centralisation de la GRH



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

CONCLUSION

Ce quatrième chapitre a été consacré à l'analyse assez exhaustive de l'ENIEM afin de nous permettre de porter un regard plus objectif et de réaliser le croisement entre le changement organisationnel et la gestion des ressources humaines.

Dans ce sens, avec l'exploitation des fiches d'emplois type, nous avons débouché sur le fait que les compétences pré-requises pour l'occupation d'un poste évoluent à travers le temps. Un élément qui est en soi un changement au niveau de la ressource humaine et de sa GRH.

Aussi, avec l'exploitation des plans d'actions et d'amélioration, nous avons abouti au fait, que dans le cadre d'une nouvelle action une implication de la ressource humaines est indispensable que ça soit avec des formations ou des recrutements.

Puis, avec l'application du CHEQ pour le cas du changement observé nous avons abouti à un résultat qui stipule que le contexte dans lequel le changement est lancé oblige à travailler sur la perception des utilisateurs. Dans ce sens, nous soulignons que si la perception des acteurs du changement n'est pas claire vis-à-vis de ce dernier, des problèmes lors de son application vont surgir et vont avoir un impact sur la réussite de ce dernier.

Ainsi, vu l'ensemble des documents mis à notre disposition et la collecte effectuée au sein de l'entreprise. Nous sommes parvenus à conclure que le changement organisationnel a des incidences sur la gestion des ressources humaines. Explicitement, à partir du moment où pour tout changement au sein de l'organisation il y a une implication de la ressource humaine. Alors, pour aboutir aux résultats escomptés et palier aux difficultés liées à la résistance au changement, l'entreprise doit accompagner tous ses changements en interne et en externe.

Implicitement, il y a ce que la direction vise à réaliser à travers son objectif. Comme, il y a la manière avec laquelle la ressource humaine le perçoit.

Au final, beaucoup de changements échouent à cause d'un non accompagnement adéquat du changement au sein des entreprises. Car entre ce qui est voulu et ce qui est compris ou même non transmis aux acteurs qui vont participer au changement la réussite du changement se perd.

CONCLUSION GENERALE

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 de multiples facettes et formes selon son étendu, sa largeur, sa profondeur et sa cadence. En effet, le changement peut être global/radical ou partiel/incrémental. Dans ce sens, respectivement, il sera en relation avec soit l'entreprise dans son ensemble (au niveau de ses activités), ou bien en relation avec une partie de l'entreprise, c'est-à-dire, une filiale, une division, une unité...etc. 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 et par conséquent, inscrit dans une démarche graduelle durant laquelle les responsables et les stratèges développent et mûrissent une définition nouvelle de l'entreprise. Ou dans le cas contraire, s'apparenter à une révolution à l'exemple de conjonctures de crises ou de rupture,... etc.

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

Toutefois, la notion de changement dans les organisations semble encore peu consensuelle à l'exception de la distinction usuelle entre le changement volontariste et le changement déterministe. Ainsi, 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 (dirigeants, 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 le quotidien de l'entreprise ainsi que dans les analyses de la gestion des entreprises et ce, s'agissant d'une démarche volontaire ou contrainte.

Explicitement, 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 surtout la concurrence qui devient davantage rude et intense. Cet état de fait oblige les entreprises à changer pour assurer

leur pérennité dans un premier temps ou s'inscrire dans une approche proactive pour être efficiente dans un second temps.

Dans le cas où le processus de changement consiste de manière globale en une transformation et une modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les individus travaillent, le découpage entre unités, le niveau de la prise de décision, la structure hiérarchique...). Alors, nous pouvons recourir à la distinction classique entre les 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 nous parlons de crise, nous lui associons la liste des changements à opérer. Le changement, la résistance au changement, l'immobilisme, tels sont de nombreux débats. Ces termes indiquent que nous ne saurons changer sans nous demander ce que nous gardons, autrement dit, ce qui ne change pas dans le changement. Ainsi, le mouvement ne se définit pas que par rapport à un référentiel supposé fixe.

Il n'existe pas un discours de dirigeant, ou de manager, qui n'évoque pas ce concept de changement. Même la campagne électorale du candidat et président des Etats-Unis par la suite avec deux mandats consécutifs Barack Obama était fondée sur une volonté de changement avec le message « *Yes, we can* », pour symboliser la possibilité de réaliser un changement de société considérable. La thématique de changement, qui, depuis le temps était présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble, aujourd'hui, qu'elle n'est pas uniquement l'une de ses composantes mais un élément central. Désormais, nous évoquons la capacité de la transformation aussi bien organisationnelle (pour l'organisation) qu'individuelle (concernant un individu). Le changement semble être une solution à la gestion de toutes les sortes d'évolution qu'une entreprise doit intégrer pour assurer sa pérennité et se développer.

Dans cette logique de changement, nous soulignons que la gestion des ressources humaines (variable faisant objet de notre recherche) occupe une place déterminante au sein de l'entreprise et sa prise en charge dans tout processus de changement est indispensable. Et ce, quel que soit, la nature ou la forme du changement, en l'occurrence, voulu ou imposé et reproducteur (évolutionnaire) ou transformateur (révolutionnaire) ;

Ainsi, comme déjà évoqué les procédés de la gestion des ressources humaines sont traditionnels et préconçus. Ils découlent d'un même centre d'inspiration, évacuant ainsi toute relation de pouvoir entre les organes d'une même entreprise, entre les 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.

L'ENIEM étant une entreprise industrielle publique ayant traversé un ensemble de crises relevant de la transitions économique (passage de l'économie planifiée à l'économie de marché) accompagnée de nouvelles variables environnementales caractérisées, notamment, par une concurrence intense, a dû faire l'objet de plans de restructurations, et a dû mener un ensemble de changements organisationnels pour assurer sa pérennité et demeurer sur le marché de l'électroménager algérien.

Toutefois, ses changements ne sont pas passés inaperçus et/ou sans effet. Ils ont eu un impact majeur sur la restructuration de l'entreprise et sur l'ensemble des variables qui la constituent dont nous évoquons en particulier, la partie des ressources humaines qui a fait une partie de l'objet de notre étude. Depuis le temps (historiquement), pour répondre à la stratégie adoptée par l'Etat algérien (satisfaire les besoins exprimés par les populations, assurer l'emploi et créer les conditions d'équilibre régional de développement...) l'ENIEM est contrainte de se conformer aux directives et aux plans organisationnels de sa tutelle.

Implicitement, avec le passage à l'économie de marché et les nouvelles contraintes environnementales l'ENIEM s'est retrouvée devant un fait accompli, qui l'incita à opérer un ensemble de changements dans ses plans stratégiques (centre de planification) pour assurer sa survie et sauvegarder sa position sur le marché, notamment, avec la concurrence féroce venant des entreprises nationales et étrangères. Pour y faire face, des changements étaient indispensables dont ceux relatifs à la ressource humaine.

Pour répondre à notre problématique, nous pouvons dire que dès son ouverture l'entreprise souffrait de sureffectif qui rendait son fonctionnement lourd et ses résultats insatisfaisants.

A travers les résultats de notre étude de cas, nous avons recensé et démontré que suite à ce sureffectif l'entreprise a procédé à une baisse de son effectif comme il est souligné dans notre chapitre IV.

Concrètement, nous avons observé une baisse remarquable de l'effectif de l'entreprise de l'année 1995 à l'année 2016, liée à la politique de rationalisation du personnel et ce, dans le but d'alléger le fonctionnement de l'entreprise, de réduire ses charges et surtout, d'augmenter ses résultats. Aussi, des changements dans les tâches et les rôles de la ressource humaine sont opérés et observés au niveau des fiches d'emploi types. Les fonctions de la GRH ont connu des modifications en passant par la modification des formations relatives au CSP et aux compétences visées (observables à travers les budgets alloués aux formations et au nombre d'individus formés), le recrutement (se fait par compétences et procédures propres à l'entreprise), la gestion des carrières (par promotion, mutation, avancement en fonction du besoin et des compétences recherchées), la rémunération (a connu une évolution avec la révision de la grille de salaire), la motivation (comportant des variables intrinsèques et extrinsèques)...

Deux diagnostics ont été menés au sein de l'entreprise et qui sont source de changement. Le premier en 1996 par le CETIC (centre d'élaboration et de traitement de l'information commerciale) dont l'objectif est d'identifier les variables de l'environnement externe débouchant sur les opportunités et menaces. Et le second par les dirigeants à la fin de l'exercice de 2007, portant sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise dont l'objectif est de compléter la partie manquante du premier diagnostic et d'effectuer son analyse SWOT.

Suite aux deux diagnostics et pour y remédier aux contraintes auxquelles elle est confrontée. L'ENIEM a considéré que c'était plus judicieux pour elle de faire un retour au métier de base qu'elle maîtrise le plus et le mieux et ce, en combinant et concentrant tous les moyens dont elle dispose sur un domaine restreint à l'aide d'une stratégie de recentrage sur le métier de base. L'ENIEM était face à une décision de choix d'activités à maintenir et à abandonner (changement). Au final, le choix s'est opéré selon sa maîtrise et s'est traduit dans un premier temps, par l'abandon des domaines d'activités des appareils de ventilation/chauffage, d'électroménager professionnel (les meubles frigorifiques) et des petits appareils ménagers. Comme, elle a trouvé dans la sous-traitance du domaine d'activité des lampes par la voie de la filialisation une solution (c'est-à-dire, la création d'une filiale) dans un second temps.

Cette stratégie s'est concrétisée par le maintien des activités qui constituent le CAM de Oued Aissi (unités) à savoir, l'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation. Les actions menées consistent en particulier à l'élargissement de la gamme des produits et à une politique de réduction des coûts. Cette dernière a porté notamment sur :

- La réduction des effectifs par l'encouragement des départs volontaires, des retraites anticipées,... etc ;
- L'usage optimal des capacités de production (qui constituait un élément de perte pour l'entreprise, le non usage optimal);
- Le désinvestissement qui consiste à céder les actifs non utilisés.

Enfin, pour ce qui est de nos hypothèses, concernant la première hypothèse, nous confirmons une partie et infirmons l'autre partie. Pour les deux dernières, elles sont confirmées. Respectivement, pour la première hypothèse nous confirmons le fait que la gestion des ressources humaines a une place importante au sein de l'ENIEM, elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, mais hélas, du moins dans la réalité elle n'est pas considérée comme étant une composante à caractère stratégique (Comment expliquer le départ de certaines compétences qui ont fui l'entreprise par le sentiment d'injustice ou pour la non exploitation des nouvelles compétences acquises durant les formations).

Deuxièmement, il est vrai que la relation entre la G.R.H et le changement organisationnel évolue dans le discours plutôt théorique que pratique comme démontré au sein de l'ENIEM à travers les déclarations des répondants. Selon eux, la gestion des ressources humaines est idéalisée dans le discours par rapport à ce qui existe en réalité.

Enfin, effectivement, le changement a un impact indéniable sur la structuration de la G.R.H et ceci est observable dans l'évolution de la GRH au sein de l'ENIEM. Cet élément a été démontré tout au long de notre recherche et ce, quel que soit par les exigences de l'entreprise exprimées dans l'évolution des tâches des employés (confirmées dans les changements opérés dans les fiches d'emploi types). Ou en relation, avec les plans d'amélioration et d'action qui incitent l'entreprise à se conformer à l'ordre du marché (concurrence, orientation client,...etc.) à travers des plans de formations, recrutement,...etc. Dans ce sens, nous pouvons dire que le changement organisationnel a des incidences et a des implications sur la gestion des ressources humaines. Par ricochet, nous répondons à notre questionnaire principal.

Au final, nous tenons à dire que ce travail a permis l'établissement d'un rapprochement entre deux domaines importants du management (objet de notre recherche). Quant aux principales limites de cette recherche elles sont davantage d'ordre empirique, liées à la mise à disposition de l'information (problème de rétention). Néanmoins, une continuité dans le sujet pourrait enrichir sa compréhension et constituer un outil d'aide aux entreprises pour l'accompagnement et la réussite de leur changement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

A. Silem, J.M Albertini, Lexique d'économie, Dalloz, Paris, 1999.

A. Benbitour, L'évolution des pratiques de gestion et de restructuration des entreprises publiques en Algérie : Bilan et propositions, in T. Hafsi, Le développement économique de l'Algérie, Casbah-Editions, Alger 2011.

A. Chamak, C. Fromage, Le capital humain, Edition Liaisons, Paris, 2006.

A.Desreumaux, Théorie des organisations, EMS, Paris, 1998.

A. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989.

A. Bartoli, Hermel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, Paris, 1986.

A.H.Van de Ven, La multiplicité des modèles de changement, in la conduite du changement : concepts clés, Dunod, France, 2018.

A M. Pettigrew, Une approche contextualiste du changement, in D. Autissier et al, conduite du changement : concepts clés, Dunod, France, 2018.

A. Giddens, La constitution de la société, PUF, Paris, 1987.

B. Grouard et F. Meston, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, Dunod, Paris, 1998.

B. Forgues et I. Vandangeon- Derumez, Analyses longitudinales, in R. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999.

C. Balle, Sociologie des organisations, que sais-je, PUF, Paris, 1992.

C. Kennedy, Toutes les théories du management, Maxima, Paris, 1993.

C. Argyris. D.A. Schon, Apprentissage organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique, Edition de Boeck Université, traduction de la version américaine, 2002.

C. Argyris, Comment changer en apprenant ? in, Conduite du changement : concepts clés, Dunod, France, 2018.

D. Miller, Le changement organisationnel, une évolution et/ou révolution, in la conduite du changement : concepts clés, Dunod, France, 2018

D. Autissier, Pratiques de la conduite du changement, Dunod, Paris, 2003.

D. Autissier et al, Conduite du changement, Dunod, France, 2018.

D. Weiss , la fonction des ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1993.

- D. Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, 2, vente, finance, et ressources humaines, Dunod, Paris, 1988.
- D. Miller, le changement organisationnel, une évolution et/ou révolution, in la conduite du changement : concepts clés, Dunod, France, 2018.
- E. Penrose, *The theory of the firm*, Oxford University, (réédition de 1959), 1995.
- E. H. Schein, *Organisational culture and leadership: A dynamic view*, John Wiley et Sons, 1985.
- F. Bournois, Y.F Livian et P. Louart, Les nouvelles perspectives de la recherche, in J.Brabet, Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1993.
- F. Pigeyre, A. Dietrich, La gestion des ressources humaines, Editions la Découverte (Repères), Paris, 2005.
- F. Pichault, Gestion du changement, De boeck, Bruxelles, 2013.
- F. Pichault, *Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*, édition De Boeck, Bruxelles, 2009.
- G. Charraux, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, Paris, 1992.
- G.Teneau, La résistance au changement organisationnel, L'Harmattan, Paris, 2005.
- H.Mintzberg, Le management voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, Agence d'Arc, Paris/Montréal, 1990.
- H. Spitezki, La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, ECONOMICA, Paris, 1995.
- I. Francfort et alii, les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer, Paris, 1998.
- J-C Scheid, Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris, 1980.
- J. Guichard, M. Huteau, Orientation et insertion professionnelle, Dunod, Paris, 2007.
- J-L Cerdin., Gérer les carrières, Vade-mecum, Management et société, France, 2000.
- J.M. Peretti et al, encyclopédie des diversités, EMS, France, 2012.
- J.M. Peretti, ressources humaines, Magnard-Vuibert, Paris, 2017.
- J-M Plane, Management des organisations, théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003.
- J. Nizet, F. Pichault, Ressources humaines une gestion éclatée, Allouche et Sire, Paris, 1998.
- J-P Gruere et J.Tabes, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982.
- J-P Helfer, J.Rojot et A.Bergman, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, 1989.
- J-Y. Mercier et al, Organisation et management : gérer le changement organisationnel, Editions d'Organisation, Paris, 1992.

- J.Brabet, Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1993.
- K. Popper, Conjectures et réfutations, Payot, Paris 2006.
- L. Sekiou et al, gestion des ressources humaines, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2007.
- L. Sekiou, gestion des ressources humaines, Editions De Boeck Université, Bruxelles.
- L. Cadin et al, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2007.
- M. Thévenet, J. L. Vachette, Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992.
- M. Thèvenet et al, Fonctions RH, politiques, métiers, et outils des ressources humaines, Pearson Education, Paris, 2007.
- M. Barabel, Manageor, Dunod, Paris, 2006.
- M. Beaud, F. Weber , Guide de l'enquête de terrain, Editions la découverte, Paris, 1998.
- M. Kalika, et al, Management-stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 2000.
- M.T. Hannan & J. Freeman, *Organizational ecology*, Harvard University Press, 1989.
- M. Crozier, L'entreprise à l'écoute : apprendre le ménagement post-industriel, Inter Editions, Paris, 1989.
- O. Meier et al, Gestion du changement, Dunod, Paris, 2001.
- O. Vassal, Le changement sans fin, Pearson Education, France, 2008.
- O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987.
- P. Bernoux, Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Editions du Seuil, Paris, 2004.
- P. Bernoux, La sociologie des entreprises, Editions du SEUIL, Paris, 1995.
- P.Branger, J-P. Helfer, J.Orsoni et J-M. Perreti, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1985.
- P.Devriendt, Accélérer le changement : le théorème de Welch, éditions ems MANAGEMENT&SOCIETE, Paris, 2012.
- P. Kotler et al, Marketing management, Pearson, Paris, 2012.
- P. Lawrence. J. Lorsch, Adapter les structure de l'entreprise: intégration ou différenciation, Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- P. Louart, L'intervention en gestion des ressources humaines, in J. Brabet, Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1993.

P. Watzlawik, J. Weakland et R. Fisch, Changements-Paradoxes psychothérapie, Editions du seuil, Paris, 1975.

P.Y. Gomez, Le gouvernement d'entreprise, Édition inter édition, France, 1996.

R. Beckhard, Le développement des organisations, stratégies et modèles, Dalloz, Paris, 1975.

R. Durand, Entreprise et évolution économique, Belin, 2000.

R. Legault, le congédiement en matière d'absence pour maladie, Avenir, 1990.

R. Soparnot, le management du changement, Vuibert, Paris, 2010.

S. Caillé, De changement en changement, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2011.

S. M. Coté, *La gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 1975.

T. Hafsi, Entreprise publique et politique industrielle, McGraw-Hill, collection stratégie et management, 1984.

T. Hafsi et N. Cherchem, Les hasnaoui une entreprise citoyenne, Casbah-Editions, 2017.

Y. Pesqueux , B. Triboulois, La dérive organisationnelle, L'Harmattan, Paris, 2004.

II. REVUES ET ACTES DE COLLOQUES

A. Kerzabi, M. N. Hachim, évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne, International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6, 2016.

A. Khiat, Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes, 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj, Algérie, 30 et 31 mai 2009.

A. Alchian, *Uncertainty Evolution and Economic Theory*, Journal of political Economy, N° 58, 1950.

A. Bendiabdallah, Problématique du changement et culture d'entreprise dans l'entreprise publique algérienne, Revue sinusienne d'économie, revue de l'Association des économistes tunisiens, N°6, 1995.

A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisations: et évolution de l'entreprise, Revue française de Gestion, Janvier-Février 1996.

A. Scouarnec, Z. Yanat, Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc, article n°27, Vuibert, Paris, 2005.

A. Aissat, Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et formulations d'actions stratégiques, Journal de la performance des institutions algériennes, N°10, 2016.

A.C Martinet, N. Claveau, F. Tannery, Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical, Papier de recherche, IAE Lyon, URA, N° 12, 1994.

- A. Pentigrew, *Context and action in the transformation of the firm*, Journal of management Studies, Vol. 24, N°6, 1987.
- B. Bakadir, La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghrébines, 14^{ème} Université de printemps de l'audit social, 16-17 Mai, Oran, 2012.
- B. Conien, La notion de routine : problème de définition, Sociologie du travail, N°4, 1998.
- B. Henriot, C. Krohmer, le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences, Revue française de gestion, N°212, 2011
- B. Levitt & J.G. March, *Organisational learning*, annual Review of Sociology, N° 14, 1988.
- B. Rappin, De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences, Management&Avenir, N° 43, 2011.
- D. Autissier et al, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, in question (s) de management, N°10, septembre, 2015.
- D. Evans, *The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries*, journal of industrial Economics, Vol. XXXV, 1987.
- C. Demers, De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel, Gestion, Vol. 24, N°03, 1999.
- D. Miller, P.H. Friesen, *Evolution and revolution: a quantum view of structural change*, Academy of management studies, Vol. 19, N°02, 1982.
- E. Godelier, A. Chandler, A. Pettigrew, e changement dans les entreprises: crise ou mutation?, Revue Française de Gestion, Sep-Oct. 1998.
- F. Pichault, A. Deprez Iweps, A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles, revue de GRH, N°70, octobre, novembre, décembre, Edition ESKA, 2008.
- H. Mintzberg, *Strategy making in three modes*, California management Review, Vol. 16 N°02, 1973.
- I. Hacini, la Fonction Ressources Humaines Dans L'administration Publique Algérienne : État Des Lieux Et Essai De Prospective, in Al Basher Economic Journal, Avril 2018.
- I. Vandangeon-Derumez, La dynamique des processus de changement, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1998.
- J.B Quinn, *Managing strategic change*, Sloan Management Review, été 1980.
- J. Follon, Réflexions sur la théorie aristotélicienne des quatre causes, in Revue Philosophique de Louvain. Quatrième série, tome 86, N°71, 1988.
- L. Melbouci, L'entreprise publique industrielle algérienne (EPIA) entre changement et adaptation : un essai d'évaluation des stratégies d'adaptation appliquées en Algérie, *Recherches économiques et managériales* N°2, Décembre 2007.
- M. Kalika, De l'organisation réactive à l'organisation anticipative, revue française de Gestion, n°86, novembre-décembre, 1991.
- M.J Avenier, Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, Economies et sociétés, N° 14, 1989.

M.T. Hannan & J. Freeman, *The population ecology of Organization*, American journal of sociology, Vol. 82, N°05, 1977.

M. Hadj Mouri, reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, XII^{ème} congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre, Paris, 2000.

P. Dunne, A. Hughes, *Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s*, journal of industrial Economics, Vol. XLII, 1994.

P. Louart, L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, Janvier–Février 1996.

P. Charpentier, La gestion du changement dans les organisations, *Les cahiers Français*, N°287, Juillet- Septembre, 1998.

R. Durand, J. Obadia, Apports de l'approche écologique à l'analyse de la survie des populations d'entreprises : le cas des imprimeurs offsets à Paris de 1950 à 1985, papier de recherche HEC, N° 577, 1996.

R. A. Burgelman, *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: Theory and field research*, *Organization Science*, 2/3, 1991.

R.D. Dewar & J.E. Dutton, *The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis*, *Management Science*, N° 32, 1986.

V. Perret, La gestion ambivalente du changement, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1998.

W. Astley et A. Van de Ven, *Central Perspectives and debates in Organization theory*, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, 1983.

Z. Yanat, 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'AGRH, Lille, 1992.

III. THESES ET MEMOIRES

A. Cornet, Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus, thèse de Doctorat, Liège université, 1998.

A. Abdellah, Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM, thèse de doctorat, UMMTO, 2016.

A. Asmani, La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne : cas de l'ENIEM, Magister, UMMTO, 2012.

H. Kendel, Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie, thèse de doctorat, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), 2007.

H. Ben Ayed, Changement organisationnel et dynamisme des communications, thèse de doctorat, Jean Moulin, Lyon, 2004.

N. Gunia, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication, thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse I, 2002.

Z. Yanat, Flexibilité de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise socialiste algérienne, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, 1987.

IV. DOCUMENTS DIVERS

M. Bayad, Schmitt.C, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations. URL <https://manualzz.com/doc/grh> .

M. Bayad, Delobel. B, GRH et changement organisationnel: discours et réalités. URL www.fractale-formation.net/dmdocuments/management-théories.pdf.

M. Meziane, Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie, FMRH, 2005, www.fmrh.org/etudi.

www.elwatan.com, Evolution de la législation du travail en Algérie, Algérie.

<https://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php>.

Article 24 de l'ordonnance n°95-25 du 25 Septembre 1995 de la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

Documents internes de l'ENIEM, 2012/2018.

F. Talahite, Réformes et transformations économiques en Algérie, Economies et finances, Université Paris-Nord - Paris XIII, Rapport d'HDR, 2010.

Rapport : Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal ", AIMEL / EDPme, juin 2004.

Rapport de la restitution des résultats du CNEPRU au Mazafran, alger, 2015.

Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998.

Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des figures

Figure	Page
Figure 1 : Les cinq parties de base d'une organisation	20
Figure 2 : Matrice des idéaux types de changement	29
Figure 3 : Les quatre causes du changement d'Aristote	33
Figure 4 : Localisation des moteurs de changement	38
Figure 5 : Degré de maîtrise du changement	39
Figure 6 : Synthèse des moteurs du changement	40
Figure 7 : Les origines du changement	42
Figure 8 : Les types de changement selon Bateson Gregory	43
Figure 9 : Rythmes du changement	46
Figure 10 : Matrice des changements	48
Figure 11 : Le modèle de changement en trois phases de Lewin	52
Figure 12 : Les quatre dimensions définissant la profondeur du changement	53
Figure 13 : Les origines du contextualisme de Pepper 1942	64
Figure 14 : Représentation du cadre d'analyse de l'approche contextualiste de Pettigrew	66
Figure 15 : La conduite ambivalente du changement	74
Figure 16 : Apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle	80
Figure 17 : Modèle de la dynamique culturelle	85
Figure 18 : La pyramide des besoins A.Maslow	99
Figure 19 : Les missions d'après Ulrich, 1996.	131
Figure 20 : Le modèle contingentiel de la GRH	133
Figure 21 : Retracer les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingente	144
Figure 22 : Le changement donné et le changement construit	145
Figure 23 : GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique	146
Figure 24 : La GRH et le changement selon Stace et Dunphy (1991)	148
Figure 25 : Les variables d'un changement efficace pour la DRH	151
Figure 26 : Le cycle vertueux de l'apprentissage rapide et permanent des nouveaux comportements	156
Figure 27 : Les incidences de l'évolution environnementale sur l'évolution de la GRH	164
Figure 28 : Le modèle d'analyse du changement organisationnel	165

Figure 29: Le modèle d'évolution de la FRH	166
Figure 30: GRH en période de changement	167
Figure 31: Les quatre (04) contextes d'un changement transitionnel	174
Figure 32 : positionnement de la recherche	187
Figure 33 : Représentation graphique de l'évolution du taux de change du dinar algérien de 1980 à 2018.	201
Figure 34 : La réorganisation du secteur public marchand post restructuration	205
Figure 35 : Position géographique de l'entreprise	227
Figure 36 : Organigramme de l'ENIEM	232
Figure 37: La structure de la nomenclature de l'activité R.H au sein de l'ENIEM	238
Figure 38: Evolution des effectifs	254
Figure 39: Le niveau d'information sur l'existence des changements organisationnels de l'entreprise	299
Figure 40 : Le niveau de passation de l'information de la direction générale	303
Figure 41: La vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH	305
Figure 42 : La perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH au niveau du discours	306
Figure 43 : Niveau de réalité du développement des ressources humaines	307
Figure 44 : La centralisation de la GRH	309

Liste des tableaux

Tableau	Page
Tableau 1: Les caractéristiques des configurations structurelles	21
Tableau 2 : Quatre changements institutionnels	31
Tableau 3 : Les quatre familles de moteurs du changement de Van de Ven et Poole	34
Tableau 4 : Les formes du changement	44
Tableau 5 : Typologie des travaux sur le changement et la conduite du changement	49
Tableau 6 : Les trois modèles des cycles de changement	54
Tableau 7 : Opposition et complémentarités des approches de Chandler et Pettigrew	67
Tableau 8 : Les raisons psychologiques et économiques de la résistance au changement	81
Tableau 9 : Les approches palliatives de la résistance au changement	82
Tableau 10 : Les facteurs du changement	83
Tableau 11 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins	100
Tableau 12 : Les activités ou pratiques de base de la GRH	125
Tableau 13 : Les quelques modèles de GRH retenus.	127
Tableau 14 : Les principaux types ou modèles de politiques de GRH	129
Tableau 15 : Les missions de la FRH au sein d'une organisation	132
Tableau 16 : Quatre méthodes-types de recherche de terrain	183
Tableau 17: Place du temps dans la recherche longitudinale	188
Tableau 18 : Evolution du taux de change du dinar algérien de 1980 à 2018	199
Tableau 19 : décomposition de la filière de production industrielle	216
Tableau 20 : Electroménager la répartition de la production import/export du secteur public	218
Tableau 21 : Analyse des forces et faiblesses de l'électroménager en Algérie	218
Tableau 22 : Représentation des systèmes informatiques de l'ENIEM	233
Tableau 23 : Technologies employées par l'ENIEM et leur origine	235
Tableau 24 : Représentation de l'évolution de l'ENIEM en chiffre et pourcentage (1995-2016)	237
Tableau 25 : Les objectifs de la direction générale et implications de la GRH pour l'année 2016	260
Tableau 26 : Les objectifs de l'unité froid et les implications de la GRH pour l'année 2016	262
Tableau 27 : Les objectifs de l'unité cuisson et les implications de la GRH pour l'année 2016	265

Tableau 28 : Les objectifs du volet climatiseurs et les implications de la GRH pour l'année 2016	266
Tableau 29 : Les objectifs de l'UPT (Unité Prestations Techniques) et les implications de la GRH pour l'année 2016	267
Tableau 30 : Les objectifs de l'unité commerciale et les implications de la GRH pour l'année 2016	272
Tableau 31 : Les objectifs de l'unité Froid et les implications de la GRH pour l'année 2017	277
Tableau 32 : Les objectifs de l'unité Cuisson et les implications de la GRH pour l'année 2017	279
Tableau 33: Les objectifs de l'unité climatisation et les implications de la GRH pour l'année 2017	281
Tableau 34: Les objectifs de l'unité prestations techniques (UTP) et les implications de la GRH pour l'année 2017	283
Tableau 35: Les objectifs de l'unité commerciale et les implications de la GRH pour l'année 2017	284
Tableau 36: Activités, filière et spécialité du chef de service ventes	289
Tableau 37 : Formation de référence exigible	290
Tableau 38: Les incidences qualité et environnement	291
Tableau 39: Activités, filière et spécialité du chef de service ventes	291
Tableau 40 : Formation de référence exigible	292
Tableau 41 : Les incidences qualité et environnement	293
Tableau 42: Les réponses de l'application du CHEQ au sein de l'ENIEM	295
Tableau 43: Sexe	297
Tableau 44: Les postes occupés	297
Tableau 45 : Le niveau d'information sur l'existence des changements organisationnels de l'entreprise	298
Tableau 46 : Prise de connaissance et implication dans un plan de changement	300
Tableau 47 : Les types de changements	300
Tableau 48 : Les changements en termes de produits et processus au sein de l'entreprise	301
Tableau 49: le niveau de passations de l'information de la direction générale	302
Tableau 50: Le responsable direct (source d'information)	303
Tableau 51 : La vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH	304
Tableau 52 : Perception du personnel de l'existence de la GRH	305

Tableau 53: Réalité du développement des ressources humaines	307
Tableau 54 : Le degré de centralisation de la GRH	308

ANNEXES

ANNEXE N°01

EVOLUTION DU TAUX DE CHANGE DU DINAR

ALGERIEN DE 1962 - 2018

Tableau : évolution du taux de change du dinar algérien de 1962 à 2018

Mois	Moyenne USD/EUR=	Min USD/EUR=	Max USD/EUR=	Nb jours ouvrés
4/2018	0.814625	0.807233	0.828500	20
3/2018	0.810642	0.805088	0.821625	21
2/2018	0.809896	0.800448	0.818733	20
1/2018	0.819851	0.802761	0.838082	22
12/2017	0.844888	0.833820	0.852079	19
11/2017	0.852009	0.836680	0.864902	22
10/2017	0.850666	0.843455	0.861698	22
9/2017	0.839346	0.829187	0.851716	21
8/2017	0.846969	0.830013	0.853971	23
7/2017	0.868839	0.852588	0.882690	21
6/2017	0.890555	0.876194	0.897102	22
5/2017	0.904505	0.889442	0.920810	22
4/2017	0.932703	0.914913	0.945358	18
3/2017	0.936016	0.918358	0.951113	23
2/2017	0.939664	0.925241	0.951203	20
1/2017	0.942206	0.929800	0.962927	22
12/2016	0.948636	0.929195	0.964878	21
11/2016	0.926326	0.901307	0.948047	22
10/2016	0.907036	0.889996	0.919794	21
9/2016	0.891907	0.885269	0.897183	22
8/2016	0.891965	0.881912	0.902690	23
7/2016	0.903484	0.896298	0.910581	21
6/2016	0.890646	0.878040	0.909256	22
5/2016	0.884204	0.864379	0.897747	22
4/2016	0.881915	0.874738	0.888731	21
3/2016	0.901115	0.878349	0.921150	21
2/2016	0.901600	0.881290	0.918780	21
1/2016	0.920860	0.915751	0.930925	20
12/2015	0.919451	0.909918	0.943396	22
11/2015	0.931577	0.906454	0.945269	21
10/2015	0.890221	0.874202	0.914913	22
9/2015	0.891207	0.875733	0.897827	22
8/2015	0.897978	0.869112	0.918864	21
7/2015	0.909492	0.894055	0.921489	23
6/2015	0.891870	0.876885	0.913743	22
5/2015	0.897068	0.875733	0.920556	20
4/2015	0.927893	0.891663	0.947688	20
3/2015	0.923022	0.890710	0.947239	22
2/2015	0.881106	0.873591	0.889680	20
1/2015	0.860865	0.830358	0.893017	21
12/2014	0.811005	0.797639	0.823655	21

11/2014	0.801792	0.797512	0.806907	20
10/2014	0.789121	0.779849	0.798467	23
9/2014	0.775198	0.760398	0.794723	22
8/2014	0.751000	0.745045	0.758898	21
7/2014	0.738628	0.730567	0.747440	23
6/2014	0.735712	0.732172	0.739208	21
5/2014	0.728267	0.716692	0.734916	21
4/2014	0.723989	0.720877	0.729927	20
3/2014	0.723474	0.717257	0.728226	21
2/2014	0.732177	0.723956	0.741015	20
1/2014	0.734749	0.730620	0.739864	22
12/2013	0.729759	0.723903	0.738771	20
11/2013	0.741147	0.734700	0.748223	21
10/2013	0.733446	0.724375	0.741125	23
9/2013	0.749265	0.738280	0.762369	21
8/2013	0.751355	0.746714	0.757404	22
7/2013	0.764609	0.752785	0.780457	23
6/2013	0.758286	0.745935	0.768758	20
5/2013	0.770342	0.758093	0.778028	22
4/2013	0.767735	0.761673	0.780153	21
3/2013	0.771422	0.763942	0.783208	20
2/2013	0.748661	0.732923	0.764701	20
1/2013	0.752659	0.738007	0.768521	22
12/2012	0.762283	0.751767	0.774893	19
11/2012	0.779608	0.769586	0.787774	22
10/2012	0.770782	0.762195	0.776578	23
9/2012	0.777992	0.763650	0.795672	20
8/2012	0.806519	0.792959	0.816660	23
7/2012	0.813875	0.794092	0.827198	22
6/2012	0.798362	0.787154	0.811557	21
5/2012	0.782165	0.761499	0.806257	22
4/2012	0.759802	0.750807	0.767813	19
3/2012	0.757553	0.748727	0.765873	22
2/2012	0.756264	0.743273	0.770297	21
1/2012	0.775004	0.758956	0.789328	22
12/2011	0.758942	0.740138	0.775855	21
11/2011	0.737802	0.724165	0.755915	22
10/2011	0.729854	0.706215	0.758668	21
9/2011	0.726457	0.700035	0.744602	22
8/2011	0.697230	0.690274	0.707064	23
7/2011	0.701133	0.689655	0.715564	21
6/2011	0.695079	0.682501	0.709824	22
5/2011	0.697143	0.671953	0.713267	22
4/2011	0.692559	0.672948	0.707164	19
3/2011	0.714532	0.703680	0.726058	23

2/2011	0.732703	0.722857	0.744048	20
1/2011	0.748811	0.729076	0.775014	21
12/2010	0.756462	0.744325	0.765462	23
11/2010	0.732405	0.702050	0.769349	22
10/2010	0.719577	0.709170	0.729661	21
9/2010	0.765702	0.732708	0.787588	22
8/2010	0.775758	0.754546	0.792959	22
7/2010	0.783457	0.765169	0.814930	22
6/2010	0.819193	0.807037	0.837381	22
5/2010	0.796253	0.755401	0.818130	21
4/2010	0.746006	0.734484	0.755002	20
3/2010	0.737060	0.726480	0.749738	23
2/2010	0.730765	0.715103	0.741345	20
1/2010	0.700779	0.686672	0.716025	20
12/2009	0.684540	0.661376	0.700476	22
11/2009	0.670649	0.662998	0.682221	21
10/2009	0.674987	0.665779	0.687900	22
9/2009	0.686827	0.676453	0.703235	22
8/2009	0.700900	0.693963	0.710631	21
7/2009	0.709885	0.700820	0.719580	23
6/2009	0.713503	0.702346	0.722543	22
5/2009	0.732805	0.709320	0.756258	20
4/2009	0.758238	0.740960	0.773276	20
3/2009	0.766963	0.731475	0.796495	22
2/2009	0.782243	0.768758	0.794218	20
1/2009	0.755724	0.721189	0.781555	21
12/2008	0.745201	0.684182	0.793147	21
11/2008	0.785486	0.773096	0.798403	20
10/2008	0.751621	0.710177	0.802568	23
9/2008	0.696091	0.678841	0.717669	22
8/2008	0.668063	0.642096	0.685025	21
7/2008	0.634154	0.625391	0.641478	23
6/2008	0.643010	0.633553	0.652061	21
5/2008	0.642842	0.634478	0.651593	21
4/2008	0.634944	0.627353	0.644081	22
3/2008	0.644179	0.632431	0.658068	19
2/2008	0.678146	0.659326	0.689037	21
1/2008	0.679480	0.671366	0.690512	22
12/2007	0.686388	0.678380	0.696913	19
11/2007	0.681078	0.672314	0.693337	22
10/2007	0.702903	0.692185	0.712403	23
9/2007	0.719744	0.705219	0.736377	20
8/2007	0.734129	0.723694	0.745990	23
7/2007	0.729123	0.722909	0.735943	22
6/2007	0.745255	0.738989	0.752615	21

5/2007	0.740134	0.734484	0.745156	22
4/2007	0.739896	0.732654	0.748951	19
3/2007	0.755213	0.748951	0.764351	22
2/2007	0.764899	0.755858	0.773694	20
1/2007	0.769353	0.753580	0.775615	22
12/2006	0.756861	0.750131	0.763650	19
11/2006	0.776416	0.757576	0.787278	22
10/2006	0.792983	0.785114	0.799041	22
9/2006	0.785540	0.778089	0.790264	21
8/2006	0.780571	0.774054	0.786287	23
7/2006	0.788455	0.781616	0.801154	21
6/2006	0.790583	0.771724	0.799872	22
5/2006	0.783143	0.774353	0.794155	22
4/2006	0.815017	0.797639	0.828981	18
3/2006	0.831988	0.820681	0.839419	23
2/2006	0.837665	0.826993	0.843739	20
1/2006	0.826300	0.813405	0.845594	22
12/2005	0.843503	0.831947	0.854920	21
11/2005	0.848554	0.830496	0.857118	22
10/2005	0.832351	0.823452	0.838012	21
9/2005	0.816052	0.797385	0.832986	22
8/2005	0.813541	0.802761	0.820951	23
7/2005	0.830746	0.820546	0.841538	21
6/2005	0.822078	0.811425	0.829600	22
5/2005	0.787919	0.771962	0.810964	22
4/2005	0.772948	0.764701	0.780640	21
3/2005	0.757648	0.745379	0.773635	21
2/2005	0.768493	0.754148	0.783576	20
1/2005	0.762199	0.740357	0.773036	21
12/2004	0.745911	0.733514	0.758093	23
11/2004	0.769859	0.752162	0.787092	22
10/2004	0.800834	0.781739	0.815195	21
9/2004	0.818521	0.805867	0.830634	22
8/2004	0.821368	0.809127	0.834516	22
7/2004	0.815355	0.805672	0.831532	22
6/2004	0.823558	0.811754	0.833264	22
5/2004	0.832926	0.816593	0.847314	21
4/2004	0.834460	0.811688	0.845594	20
3/2004	0.815598	0.801025	0.825219	23
2/2004	0.790819	0.777726	0.805283	20
1/2004	0.792891	0.779545	0.808211	21
12/2003	0.814114	0.791766	0.835073	21
11/2003	0.854767	0.833750	0.875350	20
10/2003	0.855320	0.848320	0.863632	23
9/2003	0.891643	0.858222	0.927386	22

8/2003	0.898038	0.877809	0.924556	21
7/2003	0.879439	0.866326	0.897827	23
6/2003	0.857526	0.843597	0.876194	21
5/2003	0.863654	0.840266	0.891424	21
4/2003	0.922013	0.898392	0.945001	20
3/2003	0.925589	0.902527	0.946074	21
2/2003	0.928272	0.916590	0.934056	20
1/2003	0.941649	0.919963	0.963670	22
12/2002	0.982314	0.953562	1.013069	20
11/2002	0.998690	0.987557	1.009591	21
10/2002	1.019279	1.011122	1.027221	23
9/2002	1.019648	1.002506	1.036377	21
8/2002	1.022781	1.012863	1.032311	22
7/2002	1.008023	0.985610	1.028278	23
6/2002	1.047030	1.002506	1.073768	20
5/2002	1.090641	1.065303	1.107420	22
4/2002	1.128958	1.106439	1.141162	21
3/2002	1.141855	1.129561	1.156203	20
2/2002	1.149406	1.137139	1.158480	20
1/2002	1.132378	1.106439	1.165773	22
12/2001	1.121414	1.105094	1.136622	19
11/2001	1.125615	1.099263	1.139212	22
10/2001	1.104050	1.085305	1.125239	23
9/2001	1.097800	1.078865	1.129305	20
8/2001	1.110822	1.085069	1.141162	23
7/2001	1.162160	1.137268	1.192748	22
6/2001	1.172155	1.154468	1.181335	21
5/2001	1.144229	1.118693	1.179245	22
4/2001	1.121523	1.107174	1.139991	19
3/2001	1.099929	1.068034	1.132246	22
2/2001	1.085116	1.061008	1.104240	20
1/2001	1.065941	1.047669	1.093374	22
12/2000	1.114927	1.074114	1.144820	19
11/2000	1.167826	1.145475	1.189626	22
10/2000	1.169830	1.136105	1.211827	22
9/2000	1.146944	1.111111	1.179802	21
8/2000	1.106222	1.079447	1.122839	23
7/2000	1.064348	1.047998	1.085069	21
6/2000	1.053652	1.034340	1.072156	22
5/2000	1.104009	1.068490	1.126761	22
4/2000	1.056359	1.033805	1.100715	18
3/2000	1.037009	1.028278	1.047889	23
2/2000	1.016965	0.993246	1.037452	21
1/2000	0.986733	0.962649	1.021346	21
12/1999	0.989415	0.976658	0.998502	23

11/1999	0.967446	0.945895	0.992359	22
10/1999	0.934114	0.920048	0.956663	21
9/1999	0.952413	0.936154	0.966931	22
8/1999	0.943179	0.926698	0.958497	22
7/1999	0.966283	0.934754	0.987752	22
6/1999	0.963647	0.954745	0.972763	22
5/1999	0.940975	0.926012	0.956389	21
4/1999	0.934256	0.920217	0.945090	22
3/1999	0.918917	0.908100	0.935279	23
2/1999	0.892360	0.881679	0.911660	20
1/1999	0.861346	0.848176	0.878426	21
12/1998	0.853966	0.844381	0.859807	23
11/1998	0.859614	0.844220	0.872990	21
10/1998	0.837804	0.824375	0.848673	22
9/1998	0.869513	0.850539	0.896238	22
8/1998	0.913006	0.903512	0.923154	21
7/1998	0.917680	0.901260	0.933012	23
6/1998	0.914278	0.904241	0.926473	22
5/1998	0.906782	0.899817	0.916297	21
4/1998	0.926072	0.914466	0.945417	22
3/1998	0.931539	0.921649	0.941034	22
2/1998	0.926156	0.915594	0.934750	20
1/1998	0.925947	0.909143	0.938658	22
12/1997	0.905767	0.899920	0.913372	23
11/1997	0.882941	0.868905	0.898842	20
10/1997	0.895985	0.874239	0.909426	23
9/1997	0.912505	0.896548	0.929259	22
8/1997	0.938876	0.916641	0.962190	21
7/1997	0.913215	0.889714	0.939870	23
6/1997	0.882293	0.876682	0.889543	21
5/1997	0.871415	0.862169	0.884306	22
4/1997	0.874124	0.853704	0.885059	22
3/1997	0.867644	0.858496	0.878988	21
2/1997	0.856468	0.840434	0.870162	20
1/1997	0.817998	0.790499	0.844069	23
12/1996	0.794113	0.784706	0.800310	22
11/1996	0.775522	0.769292	0.786388	21
10/1996	0.784003	0.774584	0.790709	23
9/1996	0.775252	0.765166	0.784398	21
8/1996	0.765263	0.760954	0.770101	22
7/1996	0.773985	0.758616	0.785366	23
6/1996	0.785362	0.779252	0.789902	20
5/1996	0.788358	0.780238	0.794750	23
4/1996	0.775367	0.765365	0.787555	22
3/1996	0.765195	0.762256	0.769221	21

2/1996	0.760900	0.751133	0.771138	21
1/1996	0.758029	0.743188	0.774675	23
12/1995	0.750924	0.745234	0.756808	21
11/1995	0.739928	0.733163	0.749560	22
10/1995	0.741735	0.730483	0.750073	22
9/1995	0.762114	0.742816	0.774997	21
8/1995	0.752840	0.725029	0.776089	23
7/1995	0.728778	0.721748	0.736457	21
6/1995	0.737157	0.728727	0.752326	22
5/1995	0.743333	0.723717	0.763375	23
4/1995	0.732183	0.723383	0.743652	20
3/1995	0.746196	0.732975	0.769777	23
2/1995	0.783221	0.767312	0.796195	20
1/1995	0.795863	0.783327	0.808279	22
12/1994	0.813265	0.802895	0.817661	22
11/1994	0.794771	0.772130	0.810857	22
10/1994	0.783657	0.769237	0.801737	21
9/1994	0.799167	0.793756	0.814389	22
8/1994	0.806858	0.791811	0.817276	23
7/1994	0.808046	0.787923	0.823113	21
6/1994	0.836172	0.812537	0.856133	22
5/1994	0.850217	0.841407	0.861085	22
4/1994	0.868330	0.850843	0.879218	21
3/1994	0.867895	0.856129	0.881019	23
2/1994	0.888127	0.878491	0.899209	20
1/1994	0.892145	0.886722	0.897777	21
12/1993	0.879084	0.870747	0.889712	23
11/1993	0.878425	0.871648	0.885503	22
10/1993	0.850624	0.830270	0.874485	21
9/1993	0.839746	0.823449	0.862830	22
8/1993	0.875528	0.862193	0.892550	22
7/1993	0.871460	0.856235	0.891330	22
6/1993	0.834728	0.805967	0.863771	22
5/1993	0.812354	0.795289	0.828055	21
4/1993	0.809984	0.794719	0.820846	22
3/1993	0.836104	0.821243	0.847252	23
2/1993	0.831858	0.821869	0.839650	20
1/1993	0.814974	0.793096	0.831195	21
12/1992	0.796750	0.780841	0.816963	23
11/1992	0.795176	0.778586	0.807059	21
10/1992	0.745022	0.707989	0.772804	22
9/1992	0.717896	0.684104	0.754536	22
8/1992	0.712412	0.691604	0.727139	21
7/1992	0.729568	0.712177	0.742713	23
6/1992	0.769378	0.742375	0.786939	22

5/1992	0.791859	0.776772	0.810234	21
4/1992	0.806417	0.794705	0.814351	22
3/1992	0.813017	0.800117	0.820694	22
2/1992	0.792764	0.769014	0.810920	20
1/1992	0.771851	0.741788	0.796494	23
12/1991	0.767502	0.744987	0.791903	22
11/1991	0.796267	0.777093	0.817296	21
10/1991	0.827451	0.813233	0.837676	23
9/1991	0.830439	0.813940	0.852829	21
8/1991	0.852923	0.837027	0.888643	22
7/1991	0.873783	0.853275	0.895853	23
6/1991	0.871496	0.852763	0.886367	20
5/1991	0.837258	0.825043	0.849731	23
4/1991	0.830437	0.809954	0.862142	22
3/1991	0.786801	0.746877	0.836982	21
2/1991	0.724403	0.711683	0.745738	20
1/1991	0.738770	0.725556	0.758546	23
12/1990	0.734785	0.720253	0.753713	21
11/1990	0.726277	0.718516	0.740772	22
10/1990	0.742864	0.735427	0.758837	23
9/1990	0.764535	0.757034	0.776030	20
8/1990	0.763772	0.750023	0.785241	23
7/1990	0.795947	0.774204	0.805533	22
6/1990	0.818985	0.808002	0.825924	21
5/1990	0.810402	0.799124	0.823444	23
4/1990	0.822406	0.815549	0.830450	21
3/1990	0.833346	0.823803	0.839600	22
2/1990	0.821553	0.811237	0.829969	20
1/1990	0.831557	0.821594	0.842791	23
12/1989	0.854610	0.827190	0.875716	21
11/1989	0.895568	0.874690	0.909895	22
10/1989	0.912572	0.897731	0.934600	22
9/1989	0.949492	0.912684	0.968307	21
8/1989	0.936288	0.900367	0.953533	23
7/1989	0.922316	0.907906	0.942681	21
6/1989	0.964789	0.950876	0.992994	22
5/1989	0.946890	0.914498	0.979297	23
4/1989	0.910943	0.901003	0.920758	20
3/1989	0.908990	0.896793	0.921382	23
2/1989	0.902977	0.886582	0.918254	20
1/1989	0.892510	0.860639	0.910249	22
12/1988	0.857694	0.841077	0.873364	22
11/1988	0.855078	0.839393	0.874101	22
10/1988	0.890237	0.864640	0.912262	21
9/1988	0.912045	0.900519	0.922686	22

8/1988	0.919861	0.908639	0.934755	23
7/1988	0.897939	0.885233	0.919302	21
6/1988	0.854195	0.834370	0.888322	22
5/1988	0.824872	0.818021	0.839169	22
4/1988	0.815388	0.809045	0.825196	21
3/1988	0.818358	0.809253	0.826720	23
2/1988	0.827156	0.822762	0.834569	21
1/1988	0.803217	0.771986	0.819798	21
12/1987	0.797034	0.772437	0.814857	23
11/1987	0.820973	0.799189	0.839049	21
10/1987	0.874121	0.845679	0.893267	22
9/1987	0.879233	0.870333	0.892065	22
8/1987	0.901320	0.881120	0.920682	21
7/1987	0.894854	0.883444	0.901615	23
6/1987	0.881335	0.867033	0.894148	22
5/1987	0.866650	0.854823	0.883368	21
4/1987	0.876441	0.861290	0.887198	22
3/1987	0.887110	0.873843	0.898306	22
2/1987	0.884427	0.869475	0.901439	20
1/1987	0.901382	0.861362	0.936615	22
12/1986	0.957451	0.936845	0.973321	23
11/1986	0.973777	0.951491	0.995373	20
10/1986	0.963717	0.949051	0.992372	23
9/1986	0.979435	0.958988	0.997209	22
8/1986	0.988511	0.978588	1.003550	21
7/1986	1.025179	1.001097	1.042413	23
6/1986	1.059406	1.041222	1.102793	21
5/1986	1.055219	1.029231	1.094875	22
4/1986	1.075707	1.030208	1.135018	22
3/1986	1.066980	1.039028	1.104167	21
2/1986	1.097072	1.039809	1.135264	20
1/1986	1.147305	1.120802	1.161284	23
12/1985	1.176971	1.154751	1.191048	22
11/1985	1.209892	1.174267	1.225147	21
10/1985	1.233940	1.218139	1.250103	23
9/1985	1.322452	1.241607	1.379971	21
8/1985	1.299447	1.282335	1.330412	22
7/1985	1.350530	1.297093	1.410473	23
6/1985	1.416899	1.390801	1.432836	20
5/1985	1.439019	1.404302	1.501265	23
4/1985	1.430855	1.381489	1.460848	22
3/1985	1.531414	1.433369	1.582410	21
2/1985	1.521453	1.465895	1.605546	20
1/1985	1.462488	1.448840	1.475035	23
12/1984	1.433962	1.416110	1.452936	21

11/1984	1.383003	1.350684	1.430069	22
10/1984	1.418950	1.397565	1.450718	23
9/1984	1.393439	1.336138	1.459112	20
8/1984	1.328601	1.315646	1.342144	23
7/1984	1.310675	1.288176	1.333756	22
6/1984	1.261179	1.231277	1.292531	21
5/1984	1.265454	1.248305	1.282687	23
4/1984	1.218650	1.194314	1.251591	21
3/1984	1.198483	1.172707	1.225407	22
2/1984	1.246302	1.200946	1.287037	21
1/1984	1.287442	1.252702	1.300668	22
12/1983	1.259576	1.234751	1.270780	22
11/1983	1.228123	1.211277	1.244960	22
10/1983	1.193595	1.182846	1.204162	21
9/1983	1.216960	1.207034	1.229255	22
8/1983	1.216254	1.191297	1.242934	23
7/1983	1.177005	1.154724	1.201818	21
6/1983	1.159048	1.145511	1.171430	22
5/1983	1.123667	1.110082	1.145284	22
4/1983	1.110417	1.099130	1.120919	21
3/1983	1.088073	1.064437	1.108560	23
2/1983	1.084942	1.069167	1.107901	20
1/1983	1.066787	1.041453	1.104276	21
12/1982	1.079381	1.057125	1.102248	23
11/1982	1.134617	1.108878	1.148704	22
10/1982	1.120988	1.107709	1.136864	21
9/1982	1.107160	1.086513	1.124557	22
8/1982	1.093443	1.069288	1.112837	22
7/1982	1.086098	1.059184	1.107896	22
6/1982	1.064222	1.024349	1.098328	22
5/1982	1.003347	0.989023	1.018327	21
4/1982	1.040659	1.014103	1.052202	22
3/1982	1.025688	1.004102	1.044940	23
2/1982	1.006310	0.992967	1.022152	20
1/1982	0.971916	0.947454	0.992971	21
12/1981	0.957169	0.937730	0.971316	23
11/1981	0.941413	0.931859	0.957432	21
10/1981	0.950698	0.923718	0.978023	22
9/1981	0.977640	0.927015	1.016804	22
8/1981	1.033774	1.004849	1.064021	21
7/1981	1.007479	0.994809	1.018555	23
6/1981	0.980246	0.959208	0.999905	22
5/1981	0.945136	0.912094	0.964446	21
4/1981	0.890718	0.863401	0.912094	22
3/1981	0.866418	0.841714	0.890384	22

2/1981	0.869804	0.852523	0.909914	20
1/1981	0.813140	0.784686	0.855634	22
12/1980	0.799397	0.788423	0.821489	23
11/1980	0.779311	0.761870	0.792528	20
10/1980	0.747560	0.732651	0.773032	23
9/1980	0.728943	0.723365	0.738540	22
8/1980	0.728434	0.720535	0.734925	21
7/1980	0.712573	0.707398	0.726216	23
6/1980	0.721121	0.716266	0.727192	21
5/1980	0.732058	0.721493	0.740580	22
4/1980	0.765616	0.733395	0.802065	22
3/1980	0.754906	0.728048	0.787928	21
2/1980	0.714838	0.708509	0.724554	21
1/1980	0.706348	0.700420	0.712047	23
12/1979	0.711453	0.702608	0.720239	21
11/1979	0.726931	0.711281	0.736244	22
10/1979	0.730788	0.709907	0.740144	23
9/1979	0.729563	0.711960	0.739055	20
8/1979	0.740369	0.736952	0.741962	23
7/1979	0.738676	0.730075	0.747561	22
6/1979	0.763344	0.745997	0.774808	21
5/1979	0.770240	0.763870	0.776765	23
4/1979	0.761488	0.755958	0.765805	21
3/1979	0.750013	0.747614	0.751948	22
2/1979	0.748288	0.741719	0.758255	20
1/1979	0.743957	0.729091	0.750961	23
12/1978	0.757127	0.733463	0.778665	21
11/1978	0.762800	0.714221	0.777385	22
10/1978	0.740566	0.697611	0.768927	22
9/1978	0.780590	0.770516	0.792699	21
8/1978	0.786725	0.761662	0.800552	23
7/1978	0.805927	0.799009	0.812234	21
6/1978	0.820185	0.814545	0.825352	22
5/1978	0.828530	0.817715	0.837631	23
4/1978	0.808729	0.795880	0.823172	20
3/1978	0.810799	0.799427	0.827036	23
2/1978	0.826139	0.808500	0.836962	20
1/1978	0.833262	0.815077	0.843708	22
12/1977	0.848586	0.829948	0.867345	22
11/1977	0.872951	0.867479	0.878129	22
10/1977	0.880412	0.873067	0.887410	21
9/1977	0.892765	0.888970	0.895668	22
8/1977	0.888419	0.880561	0.895610	23
7/1977	0.881668	0.871576	0.895703	21
6/1977	0.899034	0.895303	0.900816	22

5/1977	0.899127	0.897123	0.902185	22
4/1977	0.903238	0.898470	0.906877	21
3/1977	0.907193	0.905859	0.908860	23
2/1977	0.909920	0.907308	0.914005	20
1/1977	0.905946	0.891559	0.915846	21
12/1976	0.903392	0.897120	0.910605	23
11/1976	0.910649	0.906088	0.913824	22
10/1976	0.913079	0.909053	0.920440	21
9/1976	0.921169	0.914364	0.927180	22
8/1976	0.930169	0.926625	0.934292	22
7/1976	0.934277	0.928951	0.939786	22
6/1976	0.931617	0.929326	0.935228	22
5/1976	0.926114	0.916614	0.933853	21
4/1976	0.922002	0.915026	0.926328	22
3/1976	0.914464	0.898318	0.929946	23
2/1976	0.894573	0.889427	0.899904	20
1/1976	0.888777	0.881520	0.899169	22
12/1975	0.887459	0.884327	0.891464	23
11/1975	0.876575	0.865916	0.888436	20
10/1975	0.875941	0.866379	0.892382	23
9/1975	0.883785	0.870003	0.905170	22
8/1975	0.868513	0.862314	0.873487	21
7/1975	0.836358	0.805673	0.868688	23
6/1975	0.795549	0.793015	0.803294	21
5/1975	0.798562	0.789433	0.809062	22
4/1975	0.810111	0.801045	0.816101	22
3/1975	0.799054	0.789314	0.805526	21
2/1975	0.808496	0.790440	0.825429	20
1/1975	0.822102	0.801528	0.838365	23
12/1974	0.849653	0.833690	0.865928	22
11/1974	0.868129	0.856398	0.877995	21
10/1974	0.884144	0.877031	0.893206	23
9/1974	0.898176	0.892760	0.901875	21
8/1974	0.886251	0.869908	0.898697	22
7/1974	0.871755	0.861872	0.876764	23
6/1974	0.877181	0.868731	0.887296	20
5/1974	0.860179	0.839848	0.877448	23
4/1974	0.875293	0.858540	0.886321	22
3/1974	0.891338	0.869210	0.909306	21
2/1974	0.917884	0.896983	0.933071	20
1/1974	0.935974	0.892950	0.964799	23
12/1973	0.880263	0.870639	0.892950	21
11/1973	0.849377	0.812770	0.872284	22
10/1973	0.805393	0.797652	0.815509	23
9/1973	0.812675	0.799315	0.822933	20

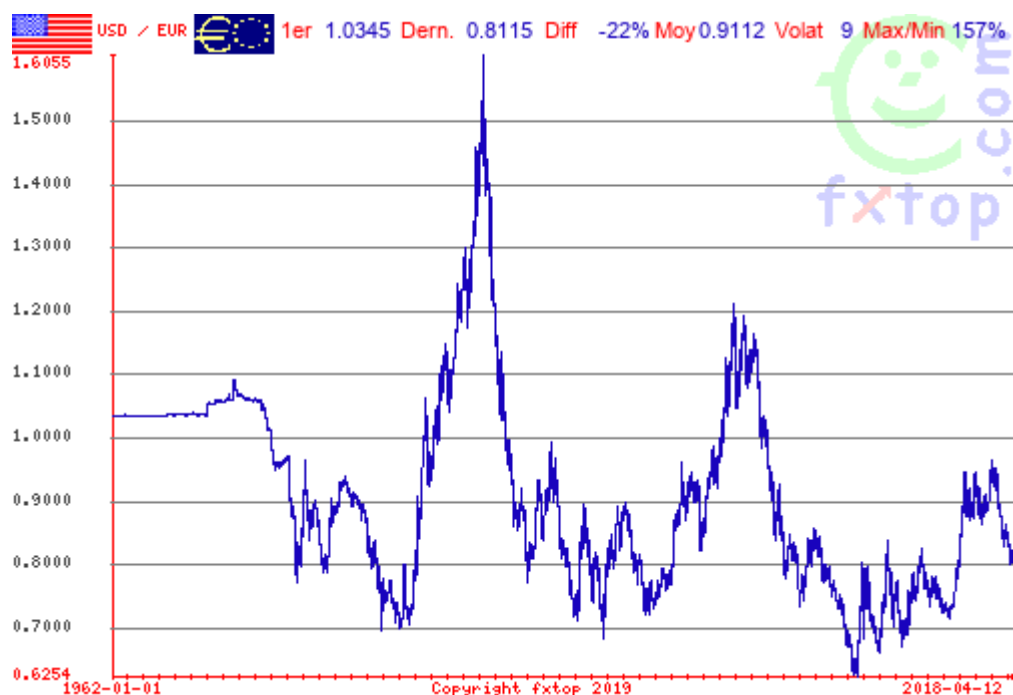
8/1973	0.815040	0.791170	0.834767	23
7/1973	0.790526	0.771483	0.810376	22
6/1973	0.838601	0.806489	0.855394	21
5/1973	0.879110	0.862587	0.893284	23
4/1973	0.890968	0.887440	0.896916	21
3/1973	0.878648	0.875479	0.888291	22
2/1973	0.924000	0.879357	0.958455	20
1/1973	0.968488	0.958550	0.972731	23
12/1972	0.968187	0.966187	0.970165	21
11/1972	0.967229	0.965642	0.968205	22
10/1972	0.965482	0.961979	0.968793	22
9/1972	0.960944	0.959441	0.963841	21
8/1972	0.959352	0.958111	0.960979	23
7/1972	0.956522	0.954993	0.958286	21
6/1972	0.956058	0.952337	0.963361	22
5/1972	0.955722	0.954036	0.957580	23
4/1972	0.957290	0.954674	0.961462	20
3/1972	0.955238	0.949233	0.959030	23
2/1972	0.960238	0.957706	0.965040	21
1/1972	0.972518	0.965251	0.981903	21
12/1971	0.994230	0.980847	1.009195	23
11/1971	1.013550	1.008620	1.016209	22
10/1971	1.015237	1.013629	1.017170	21
9/1971	1.022579	1.012091	1.029559	22
8/1971	1.033712	1.025026	1.043728	22
7/1971	1.045295	1.043229	1.047265	22
6/1971	1.048949	1.047034	1.053292	22
5/1971	1.051483	1.044999	1.057747	21
4/1971	1.058202	1.057580	1.059246	22
3/1971	1.057850	1.057378	1.058764	23
2/1971	1.058366	1.057435	1.059024	20
1/1971	1.059198	1.058177	1.060390	21
12/1970	1.060525	1.059194	1.061741	23
11/1970	1.058943	1.058549	1.059295	21
10/1970	1.059577	1.059107	1.059994	22
9/1970	1.060064	1.059427	1.060547	22
8/1970	1.061088	1.059708	1.061718	21
7/1970	1.061624	1.061049	1.062182	23
6/1970	1.061951	1.061422	1.062871	22
5/1970	1.062032	1.061395	1.062512	21
4/1970	1.063343	1.062107	1.065415	22
3/1970	1.066245	1.065272	1.067855	22
2/1970	1.067820	1.067466	1.068133	20
1/1970	1.067932	1.067412	1.068579	22
12/1969	1.067542	1.065704	1.068515	23

11/1969	1.067468	1.066758	1.068125	20
10/1969	1.072082	1.067250	1.078092	23
9/1969	1.089447	1.079964	1.090215	22
8/1969	1.081350	1.060898	1.091347	21
7/1969	1.061079	1.060243	1.062105	23
6/1969	1.061087	1.060470	1.061674	21
5/1969	1.060920	1.058866	1.070289	22
4/1969	1.060843	1.059240	1.061975	22
3/1969	1.061193	1.060688	1.061560	21
2/1969	1.059779	1.058629	1.060792	20
1/1969	1.057862	1.057213	1.058555	23
12/1968	1.056856	1.055855	1.057387	22
11/1968	1.057327	1.055954	1.058037	21
10/1968	1.058184	1.057366	1.058893	23
9/1968	1.057314	1.056551	1.058034	21
8/1968	1.058944	1.057220	1.059688	22
7/1968	1.058535	1.057576	1.059073	23
6/1968	1.057728	1.056172	1.058954	20
5/1968	1.054710	1.053227	1.056482	23
4/1968	1.054106	1.053163	1.054951	22
3/1968	1.053506	1.052388	1.054513	21
2/1968	1.054346	1.053839	1.054816	21
1/1968	1.054514	1.052940	1.055409	23
12/1967	1.048621	1.047761	1.049620	21
11/1967	1.040635	1.035206	1.048118	22
10/1967	1.036992	1.036745	1.037138	22
9/1967	1.037164	1.036899	1.037378	21
8/1967	1.037227	1.036862	1.037538	23
7/1967	1.037264	1.036641	1.037991	21
6/1967	1.036408	1.035951	1.036911	22
5/1967	1.036719	1.036131	1.037280	23
4/1967	1.037980	1.037139	1.038610	20
3/1967	1.038495	1.038296	1.038761	23
2/1967	1.038580	1.037893	1.039027	20
1/1967	1.039570	1.039005	1.039894	22
12/1966	1.038922	1.038531	1.039309	22
11/1966	1.038728	1.038107	1.039324	22
10/1966	1.038889	1.038434	1.039434	21
9/1966	1.037851	1.036688	1.039333	22
8/1966	1.036389	1.035965	1.037233	23
7/1966	1.036504	1.035979	1.037187	21
6/1966	1.037747	1.037287	1.038321	22
5/1966	1.038727	1.038428	1.039090	22
4/1966	1.038717	1.038490	1.038944	21
3/1966	1.038224	1.037861	1.038656	23

2/1966	1.038111	1.037778	1.038351	20
1/1966	1.037593	1.036993	1.038307	21
12/1965	1.036621	1.036312	1.037112	23
11/1965	1.036454	1.036264	1.036679	22
10/1965	1.036924	1.036555	1.037239	21
9/1965	1.037327	1.037037	1.037809	22
8/1965	1.037615	1.037009	1.037860	22
7/1965	1.037258	1.036802	1.037662	22
6/1965	1.036876	1.036386	1.037274	22
5/1965	1.035805	1.035355	1.036637	21
4/1965	1.035203	1.034956	1.035416	22
3/1965	1.035426	1.035044	1.035857	23
2/1965	1.035220	1.034958	1.035360	20
1/1965	1.035273	1.035094	1.035481	21
12/1964	1.035158	1.034965	1.035298	23
11/1964	1.035429	1.035115	1.035658	21
10/1964	1.035577	1.035376	1.035812	22
9/1964	1.035917	1.035755	1.036111	22
8/1964	1.036030	1.035773	1.036180	21
7/1964	1.035963	1.035797	1.036228	23
6/1964	1.036017	1.035658	1.036303	22
5/1964	1.035531	1.035426	1.035648	21
4/1964	1.035463	1.035386	1.035560	22
3/1964	1.035125	1.034594	1.035511	22
2/1964	1.034735	1.034560	1.034898	20
1/1964	1.034808	1.034628	1.034964	23
12/1963	1.034601	1.034478	1.034898	22
11/1963	1.034699	1.034546	1.034916	21
10/1963	1.035180	1.034948	1.035468	23
9/1963	1.035079	1.034905	1.035344	21
8/1963	1.034984	1.034844	1.035190	22
7/1963	1.034855	1.034594	1.035045	23
6/1963	1.034794	1.034452	1.035043	20
5/1963	1.034675	1.034348	1.034988	23
4/1963	1.034980	1.034738	1.035119	22
3/1963	1.035286	1.035026	1.035617	21
2/1963	1.035599	1.035412	1.035861	20
1/1963	1.035647	1.035133	1.036106	23
12/1962	1.034878	1.033950	1.035473	21
11/1962	1.035981	1.035505	1.036626	22
10/1962	1.035819	1.035380	1.036244	23
9/1962	1.035497	1.035366	1.035694	20
8/1962	1.035144	1.034777	1.035531	23
7/1962	1.034117	1.033683	1.034952	22
6/1962	1.034495	1.034078	1.034903	21

5/1962	1.034723	1.034249	1.035015	23
4/1962	1.034875	1.034716	1.035068	21
3/1962	1.035107	1.034599	1.035412	22
2/1962	1.035388	1.035172	1.035555	20
1/1962	1.034865	1.034503	1.035423	23

Schéma : Représentation schématique de l'évolution du taux de change du dinar algérien de 1962 à 2018.



ANNEXE N°02

STRUCTURE DE LA NOMENCLATURE

STRUCTURE DE LA NOMENCLATURE

ACT	Activité	FIL	Filière	SPE	Spécialité
1	Direction Générale et Unités	1	Direction Générale	79	Direction Générale
		2	Unités de Production	80	Unités de Production
		3	Unités de Prestations	81	Unités de Prestations
2	Administration Générale	5	Administration en Général	1	Administration
				2	Secrétariat
		6	Affaires Générales	3	Gestion des Moyens Généraux
				4	Gestion des Moyens Communs
		7	Affaires Sociales	5	Médecine
				84	Affaires Sociales
		8	Juridique	7	Juridique
				8	Contentieux
		9	Sécurité	9	Sécurité Industrielle
				10	Gardiennage
		10	Imprimerie et Documentation	11	Rédaction et Composition
				12	Impression et Finition
				13	Documentation et Archives
		11	Transport et Manutention	14	Transport du Personnel
				15	Transport de Marchandises
				16	Manutention
3	Organisation et Informatique	12	Organisation Informatique en Général	18	Informatique
				85	Organisation et Informatique en Général
4	Finances et Comptabilité	13	Finances Comptabilité en Général	86	Finances et Comptabilité en Général
		14	Comptabilité	19	Comptabilité Générale
				20	Comptabilité Analytique
		15	Finances	21	Finances et Trésorerie
		16	Budget	23	Budget

STRUCTURE DE LA NOMENCLATURE

ACT	Activité	FIL	Filière	SPE	Spécialité
5	Ressources Humaines	17	Ressources Humaines en Général	87	Ressources Humaines en Général
		18	Etudes Ressources Humaines	24	Réglementation des Ressources Humaines
		19	Gestion Ressources Humaines	25	Gestion du Personnel
				26	Gestion Sociale
		20	Emploi et Formation	27	Emploi et Formation
6	Planification et Contrôle Gestion	21	Planification et Contrôle de Gestion en Général	88	Planification et Contrôle en Général
		22	Planification	28	Planification
		23	Contrôle de Gestion	29	Contrôle de Gestion
				30	Audit
7	Approvisionnement et Commercialisation	24	Approvisionnements et Commercialisation en Général	89	Approvisionnements et Commercialisation en Général
		25	Approvisionnements	31	Achats
				32	Transit et Douanes
		26	Gestion Magasins	33	Réception
				34	Magasinage
				35	Magasinage Produits Finis
		27	Gestion des Stocks	36	Gestion Prévisionnelle
				37	Suivi Gestion des Stocks
		28	Commercialisation	39	Ventes
				41	Marketing

STRUCTURE DE LA NOMENCLATURE

ACT	Activité	FIL	Filière	SPE	Spécialité
8	Techniques et Développement	29	Technique et Développement en Général	91	Techniques et Développement en Général
		30	Etudes et Développement	42	Développement Industriel
				43	Développement Produits
				44	Sous-Traitance
				45	Normalisation et Standardisation
		31	Ordonnancement Lancement	46	Programmation Planification
		32	Méthodes	48	Méthodes Fabrication
				49	Méthodes Maintenance
		33	Qualité	51	Qualité en Général
				52	Etudes et Méthodes Qualité
				53	Qualité et Contrôle Fabrication
				54	Laboratoire Physico-Chimique
				55	Laboratoire Essais Produits
				56	Métrologie
9	Maintenance et Outillage	34	Maintenance Outillage en Général	92	Maintenance et Outillage en Général
		35	Fabrication Mécanique	57	Usinage Traitement Thermique
				58	Outillage
		36	Maintenance Industrielle	59	Electricité Electronique
				60	Mécanique
				61	Construction Métallique
				62	Energies et Utilités
		37	Maintenance Batiment et VRD	63	Batiment VRD
				64	Nettoyage
		38	Maintenance Transport et Manutention	65	Electricité Auto
				66	Mécanique Auto
		39	Maintenance Electroménager	40	Service Après-Ventes

STRUCTURE DE LA NOMENCLATURE

ACT	Activité	FIL	Filière	SPE	Spécialité
10	Production	40	Production en Général	93	Production en Général
		41	Tôlerie Soudure	68	Débitage Emboutissage
				70	Soudage
		42	Traitements de Surface	71	Emaillage
				72	Peinture
				73	Autres Traitements de Surface
		43	Plastique Moussage	74	Injection Plastique et Styropor
				75	Thermo-Formage
				76	Moussage
		44	Prémontage Montage	77	Prémontage
				78	Montage

ANNEXE N°03

LES PLANS D' ACTIONS ET D' AMELIORATION

ANNEXE N°04

LES FICHES D'EMPLOI TYPE

Chef Département Ventes Locales

CAT:

20A ²

DEFINITION SOMMAIRE:

Assure la commercialisation des produits finis sur le marché national.

TACHES PRINCIPALES:

- Participe à l'élaboration des plans et programmes de distribution annuels et pluriannuels;
- Prépare et négocie les conventions d'agréments;
- Définit les programmes annuels de vente;
- Contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et au détail;
- Recueille les doléances des clients nationaux et propose toutes améliorations des prestations commerciales;
- Suit les opérations de recouvrement des créances;
- Veille à la constitution du fichier et dossiers clients;
- Veille au suivi des clients en terme de respect des engagements;
- Etablit systématiquement les revues de contrat;
- Veille à l'application des conditions d'expédition des produits finis;
- Traite et analyse les doléances des clients.
- Contribue à la mise en oeuvre du SME;
- Sensibilise son personnel sur la norme ISO 14001 et veille à l'application des exigences et procédures du SME et de la législation environnementale.
- S'assure de la mise en place du système de management environnemental et suit les aspects et impacts environnementaux liés à sa structure;
- Communique et veille à l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs à l'environnement applicables à ses structures;
- Planifie les actions envisagées pour répondre aux objectifs, cibles et programme environnemental;
- S'assure de la gestion optimale des déchets au niveau de ses structures;

Activité / Filière / Spécialité

ACT: 7 Approvisionnements et Commercialisation

FIL: 28 Commercialisation

SPE: 39 Ventes

Formation de référence exigible

Niveau: 8 Semestres

Type: Etudes Licence

Spécialité: Sciences Commerciales

Diplôme: LICENCE

Form complémentaire: Marketing et techniques de gestion

Experience

10 ans et plus

Incidence Qualité: ☒ OuiIncidence Environnement: ☒ Oui

Aptitudes

- Sens de la supervision
- Sens de la négociation
- Sens de l'anticipation
- Esprit d'initiative

Document sujet à modification et amélioration

379

2016

Chef Service Ventes

CAT:

19

1

DEFINITION SOMMAIRE:

- Coordonne l'activité de la structure
- Gère le fichier client
- Assure les recouvrement

Activité / Filière / Spécialité

ACT: 7 Approvisionnements et Commercialisation

FIL: 28 Commercialisation

SPE: 39 Ventes

TACHES PRINCIPALES:

- Assure le développement et supervise toutes les relations avec les clients
- Oriente, assiste et prend en charge les préoccupations relatives aux ventes et aux moyens de transport
- Elabore un programme d'inspection des clients
- Enregistre et prend en charge les réclamations et les doléances des clients
- Participe aux négociations commerciales
- Veille à la constitution et à la gestion du fichier et des dossiers clients
- Propose toute action ou projet pour développer les relations avec les clients
- Elabore et assure la consolidation du rapport d'activité hebdomadaire mensuel
- Assure la coordination entre les clients et les sav : ENIEM
- Veille au suivi des créances
- Veille au suivi des clients en terme de respect des engagements
- Etablit systématiquement la revue de contrat
- Veille à l'application des conditions d'expédition
- Traite efficacement les doléances des clients
- Suit l'évolution des ventes dans le cadre du crédit caution (état des facturations et règlements.)

Formation de référence exigible

Niveau: 8 Semestres

Type: Etudes d'Ingénieur d'Application

Spécialité : Technico-Commercial

Diplôme: INGENIEUR (d'application)

Form
complémentaire

Experience

8 à 10 ans

Incidence Qualité : ☒ OuiIncidence Environnement : ☐ Non

Aptitudes

- Sens de la supervision
- Sens de la négociation
- Esprit d'initiative
- Sens de la communication

Document sujet à modification et amélioration

380
28/6

Chef Département Ventes Locales

CAT: **20A**

DEFINITION SOMMAIRE:

Assure la commercialisation des produits finis sur le marché national.

TACHES PRINCIPALES:

- Participe à l'élaboration des plans et programmes de distribution annuels et pluriannuels;
- Prépare et négocie les conventions d'agréments;
- Définit les programmes annuels de vente;
- Contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et au détail;
- Recueille les doléances des clients nationaux et propose toutes améliorations des prestations commerciales;
- Suit les opérations de recouvrement des créances;
- Veille à la constitution du fichier et dossiers clients;
- Veille au suivi des clients en terme de respect des engagements;
- Etablit systématiquement les revues de contrat;
- Veille à l'application des conditions d'expédition des produits finis;
- Traite et analyse les doléances des clients.
- Contribue à la mise en oeuvre du SME;
- Sensibilise son personnel sur la norme ISO 14001 et veille à l'application des exigences et procédures du SME et de la législation environnementale.
- S'assure de la mise en place du système de management environnemental et suit les aspects et impacts environnementaux liés à sa structure;
- Communique et veille à l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs à l'environnement applicables à ses structures;
- Planifie les actions envisagées pour répondre aux objectifs, cibles et programme environnemental;
- S'assure de la gestion optimale des déchets au niveau de ses structures;

Activité / Filière / Spécialité

ACT: 7 Approvisionnements et Commercialisation

FIL: 28 Commercialisation

SPE: 39 Ventes

Formation de référence exigible

Niveau: 8 Semestres

Type: Etudes Licence

Spécialité: Sciences Commerciales

Diplôme: LICENCE

Form complémentaire: Marketing et techniques de gestion

Experience

10 ans et plus

Incidence Qualité : ☒ Oui

Incidence Environnement : ☒ Oui

Aptitudes

- Sens de la supervision
- Sens de la négociation
- Sens de l'anticipation
- Esprit d'initiative

Document sujet à modification et amélioration

2381

Chef Service Ventes

CAT: **19**

DEFINITION SOMMAIRE:

- Est chargé de la gestion, supervision et coordination de l'activité de la structure ventes;
- Est responsable de la gestion du fichier clients;
- Est responsable du suivi de la gestion administrative des stocks et du chiffre d'affaires de antennes et dépôts de vente;
- Est responsable du suivi du transport de produits finis.

TACHES PRINCIPALES:

- Suit le chiffre d'affaires;
- Assure le développement et supervise toutes les relations avec les clients;
- Oriente, assiste et prend en charge les préoccupations relatives aux ventes et aux moyens de transport;
- Elabore un programme d'inspection des clients;
- Enregistre et prend en charge les réclamations et les doléances des clients;
- Participe aux négociations commerciales;
- Veille à la constitution et à la gestion du fichier et des dossiers clients;
- Propose toute action ou projet pour développer les relations avec les clients;
- Elabore et assure la consolidation des rapports d'activité périodiques;
- Assure la coordination entre les clients et les SAV ENIEM;
- Veille au suivi des créances en collaboration avec les structures recouvrement et comptabilité;
- Veille au suivi des clients en terme de respect des engagements;
- Etablit systématiquement la revue de contrat;
- Veille à l'application des conditions d'expédition;
- Traite efficacement les doléances des clients;
- Suit l'évolution des ventes dans le cadre du crédit caution (état des facturations et règlements);
- Suit la gestion des antennes et dépôts de vente;
- Suit les approvisionnements des antennes et dépôts de vente en produits finis;
- Suit la gestion des stocks de produits finis des antennes et dépôts de vente;
- Suit le chiffre d'affaires des antennes et dépôts de vente;
- Suit les transferts des produits finis vers l'extérieur et à l'intérieur de la wilaya;
- Est responsable, gère et suit le transport de produits finis;
- Prépare et suit les conventions de transport de produits finis;
- Contrôle et suit les prestations de transport de produits finis;
- Sensibilise son personnel sur la norme ISO 14001 et veille à l'application des exigences du SME et de la législation environnementale.

Activité / Filière / Spécialité

ACT: 7 Approvisionnements et Commercialisation

FIL: 28 Commercialisation

SPE: 39 Ventes

Formation de référence exigible

Niveau: 8 Semestres

Type: Etudes Licence

Spécialité: Sciences Commerciales

Diplôme: LICENCE

Form complémentaire: Techniques et force de vente

Experience

8 à 10 ans

Incidence Qualité: ☒ Oui

Incidence Environnement: ☒ Oui

Aptitudes

- Sens de la supervision
- Sens de la négociation
- Esprit d'initiative
- Sens de la communication

Document sujet à modification et amélioration

282
2018

ANNEXE N°05

QUESTIONNAIRE

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences économiques portant l'intitulé suivant : « le changement organisationnel dans l'entreprise algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H) ».Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire

N.B : IL est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Identification :

Age :

Sexe : Homme ☐

Femme ☐

Nature du poste occupé actuellement :

Catégorie : Exécution ☐

Maitrise ☐

Cadre ☐

Cadre supérieur ☐

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

-.....

-.....

-.....

-.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

Formation :

Diplômes : -.....

-.....

-.....

Stages : -.....

-.....

-.....

-.....

Q1. Dans quel service (unité) travaillez-vous ?

.....

Q2. Êtes-vous informé des projets de l'entreprise ?

Bien informé ☐ Moyennement informé ☐ Peu ou pas informé ☐

Q3. Êtes-vous informé des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Bien informé ☐ Moyennement informé ☐ Peu ou pas informé ☐

Q4. Obtenez-vous les informations par les sources suivantes :

La direction générale :

Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

Votre responsable direct :

Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

Par vos collègues :

Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

Les représentants du personnel :

Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

Ou autres :

.....

.....

.....

Q5. Avant votre recrutement est ce le poste qui vous a motivé ?

Oui ☐ Non ☐

Si non est ce les avantages associés au poste qui vous ont motivé ?

Si oui citez ces avantages :

.....

.....

.....

Si non citez ces autres raisons :

.....

.....

.....

Q6. Le poste est-il compatible (correspond) avec vos compétences ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui présente t-il des avantages ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui citez-les :

.....

.....

.....

Q7. Êtes-vous informé des changements organisationnels de l'entreprise ?

Bien informé ☐ Moyennement informé ☐ Peu ou pas informé ☐

Q8. Avez-vous pris connaissance et été impliqués dans un plan de changement ?

Impliqué dans un plan ☐ Pas de plan de changement ☐ Ne sais pas ☐

Q9. Quels sont les types de changements que vous avez observés au sein de vos entreprises ?

Structurel ☐ Stratégique ☐ technologique ☐ Ne sais pas ☐

Q10. Quelle est la nature des changements que vous avez observés au sein de votre entreprise ?

Produits ☐ Processus ☐ Ne sais pas ☐

Q 11. Commentez les résultats des changements de votre entreprise en termes :

Satisfaction du personnel.

- ☐ Exécrable : grève, mouvement divers
- ☐ Satisfaction médiocre
- ☐ Satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer
- ☐ Bonne
- ☐ Ne sais pas

Stabilité du personnel

- ☐ Personne ne reste
- ☐ Turn-over important
- ☐ Trop grande : difficultés de renouvellement, pyramide des âges anormale
- ☐ Bonne stabilité
- ☐ Ne sais pas

Absentéisme

- ☐ Très important et posant ses problèmes
- ☐ Normal ou faible
- ☐ Ne sais pas

Q12. Que pensez-vous des plans d'amélioration dans votre entreprise en termes des éléments suivants :

Existence

- ☐ Pas de plan d'amélioration
- ☐ Existence de plans d'amélioration
- ☐ Ne sais pas

Suivi

- ☐ Plans d'amélioration théoriques
- ☐ Existence de plans d'amélioration et de leur suivi
- ☐ Ne sais pas

Utilité

- ☐ C'est peut-être bon pour l'entreprise, mais ne vous sert pas à grand chose

- ☐ Permet de savoir où vous allez et de concentrer vos efforts sur les points utiles
- ☐ Ne sais pas

Liaison avec la formation

- ☐ Aucune
- ☐ Plus théorique
- ☐ Efficace
- ☐ Ne sais pas

Q13. Que pensez-vous du système de gestion et d'accompagnement du changement mis en place dans votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Q14. Ce système (de gestion et d'accompagnement du changement) est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, citez les éléments qui vous motivent :

.....

.....

.....

Si non, citez les éléments d'insatisfaction :

.....

.....

.....

Q15. En tant que personnel de l'ENIEM quels sont les éléments qui vous incitent à donner le meilleur de vous-même à l'ère de tous les changements enregistrés au fil du temps ?

.....

.....
.....

Q 16. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes :

Degré de réalité

- ☐ Véritable préoccupation de l'entreprise
☐ Existe surtout au niveau du discours
☐ Ne sais pas

Degré de maturité

- ☐ Gestion des ressources humaines surtout administrative
☐ Véritable développement des ressources humaines
☐ Ne sais pas

Centralisation

- ☐ Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun
☐ Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques
☐ Ne sais pas

Q17. Avez-vous des suggestions à faire pour votre entreprise afin que le personnel réalise ses attentes (intérêts) et l'entreprise ses objectifs lors des changements organisationnels?

Oui ☐ Non ☐

Si oui citez-les :

.....
.....
.....

Q18. En quelques points, comment qualifierez-vous les changements réalisés au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Q 19. En quelques points, quels regards portez-vous sur l'impact du changement organisationnel sur la gestion de la ressource humaine au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	12
INTRODUCTION.....	13
I. UN FOISONNEMENT DES THEORIES.....	14
I.1.L'école classique (1900-1930).....	14
I.1.1. La bureaucratie : une rationalisation de l'organisation.....	14
I.1.2. L'école classique de gestion	15
I.1.3. L'école de la gestion scientifique.....	15
I.2.L'école des relations humaines (1920-1970).....	15
I.3.L'analyse sociotechnique (1945-1960).....	16
I.4.L'école systémique (1950-1980).....	16
I.5.L'école de la contingence(1954-1990).....	16
I.6.L'école de l'écologie des populations.....	17
I.7.Le développement organisationnel.....	17
I.8. Les théories économiques des organisations.....	17
I.8.1. La théorie des coûts de transaction	17
I.8.2. La théorie de l'agence.....	18
I.8.3. La théorie des droits de propriété.....	18
I.9. De l'organisation à la réorganisation : vers une configuration organisationnelle.....	18
I.9.1. Pourquoi réorganiser ?	18
II. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : QUELLE REPRESENTATION ?.....	24
II.1.. Différentes notions autour du changement : adaptation, transformation, changement ... (au-delà des mots).....	24

TABLE DES MATIERES

II.2.. Diversité des théories.....	26
II.2.1. Cadre d'analyse.....	27
II.2.2 Base conceptuelle.....	31
II.2.2. 1. Les moteurs et logiques du changement	32
II.2.2. 2. Les étapes et finalités du changement	41
II.2.2.3. Origines et formes du changement.....	41
II.2.2.4. Les modèles et processus du changement	51
III. LE CHANGEMENT : QUELLES PERSPECTIVES.....	56
III.1. Perspective macro- économique : une approche écologique.....	56
III.2. Perspective micro-économique: une approche évolutionniste.....	60
III.2.1 Approche linéaire.....	60
III.2.2. Approche processuelle.....	61
III.2.2.1. Les fondements du courant contextualiste.....	63
IV. LES GRANDS DEBATS AUTOUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	68
IV.1. Le changement organisationnel: un phénomène imposé ou voulu?.....	69
IV.2. Le changement organisationnel: un problème incrémental ou radical?.....	70
IV.3. Le changement organisationnel : un phénomène prescrit ou construit ?.....	71
IV.4. Du changement compris au changement vécu.....	75
IV.4.1. Les questions relatives au changement lui-même	78
IV.4.2. Les questions relatives au management	78
IV.4.3. Les questions relatives à l'organisation	79
IV.4.4. Les questions relatives au processus engagé, à son ingénierie et son mode opératoire.....	79
.....	79
V. CONCEPTS CLES AUTOUR DU CHANGEMENT	80
V.1. L'apprentissage organisationnel.....	81

TABLE DES MATIERES

V. 2. La résistance au changement organisationnel.....	
V.2.1. Les moyens de combattre la résistance au changement.....	82
V.3. La conduite du changement	82
VI. L'ORIENTATION CLIENT : CARACTERISTIQUE DES CHANGEMENTS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.....	83
CONCLUSION.....	86
 CHAPITRE II :LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUTOUR DU CHANGEMENT.....	 87
INTRODUCTION	88
I. PRESENTATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	89
I.1. Présentation de la gestion des ressources et évolutions.....	89
I.1.1. Les théories traditionnelles	90
I.1.2. Les nouvelles théories.....	106
I.1.3 La théorie béhavioriste	107
I.1.4. Les théories du capital humain	112
I.2. Brève anthologie de la relation entre G.R.H et changement organisationnel.....	121
 II. CADRE D'ANALYSE DE LA CONCEPTION DE LA GRH.....	 122
II.1.Genèse et émergence de la GRH.....	123
II.2. La professionnalisation des pratiques de GRH.....	123
II.3. Maturité de la GRH.....	124
II.4. Les activités de la GRH.....	125
II.5. Les modèles de GRH : brève revue des écrits.....	128
II.5.1. Intérêt du choix du modèle de Pichault et Nizet	129
II.6. GRH et évolution des missions de la fonction ressources humaines	131
II.6. 1. La GRH dans son contexte.....	133
 III.LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	 138

TABLE DES MATIERES

III.1. Aperçu de la gestion des ressources humaines au Maghreb	
III.2. La gestion des ressources humaines en Algérie.....	139
III.2.1. Algérie : évolution et configurations de la gestion des ressources humaines.....	140
III.2.2. Les configurations de la gestion des ressources humaines en Algérie.....	142
III.3. Les procédés traditionnels préconçus de gestion des ressources humaines.....	143
IV. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	144
IV.1. Le renouveau de la relation entre GRH et changement organisationnel.....	148
IV.2. Les fondements d'un regard renouvelé de la relation GRH et changement organisationnel.....	148
IV.2.1. La GRH face à une quête d'une identité professionnelle.....	148
IV.2.2. Le Développement Organisationnel (D.O.).....	149
IV.2.3. Un regard renouvelé du changement.....	150
IV.3. Changements organisationnels et GRH : à travers les NFO	151
CONCLUSION	160
CHAPITRE III : MODELISATION ET PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES.....	161
INTRODUCTION	162
I. MODELISATION.....	163
I.1. Phase 1 : déterminants du changement organisationnel.....	163
I.2. Phase 2 : la GRH en période de changement.....	166
I.3. Phase 3 : le CHEQ comme outil d'évaluation du potentiel d'adoption du changement)	168

TABLE DES MATIERES

I.3.1. Le CHEQ	168
I.3.2. Le mode d'emploi du CHEQ.....	170
I.3.3. L'exploitation du CHEQ.....	175
II. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE.....	178
II.1. Un constructivisme « aménagé ».....	179
II.2. Besoin d'un cadre conceptuel.....	180
III. CHOIX METHODOLOGIQUE.....	181
III.1. Recherche qualitative ou qualitative ?.....	181
III.2. Quelle « méthode de terrain » ?.....	182
III.2.1. Refus de la recherche empirique et de la recherche expérimentale.....	183
III.2.2. Une méthode à mi-chemin entre l'étude de cas et la recherche-action.....	184
III.2.2.1. L'étude de cas	185
III.2.2.2. La recherche-action.....	186
III.3. Une analyse longitudinale	188
IV. DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	189
IV.1. Pré-enquête	189
IV.2. Le déroulement de l'enquête.....	190
IV.3. L'après enquête : traitement et analyse	192
V. LE CONTEXTE ECONOMIQUE ALGERIEN	192
V.1. L'entreprise publique (généralités).....	193
V.1.1. L'approche juridique.....	193
V.1.2. L'approche managériale.....	193
	194
	194

TABLE DES MATIERES

V.1.3. L'approche politico-économique.....	
V.1.4. Les limites de l'entreprise publique.....	
V.1.4.1. Les limites d'ordre politique.....	194
V.1.4.2. Les limites d'ordre idéologique.....	194
V.1.4. 3. Les limites d'ordre financier.....	195
V.1.4. 4. Les limites d'ordre cognitif.....	195
V.1.5. Les réformes pour la relance économique.....	195
V.2. L'évolution de la restructuration et de la gestion des entreprises publiques en Algérie.....	196
V.2.1. Les efforts et limites de modernisation.....	203
V.2.2. Quelques principes régissant le système de gestion des entreprises publiques.....	206
V.3. La relance économique et ses objectifs.....	207
V.3.1. Evolution de l'économie algérienne (rappel).....	208
V.3.1.1. l'industrialisation et l'économie algérienne.....	209
V.3.1.2 Le lancement du processus de réforme et la crise de 1985-86.....	209
V.3.1.3. La réforme et les programmes d'ajustement structurel et leur remise en cause.....	210
V.3.1.4. Hydrocarbures en hausse et poursuite des réformes.....	211
V.4. Analyse de la filière de production des industries électriques, électroniques et de l'électroménager (EEEM) en Algérie.....	211
V.4.1. Adéquation de la filière à son environnement.....	213
V.4.2. Structure de la filière « EEEM ».....	214
V.4.2.1. La filière EEEM est animée par trois principaux acteurs.....	215
V.4.2.2. Segmentation des activités de production industrielle.....	216
V.4.2.3. Répartition de la production des importations et exportations du secteur public (Electroménager)	218
CONCLUSION	221
 CHAPITRE IV : ETUDE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA GRH AU SEIN DE L'ENIEM	 223

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	224
I.LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER (ENIEM).....	225
I.1. Création de l'ENIEM	225
I.1.1. Historique	225
I.1.2. Situation géographique	226
I.2.Evolution, objectifs et missions de l'ENIEM	227
I.2.1. Evolution de l'ENIEM	227
I.2.2. Les objectifs de l'ENIEM.....	228
I.2.3. Les missions de l'ENIEM	229
I.3. Les activités principales des unités de l'ENIEM	229
I.4. Le système d'information de l'ENIEM	232
I.5. Technologies employées par l'ENIEM	234
II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ENIEM	235
II.1. La composante humaine de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager(ENIEM).....	236
II.1.1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM.....	236
II.1.2. Illustration de départs en retraite et de recrutement au sein de l'ENIEM.....	238
II.2. La réglementation qui régit la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM.....	239
II.3. Les procédures de motivation.....	244
II.4. Diagnostic de l'ENIEM	247
II.4.1. Organisation de l'ENIEM	247

TABLE DES MATIERES

II.4.1.1 La structure de l'ENIEM	247
II.4.1.2 Le système de contrôle de l'ENIEM	247
II.4.1.3 La culture au sein de l'ENIEM	248
II.4.2. Diagnostic de l'environnement, des ressources et des compétences de l'ENIEM	248
II.4.2.1. Environnement externe et cadre institutionnel	248
II.4.2.2. Diagnostic de l'environnement interne de l'ENIEM	249
II.5. La stratégie de l'ENIEM.....	251
II.5.1. A l'ère de l'économie planifiée	252
II.5.2.A l'ère de l'économie de marché	252
II.6. Diagnostic de la fonction personnel	254
 III.LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS	255
III.1. L'électroménager : Un secteur devenu fortement concurrentiel	255
III.2. Etat des lieux du changement organisationnel au sein de l'ENIEM	256
III.3. Objectifs du changement selon les différents plans de l'organisation	256
III.3.1. Le plan commercial	257
III.3.2. Le plan industriel (production)	257
III.3.3. Plan financier	257
III.3.4. Plan de gestion des ressources humaines	258
III.3.5. Plan d'organisation et des systèmes d'information	258
III.3.6. Synthèse sur les choix stratégiques de l'ENIEM	259
III.4. Analyse des plans d'action et d'amélioration	259
III.4.1. Le plan d'action et d'amélioration de 2016.....	260
III.4.2. Le plan d'action et d'amélioration de 2017	277
III.5. Analyse des fiches d'emploi type de l'ENIEM	289

TABLE DES MATIERES

III.5.1. Fiche d'emploi type : chef de service ventes (2016)	289
III.5.2. Fiche d'emploi type : chef de service ventes (2018)	291
III.6. Application du CHEQ à l'ENIEM	294
 IV. DISCUSSION DES RESULTATS	 296
IV.1. Identification des répondants	297
IV.2. Informations sur le changement organisationnel	298
IV.3. Les sources d'information	302
IV.4. La GRH au sein de l'ENIEM	304
 CONCLUSION	 310
 CONCLUSION GENERALE	 311
BIBLIOGRAPHIE	317
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	325
ANNEXES	331
TABLE DES MATIERES	392

Résumé

Notre travail consiste à étudier les incidences du changement organisationnel sur la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise algérienne. Pour ce faire et traiter la problématique posée, nous avons émis trois hypothèses et qui sont, respectivement, formulées de la manière suivante : la première consiste à dire que pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, nous estimons qu'elle a une place importante au sein de l'ENIEM, elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, elle est considérée comme étant une composante à caractère plutôt stratégique. La seconde se rapporte à la relation entre la G.R.H et le changement organisationnel qui évolue dans le discours théorique plutôt que dans la pratique. Enfin, la dernière, elle stipule que le changement a un impact indéniable sur la structuration de la G.R.H. Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une étude de cas de l'ENIEM qui se justifie par sa taille, proximité, évolution, etc. Pour l'exploitation des données nous avons fait appel au logiciel SPSS afin de traiter et d'analyser les données collectées de l'étude de cas (documentation, observation, guide d'entretiens et questionnaire). Au final, concernant les résultats de notre thèse, nous avons fait un rapprochement entre le changement organisationnel et son incidence sur la gestion de la ressource humaine. Où nous avons effectué un croisement entre les théories du changement organisationnel et les théories de la G.R. Sur le plan empirique, et après avoir vérifié nos hypothèses, nous avons conclu que le changement organisationnel a des incidences sur la G.R.H mais avec la condition d'assurer l'accompagnement de cette dernière lors des changements à opérer au sein de l'entreprise.

Mots clés : changement organisationnel, conduite du changement organisationnel, résistance au changement et gestion des ressources humaines.

Abstract

Our job is to study the impact of organizational change on the management of human resources within the Algerian company. For that to be done and the problem to be posed, that we have replaced, that we have, respectively, what was said, the first time, that's what we did important place within the ENIEM, it is not put in second, on the contrary, it is considered as a strategic element. The second relates to the relationship between G.R.H and organizational change in theoretical discourse as in practice. Finally, the last, it states that the change has an undeniable impact on the structuring of G.R.H. For the analysis we use SPSS (documentation, observation, interview). In the end, we have made a connection between organizational change and its impact on the management of human resources. Where we made a cross between the theories of organizational change and the theories of GRH On the empirical level, and having verified our predictions, we have completed the organizational change on the GRH but with the condition of the assistance of the last time.

Key words: organizational change, organizational change management, resistance to change and human resources management.

ملخص

مهمتنا هي دراسة تأثير التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية. من أجل أن يتم ذلك قمنا بطرح مشكلة بحثنا، و قمنا بوضع فرضياتنا بحيث أدرجناها كالتالي، أولا إدارة الموارد البشرية لها مكان مهم داخل (ENIEM)، وانه لم يتم وضعها في الدرجة الثانية ، على العكس من ذلك ، فإنها تعتبر عنصرا استراتيجيا. والثانية تتعلق بالعلاقة بين (G.R.H) والتغيير التنظيمي في الخطاب النظري كما في الممارسة. و الأخيرة ، تنص على أن التغيير له تأثير لا يمكن إنكاره على هيكله G.R.H. اختيارنا لهذه المؤسسة مبني على كون المؤسسة كبيرة وفي الجوار و من أجل التغيير الموجود فيها ، إلخ. من أجل عملنا استعننا SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من دراسة الحالة (التوثيق والملاحظة ودليل المقابلة والاستبيان). في النهاية ، قمنا بعمل علاقة بين التغيير التنظيمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية. اضافة عملنا تكمن في توصيلنا الى عمل مزج بين نظريات التغيير التنظيمي ونظريات الموارد البشرية على المستوى التجريبي ، وبعد وبعد التحقق من فرضياتنا، استنتجنا أن التغيير التنظيمي له اثر على إدارة الموارد البشرية ولكن بشرط مساعدة الأخير الوقت.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير وإدارة الموارد البشرية.