MINISTERE DE L'ENSEIGEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Thème

L'impact du changement organisationnel sur la Performance de la Ressource Humaine

Cas: Banque National d'Algérie Tizi-Ouzou

ÉTUDE RÉALISÉ AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT GESTION ADMINISTRATIVE ET BUDGET

PRÉSENTÉ PAR :

AMMOUR KENZA
GUERBAS TAOUS

ENCADRÉ PAR :

MME. MATMAR DALILA

Devant les Jury composé de :

Présidente : Chekaoui Smina
Examinatrice : Tessada Yasmina
Rapportrice: Matmar Dalila

Promotion : 2023/2024

REMERCIEMENT

Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la santé, la patience et la volonté nécessaires à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à notre chère promotrice Professeur Mme. MATMAR Dalila pour avoir accepté de diriger notre travail et pour nous avoir consacré son temps précieux afin de nous orienter et de nous conseiller tout au long de l'année écoulée. Nous tenons à lui exprimer ici notre profonde reconnaissance pour son aide et sa disponibilité.

Nous tenons aussi à remercier le chef de département Gestion Administrative et Budget Mr .NAZEF qui a accepté de nous accueillir en stage au sein de la BNA agence 183 Tizi-Ouzou, pour son aide et la mise à notre disposition des différents moyens durant la période de stage ainsi que Mr. CHIBANE pour son accueil.

Nous remercient également Mme Akli la Directrice de la Banque Islamique.

Son oubliées les efflores de

Mr. Maziani , Mr. Zerkhfaoui , Mr. Drir , Mme. Chekaoui durent notre cursus en master en management stratégique pour toutes les fois ou ils était présent avec leurs bagages de connaissances et ça motivations.

Et enfin, nos remerciements vont aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.



AMMOUR KENZA

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude

A l'âme de mon grand-père

A moi même

Pour tout les efforts fourni afin d'apporté un travail de qualité

A mes chers parents

Qui m'ont toujours soutenue et encouragée pour arriver à la dernière marche de mon cursus universitaire. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour qu'ils me témoignent. Ce travail est le fruit de votre bonté. Puisse Dieu me donner la chance de vous partager le résultat de tous vos sacrifices. Je leur souhaite une longue vie.

A mon cher frère, et mes chères sœurs

« Mokrane, Sylia, Imane »

A ma cher aimé

« Elina Mayline »

A mes amis

« Amine, Nassim, Kaci , Hayat , Sabrina » qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné.

Que ce travail soit l'expression de ma grande affection et un témoignage de mon attachement et de mon grand profond amour.



GUERBAS TAOUS

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez

Depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Puisse dieu, le très haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

A mes chères et adorables sœurs Melissa & Anaïs que Dieux les protège.

A mon mari Akli, pour son soutien et encouragement.

A mes chères et adorables tantes Samira et Lydia.

Liste des tableaux :

Désignation	***Page***
Tableau N°01 *: Les différentes écoles de pensées*	***07***
Tableau N°02 *: Représentations des principaux types, avec leurs avantages et inconvénients*	***11***
Tableau N°03 *: Description des différents types de management.*	***14***
Tableau N°04 *: Les cinq étapes ADKAR.*	***21***
Tableau N°05 : *Les causes multiples de la résistance au changement.*	***54***
Tableau N° 06*: Les différentes typologies de la performance.*	***92***
Tableau N°07: *les banques publiques algériennes et leurs activités.*	***115***
Tableau N°08 : *Les banques privées exerçante sur le territoire algérien et Leurs activités.*	***116***
Tableau N°09 *: La différenciation entre la BNA classique et BNA islamique.*	***137***
Tableau N°10: *La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle.*	***145***
Tableau N° 11 *: La répartition de l'échantillon selon le sexe.*	***146***
Tableau N° 12 : *Répartition du personnel selon l'âge.*	***148***
Tableau N° 13:*Répartition du personnel selon l'ancienneté.*	***149***
Tableau N° 14 : *Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction.*	***150***

Liste des figures :

Désignation	***Page***
Figure N°01 : *Les styles du management*	***13***
Figure N°02*: Processus de changement « le modèle Lewin »*	***20***
Figure N°03 : *Les Modèle ADKAR*	***22***
Figure N°04 : *Les 8 étapes de modèle de kotter*	***22***
Figure N°05: *Courbe du changement de Kubler-Ross*	***24***
Figure N°06 : *Modèle 7s de McKinsey*	***25***
Figure N°07 :*Modèle Roue de Deming*	***26***
Figure N°08*: Enjeux positifs du changement en fonction de l'entreprise*	***29***
Figure N°09: *Enjeux négatifs du changement en fonction de l'entreprise*	***29***
Figure N° 10: *Les formes du changement*	***36***
Figure N°11*:Les typologies du changement*	***39***
Figure N °12: *La matrice du changement*	***40***
Figure N°13 : *L es phases et livrable de la CDC*	***48***
Figure N°14: *Les phases de la résistance au changement*	***56***
Figure N °15:*La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow*	***61***
Figure N° 16: *Les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingent*	***64***
Figure N° 17*:GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique).*	***66***
Figure N°18: *L'intégration des individus au changement (courbe de deuil)*	***83***
Figure N° 19: *La GRH en période du changement*	***88***
Figure N° 20:*Quatre principes fondamentaux de la performance*	***91***
Figure N°21 : *La performance globale*	***93***
Figure N°22 : *La décomposition de la GRH*	***94***
Figure N° 23: *Tableau de bord prospectif*	***96***
Figure N°24*: Organigramme Générale de la banque nationale d'Algérie (BNA)*	***119***
Figure N° 25 : *La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle*	***146***
Figure N°26 : *La répartition de l'échantillon selon le sexe*	***147***
Figure N°27 : *Répartition du personnel selon l'âge*	***148***
Figure N°28: *Répartition du personnel selon l'ancienneté*	***149***
Figure N° 29 : *Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction*	***151***

Liste des abréviations :

- ***BNA :*** *Banque National d'Algérie ……..112*
- ***CDC :*** *Conduit du changement……42*
- ***DGAB :*** *Département Gestion Administrative et Budget……126*
- ***DRE :*** *Direction Réseaux d'Exploitation……125*
- ***GRH*** : *Gestion des Ressources Humaines*……63
- ***GPEC :*** *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ……70*
- ***RH :*** *Ressource humaine ……94*
- ***SB :*** *Le salaire de base ……81*
- ***SMP :*** *Le Système de mesure de performance……95*

SOMMAIRE

SOMMAIRE

- ***Introduction Générale ……...01***
- ***Chapitre I : La revue littérature sur le changement organisationnel***

Introduction……..05

Section 01 : *Cadre conceptuel relatif à l'organisation dans le management* ……06

Section 02 : *Le changement organisationnel……..15*

Section 03 : *La résistance au changement ……42*

Conclusion ……..58

- ***Chapitre II : Le changement organisationnel sur performance de la ressource humaine.***

Introduction ……...59

Section 01 : *Gestion de la ressource humaine ……60*

Section 02 : *La performance de la capitale humaine ……90*

Section 03 *La gestion de la performance de la ressource humaine face au changement….103*

Conclusion……

- ***Chapitre III : L'impact du changement organisationnel sur la performance de la RH au sien de la BNA.***

Introduction ……109

Section 01 : *Présentation de la Banque National d'Algérie……..110*

Section 02 : *Le changement organisationnel au niveau de la BNA (Agence 183)…….131*

Section 03 : *Analyse et interprétation des résultats mobilisés par la BNA (Agence 183)..145*

Conclusion ……...155

- ***Conclusion Générale ……...….156***
- ***Bibliographie***
- ***Table des matière***

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une organisation complexe et ouverte, largement interfacée dans autres acteurs économiques, notamment les fournisseurs, les clients, l'Etat et les organismes sociaux.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, entre autre : La création continue de la richesse, la croissance, la maximisation de la production. Elle intervient dans un environnement plus ou moins favorable, marquée par des tendances, des opportunités, des risques, des menaces et par la présence des concurrents.

Pour faire face aux turbulences de son environnement et aux risques auxquels elles sont exposées, les dirigeants parfois sont mené à opérer des changements au niveau des différentes structures et de ses activités afin qu'elle reste performante.

Ceci est appelé « Le changement organisationnel ».

Toutes les entreprises publiques ou privées sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, et c'est dans ce contexte incertain que les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles veulent survivre et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques, ou l'on souhaite utiliser les meilleures méthodes de conduite de changement, car nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement économique et technologique en mouvance constante et de plus en plus rapide, dès lors le changement devient obligatoire et de plus en plus quotidien.

Le changement est un enjeu majeur dans le monde des organisations.

Son évolution est orientée vers l'hyper-compétitivité, Cette dernière est liée aux changements constants de l'environnement (déréglementation, concurrence accrue, progrès technologique, mondialisation, etc.), au sein auquel évoluent les entreprises. Ainsi, le processus de changement organisationnel semble primordial pour la compétitivité et la pérennité de l'organisation. Un projet de changement représente un investissement important pour une entreprise et son échec est très lourd de conséquences. Aujourd'hui, une grande majorité des changements rencontre des difficultés du fait qu'ils se focalisent sur des aspects purement techniques laissant de côté les dimensions sociales et humaines. Ces échecs rencontrés sont liés à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Dans ce sens, changer ou disparaître devient alors un enjeu important au niveau du management.

Pour cela, le changement est souvent perçu comme une source de difficulté s'il est mal accompagné et se manifeste par une résistance au changement, facteur de déclin de la

*compétitivité**. Kurt Lewin,** pionnier dans l'étude du changement organisationnel, a développé la théorie de la "force du champ", mettant en lumière les forces qui influencent le comportement humain au sein des groupes et des organisations. Son modèle en trois étapes - la déséquilibration, la transition et la rééquilibration - fournit un cadre précieux pour comprendre le processus de changement et les obstacles qui peuvent se présenter.*

***Q**uant à lui **John P. Kotter**, il a établi un modèle en huit étapes pour faciliter la gestion du changement organisationnel. Son ouvrage "Leading Change" propose des directives pratiques pour les leaders cherchant à initier et à mettre en œuvre des changements efficaces au sein de leur organisation. Les étapes clés de son modèle, telles que la création d'un sentiment d'urgence et la communication d'une vision claire, sont essentielles pour mobiliser les membres de l'organisation et assurer le succès du changement. **Rosabeth Moss Kanter** a également apporté une contribution significative à la compréhension du changement organisationnel, en mettant en évidence l'importance du leadership et de la communication dans ce processus. Ses travaux mettent en avant le concept de "poussée culturelle", soulignant la nécessité de créer un environnement favorable à l'innovation et à l'expérimentation pour favoriser le changement.*

***L**e changement organisationnel est une réalité incontournable dans le paysage dynamique des entreprises et des institutions contemporaines. Il représente un processus complexe et souvent délicat, qui nécessite une gestion stratégique et une compréhension profonde des forces en jeu.*

***À** mesure que les entreprises s'évoluent pour s'adapter à un environnement en constante mutation, le changement organisationnel devient un élément central de leur survie et de leur succès à long terme.*

***L**e changement organisationnel peut avoir un impact significatif sur la performance de la ressource humaine d'une entreprise. Les changements peuvent être motivés par divers facteurs tels que la nécessité de s'adapter à un environnement en constante évolution, la recherche d'une plus grande efficacité ou la nécessité de réduire les coûts. Les changements organisationnels peuvent prendre différentes formes, telles que la restructuration, la fusion, l'acquisition ou la mise en œuvre de nouvelles technologies. Ces changements peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise et sur les employés. Les effets positifs peuvent inclure une amélioration de la productivité, une augmentation de la satisfaction des employés et une meilleure adaptation aux changements du marché. Les effets*

négatifs peuvent inclure une résistance au changement, une baisse de la motivation des employés et une diminution de la qualité du travail. Il est important pour les entreprises de gérer efficacement les changements organisationnels pour minimiser les effets négatifs et maximiser les effets positifs. Cela peut inclure une communication claire et transparente avec les employés, une formation adéquate pour les aider à s'adapter aux changements et une gestion efficace des ressources humaines pour minimiser les perturbations.

***A** cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est essentiellement de mieux comprendre le changement organisationnel et de connaître son impact organisationnel sur la performance de la ressource humaine Certaines interrogations découlent de cette **problématique** :*

- ***Quels sont les différents changements que la Banque National d'Algérie a apportée, et quels est leurs impact sur la performance de la RH ?***

Les raisons du choix du thème :

Notre choix de travailler sur le thème de « l'impact du changement organisationnel sur la performance de la ressource humaine »est motivé par les raisons suivantes :

- *L'intérêt du changement au sein d'une entreprise et l'adaptation des salariés a ces changements.*
- *Un sujet d'une grande actualité et pertinence dans le monde des organisations.*

➢ ***Méthodologique du mémoire :***

- ***La structure du mémoire :***

***P**our répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive et élaboré un plan de travail composé de deux (02) parties :*

***L**a partie théorique, qui contiendra deux chapitres consacrés respectivement à l'analyse conceptuelle sur le changement organisation, la résistance au changement et la performance du capital humain au sein de l'entreprise. Dont nous avons :*

✓ ***Chapitre .01*** *: le premier chapitre portera sur le changement organisationnel, la définition, l'historique, les facteurs, obstacles, la résistance au changement et les acteurs du changement organisationnels ainsi que la conduite du changement.*

✓ ***Chapitre.02*** *: le deuxième chapitre, sera consacré pour le capital humain, la performance et l'impact du changement sur la performance de la ressource humain.*

✓ ***Chapitre 03*** *: Le troisième chapitre, sera consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil BNA et puis abordé le rôle de la ressource humaine et la performance et l'impact du changement organisationnel sur eux au sien de la BNA.*

- ***Les objectifs de la recherche*** *:*

L*'objectif principal de cette étude est de savoir comment piloter le changement organisationnel et d'évaluer son impact sur RH et la performance*

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

✓*Identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de la BNA.*

✓*Montrer l'influence d'un changement organisationnel sur RH.*

✓*Montre l'influence d'un changement organisationnel sur la performance.*

✓*Evaluer les principaux résultats de l'étude.*

- ***Les hypothèses :***

Une hypothèse est essentiellement un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes, entre deux ou plusieurs éléments d'une réalité. L'hypothèse demande à être vérifiée dans la réalité.[1]

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 *: La mondialisation des marchés et la concurrence accroître poussent les entreprises à ajuster les procédures et la structure de leur organisation.*

H2 *: Un changement organisationnel implique des résistances des salariés.*

H3 *: En organisant des formations et en développant les compétences du personnel, il est plus facile de s'adapter au changement.*

H4 :*L'impact du changement organisationnel sur la performance de la ressource humaine.*

[1]*- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciènes humaines, Ed CASBAH, Alger, 1997, P - 102.*

Partie Théorique

Chapitre I
La Revue Littérature sur le Changement Organisationnel

INTRODUCTION

Dans le domaine de la gestion, le changement organisationnel joue un rôle important. Il est essentiel pour la survie des organisations dans les conditions actuelles, car il est indispensable, sinon l'organisation ne pourra pas survivre et se poursuivre. Il représente une entité. Le problème de l'adaptation à leur environnement est un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution appropriée pour lui.

Les entreprises modernes sont de plus en plus confrontées à un changement organisationnel, dont les raisons les plus fréquemment invoquées sont des opportunités technologiques, la libération des marchés à l'échelle mondiale. en raison de la situation économique actuelle, les entreprises sont confrontées à un mouvement de changement constamment auxquels il est nécessaire de s'adapter.

La présentation des concepts est une étape cruciale afin de mettre en œuvre et d'analyser les éléments clés qui constituent nos objectifs. Ils nous semblent logiques de commencer par un cadre théorique dans le but d'explorer les détails de notre thème. Ce qui nous permettra de consacrée à présenter le cadre conceptuel de la recherche.

Notre chapitre initial est organisé en trois parties qui abordent des sujets généraux qui nous permettront de mieux d'appréhender la suite du changement organisationnel, la première partie sera consacrée à la présentation des définitions ainsi que les concepts essentiels.

Dans la seconde section nous examinerons les éléments, telle que les catégories et les conséquences du changement. En ce qui concerne la troisième partie, elle sera consacrée à la compréhension de la résistance au changement, ce qui nous permettra d'approfondir notre analyse et de maîtriser notre enquête.

SECTION 01 : CADRE CONCEPTUEL RELATIF A L'ORGANISATION DANS LE MANAGEMENT

1.1. La notion de l'organisation :

Le terme « organisation » a une section de définitions qui varient en fonction du contexte théorique dans lequel il est utilisé. Dans leur tentative de définir les organisations, les théories ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. L'accent a été mis sur les rapports entre l'homme et les conditions de travail, soit physiques et administratives dans un premier temps[1].

On peut définir l'organisation comme une structure suivant une logique propre pour atteindre un but précis.

Elle désigne aussi la manière dont des responsabilités, du pouvoir et la relation entre les personnes permettent à un organisme d'arriver au sommet.

Autrement dit, une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sien d'une même structure régulée, ayant un système de communication fluide et ce pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et des objectifs bien déterminés[2].

Selon ***MINZBERG*** *(1982), « toute les activités organisée répond à deux exigences fondamentaux et contradictoire : la division du travail, la coordination, ainsi que l'accomplissement de ces tâches »*[3].

Quant à ***PASCAL CHARPENTIER****, défini les organisations « comme des ensembles d'individus et/ou de groupes orientées vers la réalisation d'un but commun »*[4].

D*'après* ***Alain Desrumaux****, il définit les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme « les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'intervention multiples et d'interférences réciproques »*[5].

1.2. Les Caractéristique d'une organisation :

- *Existence de procédure et de règles (standardisation).*
- *Recours à l'écrit (formalisation).*
- *Division du travail (spécialisation).*

[1] ***Alain Desreumanaux « théorie des organisation », EMS Edition, 2015***
[2] ***Site techno-sciences.net 11h02min***
[3] ***MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.***
[4] ***CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007. P3***
[5] ***DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.***

- *Centralisation ou décentralisation (concentration ou déconcentration du pouvoir de décision).*

***L**a théorie des organisations, composée d'un ensemble de notions, de techniques et de moyens de gestion, regroupe différents courants de pensée majeurs, chacun proposant une approche distincte de l'organisation de l'entreprise. Le tableau ci-dessous résume les différentes écoles de pensées, les auteurs et les théories des organisations à travers le temps :*

Tableau N°01 : Les différentes écoles de pensées.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Fréderic Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henry Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quarts styles de leadership
	Abdraham Maslow	La pyramide des besions
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Druchker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

Sources : https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf à 18h

- ***L'école classique[6] :*** *cette école rassemble des économistes du XVIIIe et XIXe siècle qui s'interrogeaient sur la croissance économique. En management l'école classique est née dans la disposition de la deuxième révolution industrielle (1870-1945) est associée à des théoriciens comme* ***Frederick Winslow Taylor, Henri Fatol*** *et* ***Max Weber.*** *Ils ont cherché à*

[6] ***Amina Kchirdi , Raja Temnati « management des entreprises » 2021, page (31.37).***

rationaliser le travail et à moderniser l'efficacité par la subdivision du travail et la standardisation des procédures.

- ***L'école des relations humaines[7] :*** *Cette école de pensée a vu le jour lors de la crise économique de 1929, en réaction au taylorisme, et a cherché à redonner à l'homme au travail une place de premier plan. On peut citer* ***Elton Mayo***, ***Jacob Levy Moreno***, ***Kurt Lewin*** *ou encore* ***Abraham Maslow*** *comme ses principaux représentants. Selon eux, les facteurs psychosociaux, tels que le moral, la motivation et les relations interpersonnelles, jouent un rôle crucial dans la productivité des employés.*
- ***Courant mathématique :*** *En mathématiques, un courant est une forme linéaire sur l'espace des configurations différentielles à support compact sur une subdivision lisse. Les courants ressemblent aux distributions, mais sur un espace de formes différentielles. Ils peuvent représenter l'intégration sur des sous-variétés pouvant présenter des singularités. Le théorème de Stokes se généralise aux courants.*

- ***L'école néo-classique :*** *fondée sur les idées d'utilité marginale et d'équilibre du marché. Elle affirme que les marchés possèdent des mécanismes autorégulateurs qui, sans intervention extérieure, aboutissent à l'équilibre économique optimal. Cette école est représentée par* ***Léon Walras***, ***William Stanley Jevons*** *et* ***Carl Menger.***

1.3. L'organisation et ses typologies :

La plupart des organisations, utilisent des organigrammes pour représenter plus clairement leur structure. L'organigramme est un élément clé pour la pratique, et l'efficacité dans la répartition des responsabilités dans l'entreprise.

1.3.1. Les objectifs de l'organisation :

- ✓ *Faciliter l'orientation des employés.*
- ✓ *Mettre en place des situations désirées dans divers secteurs.*
- ✓ *Effectuer des objectifs concrets et réalisables dans un délai spécifique.*

1.3.1.1. Les formes organisationnelles[8] :

a. L'organisation hiérarchique : *est une représentation schématique de la structure organisationnelle d'une entreprise, qui illustre les liens hiérarchique et fonctionnels entre les différant postes et services. Il se présente généralement sous la forme d'une pyramide,*

[7] ***École des relations humaines — Wikipédia (wikipedia.org) visité à 20h.***
[8] ***Idjeri.M, 2020, le changement organisationnel et son impacte sur la politique RH, UMMTO, P09.***

avec les dirigeants et superviseurs au sommet, suivis des niveaux inférieurs de responsabilité.

b. ***L'organisation fonctionnelle :*** *est une structure d'organisation basée sur les différentes fonctions d'une entreprise. Il permet de représenter les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les éléments et les individus d'une organisation formelle. Les entreprises qui utilisent ce type d'organigramme se divisent en domaines tels que la comptabilité, la finance, le marketing, le développement, etc.*

c. ***L'organisation divisionnelle :*** *est une structure d'entreprise qui divise l'organisation en unités divergentes et autonomes, souvent utilisée dans les grandes entreprises. chaque division est en charge de sa propre chaîne de valeur. il est plus adapté aux entreprises travaillant dans divers secteur et marchés, tels que les transactions nationaux et internationaux. L'organigramme divisionnaire est idéal pour une entreprise structurée par lignes de produits ou par géographique. en fait, il montre clairement comment chaque domaine (ressources humaine, marketing, comptabilité ...) ainsi que les individus ou postes au sien de l'entreprise.*

d. ***L'organisation matricielle :*** *est une structure d'entreprise qui combine les fonctions et les divisions de l'entreprise. Idèle pour les entreprises avec plus d'un responsable ou des équipes. Le schéma matriciel permet de gérer et d'organiser les activités ou les projets au sien d'une entreprise en croisant, notamment les spécialisations. La division de l'activité est basée sur deux éléments : la fonction et le projet.*

1.3.2. La structure de l'organisation :

L*a structure est un élément déterminant pour mettre en œuvre la stratégie décidée par l'entreprise. Sous plusieurs formes sont envisageables, mais aucune n'est meilleure des autres dans l'absolu. Une structure qui segmente une entreprise en diverses sections et sous-sections devrait faciliter une compréhension plus approfondie de l'organisation des tâches, rendre le travail plus facile pour chaque acteur et préciser le type de relation entre chaque service. On montre qu'une structure est pertinente si elle est adaptée à différentes variables notamment l'environnement et la technologie.*

*Selon **ALAIN DESRMAUX** la structure est « l'ensemble de dispositif permettant de repartir, coordonner et contrôler les activité et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise »*[9].

La structure organisationnel d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composant l'entreprise ainsi que le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre différant unités .il faut alors définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise et créer une structure organisationnelle permettant la coordination de ces tâches entre les différents membres.

1.3.2.1. Définition de la structure organisationnelle selon MINZBERG :

*Dans l'ouvrage « **le management voyage au centre des organisations** » de **H. Minzberg** (1989), il définit l'organisation comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune, et la structure comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre ces tâches.*

*Selon **HENRY MINZBERG**, la structure est « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distances et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâche »*[10].

1.3.2.2. Les différentes formes de la structure organisationnelle :

Selon la division interne du travail, les entreprises peuvent adopter diverses formes de structures. Nous identifient principalement 05 catégories principales de structures organisationnelles :

9 **Alain DESREMAUX, « structure de l'entreprise », 1992**

10 **H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation, 1982**

- ***Tableau N°02 : Représentations des principaux types, avec leurs avantages et inconvénients:***

Type de structure	*Mode d'organisation*	*Avantage*	*Inconvénient*
Modèles plutôt adaptés aux PME			
Structure hiérarchique (H.Fayol)	*- unicité du commandement*	*-Organigramme simplifié.* *-Responsabilité clair et définie* *Tous les membres ayant un pouvoir propre ou définie*	*-Direction surchargé.* *-Communication lente.* *-Structure rigide.*
Structure fonctionnelle (F.W.Taylor)	*-Spécialisation par fonction*	*-la spécialisation.* *-la simplicité.* *-l'efficacité.*	*- Centralisation forte.* *- Conflit entre les spécialistes.* *-Plusieurs chefs pour un seul ouvrier.*
Structure divisionnelle (Alfred Pritchard Sloan)	*- Par produit.* *- Par marché.* *-Par zone géographique.*	*-Décentralisation.* *-Autonomie des divisons des divisions.* *-Structure adaptable.*	*-Faible.* *-Spécialisation.* *-La dispersion des ressources.* *-Coûteuse.*
Modèles adaptés aux grandes entreprises			
Structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff and Line)	*-Séparation entre commandement et Spécialisation.*	*- La combinaison entre les opérationnelles et les fonctionnelles permet de résoudre des situations complexes.*	*-Risque de conflits entre les opérationnelles et les fonctionnelles.*
Structure matricielle (Jay Galbraith)	*-Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits*	*-Flexibilité.* *-Favorise la concurrence et l'innovation au sien de l'entreprise.*	*-Coûteuse et complexe.* *-Dualité de commandement.* *-Ambigüité.*

Source : mémoire management stratégie Ummto promotion 2020, 17h

La mission d'une organisation est son but à long terme. La mise en œuvre de la mission peut être accomplie en définissant divers cibles stratégique (qualitatifs ou qualitatifs). L'organisation va déterminer des objectifs (stratégique à long terme et opérationnels à court terme) et mettre en œuvre des moyens (financiers, humaine, matériels…) pour attendre ces objectifs afin de réaliser sa mission.

1.3.3. Les styles du management [11] :

Certains styles de gestion son directifs et centrés sur les résultats, tandis que d'autres sont plus ouverts et axés sur les humains, les relations et l'intelligence collective.

[11] ***Idjeri.M, 2020, le changement organisationnel et son impacte sur la politique RH, UMMTO, P13.***

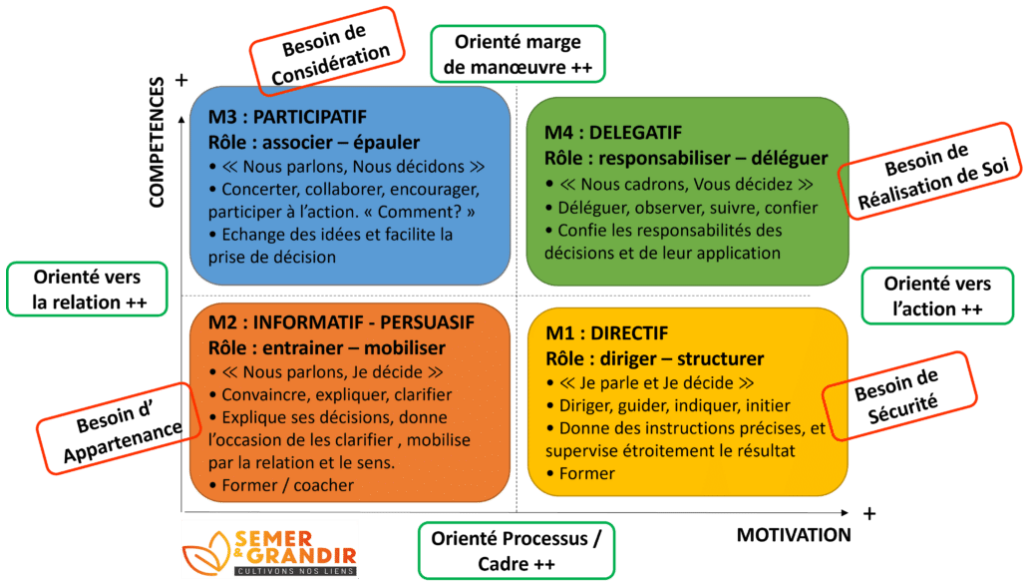
a. ***Le management directif :*** *« **Centrée sur le résultat, peu sur le relationnel** » : Le management directif est plus une organisation interne visant à structurer les équipes en leur fixant des objectifs clairs et précis qu'une communication directe voir brutale. C'est un leadership qui vise à centraliser le commandement et à garder le contrôle sur l'ensemble des tâches importantes et stratégiques. Le taylorisme est caractérisé par un management directif.*

b. ***Le management persuasif*** *: « **Centrée sur le résultat, et sur le relationnel** » : Le manager fixe des objectifs et mobilise et fédère l'ensemble de ses équipes autour de ces objectifs lorsqu'il utilise un style persuasif. Il garde la main et reste le décisionnaire, mais il donne du sens à ces décisions. Afin de persuader chaque membre de l'équipe de l'importance de sa mission et de la motiver à la remplir efficacement, il est à la fois organisationnel et relationnel (ou communication).*

c. ***Le management délégati****f : « **Centrée ni sur les résultats ni sur le rationnel** » : Il est parfois appelé management consultatif il repose sur l'esprit de l'équipe et la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision. La délégation permet au manager délégatif de responsabiliser les membres de l'équipe. Il préfère rester en retrait et soutient les initiatives de ses collègues affirmant qu'ils sont les plus capables de mener à bien la mission. Il répond aux appels, mais laisse la prise de décision à l'équipe.*

d. ***Le management participatif*** *: « **Centrée sur le relationnel, peu sur le résultat** » : Le management d'ouverture repose sur l'établissement d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décision, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leur idées .plus qu'il ne dirige, le manger s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre, se place plus en tant que conseiller que de responsable.*

Figure N°01 : Les styles du management [12]



Source : https://semergrandir.com/wp-content/uploads/2022/01/4-styles-management-6-1-1024x585.png 12h.

- ***Le management directif (autoritaire) :*** *le chef donne les directives et les procédures à suivre sans consulter les collaborateurs.*
- ***Le management persuasif*** *: le chef explique les raisons de ses décisions et cherche à convaincre les collaborateurs.*
- ***Le management participatif :*** *le chef associe les collaborateurs à la prise de décision et favorise le dialogue et consensus.*
- ***Le management délégatif :*** *le chef laisse les collaborateurs libres de choisir leurs méthodes et leurs objectifs.*

[12] *https://i.pinimg.com/736x/fb/5f/b0/fb5fb053c524152020fc182842f0bc75.jpg*

Tableau n°03 : Description des différents types de management [13]

Type de management	Description	Durée	Cas d'utilisation
Directif	*- Peu motivant pour les personnes* *-Orienté vers les résultats* *-Empêche les initiatives.*	***Court terme***	*-Action ponctuelles avec des résultats rapides.* *-Souvent dans l'urgence.*
Persuasif	*-Basé sur l'échange.* *-Relation avec les équipes basées sur le plan hiérarchique.* *-Consultation des autres mais décisions* *- Responsabilisation des personnes.*	***Court terme***	*-Action avec des délais courts.* *-Pour des difficultés passagères.*
Délégatif	*-Favorise les initiatives et l'autonomie.* *-Transmission des prises de décisions.* *-Responsabilisation des personnes.*	***Moyen/long terme***	*-Projets qui ne sont pas urgents.* *- Projet qui n'est pas urgent.*
Participatifs	*- Prises de décisions collectives* *- Responsabilisation des personnes* *- Création d'un sentiment d'appartenance.*	***Long terme***	*-Action dans des délais longs.* *- Pour des projets transversaux.*

Source : réalisé par nos soins

Il n'existe pas de styles de gestion parfaits ou incorrects, il est recommandé d'adopter différents styles de gestion lors de la réalisation d'un projet, c'est-à-dire d'utiliser un style de gestion adaptée aux situations et aux individus.

[13] *Michel Barabel , Olivier Meier et Thierry Teboul « les fondement du management » publié par Dunod , paris 2013.*

SECTION 02 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNELLE

Dans cette deuxième section, nous aborderons les aspects théoriques du changement organisationnel, en commençant par quelques définitions, puis en mettant en évidence son évolution et ces modèles théoriques les plus pertinents. Ensuite, établir une classification en fonction de différant auteurs, puis discuter des acteurs et des composantes.

2.1. L'Historique du changement organisationnel [14] :

L'environnement économique, technologique, culturel ou juridique peut être la source du changement. Il dépendra de sa nature et des contraintes des pressions, des exigences, et aura des effets sur l'impact souhaité.

***DEMERS (1999)** énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégie. La première, qui est considérée comme une période de croissance et d'adaptation, a suivi la deuxième guerre mondiale. Effectivement, les années qui ont suivi la fin de la seconde guerre mondiale été marquées par une croissance remarquable et une stabilité économique qui ont persisté jusqu'au milieu des années **1970**.*

Le changement ici est synonyme de croissance et d'adaptation, de progrès et de développement organisationnel. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants, et la mise en œuvre du changement y était graduelle et continue, touchant les structures et les stratégies.

*Par la suite, celle de la fin des années **70**, appelée la « **période de transformation ou de la mort (DEMERS 1999) »,** cette période est également connu sous le nom « **d'ère économique et de loi du marché »,** marquée par une régression économique causée par les deux crises pétrolières en **1970** et **1973**.*

*Finalement, la fin des **années 80**, qui correspond à l'époque actuelle, est caractérisée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les mises à pied massives. elle est également appelée **période d'évolution et d'apprentissage.***

*Depuis les **années 90**, le vison du changement organisationnel s'est développée on plus comme un événement rare et bouleversant, mais plutôt comme un processus naturel, normal*

[14] *ANNIE Bertolt, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Edition d'organisation, Paris, P167-169*

et surtout présent partout dans l'organisation. Les organisations qui ne changent pas continuellement sont vouées à l'échec, elles doivent se transformer pour devenir des organisations apprenantes et innovantes.

***D**ans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capables de maîtriser le côté technique et humain par rapport aux changements effectués à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations.*

***O**n arrive à la conclusion que DEMERS 1999 identifie trois phases principales de changement organisationnel. Commencez par la période qui suit la 2éme guerre mondiale (période de croissance et d'adaptation), suivie de la période de la fin des années 70 période de la mort ou transformation. En fin la période actuelle celle d'apprentissage et d'évolution qui a débute dés la fin des années 80.*

2.2. Définition du changement :

***S**elon **MEIER OLIVIER** et **AL**, il s'agit d'une « modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprises (valeur, normes, comportement) ».*[15]

***D'**après **BELANGER «** le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre, il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortables ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre ».*

***COLLERTTE,** le changement est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »* [16]

***AUTISSIER «** le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culture client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte ».*[17]

***S**elon **D.AUTISSER** et **MOUTOT JEAN-MICHEL** « le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des*

---

[15] *MEIER OLIVIER ET AL. « Gestion du changement », ED DUNOD, Paris, 2007, P284.*

[16] *COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presses de l'université du Québec, 1997, P20.*

[17] *AUTISSIER D, « La boite à outils de la conduite de changement », édition Dunod, 2013*

améliorations qu'il apportera. La situation future, n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps ». [18]

***A** partir de ces définitions, il est évident que la notion de changement comprend plusieurs éléments complémentaires. Autrement dit nous diéserons cibler d'avantage le concept de changement organisationnel car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous concentrer dans ce travail.*

2.2.1. Définition du changement organisationnel :

***L**e changement organisationnel peut être défini comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». D'après **Revel**, il est défini comme « une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble ». L'auteure ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps*[19].

P**our **COLLERETTE,** le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système **».

2.2.2. Distinction entre le changement et la transition :

***I**l est fréquent de faire une distinction entre le changement et la transaction dans le domaine du développement personnel et de la gestion du changement.*

***a. Le changement** [20] **:** Le processus de changement est un processus externe qui se déroule de manière précise et perceptible. il peut avoir un caractère immédiat et est souvent associé à une situation particulière, telle qu'un déménagement, un nouveau poste au sien d'une équipe ou l'application de nouvelles politiques. Par conséquent, le changement est conditionnel et varie en fonction d'une situation donnée.*

---

[18] *AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007, P06.*

[19] *Cité par M. AIDOUD Mohamed Faouzi, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Economiques, « Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien », P17.Disponible surhttp://dspace.univ-tlemcen.dz.*

[20] *C'est quoi la différence entre Changement et Transition de vie ? ⋆ Alter MindSet (alter-mindset.com).*

b. La transition [21] ***:*** *Au contraire, la transition est un processus interne et progressif, c'est le processus psychologique que nous traversons pour faire face à la nouvelle situation. ainsi, la transition est un processus intérieur, émotionnel, intellectuel, spirituel que nous devons traverser pour intégrer intérieurement le changement extérieur.*

E*n globale, le changement est extérieur et perceptible, tandis que la transition est interne, personnelle et spécifique à chaque individu. Son fonctionnement est dynamique, non mécanique et automatique.*

2.2.3. L'objectif du changement :

S*elon* ***Alain VAS59****, un changement organisationnel implique une série de mesures visant à modifier les individus, les groupes, la structure et les méthodes d'une organisation*[22]*.*

L*'étape la plus importante d'un projet de changement est certainement de définir et de structurer les objectifs d'un changement. Ce qui joue un rôle crucial dans son succès ou son échec. La rupture entre ce qui est et ce qui sera est créée par un changement, qui nécessite l'engagement de tous ceux qui sont impliqués dans le processus de changement. Pour travailler dans la même direction, il est essentiel que tous aient la même compréhension des objectifs du changement à atteindre.*

L*a mise en œuvre d'un changement repose sur l'aspect humain est donc naturellement un phénomène complexe. Ces effets ne peuvent pas toujours être prévisibles et il n'y a pas toujours de relation claire entre les causes et les conséquences. Il est donc essentiel de pouvoir s'appuyer sur des objectifs qui révèlent clairement quelle est la situation visée. Ils doivent inclure des éléments qui décrivent le contenu du changement, qui explique à grands traits le processus de mise en place et qui donnent du sens à la démarche (ce que l'on veut faire, la situation que l'on veut atteindre, ce qui va changer...).*

I*l arrive fréquemment que les organisations optent pour un changement afin de faire face à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :*

- *Une croissance de la part de marché, et autres.*

[21] *V3N1-2_ROBERGE_Michelle_p61-72.pdf (usherbrooke.ca)*

[22] VAS Alain, « Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail », 13éme conférence AIMS, 2004, P 28.

- *Une accentuation des attitudes innovantes de la part du personnel.*
- *Une motivation accrue pour les salariés.*
- *L'adoption d'une nouvelle méthode par le personnel.*

***L**'objectif principal d'un changement organisationnel envisagé de manière gestionnaire consiste à déterminer un modèle définitif d'amélioration. Donc, il s'agit de découvrir. Comment peut-on mener le changement étant donné qu'il y a des contingences internes et externes qui rendent cette finalité utopique? Et renforcer la capacité de l'entreprise à s'ajuster aux évolutions qui se produisent dans son environnement et à modifier les comportements des employés.*

2.3. Les principales modes du changement :

La gestion des changements organisationnels est un domaine d'étude crucial. Un aperçu des modèles les plus fréquemment employés pour appréhender et gérer le changement au sein des organisations.

2.3.1. Le modèle de Lewin[23] :

***L**a théorie du changement repose sur le modèle du changement développé par Kurt Lewin, qui est divisé en trois étapes : **l'étape de dégel**, **l'étape de transition** et **l'étape du réglage**.*

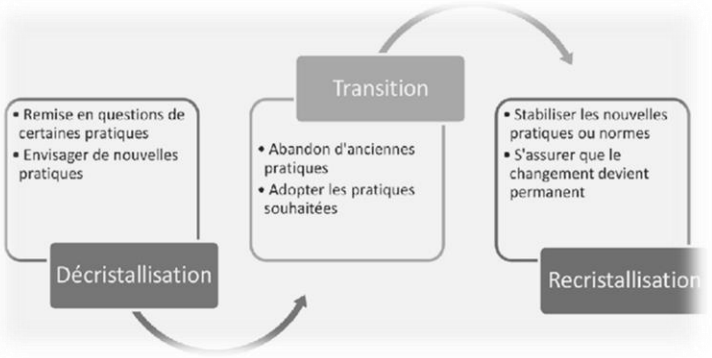
***2.3.1.1. L'étape du dégel (décristallisation) : I**l s'agit du stade initiative du changement. Il est essentiel de l'installer dans un cadre adapté aux destinataires. C'est la période où il y a une multitude de comportements, d'attitudes ou de perceptions et où l'on apprend d'autres façons de faire.*

***2.3.1.2. L'étape de la transition : À** ce stade, les personnes consacrent la majeure partie de leur énergie, car cela implique l'acquisition de nouveaux modes de fonctionnement, l'expérimentation de nouvelles attitudes et l'adoption de nouveaux comportements.*

***2.3.1.3. L'étape du regel (recristallisation) : P**endant cette période, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements se stabilisent et se stabilisent de nouveau, ce qui signifie qu'elles prennent une nouvelle forme et que le changement serait intégré de manière spontanée dans les nouvelles manières d'agir.*

[23] *https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/le-changement-par-lewin.htm 16h55min*

- ***Figure N°02: Processus de changement « le modèle Lewin »***



Source : Les phases de changement de Kurt Lewin (mungfali.com) 10h52min

- ***Dégeler*** :
  - *Reconnaitre la nécessité.*
  - *Décidez ce qui doit être change.*
  - *Manipuler et comprendre vos pensées et vos problèmes*
- ***Changer :***
  - *Les changements doivent être planifiés.*
  - *Les ajustements doivent être effectués.*
  - *Aider les employés à comprendre une nouvelle notion ou point de vue.*

2.3.2. Le modèle ADKAR[24]:

L*e terme "ADKAR" est formé par la combinaison de la première lettre des termes "Conscience, Désir, Connaissance, Capacité et Renforcement". Ce modèle a été développé par la société américaine PROSCI en 1998 suite à des études menées auprès de 300 entreprises qui ont réalisé des transformations profondes. Il repose sur l'observation scientifique selon laquelle un changement doit être réalisé chez chaque individu. L'ADKAR peut être employé comme un outil de gestion du changement. Plus spécifiquement, ce modèle est bénéfique pour soutenir les stratégies de communication avec le personnel et encourager l'adhésion des intervenants aux changements que l'on souhaite mettre en place.*

[24] ***MAHBOUB.L thèse de doctorat en science de gestion « La stratégie de la communication interne en entreprise, un levier pour accompagner le processus de changement organisationnel. ». Univ. Abou bekrBelkaid, Tlemcen.***

Tableau N° 04 : Les cinq étapes du modèle ADKAR

Les étapes	Signification
Awareness (Conscience)	*Considérer l'importance de changer.*
Désire (Désir)	*Créer l'envie de changer.*
Knowledge (Connaissance)	*Développer les compétences indispensables pour évoluer*
Ability (Capacité)	*Mise en œuvre des compétences acquises.*
Reinforcement (Renforcement)	*Encourager le changement afin qu'il soit pérenne.*

Source : réalise par nos soins

2.3.2.1. La sensibilisation (Awareness) : A*u cours de cette première étape, il est nécessaire de répondre aux interrogations suivantes : pourquoi est-ce que nous changeons? Qu'est-ce que l'on perd si on ne change pas ? Comment le changement va-t-il être géré ?*

2.3.2.2. Désir : I*l s'agit d'une étape où l'on vise à inciter les personnes à s'impliquer et à soutenir le changement.*

2.3.2.3. Connaissance : C*ela implique de saisir la nature du changement et de savoir comment le réaliser. En d'autres termes, il est essentiel de comprendre comment apporter le changement et de faire comprendre à chaque membre du personnel son rôle spécifique dans le processus de changement.*

2.3.2.4. Capacité : I*l s'agit de la capacité à appliquer le changement au quotidien en offrant une formation qui informe sur le problème et les méthodes à suivre. Afin d'apporter les modifications.*

2.3.2.5. Renforcement : C*'est une évolution constante. Son objectif est de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour assurer la durabilité du changement en communiquant les premiers résultats. En étudiant les résultats, en évaluant et en contrôlant l'acceptation des utilisateurs, en renforçant les nouvelles habitudes et en étant finalement conscient de l'efficacité de la gestion du changement, il est important de se remettre en question.*

- ***Figure N°03 : Le modèle ADKAR***



Source : 5 étapes cruciales pour votre déploiement logiciel (softwareadvice.fr) 12h12min.

Ce modèle, centré sur l'individu, a pour objectif de favoriser le changement au niveau individuel.

2.3.3. Le Modèle de changement de Kotter[25] :

L'expérience de l'employé est utilisée dans ce modèle afin de diminuer la résistance et de favoriser l'acceptation du changement. Il est composé de huit phases, telles que la formulation d'une vision, la communication, l'autonomisation des employés et la durabilité du changement.

- ***Figure N° 04 : Les 08 étapes de modèle Kotter.***



Source : https://i.pinimg.com/originals/7c/37/fd/7c37fde5910a317082ff46e763e358a4.jpg 12h28min.

[25] *John P. kotter, le changement, Harvard Business Review, Ed d'organisation. Paris 2000. p 04, 08, 14, 18, 20.*

2.3.3.1. Créer un sentiment d'urgence : *En règle générale, c'est l'environnement qui provoque les modifications organisationnelles (concurrence, technologie...). Les individus qui les remarquent déclenchent « L'alerte de manière massive, que ce soit en cas de crise ou de risques à ne pas manquer ». D'après* ***Kotter****, pour que cette étape soit réussie, il est essentiel que le plus grand nombre de personnes collaborent, dirigées par un leader conscient de la nécessité d'une évolution sérieuse.*

2.3.3.2. Réunir l'équipe de pilotage : ***C****ette étape vise à augmenter la taille de la cellule des individus afin de renforcer le processus de transformation. Le rôle du leader consiste à communiquer les opportunités et à « instaurer un niveau adéquat de confiance et de communication ».*

2.3.3.3. Développer une vision : *La vision doit être claire et facile à communiquer. Elle doit exprimer clairement la direction que l'entreprise souhaite suivre****.***

2.3.3.4. Communiquer cette vision : ***L****orsqu'il y a un changement, « la communication est une question de mots et de comportements » Le soutien et la compréhension de la vision sont essentiels pour les personnes.*

2.3.3.5. Donner aux autres le pouvoir d'agir : ***D****e plus en plus de personnes participent au processus de transformation. Certains expérimentent de nouvelles méthodes et suggèrent de nouvelles idées à condition qu'elles soient en adéquation avec le champ élargi de la vision afin d'éviter de créer des contraintes indésirables.*

2.3.3.6. Produire des victoires à court terme : ***L****a plupart des personnes renoncent au processus de changement ou se rallient à la résistance lorsqu'elles constatent qu'il faudra beaucoup de temps pour atteindre des résultats significatifs. Afin de prévenir cela, Kotter suggère d'établir des objectifs à court terme (un ou deux ans) afin de faire ressentir aux individus le contraire.*

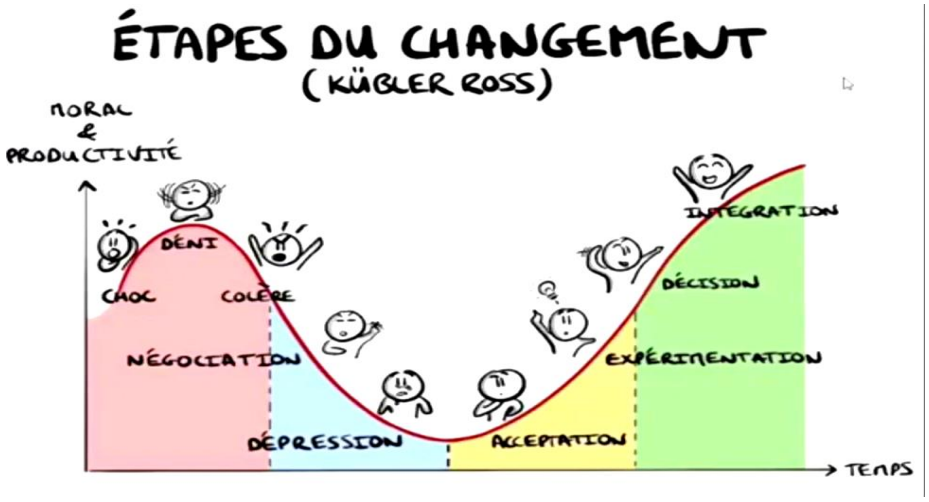
2.3.3.7. Préserver : ***S****elon Kotter, il est excessivement risqué de proclamer la victoire trop tôt, avant la dernière étape. Ses recherches ont démontré que le processus de changement s'arrêtera et que les anciennes traditions prennent progressivement leur place si on annonce le succès du processus avant de passer à l'étape d'ancrer profondément le changement dans la culture de l'entreprise.*

2.3.3.8. Crée une nouvelle culture : *Les habitudes, les nouveaux comportements, les normes et les valeurs communes de l'entreprise doivent être modifiés pour que le changement soit réalisé. Si non, il risque « de s'altérer sitôt la pression relâchée ».*

2.3.4. La courbe de changement de Kubler-Ross :

En se basant sur les cinq étapes du deuil, cette approche divise en phases la manière dont les individus s'adaptent au changement. Les étapes comprennent la surprise, le rejet, l'acceptation, l'exploration et l'implication.

Figure N°05 : Courbe du changement de Kubler-Ross



Source : https://i.ytimg.com/vi/b7IfBp2gtNY/maxresdefault.jpg 13h50min.

2.3.4.1. Choc et déni : *Au moment d'entendre une mauvaise nouvelle, les mécanismes de défense des gens se déclenchent, et leur cerveau refuse d'accepter la réalité.*

2.3.4.2. Colère : *Cette colère peut prendre différentes formes, allant de l'auto-blâme à la décharge de colère sur les autres ou sur la société dans son ensemble.*

2.3.4.3. Négociation : *Les individus tentent de trouver des solutions pour prévenir des événements négatifs ou cherchent un compromis.*

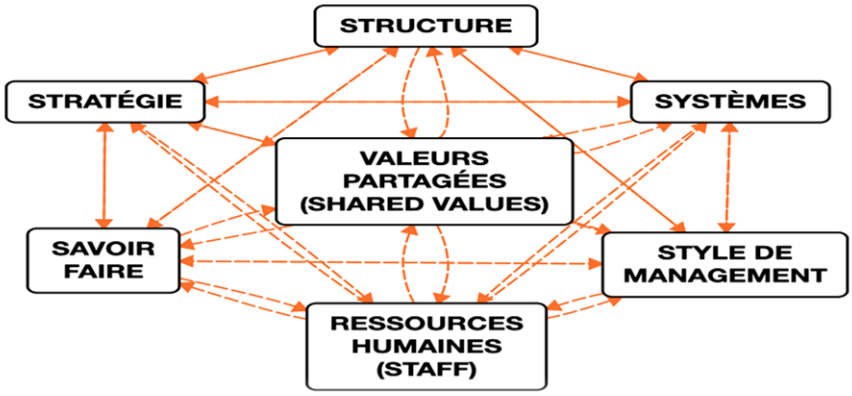
2.3.4.4. Dépression : *À cette étape, les individus éprouvèrent de la tristesse, de la peur, des regrets, des remords ou d'autres émotions négatives. Il est possible qu'ils aient complètement relégué la lutte et ressentent que l'avenir est sombre.*

2.3.4.5. Acceptation : *Quand les individus réalisent que se plonger dans la tristesse ne change rien aux réalités, ils commencent à accepter la réalité et à envisager l'avenir.*

2.3.5. Le Modèle 7s de McKinsey[26] :

Le but de ce modèle est de mettre en harmonie les sept éléments essentiels de toute organisation : la stratégie, la structure, les systèmes, le style, le personnel, les compétences et les valeurs communes.

- ***Figure N° 06 : Modèle 7s de McKinsey.***



Source : Le modèle des 7-S de McKinsey- HRImag : HOTELS, RESTAURANTS et INSTITUTIONS 14h19min.

Ce modèle d'analyse a été développé par le cabinet de conseil McKinsey & Co. et utilise sept critères qui sont :

- *Les valeurs partagées (shared values).*
- *La stratégie.*
- *La structure.*
- *Les systèmes.*
- *Les savoir-faire.*
- *Le style de management.*
- *Le personnel (staff).*

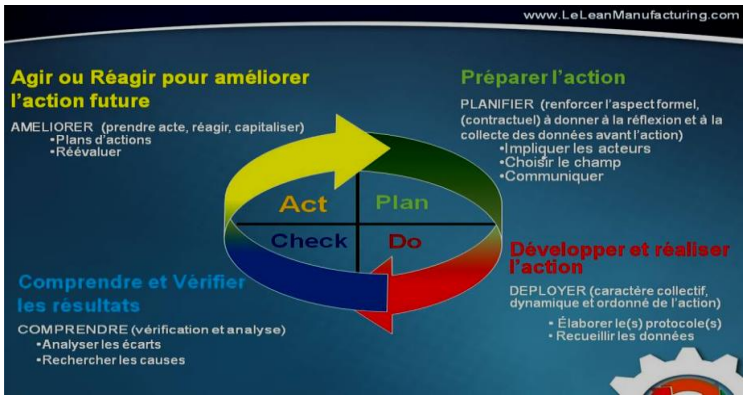
« Selon McKinsey, la stratégie ne représente que l'un des sept facteurs contribuant au succès d'une entreprise. Les trois premiers attributs, la stratégie, la structure et les systèmes, constituent l'ossature du succès. Les quatre autres, le style, le savoir-faire, le personnel et les valeurs, en fournissent la "moelle". »

[26] **Kotler et al. (2019, p. 51)**

2.3.6. Modèle Roue de Deming[27] :

L'objectif de ce processus de gestion du changement est d'améliorer constamment, il est cyclique et itératif. Il encourage l'organisation à évaluer, planifier, mettre en œuvre et vérifier en boucle pour apporter des améliorations constantes.

- ***Figure N° 07 : Modèle Roue de Deming***



Source: PDCA – Roue de Deming (leleanmanufacturing.com).14h29min.

2.3.6.1. Plan (préparer): *Cette étape revêt une importance capitale. C'est la préparation d'un changement ou d'une amélioration. Il est nécessaire de préparer un essai comparatif ou une expérience pour améliorer un produit ou un processus lorsque quelqu'un a une idée. L'ensemble du cycle est basé sur cette première étape. Souvent, elle est raccourcie afin de passer à l'action, afin de ne pas sembler inactif.*

2.3.6.2. Do (développer) : *Dans cette phase, il est nécessaire de mener l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle. Les dispositions établies à la première étape sont bien respectées.*

2.3.6.3. Check (comprendre) : *Cette étape implique l'analyse des résultats. Que sommes-nous devenus? Nous nous interrogeons sur la conformité des résultats à nos attentes. Si non, pourquoi ?*

2.3.6.4. Act (agir) :

- *On adopte le changement définitivement, et on met à jour le standard (procédure, spécification, mode opératoire…).*
- *On abandonne l'étude et on continue de travailler comme avant.*
- *On recommence le cycle en modifiant certaines conditions initiales.*

[27] ***Méthodes et Outils des démarches qualité pour les établissements de santé – juillet 2000***.

2.3.7. Le modèle transitionnel de Bridges[28] :

S'intéressant à l'être humain, il s'intéresse à la gestion de l'expérience des personnes lors du processus de changement. Il met l'accent sur le passage de l'ancien au nouveau, en prenant en compte les émotions et les modifications requises.

Le domaine de la gestion du changement est complexe, avec de nombreux modèles variés qui ont été créés afin d'assister les organisations dans leur transition vers le changement. Chaque modèle présente ses propres atouts et points faibles, et la sélection du modèle le plus adapté dépend des exigences particulières de l'entreprise.

- *Le modèle de Lewin est un modèle simple en trois étapes qui considère le changement comme un processus statique.*
- *Le modèle ADKAR se concentre sur l'individu et son parcours à travers le changement.*
- *Le modèle de Kotter propose une approche plus détaillée et stratégique pour gérer le changement à l'échelle de l'organisation.*
- *La courbe du changement de Kubler-Ross décrit les réactions émotionnelles typiques au changement.*
- *Le modèle 7S de McKinsey se concentre sur sept aspects interdépendants d'une organisation qui doivent être alignés pour un changement réussi.*
- *La roue de Deming promeut une amélioration continue grâce à une approche cyclique de planification, de réalisation, de vérification et d'ajustement.*
- *Le modèle transitionnel de Bridges se concentre sur la transition plutôt que sur le changement lui-même.*

Il n'existe pas de modèle universel "meilleur" pour la gestion du changement. Il est crucial de saisir les divers modèles et de sélectionner celui qui correspond le mieux à votre entreprise et à la nature du changement que vous souhaitez réaliser. Chaque modèle présente une vision singulière du changement et propose des outils et des méthodes pour favoriser la facilitation du changement.

2.4. Les enjeux du changement organisationnel :

Le principal défi du changement réside dans la compréhension de l'orientation du projet avant de le mettre en œuvre. De plus, il est nécessaire de déterminer divers éléments, en

[28] **William Bridges « Transitions de vie » ,1980.**

fonction de l'entreprise ou des acteurs impliqués. Les défis peuvent être positifs, tout comme ils peuvent être négatifs pour l'entreprise. On distingue deux sortes d'enjeux :

- ***Les enjeux en fonction de l'entreprise.***
- ***Les enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise.***

2.4.1. Les enjeux en fonction de l'entreprise :

L*es défis d'une entreprise peuvent différer en fonction de sa position sur le marché, de son ambition de croissance et de son domaine d'activité. Voici quelques éléments essentiels à prendre en compte :*

a. ***Ambition de développement :*** *L'objectif de croissance d'une entreprise détermine ses défis. À titre d'exemple, si vous souhaitez améliorer votre modèle économique et votre organisation interne, vos défis seront distincts de ceux d'une entreprise qui envisage un développement externe avec acquisition ou intégration.*
b. ***Analyse financière et de marché :*** *Après avoir défini votre objectif de développement, il sera nécessaire d'évaluer votre capacité de financement et votre positionnement sur le marché. Ces deux éléments influencent la puissance de votre entreprise, ses faiblesses et leurs défis.*
c. ***Engagement et valeurs :*** *Plus que jamais, les employés s'assureront que leurs valeurs soient reflétées par l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les entreprises qui précisent leurs valeurs et leurs motivations et les défendent avec audace auront davantage de chances d'attirer et de maintenir des talents essentiels.*
d. ***Collaboration interne :*** *Il est maintenant évident que l'engagement des employés est lié à la satisfaction des clients. Il sera nécessaire d'établir une meilleure collaboration entre les équipes commerciales, marketing et RH pour renforcer cette connexion entre l'expérience client et l'expérience des collaborateurs.*

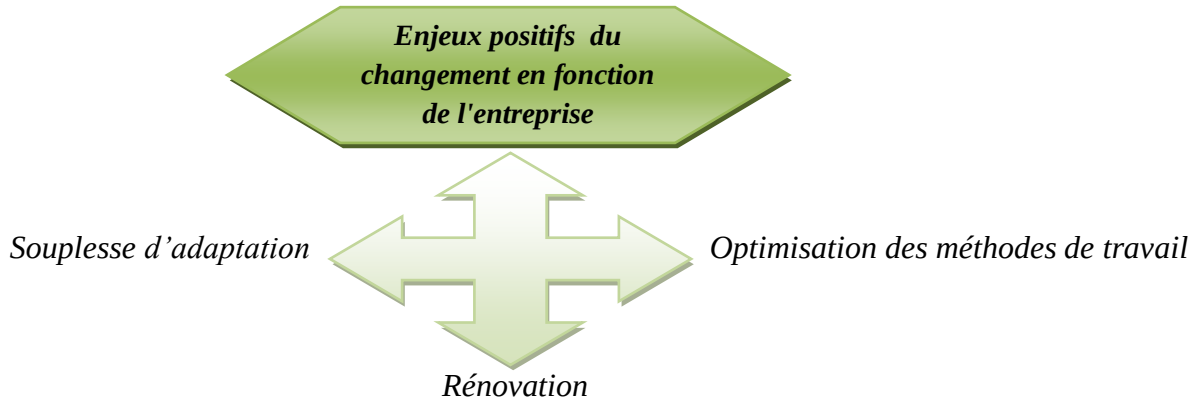
2.4.1.1. Les Enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise [29]

2.4.1.1.1. Les enjeux positifs :

- ✓ *Amélioration de la productivité.*
- ✓ *Satisfaction des clients.*
- ✓ *Motivations des employés.*
- ✓ *Ambiance au sien de l'entreprise.*

[29] *https://lizengo.fr/faq/quels-sont-les-impacts-negatifs-du-changement-dans-lentreprise/ , 23h15min.*

Figure N° 08 : Enjeux positifs du changement en fonction de l'entreprise

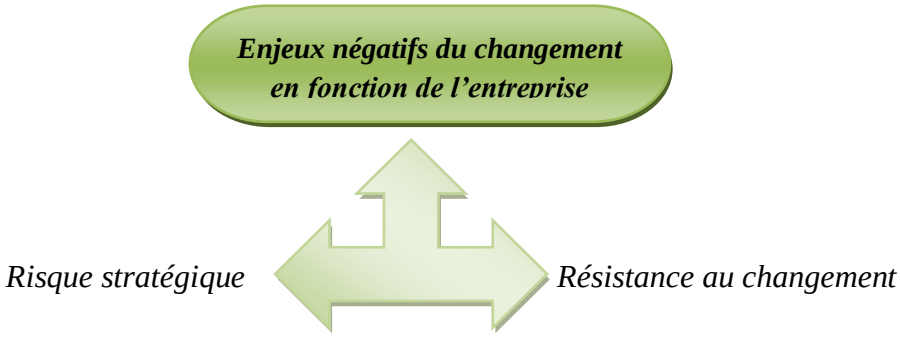


Source : réalise par nos soins.

2.4.1.1.2. Les enjeux négatifs :

- ✓ *Réduction de la vitesse de travail.*
- ✓ *Dénigrement des promoteurs du changement.*
- ✓ *Abstention du processus d'installation.*

Figure N°09 : Enjeux négatifs du changement en fonction de l'entreprise



Source : réalise par nos soins.

2.4.2. Les enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise[30] :

2.4.2.1. Les enjeux positifs :

- ✓ *Générer de l'adhésion.*
- ✓ *Montre une stratégie propre aux besoins de l'entreprise.*
- ✓ *Combattre les routines*
- ✓ *Inscrire le changement sur la durée*

2.4.2.2. Les enjeux négatifs :

- ✓ *La Résistance au changement.*

[30] *https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/conduite-changement-definition .*

- ✓ *Stress et anxiété.*
- ✓ *Changement de culture d'entreprise.*
- ✓ *Communication Insuffisante.*

2.5. Dimensions du changement organisationnel :

***S**elon **GROUARD** et **MESTON**[31] quatre aspects clés distinguent les différant types de changement : l'étendu du changement, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'application.*

***L**a portée du changement est proportionnelle à sa portée au sien de l'entreprise. Le changement peut avoir une dimension globale et avoir un impacte sur toute l'entreprise, comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration. Ce sont les changements majeurs qui demandent un investissement considérable en ressources au sien de l'entreprise. Au contraire la modification peut être restreinte et ne toucher qu'une petite entité ou une partie d'un processus.*

***L**e degré de profondeur du changement est lié à son impact sur la réalité organisationnelle. Quand on évoque la profondeur du changement, on parle aussi de deux aspects, soit les changements superficiels, soit les changements en profondeur.*

***S**elon les mêmes écrivains, les modifications superficielles sont de petites modifications continues qui jouent un rôle crucial. Ils ne doivent en aucun cas être perçus comme des modifications secondaires ou des modifications secondaires. Ils sont simples à mettre en place, leurs répercussions sont moins graves en cas d'échec et leurs dépenses restent restreintes.*

***L**es changements majeurs sont ceux qui provoquent des bouleversements dans la réalité de l'organisation. A la différence des changements superficiels, ils sont onéreux et engendrant des changements importants, tels que des changements dans la stratégie, les structures, les systèmes, les ressources humaines, la culture… .*

***L**e troisième aspect est la vitesse du changement, qui est évaluée en combinant la durée et la profondeur du changement. Cette dimension met en évidence la durée dont une entreprise a besoin pour apporter des modifications.*

***L**a quatrième dimension concerne la manière dont les changements sont imposés. En générale, ces actions sont perçues comme étant initiées par la direction supérieure ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. contrairement au changement il existe le changement consensuel qui met l'accent sur la motivation et l'engagement de différentes parties prenantes.*

---

[31] *Grouard et Meston, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 4e édition, Dunod, Paris, 1998, 2005. P21-23.*

2.6. Les facteurs et des acteurs du changement organisationnel :

Les facteurs du changement organisationnel peuvent être classés en plusieurs typologies

2.6.1. Les facteurs déterminants du changement organisationnel :

On peut distinguer deux facteurs qui favorisant le changement, les facteurs externes et les facteurs interne à l'organisation

2.6.1.1. Les facteurs externe : *Selon les travaux de* ***Grouard*** *et* ***Meston*** *(1998)*[32]*, six (06) facteurs externes majeurs ont été identifié, tels que :*

- ✓ *Le marché.*
- ✓ *La concurrence.*
- ✓ *Les avancées technologiques.*
- ✓ *L'évolution de la législation et de la réglementation la modification de l'actionnariat.*
- ✓ *L'évolution de la société.*
- ✓ *Des modes de vie et des modes de penser.*

S**elon* ***Permartin ***(**1996**)***[33]*, l'évolution de la concurrence est responsable du changement, tendis que* ***Hellriegel*** ***(**1997**)***[34] *les associe à l'évolution technologique.*

D**e plus* ***Bedard ***(**1995**)***[35] *a souligné l'interaction entre l'entreprise et son environnement sociopolitique. L'étude des évolutions de ces acteurs se résume en trois éléments environnementaux qui semblent être responsables des évolutions au sien de l'entreprise.*

2.6.1.2. Les facteurs internes :

D**'après* ***B.GROUARD *et* ***F.MESTON*** ***(**1995**)***[36]***,** *il est possible que les éléments internes du changement soient :*

- ✓ *Le développement et la croissance de l'entreprise*
- ✓ *La vision du dirigeant.*

D**'après K .B. KAHLA* ***(1999)[37]*, il est possible d'ajouter d'autres facteurs aux décisions stratégiques comme l'objectif d'atteindre un certain niveau de rentabilité ou de stimuler le chiffre d'affaires afin d'influencer le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple les*

---

[32] ***GROUARD, (B) et MESTON, (F) : op.cit.***
[33] ***Bédard M.G. : « La Gestion des Organisations », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.***
[34] ***Hellriegel D. : « Management des Organisations », De Boeck & Larcier s. a. 1997.***
[35] ***Bédard M.G. : « La Gestion des Organisations », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.***
[36] ***Grouard B., Meston F. 1995. Op.cit***
[37] ***Ben Kahla K. 1999, « les analyses du changement organisationnel », article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. www.google.fr***

contraintes, conséquences, les revendications (syndicales) des salariés qui souhaitent améliorer leur conditions de travail peuvent susciter des mouvements de transformation. ***De*** *la même manière, l'observation de certains problèmes au sein de l'organisation peut entrainer quelques changements liés, de près ou de loin, à divers facteurs qui peuvent être influents :*

- ✓ *L'évolution technologique.*
- ✓ *Les caractéristiques et l'évolution de l'environnement.*
- ✓ *La taille de l'entreprise.*
- ✓ *La culture nationale.*
- ✓ *Les stratégies de l'entreprise.*
- ✓ *Le pouvoir.*

a. ***L'évolution technologique : La*** *thèse selon laquelle la technologie joue un rôle essentiel dans la structure de l'organisation a été largement défendue par* ***Woodward*** *(1958, 1965)*[38]*. De nos jours, l'émergence de nouvelles technologies remet en question ces résultats, car ne nécessitent pas de mode d'organisation spécifique, mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elles peuvent ou non saisir.*

b. ***Les caractéristiques et l'évolution de l'environnement : S****elon* ***Burns*** *et* ***Stalker*** *(1961)*[39] *et* ***Lawrence*** *et* ***Lorsch*** *(1966,1967)*[40] *il est essentiel que l'entreprise s'ajuste aux changements de l'environnement. D'après ces recherches, la performance d'une entreprise est influencée par le niveau d'harmonie entre sa structure et son environnement. Dans un contexte stable, il est nécessaire d'adopter un mode de gestion mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation élevée, spécialisation élevée des tâches), tandis qu'un contexte dynamique et incertain nécessite un mode de gestion plus flexible de types organique.*

c. ***La taille de l'entreprise : L****a taille de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la structure de l'entreprise. En observant toutes les formes de structures dans des organisations de différentes tailles et âges, on constate fréquemment une corrélation logique entre la taille et la structure (Kalika, 1995)*[41]*. A titre d'exemples, une expansion de la taille de l'entreprise*

[38] ***Woodward J. « Industrial organisation : theory and practice », Oxford University Press, 1965.***
[39] ***Tom Burns et G. M. Stalker, « the management of innovation » 1961.***
[40] ***Lawrence et Lorsch, « Théorie de la contingence » 1966-1967.***
[41] ***M. Kalika, « Structures d'entreprises » 1995, Edition Economica.***

peut conduire à une décentralisation accrue des décisions, à l'établissement de services spécialisés, à une division importante du travail, à la création de postes de liaison, à une augmentation du contrôle ou à un organigramme plus complexe.

d. ***La culture nationale :*** *Les caractéristiques des différentes cultures de nos sociétés ont été soulignées par* ***Hofstede*** *(1987). Il identifie quatre traits particuliers des cultures nationales : le niveau d'individualisme, la hiérarchie, la maitrise de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité. L'auteur compare donc divers pays à la structure des organisations, à l'instar de la France, qui se distingue par un fortement centralisées.*

e. ***Les stratégies de l'entreprise :*** *D'après Chandler (1972)*[42]*, la structure est influencée par la stratégie. En particulier, ce sont les décisions stratégiques qui vont entrainer des changements dans la structure. Toutefois, cette perspective n'est pas acceptée. Selon cet auteur, la configuration d'une organisation influence grandement le type d'opportunité stratégique que les gestionnaires peuvent repérer et comprendre de cette manière, une organisation matricielle peut encourager les échanges de connaissances entre les employés, ce qui renforce la capacité de l'entreprise à élaborer des stratégies d'innovation.* ***S****elon* ***Mintzberg*** *(2005)*[43]*, ces diverses approches mettent en évidence une relation réciproque et univoque entre la stratégie et la structure. Il s'agirait donc d'avantages de déterminer dans quelles conditions et à quel moment l'une des deux variables influence l'autre.*

f. ***Le pouvoir :*** ***L****es actionnaires et dirigeants de l'entreprise ont le pouvoir de prendre des décisions, ce qui signifie que la décision finale leur appartient, peut importe la structure de l'entreprise. Il est de leur responsabilité de prendre les décisions stratégiques qui pourraient modifier le destin de l'entreprise (centralisation des décisions), dans le but d'améliorer et de rester compétitif.* ***T****outes les évolutions sont différentes, mais il y a plusieurs caractéristiques communes à ce qui impulse les changements. En fonction de la nature des sources, on peut classer les causes du changement en quatre groupes.*

S*elon* ***DAVID AUTISIER***[44] *les éléments internes résultent des choix effectués par les employés de l'entreprise et peuvent être liés à la fluctuation de l'environnement.*

[42] ***Alfred D. CHANDLER Jr. « Stratégies et structures de l'entreprise » 1972***
[43] ***H .Mintzberg et al. , « Structure et dynamique des organisations », Eyrolles éditions, 2005.***
[44] *D.AUTISSIER, J. MOUTOT, pratique de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003.P90*

Il est nécessaire d'utiliser des argumentations plus approfondies pour les décisions internes, car il est essentiel de persuader que la décision prise est légitime.

- ***La stratégie :*** *Le rôle de la gestion stratégique est de gérer la stabilité et les innovations destructrices. Il y a des périodes d'accumulation d'expérience (faire d'avantage et mieux) et des périodes de rupture (faire différemment).*
- ***L'organisation :*** *L'ensemble des choix qui concernent la définition des structures et des méthodes de mise en ouvre des diverses activités.*
- ***Les systèmes de gestion :*** *Tous les moyens et les outils qui permettent de répartir des ressources, de mesurer les résultats et de coordonner les actions.*
- ***Les outils :*** *Toutes les mesures et les outils qui permettent d'allouer des ressources, de mesurer les résultats et de coordonner les relations.*
- ***Les pratiques :*** *Il s'agit des méthodes pratiques pour mener à bien l'activité. Ces méthodes, qui peuvent s'appliquer aux secteurs commerciaux, de gestion ou de production, connaissent des changements dans de nombreux cas. L'incorporation des méthodes de qualité entraîne des changements, il est nécessaire de pouvoir identifier ce que l'on a fait.*
- ***La culture :*** *Les valeurs de l'entreprise qui constituent le groupe peuvent changer. Au cours des dernières années, il a été observé que des grandes entreprises ont commencé à développer une culture client.*

Deux concepts importants ont également été introduits par ***Lawrence*** *et* ***Lorsch*** *: la distinction interne et l'intégration. La différenciation interne fait référence au niveau de divergence de comportements et de fonctionnement que l'entreprise va adopter afin de répondre aux exigences de l'environnement. Plus l'environnement est instable, plus l'organisation aura tendance à se démarquer. Par contre, l'intégration implique la coordination et le contrôle des diverses parties de l'organisation afin d'atteindre les objectifs communs.*

La théorie de la contingence structurelle repose sur ces concepts, qui affirment qu'il n'y a pas une forme organisationnelle unique garantissant la performance à toutes les entreprises, mais que la structure optimale varie en fonction de certains facteurs. De cette manière, en fonction de la dynamique ou de la stabilité de l'environnement, l'organisation devra adopter une structure et des pratiques différentes afin de répondre de manière efficace.

2.6.2. Les acteurs du changement organisationnel selon AUTISSIER et J-M. Moutot :

*Selon **David AUTISSIER**[45] , dans un projet de changement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs :*

***2.6.2.1. Les décideurs :** Ce sont les individus qui décident de charger et qui seront responsables de justifier leur décision et de garantir la légitimité et la mise en œuvre du changement.*

***2.6.2.2. L'équipe de projet :** Cette catégorie regroupe tous les acteurs impliqués dans la conception, la gestion et la mise en œuvre du changement au sien de l'organisation.*

***2.6.2.3. Les internautes :** Cette catégorie finale englobe tous les acteurs qui seront plus ou moins touchés par le changement. Il peut s'agir de quelques personnes ou de l'ensemble d'une entreprise composée de plusieurs milliers de fonctionnaires.*

2.6.3. Les formes du changement :

Aujourd'hui, le changement est devenu la norme et la stabilité l'écart .la transformation est indispensable dans la vie des organisations, que ce soit pour maintenir l'équilibre, pour se reproduire ou pour se transformer.

*De plus, tels que **GIROUX** (1991) et d'autres écrivains ont examiné la façon dont le changement doit être défini et caractéristiques à partir desquelles il est possible d'envisager différents types de changement.*

***GIROUX** a principalement envisagé la gestion, la participation et l'accompagnement du changement jouent un rôle crucial dans la réussite ou l'échec du changement.*

*En d'autres termes, la typologie de **Giroux**[46] vise à décrire le changement en relation selon sa portée globale / partielle), sa profondeur (importante /marginale) et son rythme. Il est impossible de mentionner ce dernier point sans faire référence aux travaux de **Mintzberg** c'est pourquoi une fois que nous aurons terminé la typologie de Giroux nous procéderons à une brève revue de la littérature sur les travaux de **Mintzberg** sur le changement.*

[45] ***D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003. Pp113-114***
[46] ***D. Autissier et al, Conduite du changement, Dunod, France, 2018, pp 11-12***

Figure N°10: les formes du changement.

caractéristique	Forme du changement	Définition
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et toutes les unités de l'organisation par la direction. Il vise une modification à la fois interne et externe.
	Partielle	Il concerne une partie de l'organisation. C'est plus simple, mais plus limité. Et en ne faisant évoluer qu'un sous-ensemble, on peut provoquer des effets indirects sur la totalité du système. Quelquefois, il vaut mieux globaliser la réflexion d'emblée
Profondeur	Majeure	Ce type de changement marque une grande différence avec le passé (rupture et discontinuité). Il modifie conjointement des pratiques, des structures, des systèmes d'action, des représentations culturelles, etc…
	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 progressive, graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre
	Rapide	Il peut prendre la forme d'une « révolution », avec des bouleversements vifs, violents, forcément perturbateurs.

Source : Giroux, 1991. P10

D*e plus, le processus de changement peut ne passer être rythmé de manière précise dans l'histoire de l'entreprise et dans ce cas il est progressif, il est également capable d'adopter un rythme spécifique, il est donc ponctuel dans cette situation.*

S*i l'on considère le changement comme un phénomène graduel il n'y a pas de logique spécifique dans le rythme d'évolution si l'on étudie l'organisation sur une période plus longue, le changement dans cette situation se manifeste par de petites modifications successives et cumulatives.*

D*e manière opposée, le modèle des cycles de vie illustre le processus de changement selon un rythme régulier préétabli, selon* ***H.Mintzberg*** *et* ***F.Wesley (1992).*** *Il souligne l'existence d'une structure interne et stable de l'entreprise. Dans ce sens, à un certain moment du temps toute modification intègre une modification d'une étape antérieure du cycle de vie.*

2.7. Typologie du changement organisationnel :

S*elon les diverses interprétations, le concept de « changement » est large. Cela englobe à la fois des aspects de nature stratégique, structurelle, de gestion et des aspects émotionnels, comportementaux et culturels.*

L'étendue des définitions nous a permis de distinguer différents types de changements et au moins trois courants en fonction du degré de changement, du mode de diffusion du changement et de l'intentionnalité du changement.

Le changement organisationnel peut être mis en place de deux manières : une manière imposée du changement et une manière négociée. Selon ***AUTISSIER*** *et* ***al****. Ces deux termes ont souvent été utilisés dans leurs recherches sur le changement organisationnel afin de proposer une matrice comprenant quatre types de changements.*

2.7.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement :

- ***Le changement imposé (prescrit) :*** *En ce qui concerne le changement imposé, il est possible de le constater aussi bien dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Afin de le mener à bien, il est toujours nécessaire d'obtenir l'accord des personnes concernées, et ce, dès le début du projet. Il s'agit d'une modification mise en place par les dirigeants après une étude prospective. Le changement imposé résulte souvent de nouvelles conditions de vie soudainement établies, ce qui rend la gestion difficile et engendre une résistance répressive qui conduit à la crise. Cette forme de changement se distingue par : «* ***une vision claire de l'avenir qui permet de définir un état désiré*** *»[47]. Les changements à effectuer sont déterminés par le décalage entre cet état et l'état actuel de l'organisation. Le lien entre l'action de changement et son contenu se trouve dans la prise de décisions des acteurs clés, qui formulent ensuite des objectifs qui sont ensuite imposés au reste de l'organisation. Ils établissent donc une logique d'action.*
- ***Le changement (construit), volontiers, négocié :*** *Le leader veille à sensibiliser les acteurs au changement pour évaluer leur capacité à prendre l'initiative du changement. Les dirigeants ou le leader lancent le changement organisationnel volontaire. Étant donné qu'il peut constituer une idée fondamentale de la hiérarchie dans les entreprises qui mettent en œuvre des méthodes de gestion participative. Dans cette situation, l'environnement peut jouer un rôle extrêmement important, que l'entreprise a anticipé et s'y est préparée. Étant donné qu'il peut ne pas avoir d'impact lorsque l'on cherche un objectif plus élevé ou une situation meilleure.*

[47] *Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes », P05. Disponible surhttps://www.strategieaims.com*

Pour ce genre de changement, il est primordial de garantir une démarche à suivre sans avoir besoin de se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau large. Il s'agira de mettre en place un changement tout en le développant. Ce genre de transformation se distingue par : « une vision floue de l'avenir qui reflète la volonté de ne pas établir de limites au changement." Le projet de changement repose donc sur la méthode à suivre et les comportements attendus afin de réellement apporter des changements. Les acteurs ont une grande liberté d'action pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état, ce qui constitue l'ancrage de l'action de changement »[48].

2.7.2. Les types de changement selon le mode de diffusion :

L'analyse temporelle du changement organisationnel présente un résultat immédiatement instructif car l'étendue du changement influent directement sur les étapes que l'organisation doit suivre pour effectuer le changement. Le changement progressif et le changement brut sont présents aux deux extrémités de la durée.

- ***Le changement progressif :*** *De nature progressive, il est réalisé progressivement. Par étapes successives, en s'appuyant sur l'existant et en le faisant évoluer de manière fluide. L'adhésion, le soutien des acteurs peuvent être emporté par ce changement, ce qui peut être moins traumatisant. Il s'agit d'un processus qui prend du temps et qui implique un ou plusieurs départements de l'entreprise. Les périodes d'évolution sont liées au changement progressif. Les organisations sont confrontées à des périodes de modification continue qui nécessitent des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes sont différentes des périodes de crise qui se déroulent sur des périodes courtes mais intenses.*

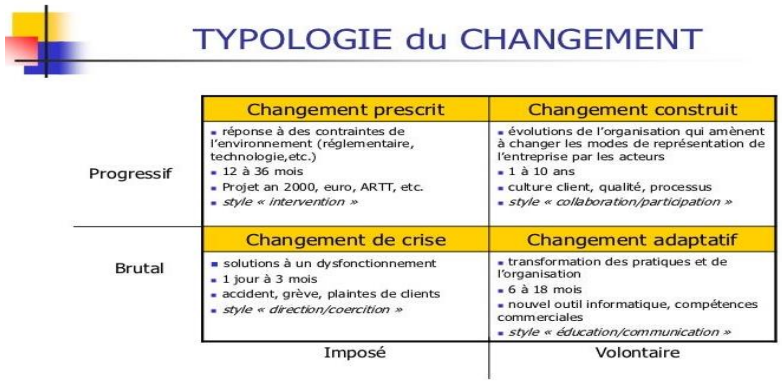
- ***Le changement brutal*[49] *:*** *Il est instauré de manière brutale, sans transition. De manière radicale, d'un jour à l'autre. À la différence de l'approche de changement progressif, les recommandations du Changement brutal que nous qualifions de courant « radicalisant » voit le changement comme une rupture avec les pratiques antérieures. Dans ce mouvement, le changement ne peut se produire que grâce à la crise. C'est un bouleversement brusque qui entraîne une refonte de l'entreprise. Il s'agit d'une thérapie choc. Selon eux, une entreprise est*

[48] *Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, op.cit. P06*
[49] ***AUTISSIER et MOUTOT, 2003. P93***

considérée comme un ensemble de sous-systèmes qui sont dépendants les uns des autres et qui sont liés par des liens formels et informels.

***D**ès lors, la modification d'une partie du système entraîne une série de transformations au sein des autres parties, ce qui entraîne un changement brusque qui se caractérise par une modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.*

- ***Figure N°11 : les typologies du changement organisationnel :***



Source : Conduire le changement | PPT (slideshare.net) 20h34min

2.7.3. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER, VANDANGEON et VAS :

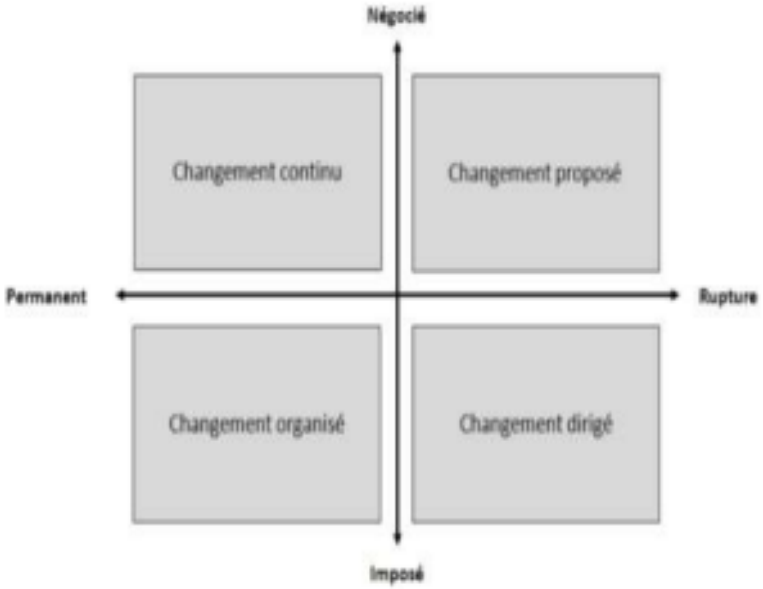
***David AUTISSIER** et **Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ** décrivent et désignent les quatre catégories de changement dans leurs livres. D'après deux perspectives :*

« Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour l'organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution ».

« Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc. « s'adapter ou mourir » est devenu un précepte du management. Cependant, BERNOUX (2010) avance qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs. Par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus organisationnel, entraînant une destruction rapide et

irréversible de l'ancienne organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision »[50].

- ***Figure N °12: la matrice du changement***



***Source** : AUTISSIER et al, 2010 P93.*

➢ ***La comparaison entre les différant type du changement :***

- ***Le changement continu** : Le changement constant est un processus qui se déroule de façon permanente et non structurée au sein d'une entreprise. Il peut se produire en réaction à un événement interne ou externe. Le changement constant est fréquemment le fruit d'apprentissages et d'ajustements constants.*

- ***Le changement organisé** : Le changement structuré se caractérise par une organisation et une planification. Généralement, il est utilisé afin d'atteindre des objectifs précis au sein d'une entreprise. Ce type de modification demande une planification et une gestion minutieuses afin de garantir l'atteinte des objectifs.*

- ***Le changement propose** : Le changement suggéré est une démarche qui débute par une proposition ou une idée visant à améliorer une situation déjà en place. Souvent, ce genre de modification est le fruit de l'innovation et de la créativité, et il peut être réalisé en expérimentant et en s'adaptant.*

[50] *Cite par Spada Fabric, « La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information », janvier 2013, P07.disponible sur http://www.mf-service.ch\dossiers\chmgmt2.pdf*

- ***Le changement dirigé*** *: La direction décide et impose ce genre de changement. Les responsables déterminent les actions à entreprendre et le calendrier à suivre. En général, cette forme de transition est rapide et déterminante, et elle est particulièrement adaptée lorsque l'environnement concurrentiel et l'incertitude sociotechnique sont faibles.*

SECTION 03 : LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La conduite de changement, ou encore la gestion du changement dans l'entreprise, vise à maitriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas. Elle sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Tout changement, de quelconque nature qui soit comporte de risques liés à plusieurs facteurs de différentes natures, ainsi l'organisation doit faire attention à ces risques et à bien gérer ce processus pour éviter d'éventuelles résistances susceptibles de perturber le bon déroulement du projet, voire de le mettre a mal..

Dans cette section, nous allons aborder les généralités de la conduite du changement ainsi que la résistance au changement.

3.1. Définition de la conduite du changement :

La conduite de changement consiste à accompagner le processus au sein d'une entreprise de manière optimale. Ces changements peuvent être organisationnels, stratégiques, ou encore concerne une évolution des méthodes de travail. L'objectif de la conduite du changement est de permettre l'acceptation du changement par l'ensemble des équipes et de veiller à ce que ces dernières le vivent au mieux. Cette méthode consiste à gérer efficacement le pilotage du changement, mais surtout à le faciliter afin qu'il soit compris et accepté par chacun.

Le besoin en conduite de changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises.[51]

De nombreux auteurs ont défini la gestion du changement organisationnel, de la manière suivante :

*Selon **GILLES**, « la CDC consiste à permettre la transition d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible), en passant éventuellement par des phases intermédiaires .Ces phases intermédiaires peuvent parfois faire évoluer la configuration cible et par conséquent, la manière de mener le changement .La CDC est conçue de façon évolutive. Elle consiste principalement à mobiliser les agents de l'organisation pour atteindre la configuration organisationnelle cible ».*[52]

---

[51] ***Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, Page1.***

[52] ***GILLES,Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle :perspectives sociocognitives.- Paris :Ed.L'Harmattan,p.31.***

***S**elon **AUTISSIER** et **MOUTOT** : « La CDC, consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »*[53].

3.2. Les acteurs du changement :

***L**es acteurs du changement dans le contexte d'entreprise comprennent divers rôles et spécialités qui contribuent à la réussite d'un projet de transformation. La mise en place du changement organisationnel nécessite la présence de plus qu'un individu, elle ne peut être assurée par une seule personne.*

- *On distingue différents acteurs du changement qui sont :*

3.2.1. Le leader de l'organisation :

***A**u niveau de l'entreprise ; le leader peut être le PDG, le Directeur Général, le Directeur des ressources humaines ou autre Directeur et même un cadre supérieur. Le leader constitue un acteur crucial pour la réussite du changement, il doit posséder les différentes caractéristiques du leader, il doit être un bon communicant, enthousiaste, créatif et autonome et être capable de guider l'organisation à travers des transformations majeurs, en comprenant les besoins de son équipe , en inspirant la confiance et créant un environnement propice à l'innovation et à l'adaptation. Le leader travaille en collaboration avec son équipe en utilisant son charisme, son influence, et ses compétences pour maximiser les performances de l'organisation.*

- *Il existe différents styles de leadership, chacun ayant ses propres caractéristiques et avantages à savoir :*

***a. Le leadership directif** : Qui est un style qui implique des instructions claires et une supervision étroite .le leader prend les décisions et montre aux membres de l'équipe ce qu'ils doivent faire.*

***b. Le leadership collaboratif** : Ce style met l'accent sur la collaboration, la communication ouverte et l'implication des membres de l'équipe dans le processus décisionnel.*

***c. Le leadership coaching** : Est un style qui consiste à guider et à développer les compétences des membres de l'équipe dans la prise de décision pour qu'ils réussissent à atteindre leurs pleins potentiels.*

[53] *AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97.*

d. Le leadership Démocratique : C*e style favorise la participation des membres de l'équipe dans la prise de décisions, encourageant ainsi un environnement participatif.*

T*out style de leadership a ses avantages et inconvénients et peut être adapté en fonction de la situation et des objectifs à atteindre.*

A*u final, après avoir cité les différents styles de leadership, on se pose la question suivante,*

- ✓ ***Le rôle du leader dans le changement organisationnel dans l'entreprise est :***

- ➢ *Le leader impose une figure qui puisse être capable d'imaginer, porter, de déployer et d'animer le changement.*

- ➢ *Le leader est constaté comme un héros du changement, lorsque ce dernier, est imposé par le haut. Cela peut être expliqué par le rôle de l'encadrement intermédiaire qui peut jouer pour transmettre le changement le diffuser et le faire accepter par ses subordonnés.*

- ➢ *La capacité visionnaire du leader qui lui permet de savoir ce qui ne devrait jamais changer au sein de l'Entreprise et ce qui peut évaluer entre ce qui est véritablement sacré et ce qui ne l'ai pas .*

3.2.2. Le porteur de changement [54] :

L*e porteur de changement appelé également le chef du projet est une personne qui mène et conduit le changement et qui doit avoir certaines qualités qui d'après* ***BALOGUN*** *et* ***Hailey*** *(2005)[55] sont de trois ordres : deux qualités de gestion (capacité d'analyser et capacité de mise en œuvre) et une qualité personnelle tels que la conscience de soi , qui désigne l'aptitude de l'individu à comprendre ses propres préjugés ,préférences et expériences , pour minimiser le risque que sa perception des choses impacte l'approche de changement choisi et les interventions effectuées en négligeant le contexte réel du changement.*

L*e chef de projet doit être capable de mettre en œuvre les plans de changement, d'anticiper, d'identifier de gérer l'imprévu et de mettre en cohérence les programmes formulés et leur implémentation de superviser l'ensemble des modifications apportées et de contrôler l'avancement du projet[56].*

E*n revanche, le chef de projet peut gérer tout seul la transition, toutefois, cela nécessite du temps, notamment pour les grandes transformations, d'où l'intérêt d'avoir une équipe dédiée à cette tache disposant de compétences multidisciplinaires nécessaires à l'accomplissement*

---

[54]http://www.woasjournals.com/index.php/ijesm a 6h30min
[55]PdfBALOGUN et Hailey (2005)
[56]Balogun et Hailey ,2005)

du projet. En plus des compétences techniques, il existe des compétences managériales tels que : la communication, le coaching, la capacité à créer l'esprit d'équipe, la diplomatie et la capacité à motiver le personnel et les compétences interpersonnelles relatives au contrôle, à la planification, la budgétisation et à la gestion de projets ou à la maitrise des systèmes d'information.

3.2.3. L'équipe du changement :

***L**a transformation peut être mener par une équipe de changement ou une équipe projet qui a besoin du soutien des dirigeants si elle ne dispose pas d'acteurs influents et puissants notamment en ce qui concerne les transformations de grandes ampleur ,la désignation d'une équipe de changement a un certain nombre d'avantages tels , l'appropriation des initiatives de changement , la connaissance de l'organisation et des enjeux etc.. Et éventuellement la persévérance et le suivi en cas de présence d'individus potentiellement influent dans l'équipe de changement Toutefois, la conception du changement peut consommer du temps, ce qui exige des compromis entre les membres de l'équipe et cette dernière peut manquer de pouvoir pour bien mener le changement.*

3.2.4. Les managers intermédiaires :

***L**es managers intermédiaires, également connus sous le nom « **middle managers** », occupent une position stratégique entre les dirigeants et les équipes de base dans les entreprises. **L**es managers intermédiaires, selon **Balogun** et **Hailey**, jouent un rôle crucial dans les processus de changement organisationnel .ils sont à la fois des destinataires et des acteurs clés du changement, mais qui peuvent parfois être perçus comme résistants aux transformations .ces managers intermédiaires se trouvent souvent dans une position complexe où ils doivent mettre en œuvre des changements imposées sans avoir conçu ces plans eux même.*

***D**'après **Balogun** et **Hailey** soulignent que ces cadres peuvent être entravés par la réalisation des changements demandés par la direction.*

3.2.5. Les récipiendaires du changement :

***L**es récipiendaires ou destinataires du changement sont des individus directement affectés par le changement et qui doivent s'y adapter. Ce processus peut être difficile nécessitant un soutien dans la gestion de la transition.*

***L**es destinataires du changement comme les managers intermédiaires ne doivent pas être vus uniquement comme une source de résistance, leurs interprétations permettent de traduire les programmes de changement initiés par les managers séniores sur le terrain.*

En plus, du facteur de la résistance, la justice organisationnelle constitue un autre élément auquel s'intéressent les destinataires du changement. Les collaborateurs jugent ce qui leurs arrivent comme juste et équitable en se comparant aux autres.

Dans cette optique, la prise en compte et la gestion du facteur émotionnel dans le cadre du changement est crucial pour éviter des réactions contreproductives. La communication ouverte et l'implication des collaborateurs dans le processus peuvent être bénéfiques sur ce point visant le renforcement de l'esprit d'équipe (team building) de la confiance, du moral et de l'engagement du personnel, la facilitation du changement individuel via le conseil et le coaching, la diminution du sentiment d'insécurité relatif au poste et à la carrière via la gestion du stresse.

Ces actions peuvent s'intégrer dans le cadre d'une approche globale de conduite du changement permettant d'influencer les réactions des récipiendaires de changement dans le sens désiré. Elle consiste en l'adoption d'une politique de proximité aux destinataires en vue de bien saisir leurs interprétations vis-à-vis du changement.

3.2.6. Les consultants externes :

Pour mener à bien les différents projets du changement, plusieurs organisations publiques ou privées font appel à des cabinets et expertises externes.

*Selon, **Balogun** et **Hailey**, les facilitateurs u consultants externes peuvent avoir un apport important au processus du changement, et ce de différentes manières : conseils, formation en conduite de changement et même participation à la réalisation des projets de changement.*

Le recours à des consultants externes a aussi bien des avantages que des inconvénients. Les avantages s'incarnent dans l'expérience des consultants, leur dévouement au projet, l'objectivité, la possibilité de servir de boucs émissaires pour annoncer les mauvaises nouvelles, la promotion des échanges sur la nécessité du changement et la capacité de neutraliser les barrières Organisationnelles. Egalement, les consultants n'ont pas de responsabilité à assumer ni d'appropriation, ni besoin de résultat et peuvent ne pas avoir suffisamment de connaissances sur l'activité de l'organisation.

En conclusion, les différents acteurs du changement organisationnel, tels que la direction, les employés de base, les consultants externes et les acteurs intermédiaires…, jouent tous un rôle essentiel dans la réussite du processus de changement. Le Leader du changement est une figure clé pour la réalisation du changement, notamment en cas de projet qui contribue à leur mise en place.

La direction est responsable de la vision et de la stratégie du changement, tandis que les employés de base sont les principaux acteurs de sa mise en œuvre. les acteurs intermédiaires, quant à eux , jouent un rôle de liaison crucial entre la direction et les Employés , en facilitant la communication , la motivation et le soutien tout au long du processus de changement , ils sont de très grande importance vue qu'ils sont aussi bien des récipiendaires que des transmetteurs de changement vis-à-vis de leurs collaborateurs .

Par ailleurs, plusieurs projets sont externalisés aujourd'hui pour tirer profit de l'expertise des consultants externes qui peuvent jouer un rôle important dans l'aboutissement des projets. En travaillant ensemble de manière harmonieuse, ces acteurs sus indiqués, peuvent créer un environnement propice au changement et favoriser la réussite de l'organisation dans son évolution.

3.3. Les étapes de la conduite du changement :

La conduite de changement ne se limite pas à la communication et à la formation. Elle se définit comme un ensemble de méthodes et d'outils visant à obtenir l'adhésion des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. Cela inclut la réalisation d'une phase de diagnostic, le déploiement des leviers tels que l'étude d'impacts, le plans de communication et le plan de formation, ainsi que le pilotage du changement La qualité d'un dispositif de conduite du changement repose sur la réalisation de ces trois phases, essentielles pour obtenir l'adhésion des acteurs, transformer les pratiques et faire évaluer l'entreprise[57]*. A savoir :*

3.3.1. La phase de diagnostic : *La première étape d'un projet de changement qui doit être réalisée en amont du projet, elle consiste à réaliser un diagnostic. Cela permet de définir les étapes clés du processus de changement et de planifier la suite du projet. Cependant, peut être difficile car les informations dont souvent limitées à ce stade, le responsable du changement doit donc travailler avec de nombreuses hypothèses réalistes, pour réaliser le diagnostic, il faut rassembler les éléments permettent de construire une note de cadrage, de dimensionner la CDC et d'organiser celle-ci. La note de cadrage définit les objectifs et les enjeux principaux du changement envisagé, elle va au-delà de simplement expliquer le changement souhaité.*

3.3.2. La phase de levier : *L'étape suivante qui est le déploiement des leviers de communications, de formation et d'accompagnement. Cette étape permet de réaliser concrètement le projet planifié et les changements attendus en encourageant une transition sans heurts vers l'état futur.*

[57] ***D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2007. Pp18-19***

3.3.3. La phase de pilotage : *Elle consiste à suivre la mesures de l'adhésion des collaborateurs, la transformation et l'évolution .Cette étape permet de maintenir le changement, de l'accompagner durablement.*

✓ ***Remarque :***

Ces trois phases sont importantes et indispensables, elles conditionnent la réussite du projet de changement.

Figure N°13 : L es phases et livrable de la CDC.

Phase	Livrable
• *Diagnostic* • *Levier d'accompagnement* ➢ *Communication* ➢ *Formation* ➢ *Gestion de l'aspect humain* • *Pilotage*	• *Note de cadrage* • *Etude d'impacts* • *Plan de communication* • *Plan de formation* • *Cartographie des acteurs* • *Instances de pilotage* • *Tableaux de bord, indicateurs de pilotage*

Source : cours Mme, MATMAR

3.4. Les objectifs de la CDC :

La conduite du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité. De plus en plus, elle constitue un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de mise en œuvre de nouveaux outils. Pour objectif de :

3.4.1. L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Il s'agit de comprendre le plus tôt possible les attentes des différentes équipes et utilisateurs concernées ou pouvant être concernées par le changement ; et de leur proposer des actions de communication de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Celle-ci vont permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement, de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour

s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échange avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concentration.

3.4.2. La transformation :

***L**orsque les individus adhérents à un projet, commencent à produire une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. « cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences .Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre . Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera quelques discours et bonnes intentions .Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions ».*

3.4.3. L'évolution :

***L**'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celle-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser .Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus.*

***L**'objectif, consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps. Le développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme.*

3.5. Définition de la résistance :

***E**n général, qui dit changement dit résistance, « définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement*[58]*.*

***L**a résistance est définie dans le dictionnaire LAROUSSE comme étant « Action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas », « capacité de quelqu'un à résister*

[58] *COLLERETTE et al, op.cit. P9*

aux épreuves physiques ou morales, d'un être vivant à résister à des conditions de vie extrêmes »[59] .

***P**our **Michel Crozier** « La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs ».*[60]

***D**'après **Grouad** et **Meston F** (1995) : expliquent , la résistance au changement tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié , un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux ».*[61]

***Q**uant a **Bareil** et **Savoie** (1999) : « La définissent comme une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelle compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement » .*[62]

Les résistances au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement .peuvent se présenter de plusieurs manières, elles peuvent être soit implicites, qui veut dire indirectes, ou bien explicites quand elles se manifestent sous forme d'hostilité ou de refus.

***L**e changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive.*

***C**es définitions illustrent bien cette notion de résistance au changement en tant que facteur humain. Inconsciemment ou non, l'être humain entre d'abord dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations.*

***C**'est le dernier mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte avant d'accepter la phase de changement qui passe donc par la modification du quotidien, c'est-à dire la rupture rythme et des habitudes de travail.*

---

[59]*-https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632. (Consulté le 20/05/2024 à 11:53)*
[60]*https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistancechangement consulté le 14/05/2024 à 12:55*
[61] *Grouard B., Meston. : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, Paris,1995.*
[62]*Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal lacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 150-167-*

3.6. Les facteurs de résistance au changement :

Parfois les changements provoquent des pertes de natures différentes à savoir :

Perte de confiance, perte des habitudes et des repères, perte d'estime de soi etc. Donc ces changement sont synonymes de rupture, tels sont les facteurs psychosociologiques.

Quant aux facteurs stratégiques, ils sont relatifs à la perte ou à la transformation des buts et intérêts que chacun trouve dans le changement.

D'après ***Boneu*** *et* ***Al*** *(1992) identifient deux types de facteurs : les facteurs physiques et les facteurs stratégiques.* ***Alain VAS****, a structuré les facteurs psychologiques en deux origines : individuelles et collectives.*[63]

3.6.1. Les facteurs psychologiques :

Un aspect non physique qui se développe en fonction de la culture, des politiques, des attentes et de l'attitude sociale adoptées par l'organisation.

Si il n'y a pas de mécanisme en place pour aider les travailleurs à satisfaire aux exigences de leur travail, ces dernier peuvent éprouver des réactions causées par les stresse souvent dommageables pour leur bonne santé mental /psychologique ou physique.

3.6.2. Les origines individuelles :

En général, les gens résistent à toutes les tentatives de changement parce que :

- *L'individu se concentre uniquement sur son propre intérêt et ne se soucie pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.*
- *L'individu pense ne pas avoir les compétences ou les connaissances suffisantes au nouveau mode de fonctionnement de son poste, son service, son entreprise*
- *Ils notent une faible tolérance au changement des gens, mise en doute de la réussite du projet, par peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus*
- *Les personnes résistent parce que le changement n'est pas évalué de la même manière que les managers ou les initiateurs du projet.*

6.3.3. Les origines collectives :

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs. Lorsque ces facteurs sont touchés par les changements, les individus ont tendance à

[63] ***Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, op.cit. Pp04***

contester et à résister collectivement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant. Ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut du groupe ou de l'organisation.

a. Les normes : *on entend les règles qui réagissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelles. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changement dans l'entreprise.*

b. Les rites : *Il s'agit dans un environnement purement humain des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements sortants du cadre de référence.*

c. Les idées préconçues : *Sont un mélange des normes et des rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non du changement, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportement, solutions recherchées contraintes ressenties.*

Les résistances collectives sont intangibles dés lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis des mesures qui les touchent globalement.

6.3.4. Les facteurs stratégiques :

Ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent s'opposer au changement car ne partagent pas les mêmes objectifs que ceux des décideurs.

En plus de l'humain, pour anticiper les risques et adopter les bonnes stratégies, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le pilotage du changement tels que :

- ✓ ***Le type du changement*** *: si le changement est important, la stratégie à adopter est selon les circonstances (durée, moyens à mettre en œuvre ....)*
- ✓ ***Les moyens alloués au changement*** *: Les moyens mis à disposition pour la CDC vont fortement impacter sa mise en œuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres.*
- ✓ ***La culture de l'entreprise*** *: Si l'entreprise a déjà effectué plusieurs changements auparavant ou si elle a déjà eu recours à la CDC, il est plus facile de mettre en œuvre le changement.*

3.7. Les causes de la résistance au changement :

Les causes de la résistance au changement peuvent être regroupées en [64]:

a)Les causes politiques : *Dans ce cas la résistance au changement de l'individu, se manifeste généralement en raison de pressions politiques, de personnes influentes dont il fait confiance ou simplement pour soutenir une cause.*

L*es employés peuvent résister soit pour soutenir une cause précise ou pour raison politique interne qu'ils contestent. La crainte de perdre leur pouvoir, leur influence qu'ils exercent, ainsi que la crainte de perdre leurs emplois.*

b) Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement : *Dans ce cas, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Ils peuvent résister tout simplement parce qu'il y a :*

M*anque de formation, car la formation et l'habilitation des employés vont de pair et sont essentiel pour la réussite du changement. Aussi le fait que les formations ne sont généralement pas suivies d'encadrement adéquat.*

E*nsuite, vient le manque de communication et sa qualité qui est essentiel pour réduire l'ambiguïté et accompagner le changement, mais qui n'est malheureusement pas toujours réalisé au cours du projet de changement.*

L*a participation et l'implication des salariés dans la mise en œuvre du changement est essentielle pour les aider à mieux comprendre le changement, son utilité et son importance, chose qui est susceptible de les encourager et les motiver à l'accepter.*

c) Les causes liées au changement lui- même : *Face à des changements de façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils tombent dans l'incertitude. Dans ce cas, l'individu résiste parce que le changement auquel fait face est complexe, et souvent radical, ce qui suscite des réactions extrêmes qui remettent en cause le changement.*

A*ussi quelque soient les types ou les causes de la résistance au changement , les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute forme de résistances au changement .*

d) Les causes liées au système organisationnel : *Lorsque le système organisationnel et inactif et peu réceptif au changement, les employés s'en rendent compte, ils développent à*

---

[64]La résistance au changement : synthèse et critique des écrits - cahier produit par célinebareil, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, hecmontréal. Cahier no 04-10 – août 2004.P08-09 -

leur tour, des résistances au changement. Ainsi les employés évaluent la capacité de l'organisation à changer et probabilité de succès de l'intégration du changement et prennent une décision positive ou négative à leur tour. Toutes ces causes nous allons les résumée dans le tableau ci-dessous

Tableau N°05 : Les causes multiples de la résistance au changement.

Les causes	Leurs composantes
Les causes politiques	• *Enjeux de pouvoir.* • *Perte d'autorité et de ressources.* • *Soutien des groupes d'intérêt.* • *Influence des personnes valorisées.* • *Pouvoir du syndicat.*
Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement	• *Mode d'introduction du changement et scénario de mise en œuvre* • *Orientation.* • *Sensibilisation et communication.* • *Habilitation et formation du personnel.* • *Temps d'adaptation au changement.* • *Disponibilité des ressources.*
Les causes liées au changement lui-même	• *Complexité du changement.* • *Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles* • *Légitimité du changement.* • *Type de changement : radical ou autres.*
Les causes liées système organisationnel	• *Culture et valeurs.* • *Inertie organisationnelles.* • *Leadership : haute direction et cadres.* • *Contexte environnemental.* • *Capacité à changer.*

Source: BAREIL ,la résistance au changement :synthèse et critique des écrits,HEC Montréal,2004.

3.8. Les différentes formes et phase de la résistance au changement :

Ils existent différentes formes et phases de la résistance au changement qui sont :

3.8.1. Les formes de résistance au changement :

***L**a résistance peut prendre de nombreuses formes, de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance féroce et active caractérisée par l'inertie, l'argumentation, la résistance et la destruction.*

- ***La résistance passive :** Dans cette forme de résistance, l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte. Dans le cas de l'inertie, l'acteur ne trouve pas d'intérêts dans le projet de changement. Il se trouve en situation d'attente pour comprendre les raisons de changement, ce qui permet de gagner du temps et de trouver des raisons pour ne pas l'accepter. Dans le cas de l'argumentation, l'acteur fait savoir ses doutes et ses réserves. Il rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaitre les inconvénients du changement et tente de modifier le résultat en fonction de sa perception.*

La résistance passive se manifeste souvent par absentéisme, la mauvaise volonté et le temps de motivation au travail, la baisse de la productivité et l'application négligée et erronée des principes de changement.

- ***La résistance active :** Certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte ou de sabotage. La révolte s'installe quand il y a absence d'argumentation ou quand celle-ci ne permet pas l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé et que le pilote n'a pas réussi à lui rendre ce changement acceptable. L'acteur agit soit contre le changement lui-même, soit contre ses auteurs ou les deux a la fois.*

***L**a densité de résistance dépend du système de croyances, des valeurs, de la perception et de la personnalité de l'acteur*

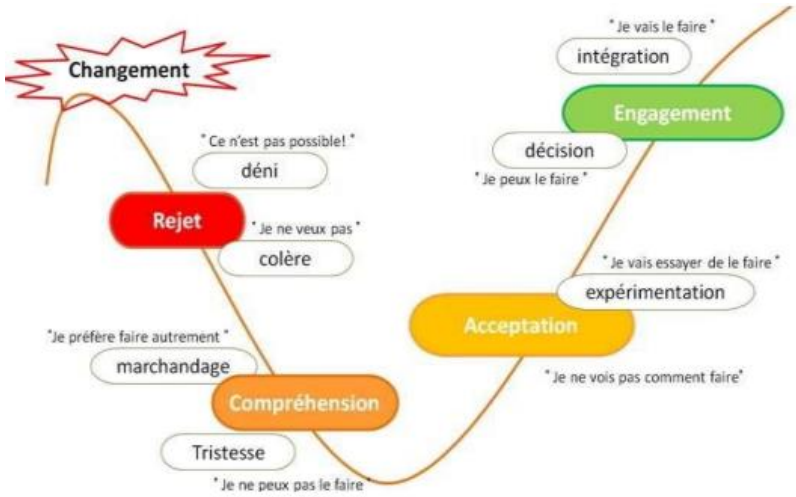
  - ***Menace tactique** : C'est une sorte de bravade, qui conduit à une escalade des rapports de force et de l'équilibre de pouvoirs.*
  - ***Menace stratégique** : les acteurs tenteront de contrecarrer le changement en démontrant les conséquences socio-économiques.*

***C**es formes de résistance surviennent lorsqu'il n'y a pas d'évènement fort qui puisse remettre en cause la situation actuelle et ainsi justifier le changement.*

3.8.2. Les phases de la résistance au changement :

***D**'habitude, on peut repérer les étapes de la résistance au changement en quatre phases : le rejet, la compréhension, l'acceptation et l'engagement. Ces phases sont représentées dans le graphique suivant :*

- ***Figure N°14: Les phases de la résistance au changement***



Source : cité par : KAHLOUCHE W et Malek H « le contrôle de gestion dans une dynamique de conduite du changement organisationnel Cas :ELECTRO- INDUSTRIES d'AZAZGA .Mémoire Master, option audit t Contrôle de Gestion UMMTO , 2029-2020 P27.

***D**'après la courbe de deuil de **Kubler-Ross**, un employé résistant traverse divers états avant d'accepter le changement, et l'intensité de ces phases varie en fonction du type de changement et de la sensibilité des individus.*

Deux grandes phases sont identifiées :

- ***La phase descendante :** Qui explique la résistance des collaborateurs et leur besoin de retrouver une situation rassurante .elle est accompagnée d'une attitude négative et contreproductive, tournée vers le passé et le refus*
- ***La phase ascendante :** Qui montre que les employés ont changé d'attitude, et sont prêts à accepter la transformation .l'attitude est plutôt productive et tournée vers un futur positif.*

- ***Le choc-sidération :*** *L'individu perçoit l'annonce du changement comme une expression brutal, provoquant d'abords un choc et une stupéfaction lorsque le changement est annoncé, les individus sont choqués.*
- ***Le déni –négociation*** *: Les individus refusent d'accepter que le changement se réalise.*
- ***La colère-les frustrations*** *: Elle intervient lorsque l'individu commence à réaliser que le changement est réel. Il peut ressentir la colère et la rage contre la personne ou l'organisation qui a provoqué le changement.*
- ***La dépression- la tristesse*** *: Il se sent impuissant, puis finit par se résigner ou se plaindre. Cette étape est cruciale car elle marque la fin de la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment-là que l'individu comprend l'inévitabilité du changement : soit il y consent et accepte les répercussions sur sa vie quotidienne, soit il reste prisonnier de sa frustration.*
- ***Acceptation :*** *En début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose il accepte la transformation et il est prêt à développer et apprendre de nouvelles choses.*
- ***L'expérimentation*** *: Grâce à l'expérimentation, il identifie les avantages de la nouvelle situation. Il trouve du sens au changement*
- ***La décision*** *: ça y est, il envisage le changement sous un nouvel angle. Ayant fait le deuil de son passé, il se tourne maintenant vers l'avenir.*
- ***Adhésion / intégration*** *: le changement est enfin intégré. L'individu à gagner est sérénité et en confiance face à la nouvelle situation .Il éprouve même de l'engouement pour les travaux projets. ici l'individu comprend l'importance et l'utilité du changement, et il est prêt pour le mettre en œuvre.*

G*érer les résistances demande beaucoup de compétences techniques et relationnelles ainsi qu'une grande patience. Il existe notamment des méthodes pour atténuer ces résistances telles que : l'information, la participation, la négociation et la contrainte. Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation.*

3.9. Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire, la résistance peut provoquer donc :

- *Le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement.*

- *Faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.*
- *Diminuer la productivité et entrainer une chute d'efficacité.*
- *L'augmentation d'absentéisme.*
- *Les conflits s'accélèrent et sont gérés sous l'angle « gagnant /perdant »*
- *Le climat de travail se détériore.*

***L**es conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.*[65]

***L**a résistance comporte le plus souvent une conation négative, parce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprise. Pour cela, la majorité des auteurs traitant les moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.*

Conclusion

***P**our cerner notre thématique, nous avons présenté dans ce premier chapitre, les différents concepts théoriques liés au changement organisationnel, ainsi que la conduite du changement et la résistance au changement, afin de bien l'expliquer et donner une vision globale de notre sujet de recherche.*

***A**ujourd'hui, le changement organisationnel n'apparait plus comme une des composantes de l'organisation mais comme un élément central. La capacité à changer est un véritable actif immatériel à construire, à consolider et à développer.*

***F**ace à un changement organisationnel, il est normal que les individus démontrent de la résistance, qui est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.*

***L**a résistance, est la principale réaction quand les changements touchent les travailleurs (leurs habitudes de faire) ou bien la structure organisationnelle.*

***L**a CDC est un besoin pour l'entreprise dans tous les processus de transformation qu'elle subit, elle doit en faire un de ses principaux facteurs clés de succès, car une bonne CDC suppose que le projet de changement est réussi et que la résistance au changement sont canalisées.*

---

[65] ***BAREIL Céline. (2004).La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal, P.10***

Chapitre II
Le Changement Organisationnel sur la Performance de la Ressource Humaine

Introduction

De nos jours, la gestion des ressources humaine est devenue l'un des éléments essentiels dans la dynamique du changement. Elle est influencée par la mondialisation et évolue dans un environnement qui utilise de nouvelles techniques et outils de gestion (communication, suivi des carrières, mobilité…). La réussite ou l'échec d'un changement organisationnel peut être fortement influencé par la performance des ressources humaines.

En favorisant une communication efficace, en gérant les résistances au changement et en formant les employés aux nouvelles méthodes de travail, les ressources humaines peuvent faciliter le processus de changement. En outre, une gestion performante des ressources humaines peut contribuer à préserver la motivation et l'implication des employés tout au long du processus de transformation. En revanche, une mauvaise performance des ressources humaines peut entraver la transition vers une nouvelle organisation.

En résumé, la réussite des ressources humaines est essentielle pour l'évolution de l'organisation. Les organisations doivent donc se focaliser sur l'amélioration des performances de leurs ressources humaines pour faciliter le changement et garantir leur réussite à long terme.

SECTION 01 : GESTION DE LA RESSOURCE HUMAINE

1.1. L'historique de la gestion des ressources humaines[1] :

- ***Au 19ème siècle :*** *le poste de chef du personnel est apparu, avec pour mission de garantir le rythme de la productivité en contrôlant rigoureusement la main-d'œuvre.*
- ***Après la première guerre mondiale :*** *la position du responsable du personnel a été instaurée dans un environnement ou les salaries étaient extrêmement bas, le travail était très peu réglementé et le taux de rotation très élevé.*
- ***Suite à la seconde guerre mondiale :*** *une approche humaniste du travail et de l'organisation a été mise en place, mettant l'accent sur le personnel et le considérant comme une véritable « ressources humaine ».*
- ***Années 1990 :*** *l'importance stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines est devenue évidente, ce qui fait de la GRH l'un des principaux acteurs de la politique de l'entreprise.*
- ***Au 21éme siècle :*** *grâce à l'apparition des* ***chief happiness officers*** *et d'autres postes similaires, la fonction des ressources humaines continue de faire des évolutions afin de répondre aux exigences évolutives des organisations et des employés.*

1.1.1. L'évolution GRH :

L*a gestion des ressources humaines est une discipline qui a évolué de manière constante en fonction de la perception des individus au peiner.*

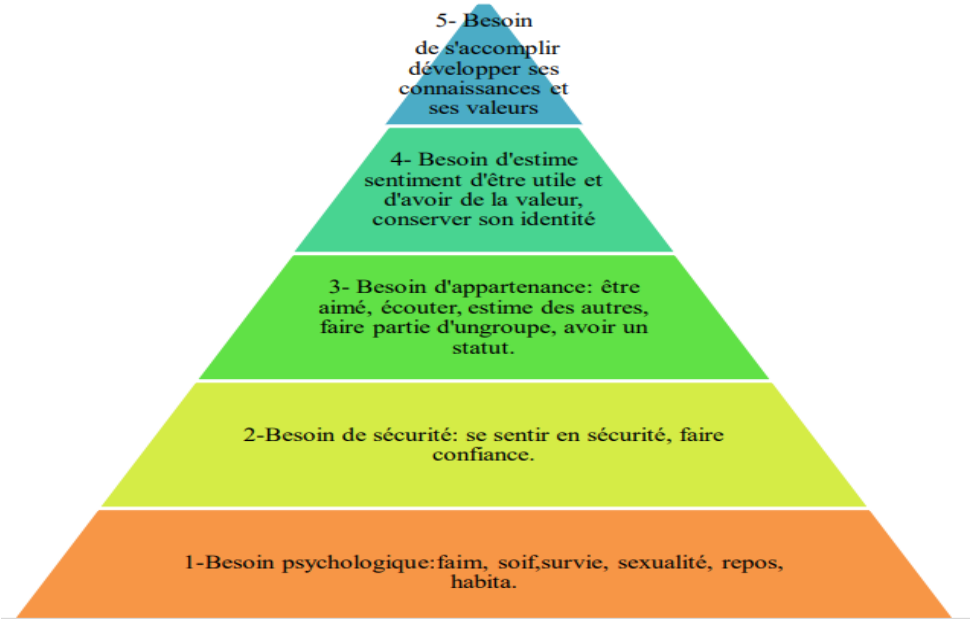
1.1.1.1 L'école des relations humaines :*Les travaux de* ***Mayo*** *et* ***Maslow*** *de* ***Marc Gregor*** *et* ***Herzberg****, qui ont été initiés aux* ***États-Unis*** *sont regroupe dans l'école des relations humaines .d'après cette mouvance la théorie traditionnelle des organisations néglige l'importance de l'humain dans les organisations et la réduite à une simple fonction de production.* ***E****n revanche, dans la théorie des ressources humaine, la gestion des ressources humaines est considérée comme une discipline, et la fonction des ressources humaines est plus dynamique et suppose que le travailleur possède des compétences cognitives qu'il est capable de mobiliser et de développer pour s'adapter à son environnement.* ***B****ien que cette école accord une grande importance au facteur humaine, son but principal reste de concilier le travail avec les objectifs de l'organisation. De plus, elle se concentre sur la principale préoccupation du gestionnaire, à savoir la productivité.*

[1] ***Claude Diebolt Le chapelain , « le capital humain : perspectives historiques et cliométriques » , 2020***

***a. Les travaux d'Elton Mayo : L'équipe** d'**Elton Mayo** a prouvé que l'individu est un élément actif plutôt qu'une machine inerte qui doit être réglée pour fonctionner. D'après Elton Mayo et ses collègues : la quantité de travail effectuée par un individu ne dépend pas de sa capacité physique (approche taylorienne), mais plutôt de sa capacité sociale, c'est-à-dire les conditions de travail et la création d'un climat de confiance, il intègre ainsi des facteurs sociaux dans l'organisation[2].*

***b. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow : S**elon **Abraham Maslow (**États-Unis, **1908-1970),** une hiérarchie des besoins est établie en utilisant une pyramide qui de la base au sommet, distingue cinq type de besoins.[3]*

Figure N°15: La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow



***Source : Bernard Martony, Daniel Crozet, « gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 6ème édition, édition Dunod, Paris, 2005**.*

***S**elon **Maslow**, les besoins humains sont dynamiquement fluides et il est envisageable que les employés puissent s'accomplir et se réaliser dans leur travail sous réserve d'une gestion participative (théorie de Douglas et Mc Gregor).*

[2] ***GEORGE ELTON MAYO (1988-1949).***
[3] ***Jean Pierre GRUERE et J. TABES, Traité des organisations. PUE. Paris, 1982, P24***

c. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs : D*ans sa théorie bé factorielle****, Frédéric Herzberg (****États-Unis 1923-2000****)*** *montre que les facteurs de satisfaction sont liés à des facteurs d'hygiène, qui sont souvent utilisés pour prévenir le mécontentement, tels que la rémunération, la statut, la sécurité, les relations de travail, les conditions matérielles de travail , la surveillance , ainsi qu'aux facteurs de motivation qui sont la responsabilité , la promotion , l'accomplissement et l'importance du travail.*

1.1.1.2.L'école de contingence :

L*a théorie systématique est à l'origine de l'école de contingence, qui regroupe les travaux de nombreux auteurs.de cette manière de nombreux courant ont émergé dans le même environnement, tels que les courants de la théorie de la recherche développés par* ***Cyert.R*** *et* ***Marck.J(1963), Simo.H(1962). L****es théories de contingence tirent leur inspiration des études empiriques de cas concerts, en reconnaissant que toutes les organisations sont uniques et qu'il n'existe pas de structures formelles idéales. Toutefois, elles soutiennent qu'il existe des facteurs contextuels qui ont une influence déterminante sur les structures et les processus internes de l'organisation.la performance de l'entreprise reposent donc sur leur aptitude à garantir une adéquation entre ces éléments*[4].

S*elon l'école de contingence, la proposition principale consiste à analyser l'organisation en fonction de son environnement (intérieur et externe). Ainsi, les partisans de ce courant, tels que* ***Burns*** *et* ***Stalker****, concluent dans leurs contributions à la théorie de la contingence que le système organisationnel ne peut être compris sans l'espérance des déterminants extérieurs. Le système organisationnel existe et se maintient car il répond aux attentes de l'environnement. Ensuite,* ***Lawrans*** *et* ***Loarich*** *concluent que la bonne organisation est celle qui s'ajuste à son environnement.*

P*ar conséquent, à la différence du taylorisme qui s'investit dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi »,* ***Henri Mintzberg*** *l'un des principaux représentants de l'école de la contingence affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement, même si elle ne le fait pas de manière mécanique ou déterministe. La configuration dépend également des objectifs que les dirigeants se fixent, ce qui implique que les mécanismes de régulation interne d'une organisation doivent être aussi diversifiés que l'environnement avec*

---

[4] ***John. R. SCHERMARHORW, DAVID, S, CHAPPELL, Principe de management, Québec, édition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P377.***

lequel elle doit faire face. Cela nécessite l'émergence deux principes : l'ajustement, qui explique le rapport de l'entreprise à son environnement, et celui de la cohérence qui décrivant le fonctionnement interne de l'organisation, en prenant en compte les facteurs de contingence interne et externes.

1.2. Définition de la GRH :

***D**e nombreux auteurs ont donné une définition du concept de GRH. Dans le domaine des termes de travail, nous avons particulièrement examiné certaines d'entre elles, à savoir «la gestion des ressources humaines englobe toutes les activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources humaines adaptées à ses besoins en termes de quantité et de qualité »*[5]

«La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrés à coté de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie), et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières rémunérations). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes »[6]

«La gestion des ressources humaines est un coup de connaissance et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structure historiquement et étroite indépendance»[7]

***S**elon **LEGALL** la gestion des ressources humaines est l'une des spatialités du grand domaine de la gestion. Elle est un cadre d'activités et de pratique en vue de prodiguer du soutien et de veiller au perfectionnement d'une équipe d'employés motivés , un cadre qui est conforme aux lois et aux règlements qui régissent les relations entre les employeurs et les employés .Elle est aussi ; « une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés et les emplois en terme d'effectives et de qualification. Elle a pour objectif, l'optimisation continue de compétences au service de la stratégie de l'entreprise »*[8]

---

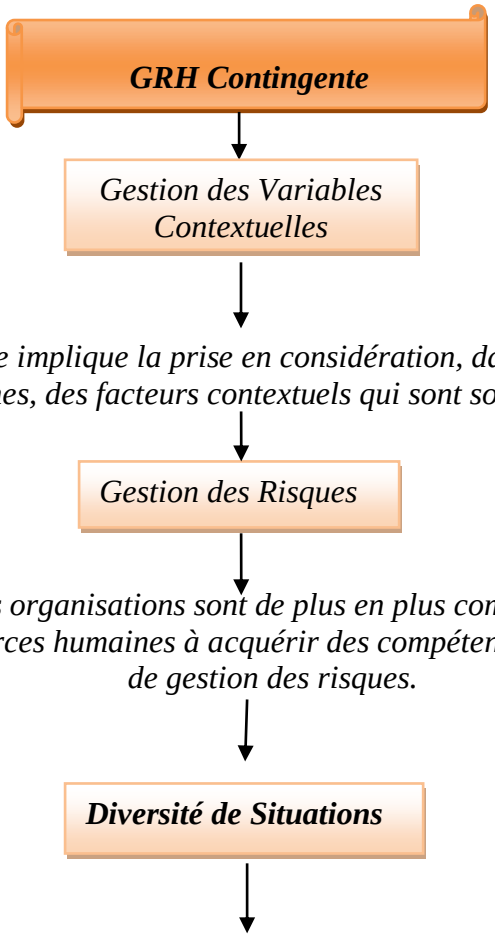
[5] *L.Cadin ,F.Génin Et Pigeyer « Gestion Des Ressources Humaines » Editions Dunold 2007.*
[6] *Henri Fayol Administration Générale Et Industrielle, Edition : Paris Dunod 1979, P32*
[7] *Julienne Brabet, Reprise La GRH, Edition : Economica , Paris 1993 P16*
[8] *COLLECTIF Epdi, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd page bleues, Alger, 2000, Pp176.*

*Selon **L. Cadin** et autre, la gestion de ressource humaines est l'ensemble des activités qui permettre à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.*[9]

1.2.1. La ressource humaine face au changement :

De nombreuses évolutions se produisent dans les R.H et le changement organisationnel, principalement en raison de l'évolution des concepts dans le domaine de la gestion. En particulier, la gestion des ressources humaines se distingue par un changement du paradigme prédominant en direction d'un autre. De l'autre côté, on parlera de changement « donné » par rapport au changement « construit ».

Figure N°16 : les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingent



Source : réalise par nos soins

[9] *Jean-Marc le Gall, la gestion des ressources humaines, que je, paris, 2000, Pp05.*

GRH Fondamentaliste

Art et Science

La gestion de ressources humaines consiste à gérer les individus en utilisant des méthodes créatives et novatrices ; c'est une discipline scientifique en raison de la précision et de l'application rigoureuse de la Théorie nécessaires.

Omniprésence

La gestion des ressources humaines est universelle. Elle est nécessaire dans tous les services de l'entreprise.

Fonction de service :

La gestion des ressources humaines n'est pas un lieu de profit. Il assure le service de tous les autres services

Processus

La gestion des ressources humaines est une démarche qui comprend quatre rôles essentiels : l'acquisition, le développement, la motivation et le maintien.

Respect de la Réglementation

Il est essentiel d'exercer la fonction GRH de manière à respecter les règles légales.

Approche Interdisciplinaire

La GRH représente une approche interdisciplinaire et en constante évolution.

Centrée sur les Personnes

La philosophie de la gestion des ressources humaines repose sur l'idée que les employés sont des individus et non un élément de production tel que la terre, le travail ou Le capital.

Source : réalise pas nos soins

➢ ***La comparaison entre "le changement donne" et "le changement construit" :***

Le changement donne

Il est possible que le changement ouvre de nouvelles possibilités, de nouvelles perspectives ou de nouvelles idées. Son apport peut être source d'énergie, d'inspiration ou de motivation pour progresser. L'évolution peut aussi engendrer de nouvelles expériences qui peuvent apporter une nouvelle dimension à notre existence.

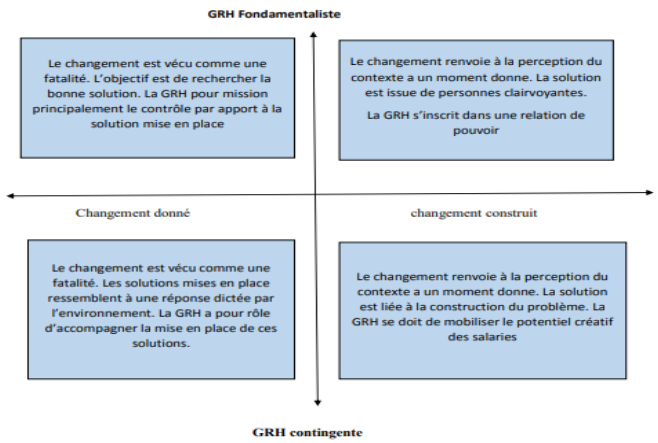
Le changement construit

La transformation est un processus de création. La construction de nouvelles compétences, de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes peut être une approche. Le processus de changement peut aussi engendrer de nouvelles relations ou des structures dans notre existence. Il peut contribuer à notre épanouissement et à notre développement en tant qu'individus que comme société.

Source : réalise par nos soins

En d'autres termes, l'approche paradigmatique de la gestion des ressources humaines et l'approche du changement[10] offrent une vision plus concise de l'étude des paradigmes mentionnés précédemment. Cette fusion aboutit à la conception suivante :

Figure N°17: GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)



Source : M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2007, p. 231

[10] *Idem, p, 232*

De manière classique, les responsables du changement ont principalement mis l'accent sur les aspects techniques, mettant l'accent sur les structures, les processus, les systèmes et les technologies, afin de mettre en œuvre leur vision de l'organisation et leur stratégie. Malgré l'importance de ces aspects, il a été prouvé que les probabilités de réussite sont considérablement réduites si l'on ne prend pas en considération le processus d'adaptation des individus au changement.

1.2.2. Objectifs de la gestion des ressources humaines :

1.2.2.2.Les objectifs GRH[11] :

L'objectif principal de la GRH consiste à la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires et fiables pour développer et faire évoluer la capacité des travailleurs. Les objectifs de la GRH peuvent être résumés en quatre (04) objectifs principaux :

a. Objectifs fonctionnels : *Les objectifs fonctionnels de la GRH sont repartis en quatre (3) objectifs inhérents à son rôle organisationnel et ses activités :*

- *Attirer les candidats qualifies*
- *Maintenir et garder les travailleurs qui fournissent un rendement satisfaisant*
- *Accroitre la motivation des employées*

b. Objectifs organisationnels : *Les objectifs organisationnels de la GRH sont repartis en trois (3) objectifs susceptibles d'influer sur l'organisation à savoir :*

- *Accroitre la productivité du travail.*
- *Améliorer les conditions de travail.*
- *Assurer le respect de la réglementation et du cadre juridique.*

c. Objectifs sociaux : *La GRH vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs d'ordre social et moral, et ce dans le cadre de la satisfaction de besoins et défis sociaux. La GRH est conscient du volume des effets négatifs et des contraintes environnementales qui se posent à l'organisation.*

Les objectifs spéciaux de la GRH visent à réaliser les objectifs de la société à travers :

- *Emploi et recrutement des individus dans des postes et des fonctions correspondantes à leurs qualifications et à leurs attentes.*

[11] *Cour introduction à la gestion des ressources humaines, propriété CNEPDp09 , 16h 04min*

- *Satisfaction de leurs besoins, amélioration du moral, ce qui permet aux individus et à la société d'évoluer et de se développer.*
- *La justice en matière d'octroi de postes de et égalité de la chance dans la formation et l'apprentissage.*

1.3. Fonction de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est une fonction essentielle dans toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Les principales fonctions de la GRH sont les suivantes :

- ***Recrutement et sélection :** La GRH est responsable de trouver et d'embaucher les meilleurs candidats pour les postes vacants dans l'organisation. Cela implique de définir les exigences du poste, de rédiger des descriptions de travail, de publier des offres d'emploi, de trier les candidatures, de conduire des entretiens d'embauche et de prendre des décisions de sélection.*
- ***Formation et développement :** La GRH est responsable de veiller à ce que les employés reçoivent une formation et un développement appropriés pour accomplir leurs tâches et pour s'adapter aux changements dans l'organisation. Cela peut inclure la formation à de nouvelles compétences, la formation sur les politiques et procédures de l'organisation et la formation en leadership.*

1.4. Les différentes pratiques de la GRH

*Selon **GUERIN&WILS (1990**[12]**)**, l'expression "pratique de gestion" désigne généralement un ensemble de "pratiques" propres à une organisation ou à un groupe d'organisations qui les mettent en pratique. [...] tous les choix délibérés ou délibérés. Implicites, qu'une entreprise réalise dans ce domaine, représentent ses méthodes de gestion des ressources humaines. Toutefois, décrire toutes les pratiques de gestion des ressources humaines est une tâche particulièrement complexe car il est essentiel de reconnaître que l'univers conceptuel et organisationnel de la gestion des ressources humaines est mal défini*[13].

[12] *GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Biais, Cowansville ;p667-715*

[13] *Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.*

1.4.1. Le recrutement :

Le succès d'une politique de recrutement éclairée et de programmes d'embauche bien gérés résulte de la concordance entre les compétences individuelles et collectives de la personne recrutée et les besoins immédiats et futurs de l'organisation. Son fondement est basé sur une définition et une description réalistes des exigences du poste et leur classification, sur l'identification du profil adéquat, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie au sein de l'entreprise.

1.4.2. Le pilotage de la formation :

1.4.2.1.Définition de la formation[14] :

La formation peut être définie comme toutes les actions qui permettent aux individus et aux groupes de réaliser avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées à l'avenir, afin de garantir le bon fonctionnement de l'organisation. D'autres écrivains ils incluent dans leurs définitions les lois de l'éducation de base et de la formation professionnelle. En tant qu'employé en tant qu'adulte. La formation englobe donc toutes les activités éducatives auxquelles l'adulte pourrait participer, que ce soit des études générales ou professionnelles, du recyclage ou du perfectionnement, des matières liées à son travail et à sa vie de citoyen.

1.4.2.2.Objet de formation :

L'objectif des programmes de formation est de transformer, d'adapter et d'améliorer les connaissances et les attitudes du personnel afin de le préparer à une meilleure réalisation de son travail. Ces programmes visent donc à atteindre un objectif.

- ✓ *Autoriser la direction à identifier les salaires les plus adaptés à une promotion.*
- ✓ *Adapter les employés à des tâches précises et aux évolutions dans les emplois.*
- ✓ *Garantir la correspondance entre les compétences et la connaissance des employés.*
- ✓ *Maintenir un niveau de capacité requis pour le développement de l'entreprise.*
- ✓ *Prendre en compte l'efficacité de tous les nouveaux employés en améliorant l'utilisation du matériel et des équipements, ainsi qu'en réduisant les accidents et les déplacements.*
- ✓ *S'ajuster aux exigences du monde en constante évolution.*
- ✓ *Améliorer la capacité de jugement des personnes formées.*
- ✓ *Optimiser le niveau de vie des employés grâce aux promotions.*

---

[14] ***SEKIOU LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114***

- ✓ *Créer une meilleure confiance en soi chez chaque employé.*

1.4.2.3.Le plan de formation[15] :

***G**râce à la formation, il est possible d'acquérir les compétences requises pour développer les activités. Il s'agit de la mise en pratique concrète de la politique de formation de la société. Quatre catégories d'activités sont identifiées lors de la formation, à savoir :*

- ✓ ***Identifier et hiérarchiser les besoins :** On tient compte du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).*
- ✓ ***Recenser les moyens :** Séminaires, sessions d'apprentissage en groupe, formations continues en milieu professionnel...*
- ➢ *Adapter aux contraintes budgétaires, aux besoins et aux ressources.*
- ➢ *Mettre en pratique les avancées en compétence : il s'agit de suivre après la formation et de gérer les retours d'expérience.*

1.4.3. La Rémunération :

***L**es méthodes de rémunération présentent une grande variété de formes juridiques, elles sont basées sur de nombreuses méthodes de calcul et ont de nombreuses conséquences fiscales et sociales. Le salaire représente à la fois un frais et un investissement pour l'entreprise.*

***I**l est important de réduire les dépenses liées à la rémunération du personnel, car cela constitue un élément essentiel pour accroître la motivation. C'est un élément essentiel de réussite crucial. Les dirigeants ont cherché à trouver un compromis entre ces deux exigences, ce qui les a conduits à adopter des formes de rémunération basées sur l'individualisation de l'évaluation des résultats.*

***L**a détermination du salaire : à condition de respecter les obligations légales, les conventions et les contrats, la rémunération peut être établie de manière indépendante. Les principaux principes sont : l'existence du SMIG (SNMG en Algérie), la protection du pouvoir d'achat en se basant sur l'indice mensuel des prix à la consommation, une contribution au développement économique de la nation en appliquant des prélèvements annuels obligatoires, les rémunérations minimales conventionnelles[16], l'interdiction des discriminations : Le principe « à travail égal, salaire égal » est mis en pratique.*

---

[15] *SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, 335p*
[16] *Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12éd) , p111-112.*

1.4.4. La gestion des carrières :

Afin de garantir son développement, l'entreprise se modifie et s'adapte en fonction de ses choix et des contraintes de l'environnement. La gestion des carrières, également connue sous le nom de développement du potentiel humain de l'organisation, est un processus qui cherche à trouver le meilleur équilibre entre les besoins en personnel des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Pour mettre en place un programme de développement, il est nécessaire de faire des investissements immédiats, ce qui permettra d'évaluer et de mesurer les effets à venir en termes d'augmentation de la productivité, d'amélioration du climat social, de réduction des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel et d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation[17]. Ce programme inclut :

1.4.5. Appréciation des salariés :

Les évaluateurs compétents et bien formés, généralement dirigés par un supérieur hiérarchique ou des collègues, évaluent les comportements d'un employé dans l'exercice de ses fonctions en utilisant un système de notation, un inventaire des points forts/faibles et un bilan professionnel en fonction des objectifs saisonniers.

L'appréciation vise principalement à : rectifier et améliorer les performances, prendre une décision de promotion, de mutation, de réorientation ou de licenciement, d'augmentation des salaires..., améliorer la communication entre les supérieurs et les employés.

1.5. Un plan de développement des ressources humaines interne :

Si une organisation souhaite survivre et évoluer, elle ne peut pas rester figée dans ses structures et son organisation. Dans ce plan, on distingue principalement deux étapes : une évaluation prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'un plan de développement.

1.5.1. L'information et la communication :

L'objectif d'une politique de communication est de mettre en œuvre une pratique de la diffusion des informations. Le fait d'informer consiste à informer, à aider à comprendre, à trouver un équilibre juste entre le manque et l'excès[18]. En revanche, le manque de communication affecte le bon fonctionnement de l'entreprise.

---

[17] *Bernard Martory, Daniel Crozet, »gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6eédition, édition dunod, Paris, 2005; P 43*

[18] *IDEM P224*

1.5.2. Le fonctionnement d'un système d'information :

Lorsqu'une communication est mise en place, il est essentiel de disposer de : une source (source de l'émission du message), système de codage, une voie de transmission et un destinataire. La dégradation de l'information dans la voie de transmission est due à des phénomènes d'entropie (différence entre ce que l'on veut dire, ce qu'on dit, ce qu'il entend, ce qu'il retient, ce qu'il répète).

1.5.3. Conditions de réussite d'une politique de communication :

- *La volonté de la direction générale de mettre en place une véritable politique de communication (définition précise des objectifs et mise en place de moyens de communication appropriés).*
- *Il est important que les dirigeants comprennent que pour diriger les hommes, il est nécessaire de savoir les écouter, les informer et susciter leur adhésion.*

1.6. Le développement de la capitale humaine :

L'équipe de gestion des ressources humaines assure la croissance humaine et sociale de l'entreprise. La performance de cette gestion se transforme en un avantage compétitif. Il s'agit principalement d'une qualité qui repose sur des investissements effectués habituellement dans l'information, la communication, l'amélioration des conditions de travail et la formation.

1.6.1. La formation :

La formation consiste en une série d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés, à l'aide desquels les employés sont encouragés à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences et leurs capacités mentales, indispensables à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise et les leurs, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de manière appropriée leurs tâches actuelles et futures. Un élément de régulation sociale est essentiel pour réconcilier l'économie et le social, car il contribue à offrir aux employés des satisfactions professionnelles et à améliorer les performances économiques de l'entreprise[19].

« La notion de formation, revoie a l'ensemble des connaissances générales, technique et pratiques liées a l'exercice d'un métier, mais –aussi comportement, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans

[19] *SEKIOU Lakhder, gestion des ressources humaines, éd de Boeck, canada, 1993, Pp32.*

l'ensemble des activités sociales, la formation est alors en un élément décisif des processus de socialisation »[20]

Elle est aussi comme « l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposé aux salaries afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelle et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologiques économique, et de favoriser leurs évolutions professionnelle[21]*»*

1.6.2. L'objectif de la formation :

L'objectif principal de la formation au sein des organisations est d'améliorer les performances et de favoriser le développement des employés et de l'entreprise.

En agissant ainsi, les employés seront davantage en mesure d'assister leur supérieur dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ce qui augmentera sa rentabilité et sa compétitivité. De plus, les employés pourront satisfaire leurs besoins de développement personnel au travail et ressentir un sentiment d'appartenance de plus en plus fort envers l'entreprise qui investit dans leurs compétences.

- *En résumant les objectifs de formation, nous pouvons identifier trois volés principaux :*

- ✓ *Dans le but d'intégrer les employés à l'organisation, les activités de formation ont pour objectif de les aider à maintenir ou à améliorer leur performance au travail, afin de pouvoir éventuellement accéder à des postes exigeant davantage de responsabilité.*
- ✓ *Les activités de formation et d'apprentissage sont considérées comme un investissement pour l'employeur et l'organisation. En améliorant les performances de leur main-d'œuvre, elles favorisent l'optimisation des ressources humaines disponibles, ce qui contribue à leur rentabilité à court et moyen terme.*
- ✓ *Il est plus avantageux et précis de développer les expériences en évaluant les performances des employés et leur productivité, afin de déterminer les besoins de l'organisation en termes de compétences et de qualifications, afin de répondre aux exigences de son environnement.*

De plus, la formation a contribué à préserver la compétence et l'efficacité des ressources humaines en établissant une adéquation d'emploi/poste.

---

[20] *Ibid., Pp 33*

[21] *FERREOL Gilles, dictionnaire de sociologie, Armand coin ,3eméd, paris, 2004, Pp81.*

Finalement, l'implémentation d'un programme de formation continue dynamique a permis d'améliorer les performances de l'entreprise et la performance de ses employés. De nos jours, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des employés et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des priorités pour les entreprises. Dès les années 1980, elle devint indispensable pour diverses raisons :

- *La formation joue un rôle essentiel dans la communication sociale, Dans cette optique, elle permet de concilier les aspirations personnelles d'évolution professionnelle avec les exigences de compétitivité.*

- *La formation joue un rôle crucial dans toute stratégie d'entreprise, il est inapproprié de mettre en place une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel, en particulier sur les nouvelles technologies, les responsabilités ou les missions qu'il devra utiliser ou comprendre.*

1.6.3. La relation de la formation avec les autres activités de la GRH :

***L**es activités de la gestion des ressources humaines sont étroitement liées à la formation des employés nécessaires aux opérations, comme suit*[22] *:*

1.6.3.1. L'analyse des postes :

Grâce à cette fonctionnalité, il est possible de définir les responsabilités et les compétences nécessaires aux titulaires de poste pour garantir un rendement optimal. Un employé qui a reçu une formation adéquate sera plus efficace et optimisera l'utilisation du matériel dont il dispose.

1.6.3.2.Le recrutement et la sélection de personnelle :

La formation est un outil essentiel pour répondre aux exigences des futurs postes lors du recrutement interne. De plus, la formation constitue un moyen d'apprentissage pour les nouveaux arrivants.

1.6.3.3.L'évolution d personnelle :

Le succès professionnel découle des connaissances, des compétences et des attitudes acquises au cours de la carrière.

L'évaluation du rendement est l'un des moyens les plus efficaces dont dispose l'entreprise pour évaluer les besoins en formation et apporter aux employés les ajustements nécessaires.

[22] *CHADDAB Nadia, les fonctions de gestion des ressources humaines, paris, 2004 .Pp8*

1.6.4. Les types de la formation :

1.6.4.1.l'entérinement :

C'est une formation qui peut durer plusieurs heures ou plusieurs mois, en fonction de la complexité de la tâche auxquelles les employés doivent s'adapter.

Il s'agit d'une formation pratique qui se déroule sur le lieu de travail, par exemple : il s'agit de personnes à utiliser pour conduire un engin dans les travaux publics. Cette formation me montre comment l'utiliser et s'entraîner, comment cela fonctionne[23].

1.6.4.2.L'apprentissage :

Il s'agit d'une formation initiale sur le lieu de travail qui permet à une personne d'acquérir les compétences nécessaires pour le métier qu'elle exerce. Cette formation initiale n'est pas une formation utilisée. Elle est destinée aux jeunes de 16 ans et 18 ans qui quittent l'école. Elle offre la possibilité d'acquérir une carrière ou une perfection dans les centres de formation, les aidant ainsi à s'intégrer et à se spécialiser dans un domaine professionnel.

1.6.4.3.Professionnelle :

Cela représente une formation dispensée dans une institution scolaire ou une organisation qui permet à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine particulier.

1.6.4.4.Sur le tas :

Il s'agit d'une formation où une personne apprend ou même effectue une tâche, se familiarise avec les procédures et les méthodes utilisées dans un métier ou une profession, afin d'accomplir son travail avec satisfaction et de devenir de plus en plus compétente. Cette formation est destinée aux salariés de l'entreprise. Si vous êtes intégré dans l'entreprise, vous aurez l'opportunité d'exercer cette tâche pendant une certaine période, vous acquerrez toutes les connaissances nécessaires et pourrez le faire facilement. Ils ont pour objectif de s'adapter afin d'éviter la disqualification et d'améliorer la statue.

1.6.4.5.Le recerclage :

C'est une formation qui permet à une personne d'améliorer ses compétences dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui permet de répondre aux tâches de son poste actuel ou d'un autre plus adapté ou plus intéressant qui pourrait être occupé à l'avenir, en mettant à jour ses connaissances et même en amélioration de son comportement.

[23] *JEANE Marie Peretti, op.cit. , Pp103.*

1.6.5. Le programme de la formation :

La mise en place d'un programme de formation implique plusieurs étapes qui établissent le déroulement logique des activités du processus. Il est indéniable que la création d'un programme de formation nécessite une analyse tridimensionnelle comprenant des phases d'analyse, des phases de planification et la mise en œuvre des actions planifiées.

❖ ***Phase d'analyse :***

Il se traduit généralement par quartes actions différentes à l'échelle de l'organisation :

- *Une phase d'analyse générale des besoins de l'entreprise*
- *Une analyse détaillée des postes, de leurs éventuelles évolutions et de leurs exigences.*
- *Évaluer le rendement des capitales humaines afin de vérifier leur conformité aux exigences des postes qu'ils occupent.*
- *Un développement des buts de formation.*

a. *L'analyse des besoins de l'organisation* :

Il est crucial d'identifier clairement les besoins de l'organisation en tant que comblés par le programme de formation dès le départ, ce qui ne peut être réalisé qu'après un diagnostic interne et externe de l'entreprise, en prenant en compte l'évolution de son environnement. Les forces de l'organisation sont alors identifiées et les faiblesses sont probablement corrigées grâce à un programme de formation approprié[24].

b. *L'étude et l'analyse des postes :*

Grâce à cette étude, il sera possible de souligner les tâches accomplies par chaque poste de l'entreprise, leurs changements et les approches pour les améliorer. L'analyse des postes met également en évidence les compétences individuelles requises pour mener à bien l'accomplissement des tâches.

c. *L'évaluation de rendement des employés :*

L'analyse des besoins de formation consiste aussi à examiner en détail les taches effectuer présentement par les employés en vue de les compares au rendement attendue, si les écarts qui se dégagent sont significatif de formation qui seront par la suite étudier par les différents décideurs[25].

[24] *CHADDAB Nadia, OPCIT, Pp10.*
[25] *SEKIOU, et autre, gestion des ressources humaines ,2emédDe Boeck, canada, 2004, Pp 30*

d. *L'élaboration des objectifs de formation :*

Les informations collectées lors des précédentes analyses permettent de voir les besoins individuels d'un groupe d'employés, ainsi que les besoins spécifiques, afin de mettre en place des programmes de formation adaptés D' de commencer tout le processus de formation.

La fonction des objectifs permet aussi de définir le type de formation à proposer, de déterminer les budgets à allouer et les Participant[26]s.

Un but de formation consiste à formuler de manière succincte les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires à la fin d'une activité d'apprentissage.

1.6.6. Les Méthodes de formation :

La formation a pour objectif d'acquérir ou d'améliorer les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires au travail afin d'améliorer les performances des employés[27].

Afin d'accomplir cela, il est possible d'utiliser différentes méthodes et techniques en fonction des objectifs à atteindre, des cours à suivre, du temps disponible et de la capacité d'apprentissage des employés.

C'est la raison pour laquelle les formateurs utilisent fréquemment une combinaison de différentes méthodes et approches de formation.

[26] *CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines3eme ED Dunod, paris, 2007, Pp38*

[27] *SEKIOU, et autre, OPCIT, Pp33*

En regroupe généralement les méthodes en deux catégories :

- ***Les méthodes accès sur la pratique :***

En général, ce groupe de méthodes vise à développer des compétences en manipulant des objets ou des matériaux, ainsi qu'en optimisant les tâches à effectuer. En général, il s'agit des méthodes ci-dessous[28] :

L'intégration au poste de travail	*Il implique de former le personnel pendant qu'ils effectuent leur travail*
Le système d'apprentissage	*Le personnel acquiert une expérience professionnelle en travaillant avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une période déterminée.*
La corbeille d'entrer (ou la corbeille de gestionnaire)	*Les employés sont installés dans un bureau où ils doivent travailler avec des documents caractéristiques de leur poste (lettre, note de service, etc.).*
La rotation des postes	*Cette technique est principalement employée par les cadres et les employés qui ont le potentiel nécessaire pour accéder à des postes de niveau Supérieur qui nécessitent davantage de connaissances et impliquent davantage de responsabilités*
La formation en atelier école	*Cette méthode reproduit le travail avec un matérielle semblable a se lui qui sera utiliser dans une situation réelle par l'organisation*

Source : réalisé par nos soins

[28] *DOMINIQUE Thierry, OPCIT, Pp12*

➢ ***Les méthodes axées sur l'apprentissage du savoir :***

Ces approches ont principalement pour objectif de favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences intellectuelles ou comportementales (savoir et savoir-être). De plus, plusieurs approches encouragent ces apprentissages, telles que les suivantes[29] *:*

Le cours magistrale	*Il s'agit d'une méthode de communication à sens unique où une personne s'adresse à un public qui peut être divers et qui demeure silencieux.*
Les cours programmés	*Les modules du cours sont organisés de manière logique, il est nécessaire de maîtriser chaque logique composante avant de passer à un nouveau module.*
La discutions du groupe	*En général, les groupes sont composés de trois à trente individus, divisés en groupes afin de permettre à chacun de participer activement à la discussion.*
L'étude de cas	*Cette approche offre la possibilité de créer une situation réalisable en exposant un problème et en plaçant la discussion dans un contexte spécifique lorsqu'ils travaillent à développer une solution à un problème.*
Les jeux de rôle ou des simulations	*Cela ressemble à la méthode des cas, mais cette fois-ci, on ne se demande pas de résoudre le problème, mais plutôt de Jouer le rôle d'un des problèmes.*

Source : réalisé par nos soins

➢ ***La conservation des ressources humaine :***

Son objectif est de stimuler la motivation des employés en mettant en place des pratiques de rémunération et de gestion des carrières efficaces, ainsi qu'en évaluant leur performance.

[29] *Ibid., Pp47*

1. La motivation :

*Le terme de « motivation professionnelle » n'était pas présent dans le langage courant, ni dans celui des organisations au cours du premier tiers du **XXe** siècle. Initialement défini en termes juridiques par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait été étudié pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) mentionnés par **Patrice ROUSSEL**[30]. Néanmoins, la nécessité de "stimuler" les hommes au travail a toujours existé à travers les époques. Depuis la période de la cravache (où l'homme s'indignait de l'esclavage) jusqu'à la prise en compte des facteurs humains, la motivation au travail a évolué en même temps que la perception que l'on a de l'homme et de son rôle dans la société.*

*Selon **Patrice Roussel** (2000)[31], la motivation au travail est un processus qui implique , la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de le charge de travail, et aussi de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.*

*Selon **Clayton Alderfer** (1972), sa théorie de l'existence, de la relation et du développement (ERD) met en évidence les besoins essentiels tels que l'existence, les relations sociales et le développement personnel. L'étude de cet auteur contribue à enrichir la pensée de **Maslow** en soulignant deux aspects essentiels. D'une part, **Alderfer** constate l'absence de priorité entre les besoins et que, contrairement à la perspective précédente, l'individu peut chercher à répondre d'abord aux besoins de niveau supérieur sans nécessairement passer par le besoin de base. D'un autre côté, un individu qui ne peut pas répondre à ses besoins de développement sera frustré et se concentrera davantage sur ses besoins essentiels*[32].

*Selon **Nadler** et **Lawler** la motivation est une combinaison mathématique des efforts, de la performance et des résultats. Ainsi l'employés sera motivé lorsqu'il croit qu'il est capable de développer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaitée, que son comportement conduira à certains résultats, enfin, que ses résultats sont attractifs .En conséquence cette théorie les formes de rémunération au rendement, oubliant que le comportement humain n'est pas toujours rationnel et l'homme ne travaille pas seulement pour l'argent.*

[30] *PATRICE Roussel, les pratiques de la gestion des ressources humaines, paris, 2000, Pp46*
[31] *Ibid., Pp47*
[32] *CLAYTON Alderfer, la gestion des ressources humaines, éd De Boeck, paris, 2000, Pp57*

2. La rémunération :

Le terme « salarie » pour désigner le travailleur est l'un des éléments les plus cruciaux de la relation de travail, indiquant ainsi le poids de cette composante économique et la relation entre la contribution et la rémunération.

Les différentes formes de rémunération d'un travail effectué dépendent de la nature du travail et dépendent de la nature du travail des conditions dans lesquelles il est réalisé.
De cette manière, on retrouvera les termes suivants toujours utilisés pour désigner, la même chose :

- ***La rente :*** *est le revenu obtenu sans aucune action entreprise.*
- ***La rétribution :*** *C'est le terme le plus commun pour décrire une reconstruction dans le domaine du travail.*
- ***La rémunération :*** *est la somme d'argent que l'on a gagnée grâce à un travail.*
- ***L'appointement :*** *Il s'agit d'une rémunération en espèces mensuelle fixe liée à un emploi.*
- ***Le salarie :*** *Il s'agit d'une rémunération en espèces mensuelle fixe liée à un emploi.*
- ***La commission :*** *Est la rémunération des intermédiaires.*

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salaries .Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantage monétaires directs au indirects, immédiats au déférés et les avantages matériels[33] »

Il est important de prendre en compte trois aspects lors de la création d'un système de rémunération[34] *:*

❖ ***Le salarie de base (SB) : L****e montant de base du salaire varie en fonction du travail et des exigences spécifiques au poste. La loi salariale établit généralement des limites en dessous desquelles il est interdit de descendre (SMIC : Salaire minimum interprofessionnel commun ; SMIG : Salaire minimum interprofessionnel Garanti ; SMAG : Salaire minimum agricole Garanti).*

❖ ***Les primes : E****lles dépendent de l'évaluation des performances de chaque employé. On peut les calculer de différentes façons en fonction de l'élément pris en compte (temps, productivité, tâche, assiduité, ancienneté, etc.). Cela permet de distinguer les primes de rendement, d'ancienneté et de salissure. Le SYSCOA recommande une certaine forme de*

[33] *MAXIME Moreno, gestion des ressources humaines, cours univ-tlsel, 2008, Pp42*
[34] *MAXIME Moreno, Ibid., Pp43.*

prime appelée participation des travailleurs. Elle est accordée en fonction des profits nets générés par l'entreprise.

- ***La statue de l'employé :*** *En d'autres termes, sa position dans l'organigramme.*
- ***Le compliment de salarie :****Ils sont utilisés pour couvrir les dépenses supplémentaires que les employés doivent faire lors de leur travail.*
- ***Les avantages sociaux :*** *En général, ces critères sont établis par la législation sociale de chaque pays. Ils prennent en considération l'âge, les charges familiales et le domaine d'activité. Ils collectent notamment les versements liés à la retraite, à l'allocation familiale, à l'accident du travail, à l'assurance maladie...*

L*es différentes modalités de rémunération comprennent la rémunération en fonction du temps, du rendement (aux pièces) et de la qualification, c'est-à-dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. Finalement, une pratique de rémunération vise à concilier les besoins des salaires et ceux de l'entreprise.*

D*ans l'ensemble, la gestion des rémunérations doit jouer un rôle en élaborant des méthodes de rémunération et des plans de carrière ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'engagement des employés. Le fait que les pratiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années est expliqué par l'émergence et le développement de nouvelles formes de rémunération des salaires.*

1.7. Processus d'adaptation des individus au changement :

Les individus s'adaptent au changement en trois étapes : rompre avec le passé ; explorer les nouvelles manières de faire ; entreprendre les changements. Pendant ces trois phases, nous avons la possibilité d'observer des émotions et des comportements communs et de développer des stratégies en recoupement.

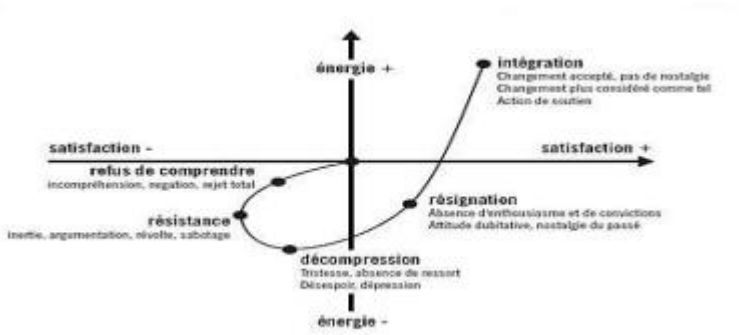
- ***Rompre avec le passé :*** *Pour commencer, il faut rompre avec le passé, faire le deuil des anciennes méthodes de travail, des vieilles habitudes. La réaction initiale au changement se traduit généralement par l'incertitude ou le rejet. Les employés sont très préoccupés par les répercussions des changements à leur propre niveau, on observe parfois une augmentation de l'absentéisme, du désengagement, etc.*
- ***Explorer les nouvelles façons de faire :*** *Dans cette deuxième étape, on réussit à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles. C'est alors que les vieilles méthodes sont oubliées et que l'on n'est pas encore*

pleinement à l'aise avec les nouvelles. Cette étape est la plus complexe. Les employés se familiarisent avec de nouvelles méthodes et cherchent des solutions pour les améliorer.

- ***Commencer les changements :*** *C'est le moment où les salariés adoptent les nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à ressentir des avantages concrets et à s'impliquer dans la mise en place du changement. Ce n'est qu'après avoir intégré mentalement, émotionnellement et physiquement les changements qu'ils s'engagent dans leur nouveau travail. Les circonstances spécifiques qui règnent dans chaque organisation nécessitent une spécificité dans le programme de changement.*

Bien qu'il n'existe pas de remède ou de méthode miracle pour faciliter le changement, nous croit qu'une approche efficace nécessite une grande capacité à comprendre les comportements humains lors de tout processus de changement.

Figure N °18 : L'intégration des individus au changement (courbe de deuil)



Source :http://dictionary.tn/amp/cinq-etapes-du-deuil 22h06min

Le cheminement passe par plusieurs étapes, selon la « courbe du changement » ou « courbe du deuil », inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross.

Ce processus, comme le montre le schéma n'est pas linéaire : c'est une courbe avec sa phase de descente, un point au plus bas, avant de remonter.

Le processus de deuil passe par plusieurs étapes :

- ***L'état de choc*** *: C'est le début du processus de deuil. C'est le moment précis auquel survient la perte. Ce moment se caractérise une forme d'atonie émotionnelle qui précède la prise de conscience de sa réalité.*
- ***Le déni :*** *Il s'agit du refus d'admettre et de faire face à la réalité de la perte*

- ***Colère :*** *La période de colère se distingue par une forte réaction émotionnelle qui doit être exprimée! Et à cet endroit, tout se passe : la direction, le gouvernement, les responsables, les autres employés... Il est temps de trouver un coupable contre qui s'acharner. Il est irrationnel de rechercher des coupables, car cela signifie que nous sommes confrontés à un changement radical, pour faire face à une menace pour laquelle nous n'avons pas encore de solution.*

- ***La tristesse :*** *C'est le moment où la prise de conscience commence, où on se replie sur soi, on comprend ce qui se passe, on évalue les pertes, ce qui entraîne la tristesse et la dépression. La colère laisse place à une tristesse qu'il sera également judicieux de exprimer verbalement.*

- ***L'acceptation : B****ien entendu, lorsque nous optons pour orienter notre regard vers l'avenir, cela implique que nous entrons dans la phase d'acceptation. Nous entamons la réflexion sur les options à prendre dans le moment présent et envisageons de nouvelles manières de nous adapter qui sont pertinentes pour nous.*

- ***La sérénité/ nouvelles forces :*** *Après avoir atteint ce stade, nous avons saisi et assimilé le changement. Étant donné que nous avons évolué et modifié notre manière de faire, c'est pourquoi nous retrouvons notre énergie et notre motivation. Les moments compliqués offrent des occasions de se découvrir davantage, de faire face à ses zones d'ombre et d'apprendre à se surpasser, de découvrir de nouvelles ressources en soi. C'est aussi l'opportunité de réaliser pleinement l'importance du collectif et de la solidarité au sein de l'entreprise.*

Ce processus de réparation est conceptualisé. Il a également sa propre spécificité. Les différentes étapes ne se déroulent pas forcément dans l'ordre mentionné précédemment, toutes les étapes ne sont pas non plus vécues par tous. Il est possible de réaliser plusieurs expériences pendant une même période, voire de faire des allers-retours entre elles certaines étapes.

1.8. Le changement organisationnel et la politique GRH :

La valeur et la position des ressources humaines dans le processus de transformation des entreprises diffèrent considérablement en fonction de la nature et du type de changement réalisé. D'un mode de changement à un autre, les politiques de gestion des ressources humaines mobilisées diffèrent considérablement. Le problème humain n'est pas abordé de

manière commune entre une réorganisation du travail, une restructuration d'entreprise et un réengineering des processus d'affaires.

1.8.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail :

Effectivement, la réorganisation des tâches par les employés est une étape de la construction de l'activité professionnelle et témoigne de leur volonté de collaborer sans restriction. Cependant, il est nécessaire de réorganiser le travail lorsque le décalage entre les consignes et les réalités entraîne un déséquilibre le problème est si grave qu'il ne peut plus être résolu par l'activité de redéfinition des employés.

Il est nécessaire de réorganiser le travail lorsque, par exemple, un écart trop significatif entre le travail réel et le travail prescrit est identifié à la suite d'un audit d'activité. La réorganisation apparaît alors comme une option, soit en se concentrant sur la partie prescrite du plan, soyez sûr que votre travail est réel. Les efforts déployés et les résultats obtenus varient considérablement selon que l'on opte pour l'une ou l'autre de ces deux options.
Cette transition d'une situation à une autre a donné un cadre d'action qui favorise à la fois l'engagement professionnel et la sagesse et l'intelligence pratiques. Mais une réorganisation du travail peut se concentrer essentiellement sur la part prescrite du travail.

1.8.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise :

On peut facilement observer à partir de l'actualité économique que les entreprises privilégient les restructurations de type économique. La facilité d'exécution et la rapidité des résultats sont les deux raisons principales. Une refonte économique se concentre sur la recherche à court terme de l'efficacité économique au détriment de la qualité de vie des employés de l'entreprise, ce qui devient une préoccupation secondaire dans les pratiques de gestion[35].

Le plus souvent, cette vision se manifeste par une volonté inébranlable et méthodique de diminuer les dépenses. En général, la lutte contre les dépenses est effectuée au détriment des ressources humaines. Dans ce domaine, les dépenses sociales causées par le facteur humain présentent un intérêt majeur, car elles permettent aux entreprises de retrouver facilement et rapidement un niveau de performance.

Il ne faut pas revenir sur l'idée que l'aspect humain est le point faible des projets de changement. Cela est largement accepté par la majorité des écrivains ainsi que par les

[35] *Ibid.P131*

gestionnaires. Lorsque l'aspect humain constitue un obstacle, cela se produit à toutes les étapes du processus de changement, et en particulier pendant les périodes de préparation et de réalisation. Il impose également une limite lors de la période qui suit le changement. Ce moment est également crucial pour l'entreprise et il est nécessaire de faire face à cela.

À l'occasion de la restructuration, et surtout dans les situations qui se limitent à la dimension économique du problème à résoudre, la période de post-changement est particulièrement sensible pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, car il est impossible de déterminer précisément la frontière entre l'état de changement et celui de la stabilité souhaitée à la fin de ce changement. Deuxièmement, une fois que le projet est terminé, les employés ont la possibilité de mesurer la nature du changement. Ils peuvent donc explorer de nouvelles situations avec lesquelles ils sont entièrement d'accord ou tout simplement les rejeter, considérant que certaines des dimensions de leur contrat psychologique, qui participe à la relation d'emploi, sont endommagées.

1.8.3. Le réengineering des processus d'affaire :

Après avoir examiné la littérature qui a examiné le recours au réengineering comme moyen de changement, Cornet (1999) fait un constat préoccupant concernant cette pratique. En mettant en évidence les trois défaillances des équipes dirigeantes, des politiques de communication et des plans de formation, Cornet constate la faiblesse des mesures prises quant aux ressources humaines.

Le personnel s'engage dans le projet de changement en raison de sa compréhension des raisons qui le sous-tendent et de sa conviction profonde que la décision prise est la meilleure pour l'entreprise.

On suppose que les employés sont malléables. Le modèle de soutien repose sur la persuasion et sur l'utilisation de sanctions et de récompenses, les premières ayant pour effet de diminuer progressivement le comportement indésirable, tandis que les secondes ont pour effet de renforcer et de renforcer les comportements souhaités.

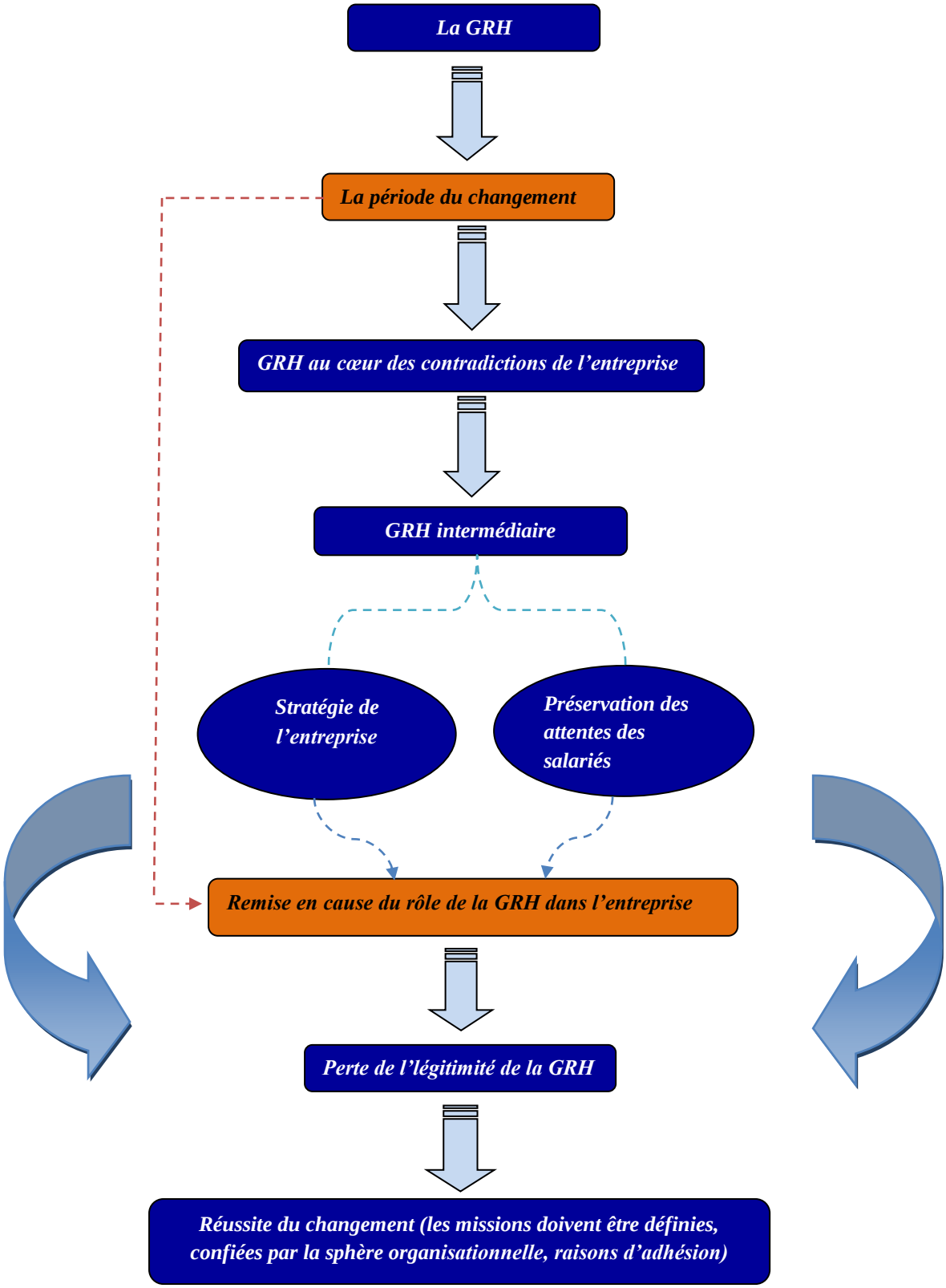
1.9. La gestion des ressources humaines en période du changement :

***E**n examinant cette figure, il est évident que lors de périodes de changement, la gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans cette dernière, car elle est impliquée dans tout changement. En effet, sans la GRH, les modifications au sein de l'entreprise auront du mal à se faire exécuter.*

De cette manière, en raison des contradictions organisationnelles, elle se retrouve dans une situation d'impasse. Et il est devenu indispensable d'avoir une GRH intermédiaire. Elle prendra en considération la stratégie de l'entreprise ainsi que les attentes des employés, car ces deux aspects sont essentiels pour assurer le succès du changement. Ainsi, ces deux aspects sont confrontés à un dilemme de légitimité lorsqu'ils ne répondent pas aux exigences des deux parties prenantes, ce qui remet en question le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'organisation, qui est confrontée à des dimensions mentionnées précédemment (stratégie et attentes des employés).

En conséquence, il est essentiel d'établir clairement les missions et de les répartir ensuite dans la sphère organisationnelle pour garantir le succès du changement. Il est nécessaire d'accompagner l'ensemble de raisons d'adhésion.

Figure N° 19: La GRH en période du changement



Source : réalise par nos soins

Il est important de prendre en considération l'environnement juridique et réglementaire des conventions collectives, des accords de branche et des outils de gestion des ressources humaines.

Il est essentiel de prendre en considération les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, telles que la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psychologique et la dimension politique. Ces dimensions se réfèrent à des contextes externes tels que l'économie, la législation, ainsi qu'aux Contextes internes tels que le mode d'organisation, le niveau de qualification, la routine de peiner et la culture dominante.

SECTION 02 : LA PERFORMANCE DE LA CAPITAL HUMAINE

2.1.Concept théorique de la performance :

2.1.1. L'évolution de la performance :

La performance trouve son origine, comme l'indique ***Khemakhem*** *(1976, p.119), dans performare[36] en latin et to perform8 [37]en anglais. Le mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans la course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance, dans sa définition française, est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement, à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès[38] ».*

2.1.2. Définition de la performance :

Selon ***Caroline*** *(1998)[39], « les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un niveau de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit efficient.»*

La performance définie par ***Bourgguignon*** *(2000, p. 934) « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ». Ainsi, selon* ***Lorin*** *(2003, p.7), « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur coût) ».*

---

[36] *Performare signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.*
[37] *To perform signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable.*
[38] *(Bourguignon, 1995, p.*
[39] *Caroline, 1998, p.41*

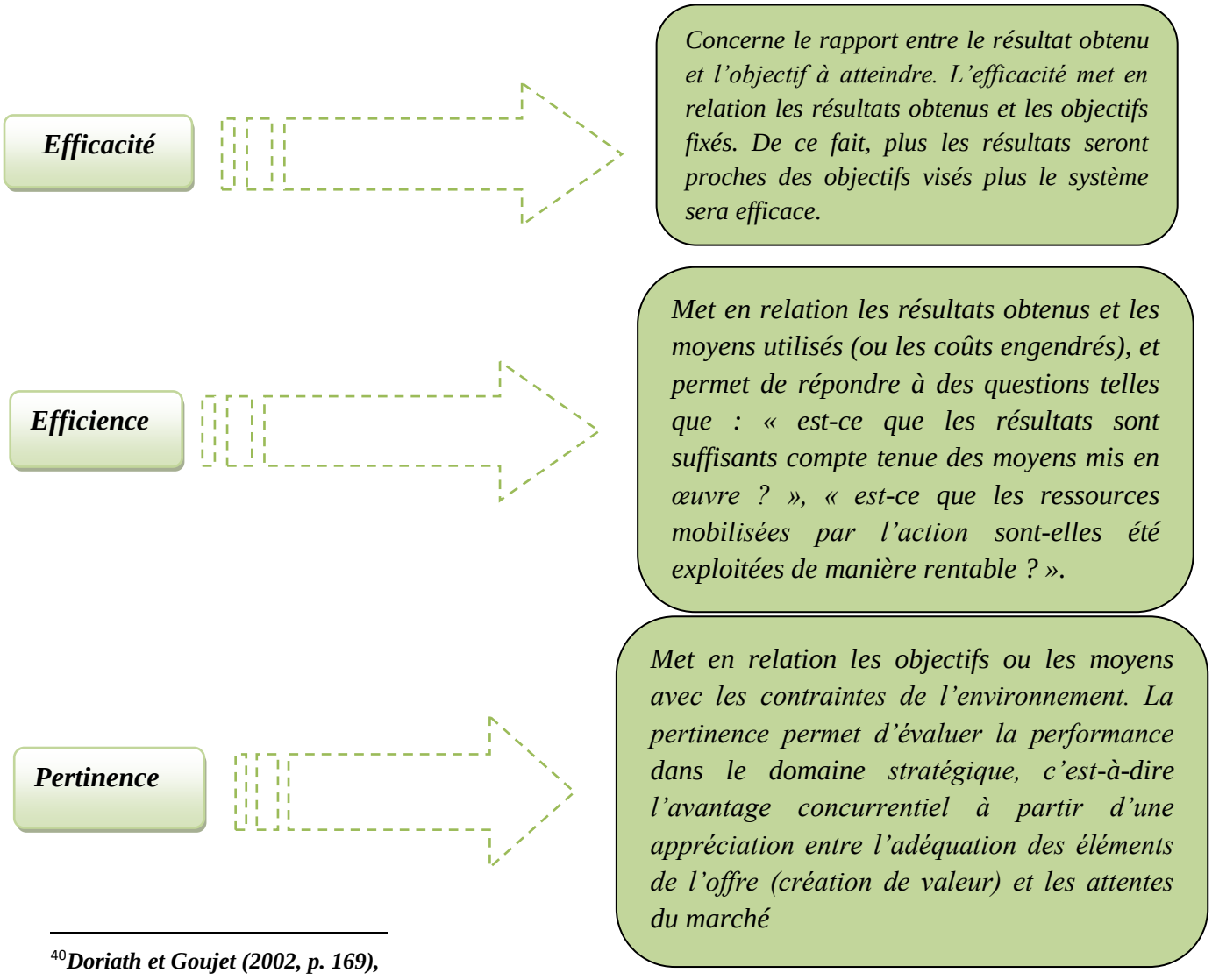
Dans ce sens, ***Saulquin*** *et* ***Schier*** *(2005, p.6) expliquent que «pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus ».*

Aussi, pour ***Angele*** *et* ***Nicilas*** *(2007, p.3), « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. ». Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part du marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, cette performance est schématiquement passée d'une représentation financière à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.*

2.1.3. Principe fondamentaux de la performance :

Pour ***Doriath*** *et* ***Goujet*** *(2002)[40], quelque soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes : efficacité, efficience, pertinence cohérence.*

Figure N° 20:Quatre principes fondamentaux de la performance



[40] ***Doriath et Goujet (2002, p. 169),***

Cohérence → *Traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.*

Source : réalise par nos soins

2.2.Typologie de la performance :

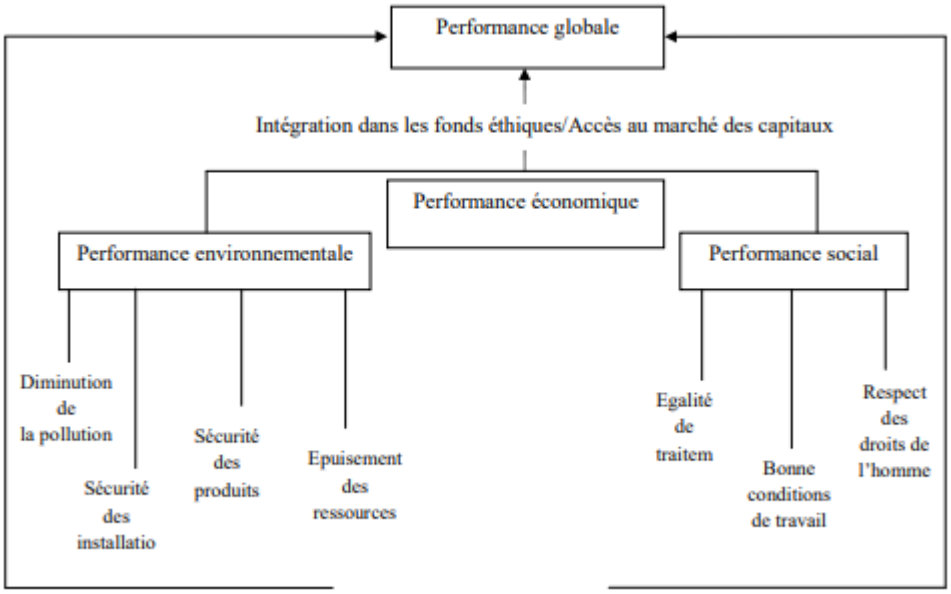
- ***Tableau N° 06*: *les différentes typologies de la performance***

Les types de performance	*Définition*
Performance financière	*La performance financière est liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.*
Performance économique	*il correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion*
Performance Commerciale	*La capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.*
Performance stratégique	*Peut êtres aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une fort motivation*
Performance organisationnelle	*Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elles parient à les atteindre.*
Performance sociale	*Le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.*
La performance sociétale	*Peut être définit comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.*
La performance technologique	*Définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise*
La performance humaine	*Est un concept qui englobe les activités et les pratiques visant à améliorer les compétences, les connaissances et les comportements des individus dans un contexte professionnel.*
La performance managériale	*La performance managériale est définit comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeant à atteindre les objectifs fixés*

Source* :*Les différents types de la performance - Définition et typologie de la performance (123dok.net)(page 38-43).

« L'entreprise globale est définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »[41]

- ***Figure N°21 : La performance globale***



Source : Reynaud.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003 p.13

2.3.Les formes de la performance :

Selon ***Patrick Gilbert*** *et* ***Marina Charpentier : «*** *la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.*

Emmanuel Marie *et* ***Matthieu Dubost*** *dans leur ouvrage les clés de la performance ont défini cette dernière comme « l'exigence de parvenir à ses fins propres ». Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre*[42].

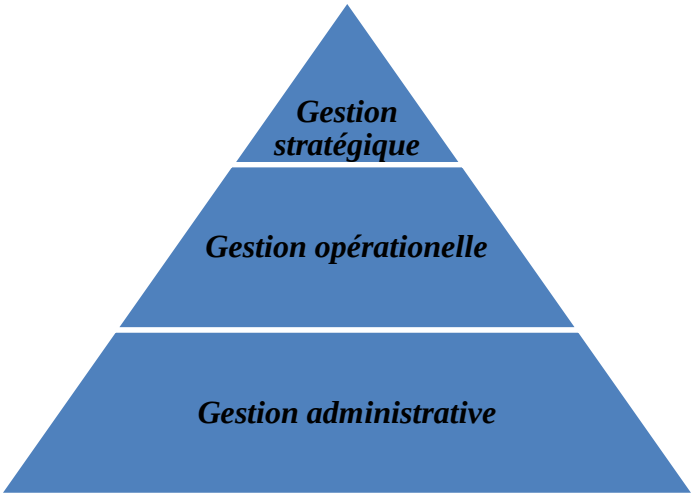
2.3.1. La performance sociale :*La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vue au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système GRH.*

[41] *M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009 p.33.*
[42] *Emmanuel Maire , Matthieu Dubost (2004) , les clés de la performance , Edition Demos.*

2.3.2. La performance économique :*La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique ou une marge économique obtenue par différance entre revenu et un coût.*

- ***La décomposition de la GRH du Louarn et Wils (2001) :***

Figure N°22 : La décomposition de la GRH



Source : Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.

2.4.Mesure la performance de la fonction RH :

Ainsi pour l'évolution de la performance :

a. Performance administrative de la fonction ressource humaine :

Louarn et Wils ont précisé les activités de la gestion administrative à savoir :

- *La tenue des dossiers du personnel.*
- *Le respect de la réglementation juridique du travail.*
- *L'administration des conventions collectives de la paye.*

b. Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine :

Elle est relative aux activités de gestion opérationnelle, comme :

- *La gestion des personnes.*
- *La gestion des compétences.*
- *La gestion prévisionnelle.*
- *Le recrutement.*
- *La formation.*
- *La rémunération.*
- *L'évaluation.*
- *La gestion de la santé.*

- *La sécurité du travail.*
- *Les conflits interpersonnels et collectifs.*

c. Performance stratégique de la fonction ressource humaine :

Relative aux :

- *L'analyse de l'environnement ressource humaine de l'entreprise.*
- *La formalisation de la stratégie de GRH.*
- *La mise en et l'évolution des résultats.*

2.5.La mesure de la performance de la fonction humaine :

***L**e système de mesure de performance (SMP) est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions « **Neely** et **AI** (1995) », ainsi qu'une meilleur compréhension du progrès et des gains réalisées. Le déploiement et la mise en place d'un tel systéme constitue un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence.*

2.5.1. Le « balancedscrecard », tableau de bord prospectif (TBP)[43] :

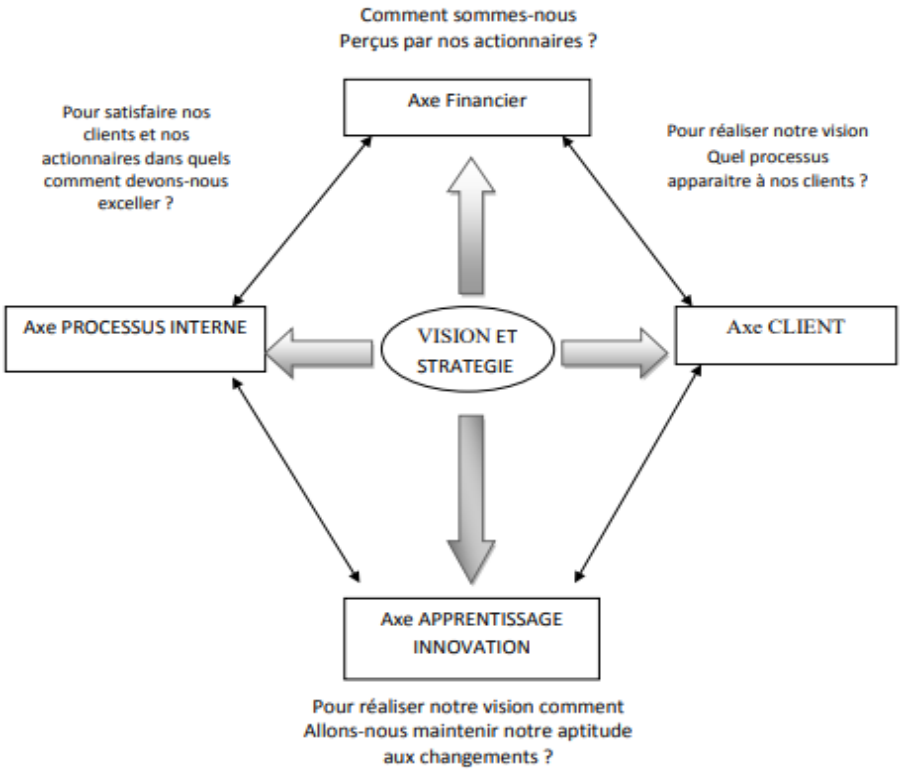
***L**e tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par **Robert S. Kaplan** et **David Norton**, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ce principe d'équilibre est représenté par un model représentant quatre axe à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.*

***L**a dimension RH[44] y transparaît notamment au travers des axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ».*

[43] *Robert S. Kaplan et David Norton, The Balanced Scorecard : Tlanslating Strategy Into Action, Boston, Mass, Harvard Business School Press : 1998 p.20*

Selon ***Naro*** *(2006), « les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail...), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans une organisation.*

- ***Figure N° 23: Tableau de bord prospectif.***



Source : Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Edition liaison, paris, 2006.

D'après ***Robert KAPLAN*** *et* ***David NORTON***[45] *, « il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance ». Le tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibré traduit de l'anglais « balancedscorecard » est né du constat que les systèmes de mesure des entreprises basés sur les indicateurs financiers ne sont plus adaptés à l'économie du marché actuel.*

[45] *S. Robert Kaplan et D. Norton, Op.cit, P.21*

2.5.2. Le « Human ressource scorecard », déclinaison au niveau de la fonction ressource humaine :

Selon ***Naro*** *(2006) « Dans une entreprise, la direction des ressources humaines peut être perçue comme un fournisseur de services interne. Elle compte donc ses propres clients : La direction générale, les autres rôles et organismes qui font appel à ses services, le personnel en personne, ses représentants ».*

Ulrich *(1997) démontre les mesures sur lesquelles les indicateurs de calculs peuvent être envisagés pour appréhender la performance de 1 organisation à savoir :*

- *La productivité des employés peut être mesurée à travers des ratios, des coûts ou des revenus par employé, etc.*
- *Des mesures concernant les attitudes et les comportements des employés : « leurs émotions, leurs actions et leurs connaissances ». Par conséquent, on comprend la satisfaction, l'implication, le taux de rotation des employés ou au contraire la rétention, l'absentéisme et les réclamations. Il est donc nécessaire de faire preuve d'innovation en ce qui concerne les indicateurs, que ce soit en utilisant des réponses à une enquête de satisfaction ou en créant des indicateurs personnalisés.*
- *Des actions relatives aux processus qui impactent l'organisation et les ressources humaines. Cela peut englober le leadership, l'innovation, l'apprentissage, la culture, et ainsi de suite. Par exemple, les indicateurs peuvent être exprimés sous la forme de réponses à des enquêtes.*

2.6.Les indicateurs de la performance de la fonction GRH[46] :

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise[47].

2.6.1. La démographie :

- *Nombre d'employés.*
- *Age moyen.*
- *Ancienneté.*

[46] Sellah .M, Yacine .R, 2017, « l'impacte du système de motivation sur la performance des ressources humaines, UMMTO, p 52.

[47] www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com , consulté en mai 2024

- *Salarie moyenne.*
- *Ration femme/homme.*
- *Diversité (femme, minorité visible, minorité ethnique, autochtone et personne handicapée).*

2.6.2. Les indicateurs de temps de travail :

a. *Absentéisme :*

- ***Taux d'absentéisme :*** *Les heures d'absence totales exprimées en pourcentage des heures disponibles pour travailler.*
- ***Nombre de jours perdus par employé :*** *cette dernière mesure le nombre de jours d'absence par employé.*
- ***Facteur de Bradford :*** *il met en récit la fréquence des absences avec leurs durées. Il admet de calculer un pontage pour l'déficience de chaque subordonné.*

b. *Heures supplémentaires :*

- ***Taux de temps supplémentaire :*** *il calcule la proportion des heurs supplémentaires travaillés par rapport aux heurs totaux œuvrés pour la période.*
- ***Taux de fréquence du temps supplémentaire :*** *c'est la quantité total d'employés ayant fait des heures supplémentaires en fonction du nombre moyen d'agents de l'entreprise.*
- ***Temps supplémentaire en pourcentage des couts de main-d'œuvre :*** *C'est le coût des heurs supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'entreprise.*

c. *Les indicateurs de recrutement :*

- ***Coût par embouche :*** *mesure le montant total du fonds soldé par l'entreprise pour mobiliser un nouvel employé.*
- ***Délai d'embauche :*** *c'est le chiffre moyen de jours calendriers pour pouvoir un poste.*
- ***Indice de qualité de l'embauche :*** *cet indicateur estime le rôle de recrutement de l'entreprise, en plus d'évaluer la qualité des recrutements effectués. En général, il s'agit d'un indicateur sur mesure pour l'entreprise (comprenant notamment le taux de fidélisation des subordonnés, les résultats des employés, la satisfaction du responsable par rapport à la recrue et la satisfaction de la recrue).*

d. *Les indicateurs de mouvement (mobilité) :*

- ***Taux de promotion :*** *le nombre d'employés promus par rapport au nombre moyen d'employés est donné par cet indicateur.*

- ***Taux de mobilité interne :*** *c'est le total de transfert, promotion, rétrogradation dans une entreprise exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.*
- ***Ration de cheminement de carrière :*** *le rapport entre le totale des transferts internes (promotions + rétrogradations + transferts) est établi.*

e. Les indicateurs de formation et développement :

- ***Heures de formation par employé :*** *cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.*
- ***Investissement en formation par employé :****il établit les investissements en formation par employé.*

f. Les indicateurs de gestion de la performance :

- ***Indice de performance de la gestion :*** *performance moyenne des employés se rapportant à un gestionnaire exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.*
- ***Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres :*** *prendre en compte la rémunération moyenne des personnes très performantes par rapport aux autres catégories de performance (satisfaisantes et basses).*
- ***Taux de roulement des hautes performants :*** *le taux correspond au nombre de hauts performants qui quittent l'entreprise pendant une période donnée, en comparaison avec le nombre moyen de hauts performants pendant la même période.*

g. Les indicateurs de développement du leadership :

- ***Indice de qualité du leadership :*** *mesure l'agrément des employés envers le leadership ou la gestion. basé sur un sondage de satisfaction des employés, exprimé en pourcentage.*
- ***Indice de performance de la gestion :*** *performance moyenne des employés se rapportant à un leader exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.*
- ***Indice de qualité du management :*** *cet indice mesure la valeur du management dans son rôle respectif selon une combinaison d'indicateurs. Peut inclure, entre autres, la côte de performance moyenne des gestionnaires, la satisfaction des employés envers les gestionnaires, le pourcentage de hauts adéquats (dans son groupe), le taux de promotion et le taux de rétention.*

h. Les indicateurs de rémunération :

- ***Rémunération moyenne par ETC ou par employé :*** *mesure l'investissement moyen annuel d'une entreprise dans son capital humain.*

- ***Évaluation de la rémunération totale :*** *mesure en pourcentage, les écarts de rémunération totale d'une année à une autre.*
- ***Coûts de main-d'œuvre en pourcentage des revenus :*** *ce sont les coûts totaux de main-d'œuvre par dénonciation aux revenus d'exploitation de l'entreprise extériorisés en pourcentage.*
- ***Ratio de comparaison salariale :*** *c'est la comparaison du salaire d'un employé par rapport à la valeur médiane de l'échelle salariale.*

i. Les indicateurs de mobilisation :

- ***Indice de mobilisation*** *: mesure la mobilisation selon une assemblage d'indicateur en incluant, entre autre le pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion, taux de présence au travail et taux de référencement.*
- ***Taux de recommandation*** : *cette mesure vient du marketing, elle est ajustée au RH. Elle met en relation les innovateurs et les détracteurs selon les réponses à l'interrogation* ***« seriez-vous prêt à recommander cette entreprise comme embaucheur ? »***.

j. Les indicateurs financiers RH :

- ***Revenus par employé ou par ETC :*** *revenus procréés pour chaque subordonné ou pour chaque équivalent temps complet.*
- ***Retour sur l'investissement du capital humain :*** *c'est le profit avant impôts pour chaque dollar investi en salaries et avantages sociaux.*
- ***Valeur ajoutée du capital humain :****cet indicateur mesure la valeur ajoutée par employé.il ajuste la valeur du profit en ne prennent pas compte des dépensés reliées au capital humain.*

k. Les indicateurs fonction RH :

- ***Dépenses RH par employé :*** *cette dernière exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes.*
- ***Ratio RH par employé :*** *c'est le ratio du nombre total d'employés par rapport à la quantité d'employés dans la fonction RH. il indique le chiffre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.*
- ***Satisfaction par rapport aux RH :*** *le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.*

2.7.Lien entre les pratiques de GRH et la performance :

L'investissement dans les pratiques GRH s'impose de plus en plus comme l'une des résultats pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur rendement et d'accroitre leur capacité performante, il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les responsables pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

***L**'écrit de **LIOUVILLE** et **BAYAD (1995**), a permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et différant niveaux de exploit. La supposition des savants était que la performance économique (rentabilité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).*

***ARCAND** et **AL (2002**), dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les caisses populaires Desjardins), établissent pour leur part une relation positive entre l'existence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés , l'efficacité des ressources humaines (productivité) , les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement.*

***A**insi, WAY (2002) d'après son étude aux États-Unis, il a autorisé d'établir que les entreprises recourant à des pratique de GRH généralement associées aux système de haute performance (recrutement , rotation d'emploi , formation , travail en « équipe , communication et rémunération) affichaient une remise du taux de départ volontaires de leur subordonnés , de même qu'une augmentation de la productivité .*

2.8.Lien entre le changement organisationnel et la performance de la ressource humain[48] :

***D**ans le domaine de la gestion des ressources humaines, le lien entre le changement organisationnel et les performances des employés est de plus en plus intéressant. L'objectif des chercheurs est de vérifier l'existence d'un lien causal entre les pratiques d'une gestion des ressources humaines performante et la performance mesurée de l'entreprise.*

***E**n règle générale, les modifications organisationnelles sont liées à l'expérience de conditions de travail stressantes, à l'incertitude et à l'anxiété. Ces circonstances peuvent provoquer du stress et avoir des conséquences néfastes sur le bien-être physique et psychologique des collaboratrices. Toutefois, selon certaines recherches, les changements organisationnels ont des conséquences bénéfiques sur le bien-être, mettant en évidence l'importance de variables*

[48] *(L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres), Question (s) de management 2017pages 69 à 832.*

telles que le leadership, les opportunités de prendre part à la prise de décision, la mise en œuvre concrète des changements, la clarté des objectifs et la capacité d'adaptation.

***E**n résumé, la modification de l'organisation a une influence significative sur les résultats de la fonction des ressources humaines. Les entreprises qui prennent conscience de l'importance de cette relation et qui investissent dans la modernisation de leur département des ressources humaines sont plus enclines à réussir dans un environnement en perpétuelle mutation.*

SECTION 03 : LA GESTION DE LA PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE FACE AU CHANGEMENT

3.1. Les facteurs environnementaux qui affectent les activités RH[49] :

Tous les facteurs internes sont interconnectés et ont tendance à s'influencer ou à interagir entre eux. Il est essentiel de souligner que pour assurer le succès d'une organisation, il est essentiel de gérer tous ces éléments internes de manière intelligente et harmonieuse.

3.1.1. Les facteurs internes :

- *Stratégie (tâche et leadership).*
- *Culture organisationnelle.*
- *Corps professionnels.*

Le cadre externe est constitué de différentes couches, à savoir l'environnement global et les tâches. L'environnement général englobe les facteurs non spécifiques de l'environnement de l'entreprise qui pourraient avoir un impact sur ses activités.

3.1.2. Les facteurs externes :

- *Politique et juridique.*
- *Technologique.*

3.2.La liaison entre la performance et la gestion de la ressource humaine[50] :

Il existe de nombreuses approches théoriques dans la littérature scientifique qui cherchent à expliquer la relation de causalité entre les activités de gestion des ressources humaines et les résultats d'une organisation. Les approches théoriques les plus courantes incluent les approches universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH).

3.2.1. L'approche universaliste :

Selon ***Pfeffer*** *(1998), sept types de bonnes pratiques sont identifiés : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une part importante de la rémunération basée sur les performances organisationnelles, la formation, la réduction des disparités de statuts et une volonté évidente de partager l'information.*

[49] ***Performance organisationnelle : définition, facteurs, modèle (iedunote.com)17h33min***
[50] ***grh hajou.pdf page 36 17h46min***

3.2.2. L'approche configurationnelle :

*D'après cette perspective, si les pratiques de gestion des ressources humaines sont complémentaires, l'impact global du système sera plus significatif pour l'organisation que la somme des effets individus que toutes les pratiques auraient entraînés (Barney, 1995). En d'autres termes, la gestion des ressources humaines n'a de véritable impact sur les performances de l'entreprise que si elle parvient à établir un ensemble cohérent de pratiques qui correspondent aux principales caractéristiques de l'organisation (**Dyer&Holder**, 1988 ; Wright et Snell, 1998).*

3.2.3. L'approche de contingence :

*Selon cette approche (**Burns** et **Stalker**, 1961 ; **Chandler**, 1962 ; **Lawrence** et **Lorsch**, 1967, **Mintzberg**, 1979), il n'y a pas de meilleure pratique appropriée à tous les contextes de l'entreprise. Selon **Galbraith** (1973), « Il existe une méthode d'organisation meilleure ». Il y a autant de pratiques adaptées que de contextes spécifiques de contingences. Ce n'est qu'en harmonie avec la stratégie de développement que les pratiques GRH sont performantes.*

3.3.Stratégies pour améliorer la performance de la ressource humaine dans le contexte du changement organisationnel[51] :

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour optimiser Les performances des employés dans le cadre du changement organisationnel.

a. ***Formation sur la conduite du changement :*** *Veillez à ce que les équipes des ressources humaines et opérationnelles bénéficient d'une formation sur la gestion du changement. Il est essentiel que chaque individu puisse mener le changement à son propre niveau.*

b. ***Espace de partage :*** *Prenez le temps de créer un espace de partage pour échanger en toute confiance sur le changement. Permettez aux gestionnaires et aux experts en ressources humaines de s'exprimer librement, en leur proposant un cadre sécurisé pour exprimer leurs frustrations.*

c. ***Formation approfondie sur la gestion du changement :*** *Pensez à suivre une formation approfondie en gestion du changement, que ce soit sous forme de diplôme ou de programme spécialisé.*

[51] *Révolutionner la gestion des ressources humaines : Un guide complet pour améliorer la performance et le bien-être de vos employés - Emploi vert pour tous. 19h11min.*

d. ***Mettre en place un modèle accessible :*** *Utilisez un modèle de gestion du changement que les employés pourront aisément mettre en pratique dans leur activité professionnelle.*

e. ***Résistance au changement :*** *La résistance au changement est une réaction naturelle et courante. Il est donc primordial de mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement pour rassembler une majorité de collaborateurs au projet.*

f. ***Développement personnel de chaque salarié :*** *Créez une stratégie qui prend en compte le développement personnel de chaque employé.*

g. ***Analyse des compétences internes et externes :*** *En définitive, le changement repose sur l'évaluation des compétences internes et externes, qui peuvent être mobilisées à moindre coût pour l'organisation.*

3.4.Impact de la performance de la ressource humaine sur le changement organisationnelle[52] :

L*a performance des ressources humaines a un impact important sur le changement organisationnel. Une gestion efficace du changement peut augmenter la souplesse et l'efficacité des ressources humaines. D'un autre côté, une mauvaise gestion peut engendrer des tensions, des résistances, une diminution de la satisfaction des employés et une mauvaise performance des ressources humaines.*

L*e but des chercheurs dans le domaine de la performance des ressources humaines est de s'assurer qu'il y a un lien causal entre les pratiques d'une gestion des ressources humaines performantes et la performance mesurée entreprise. La productivité, la qualité et l'innovation sont trois critères identifiés comme déterminants de la performance organisationnelle.*

E*n matière de performance des ressources humaines, les chercheurs cherchent à établir une corrélation entre les pratiques d'une gestion des ressources humaines performante et la performance mesurée de l'entreprise. La productivité, la qualité et l'innovation sont trois critères qui déterminent la performance organisationnelle, et sont considérés comme des facteurs déterminants.*

I*l existe de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines étudiées par les chercheurs, mais le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la rémunération font partie des quatre pratiques les plus couramment sélectionnées.*

---

[52] ***L'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction ressource humaine Cas : Direction Générale de la SONATRACH / Direction corporate S.P.E (ummto.dz). 19h26min***

Enfin, les résultats de la gestion des ressources humaines ont une influence significative sur la transformation de l'organisation. Les entreprises qui sont conscientes de l'importance de cette relation et qui investissent dans la modernisation de leur département des ressources humaines sont plus enclines à réussir dans un environnement en perpétuelle mutation.

3.5.Levier à maintenir pour assure un niveau de performance[53] :

- ✓ *Gérer efficacement les performances permet de préserver, voire d'accroître, la productivité pendant la période de transition. Ceci peut favoriser la réduction des perturbations et garantir la continuité des opérations.*
- ✓ *Le soutien des dirigeants joue un rôle essentiel dans la réussite de toute transformation organisationnelle. Les leaders doivent donner l'exemple et être clairement impliqués dans le processus de changement.*
- ✓ *Engager les employés dans le processus de transformation peut accroître leur implication et leur acceptation du changement. Cela peut être accompli grâce à des groupes de travail, des sondages et des sessions de retour.*
- ✓ *Il est crucial de prendre en charge activement le processus de changement, y compris la résistance à l'évolution. Cela peut nécessiter la collaboration avec des experts en gestion du changement, ainsi que la création de structures de soutien.*

L'utilisation adéquate de ces leviers permet de réduire les perturbations et de garantir un niveau de performance élevé pendant et après le changement organisationnel. Néanmoins, chaque organisation est singulière, et les stratégies particulières peuvent différer en fonction de la culture de l'entreprise, du type de changement et d'autres éléments. Il est conseillé de collaborer avec des spécialistes en gestion du changement afin de concevoir et mettre en place une stratégie adaptée à votre entreprise particulière.

3.6.Importance et avantage d'une gestion efficace de la performance [54]:

- ✓ *Généralement, les employés qui ont une compréhension claire des attentes à leur égard et qui reçoivent des retours réguliers sur leurs performances sont plus impliqués et motivés.*
- ✓ *Une bonne gestion de la performance peut contribuer à instaurer une culture d'adaptabilité et de souplesse, ce qui est crucial dans un contexte du changement.*

---

[53] ***Leviers de Performance pour Booster une Entreprise (managersenmission.com) à 22h49min***

[54] ***Étapes pour une gestion efficace du changement organisationnel – Créatifs ensemble (creatifs-ensemble.fr) à 23h17min***

- ✓ *Une entreprise qui assure une gestion efficace des performances peut être plus séduisante pour les talents externes et peut également favoriser la fidélisation des employés déjà en poste.*
- ✓ *L'analyse des performances peut apporter des informations précieuses qui peuvent servir à l'amélioration continue. Cela peut entraîner des progrès à long terme en termes d'efficacité et d'efficience.*

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons constaté que le capital humain est considéré comme un facteur clé de performance durable pour les entreprises.

Il est lié à la qualité des compétences, de l'engagement et de la productivité et à la performance financière. Les études montrent que les entreprises qui investissent dans le capital humain, notamment par la formation continue, et l'amélioration des conditions de travail, bénéficient d'une amélioration de la productivité et d'une performance financière supérieurs. Le capital humain est également considéré comme un actif immatériel essentiel pour la croissance a long terme et la compétitivité dans un contexte économique globalisé et basé sur l'innovation.

Ainsi le changement organisationnel a un impact significatif sur la performance de la ressource humaine. Des études montrent également que la participation et l'implication des collaborateurs au changement organisationnel sont essentielles pour améliorer la performance de l'entreprise.

Partie Pratique

Chapitre III
L'impact du Changement Organisationnel sur la Performance de la Ressource Humaine au sien de la BNA

CHAPITRE III L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANSIATIONNEL SUR LA PEFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE AU SIEN DE LA BNA

Introduction

***D**ans les deux chapitres précédents de ce mémoire, nous avons abordé le traitement des éléments théoriques indispensables pour effectuer une évaluation et une classification de l'impacte du changement organisationnel sur la performance de la ressource humain. Il reste à compléter cette partie par un appui pratique qui met en évidence tout ce qui à été exposé précédemment*

***D**ans cette optique, ce dernier chapitre est dédié à l'analyse des modifications organisationnelles des agences bancaire de la BNA.*

***N**otre recherche repose sur le stage pratique que nous avons réalisé à la BNA, pendant lequel nous avons pu explorer l'organisation de cette institution, son fonctionnement et sa gestion. Au début de ce chapitre, nous aborderons la structure d'accueil et décrirons la méthode de classification utilisée, par la suite, nous allons examiner les résultats obtenus en utilisant les outils d'analyse des données indiqués.*

SECTION 01 : PRÈSENTATION DE LA BANQUENATIONALE D'ALGERIE

1.1.Définition de la banque :

Les banques sont des entreprises, ou établissement, qui font une profession habituelle propre a leur compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leurs opérations financières[1].

1.2.La classification des banques :

En raison de l'évolution de l'économie mondiale et des évolutions sur les plans financier, économique et politique, il est devenu essentiel pour une nation moderne de structurer la profession bancaire. Certaines situations financières, telles que des "faillites" de banque qui exploitent de manière irrationnelle les dépôts des clients, les tendances politiques des dirigeants au pouvoir et à la spécialisation des secteurs économiques (agriculture, industrie, services, etc.), sont à l'origine des règles de spécialisation des banques à travers le monde.

Dans l'ensemble, les banques peuvent être réparties en trois catégories principales :
Les banques de dépôts**, **les banques d'investissement** et **les banques d'affaires

1.2.1.1.Les banques de dépôts :

Il s'agit de celles qui ont pour principale activité de réaliser des opérations de crédit et de recevoir des dépôts de fonds du public à long terme.

1.2.1.2. Les banques d'investissement :

Elles sont également connues sous le nom de banques à moyen et long terme, et leur activité consiste à octroyer des prêts dont la durée dépasse deux ans.

1.2.1.3. Les banques d'affaires :

Elles sont principalement responsables de l'octroi de crédits, de la prise et de la gestion de participations dans des entreprises existantes ou en cours. Les banques d'affaires utilisent leurs capitaux propres pour investir dans des opérations de financement qui immobilisent des capitaux pendant une longue période. Elles ont aussi la possibilité d'employer les fonds de dépôts stables dont la durée est d'au moins deux ans.

[1] *http://m-elhadi.over-blog.com/article-definition-et-roles-des-banque-99103791.htmlconsulté le 18.04.2024 a 10h*

1.3.Historique du Système Bancaire Algérien :

- ***De l'indépendance à 1966 :*** *Durant cette période, l'Algérie a opté pour le premier souci à la récupération de souveraineté monétaire par la création du dinar algérien « DA » et l'institut d'émission, c'est la Banque Centrale d'Algérie « BCA ». Les premières actions vont dans le sens, à partir d'institutions existantes, de mise en place de nouveaux instruments ; l'un chargé du financement du développement, la Caisse Algérienne de développement « CAD » et l'autre, de la mobilisation de l'épargne, Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance « CNEP ».*
- ***La création de la « BCA » :*** *Des le lendemain de l'indépendance, l'Algérie a récupéré sa souveraineté monétaire, en créant son propre institut d'émission dénommé « Banque Centrale d'Algérie » qui a été créée par la loi, n°62-144 du 13/12/1962, afin de créer et de maintenir dans le domaine de la monnaie, par le crédit et les échanges, les conditions favorables a un développement économique national.*

Elle a pour fonctions principales :

- *Autorisation de l'importation et de l'exportation des opérateurs nationaux publics ou privés.*
- *Placement et gestion des réserves de change du pays.*
- *Accorder des concours à l'État sous forme d'escomptes d'obligations cautionnées souscrites à l'ordre du Trésor ou d'avances pures et simples accordées à ce dernier.*
- *Achat et vente d'or et de devises.*
- *Direction et contrôle de la distribution du crédit.*
- *Émission de billets de banque et contrôle de la circulation monétaire.*

- ***Caisse algérienne de développement :*** *Après la naissance de la Banque Centrale d'Algérie, il fut créé la Caisse Algérienne de Développement « CAD », le 03/05 /1963 par la loi n°63-165, établissement financier chargé notamment du financement des programmes d'investissements publics et des programmes d'importations. Elle reprend les taches des organismes français ayant cessé leurs activités :*
  - *Le crédit foncier de France.*
  - *La caisse des dépôts et consignations.*
  - *La caisse nationale des marchés de l'Etat.*

Et surtout la caisse d'équipements et de développement de l'Algérie «CEDA». La CAD est devenu une Banque Algérienne de Développement « BAD » le 30/06/1971.

- ***La caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance « CNEP » :*** *La CNEP fut créée pour la collecte de l'épargne par la loi n°64-227 du 10/08/1964, sous forme d'établissement public jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière ; dont la mission consiste essentiellement à collecter l'épargne dégagée par les revenus moyens, afin de les distribuer a la constitution des logements. Les trois principaux domaines d'intervention de la CNEP :*
  - *La mobilisation de l'épargne et son investissement*
  - *La gestion des fonds spéciaux des collectivités locales*
  - *La mise en œuvre d'une stratégie de relance des actions de collecte des ressources.*
- ***Le période 1966-1970 :*** *Durant cette période, l'Algérie a opté pour la création d'un système bancaire classique composé des banques commerciales algériennes, qui pour la plupart ont vu le jour a la faveur des mesures de reprise des banques étrangères décidées durant cette période (Nationalisation des banques étrangères). Ce système bancaire classique sera achevé par la création du Crédit Populaire d'Algérie « CPA », la Banque Nationale d'Algérie « BNA » et la transformation des banques privées étrangères en banques nationales.*
- ***La banque nationale d'Algérie « BNA » :*** *La BNA a été créée par l'ordonnance n°66-178 le 13 juin 1966, afin de répondre aux besoins financiers portant des secteurs publics et socialistes. La BNA a démarré ses activités sur la bases des structures des banques privées ayant cessé leurs activités en Algérie. Les activités :*
  - *Le crédit foncier d'Algérie et de Tunisie « CFAT ».*
  - *La banque nationale pour le commerce et l'industrie « BNCI ».*
  - *Le crédit industriel et commercial.*
  - *La banque de Paris et des Pays-Bas.*
  - *Le comptoir d'escompte de Mascara.*
- ***Le crédit populaire d'Algérie « CPA» :*** *Après la création de la BNA, le système bancaire nationale a été renforcé par la mise En place d'un autre intermédiaire financier bancaire : le CPA, créé deux ordonnance du 19/12/1966 et du 15/12/1967. Le CPA a bénéficié, notamment du patrimoine des banque populaires dissoute le 31/12/1966. Il s'agit des banques suivantes :*
  - *Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger*

- *Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Oran*
- *Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Annaba*
- *Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantine*
- *Banque Régionale du Crédit Populaire d'Alger.*

Ces structures ont été renforcées par la reprise des activités des banques étrangères suivantes:

- *La banque Mixte d'Algérie « MISR »*
- *La société Marseillaise de Crédit.*

Sa mission consistait à soutenir l'artisanat, l'hôtellerie et les professions libérales. Les petites et moyennes entreprises lui furent également confiées les opérations bancaires. Elle est responsable de fournir des prêts au secteur privé, aux entreprises autogérées et nationalisées, ainsi qu'aux entreprises non agricoles.

- ***La banque Extérieure d'Algérie :*** *La BEA a été créée par l'ordonnance N°67-204 du 01/10/1967 La BEA joue un rôle similaire à la BNA et au CPA en tant que banque de dépôt. Elle est spécialisée dans le développement des relations financières avec l'extérieur et intervient dans toutes les opérations bancaires traditionnelles, où le secteur public joue un rôle essentiel.*

- ***La période 1970-1986 :*** *Dès 1970, la mise en place de la planification comme mode de gestion de l'économie a nécessité une révision du principe de la spécialisation sectorielle des banques, qui implique la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques. Dans cette optique, en mai 1972, la Caisse Algérienne de Développement (CAD) est remplacée par la Banque Algérienne de Développement (BAD), qui sera responsable du financement des investissements productifs indispensables à la réalisation des objectifs de développement économique national.*

- ***La période 1978-1986 :*** *En 1978, le système bancaire est remplacé par le Trésor Public pour financer les investissements planifiés du secteur public. L'intervention des banques primaires se limite à la mobilisation des crédits extérieurs. Cette disposition met fin à la réforme de 1970. La responsabilité des investissements dits stratégiques a été confiée au Trésor public par la loi de finance 1982. Les banques primaires interviennent pour les autres investissements publics en fonction des critères de rentabilité financière. Dès 1982, une réorganisation du secteur bancaire a été mise en place. Dans le but d'améliorer la spécialisation des entreprises gouvernementales. Les Banque créé :*

- *Une banque agricole, spécialisée dans le financement des unités économiques, régionales et locales.*
- *Une banque des collectivités locales, spécialisés dans le financement des unités économiques, régionales et locales.*

- ***La création de la Banque Agricole et du Développement rural « BADR »**: Elle a été créées a partir du décret du 13/03/1982. Elle est chargée du financement du système agricole qui était auparavant du domaine de la BNA. La BADR a développé des financements diversifiés courant l'agro-alimentaire, le commerce et l'industrie.*
- ***La création de la Banque de développement local « BDL »**: La BDL fut créée par le décret du 31/04/1985. Elle sera chargée du financement des entreprises économiques locales jusque-là prises en charge par la CPA. En plus de cette mission la BDL réalise les opérations de prêts sur gages, ainsi que toutes les opérations de banque commerciale.*

- ***La période de 1988 a nos jours** : À partir de 1988, plusieurs réformes ont eu lieu dans l'économie algérienne. La première se concentre sur l'indépendance de la société publique dans la création des fonds de participation. Les banques commerciales sont perçues comme des entités économiques publiques et sont donc soumises à la réforme de 1988. La mise en place de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990 va établir un nouveau contexte dans lequel le système bancaire en Algérie va évoluer. La crise du crédit extérieur met en évidence les problèmes de l'économie nationale et d'autres réformes économiques sont mises en place avec l'aide des institutions monétaires et financières internationales ainsi que de la Banque Mondiale. Pendant toute cette période, le système bancaire sera au cœur des modifications effectuées.*

➢ ***Phase qui caractérise l'évolution***

- *La réforme du secteur public de 1988.*
- *La loi relative a la monnaie, le créditer la réforme bancaire.*
- *Le système bancaire face a la contraintes extérieure.*

➢ ***Les acteurs du secteur bancaire :***

Il y a six banques et quatorze banques privées qui opèrent sur le marché national sous la supervision de la banque d'Algérie. La liste des banques agréées arrêté au 04/01/2015 et constituées de :

➢ ***Les banques publiques :***

- ***Banque Nationale d'Algérie (BNA).***

- *Banque Extérieur d'Algérie (BEA).*
- *Crédit Populaire d'Algérie (CPA).*
- *Banque de Développement Local (BDL).*
- *Banque d'Agriculture et Développement Rural (BADR).*
- *Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP).*

Tableau N°07: les banques publiques algériennes et leurs activités :

Banque	Nombre d'agence	Activité principales
BEA	96	Marche des grandes entreprises et marché des hydrocarbures
BNA	213 agences dont 17 directions régionales	Généralise bancaire clientèle des entreprises et PME et PMI
CPA	136 dont 121 agences et 15 groupes d'exploitation	Généralise bancaire clientèle des entreprises et des particuliers
BADR	327 dont 290 agences et 37 succursales	Secteur rural (crédit agricole, équipement) grandes entreprises, PME
CNEP	19+partenariats Alger centre	Eventail très large de produit d'épargne et de formules de financement de l'immobilier, clientèle de particulier
BDL	162 dont 140 agences de prêt sur gage et 16 groupes d'exploitation	Généraliste bancaire, clientèle des entreprises des PME, PMI et des particuliers, profession libérale, prêt sur gage

Source : BEKHTI Majid, la politique de lancement de nouveau produit, P.89

- *Liste des quatorze (14) banques privées :*
  - *Banque el Baraka d'Algérie.*
  - *Citibank N.A .Algérie « succursale de la banque ».*
  - *Natixis Algérie.*
  - *Société générale Algérie.*
  - *Arab banque PLC-Algérie « succursale de la banque ».*
  - *BNA Paribas AL-djazair.*
  - *Trust Banque-Algérie.*
  - *The housing bank for trade and finance-Algeria.*

- ***FransbakAljazair ; crédit Agricolcorprate et investment Banque Alegria.***
- ***H.S.BC Algérie « succursale de la banque ».***
- ***Al Salam Banque-Algérie.***

Tableau N°08 : Les banques privées exerçante sur le territoire algérien et Leurs activités

Banque	Nombre d'agence	Activités principale
Banque Al Baraka d'Algérie	*11*	*Produits islamique*
Ciban BNA Algérie « succursale de la banque »	*01*	*Clientèle d'entreprise haut gamme et secteur des hydrocarbures*
ArabBanking corporation Alegria	*24*	*Clientèle d'entreprise haut gamme*
Natixis-Algérie	*03*	*Clientèle de grande PME*
Société Générale Algérie	*104*	*Financement des grandes entreprises, son réseau d'agences et en voie de développement rapide*
Arab Bank PLC-Algérie Algérie « succursale de la banque »	*03*	*succursale de banque clientèle d'entreprise haut gamme*
BNP Paribas Al-Djazair	*10*	*Banque universelle de détail à réseau d'agences de plus en plus étendu*
trust Banque Alegria	*1*	*Clientèle d'entreprise haut gamme*
The housing bank for trade and finance-Algeria	*03*	*Clientèle d'entreprise et de particulier de haute gamme*
Gulf Bank Alegria	*21*	*Clientèle de grandes et moyennes entreprises*
Fransbank Al- Djazair	*03*	*Clientèle de grandes et moyennes entreprises et groupe nationaux et internationaux*
Crédit agricole corporative et investment Bank-Algérie	*01*	*Grande entreprise privées et multinationale*
H.S.B.C-Alegria Algérie « succursale de la banque »	*02*	*Clientèle d'entreprise et de particulière haute gamme*
Al Salam Banque-Alegria		*Produit islamique*

Source : BEKHTI Madjid, «enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien ».

Mémoire de magister en marketing, Université de Tlemcen, 2013, format PDF.

- *Avant de se lancer dans la présentation de la BNA, il est essentiel de connaître son passé, sa structure juridique et son organisation ainsi que les produits qu'elle propose à ses clients.*

1.4.Historique de la Banque Nationale d'Algérie :

La Banque Nationale d'Algérie joue un rôle essentiel dans le secteur bancaire algérien depuis longtemps. Effectivement, sa fondation remonte au 13.06.1966 et fait partie des premières Banques commerciales en Algérie. Elle avait la responsabilité de financer exclusivement le secteur agricole socialiste, artisanal et traditionnel, étant une banque universelle.

Elle est le résultat d'une vaste opération de Fusion-Absorption d'un ensemble de banque :

- ***Le crédit financier d'Algérie et de Tunisie « C.F.A.T ».***
- ***La banque Nationale pour le Commerce et de l'Industrie « B.N.C.I ».***
- ***Le crédit industriel et commercial « C.I.C ».***
- ***La banque de Paris et des Pays-Bas « B.P.P.B ».***
- ***Le comptoir d'escompte de Mascara « C.E.M »***

La BNA a été réorganisée jusqu'en 1982, date à laquelle une nouvelle banque a été créée, la banque de l'agriculture et de développement rural « BADR », qui se concentre sur le financement et la promotion du secteur rural.

La loi numéro 88-01 du 12 janvier 1988 concernant l'autonomisation des entreprises économiques a des conséquences indéniables sur l'organisation et les missions de la BNA, notamment :

- ✓ *Le retrait du trésor de circuit financier et le non centralisation des ressources par le trésor.*
- ✓ *La libre domiciliation des entreprises auprès des banques.*
- ✓ *Le non automaticité des financements.*

Selon la loi n°90-10 de l'avril 1990 concernant la Monnaie et le Crédit, une réforme complète du système bancaire est introduite, en accord avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle établit des mesures essentielles afin de faciliter le passage à l'indépendance des banques publiques.

Au niveau interne, les réformes associées à ces deux textes fondamentaux ont engendré une série d'actions variées, à la fois sur le plan institutionnel et organisationnel (création d'organes statutaires, réorganisation des règles prudentielles et amélioration du et sur le plan de la gestion sociale (entrée dans le régime de Partenariat établi par la convention collective et le règlement intérieur, en plus de l'amélioration ultérieure des instruments de gestion des ressources humaines).

Le 05 septembre 1995, le Conseil de la Monnaie et du Crédit a accordé son agrément à la BNA, la première banque à avoir été autorisée.

1.5.La forme juridique de la BNA :

La Banque Nationale d'Algérie, abrégée en « BNA », est une société par action avec un capital de 41 600 000 000 de dinars algériens. Son siège social se trouve au 08 Boulevard Ernesto « Che Guevara » à Alger, et elle est inscrite au registre de commerce sous le numéro Alger 0012904 B00. Les actions émises sont enregistrées dans le compte de la banque au profit du Trésor Public.

1.6.Organisation de la BNA :

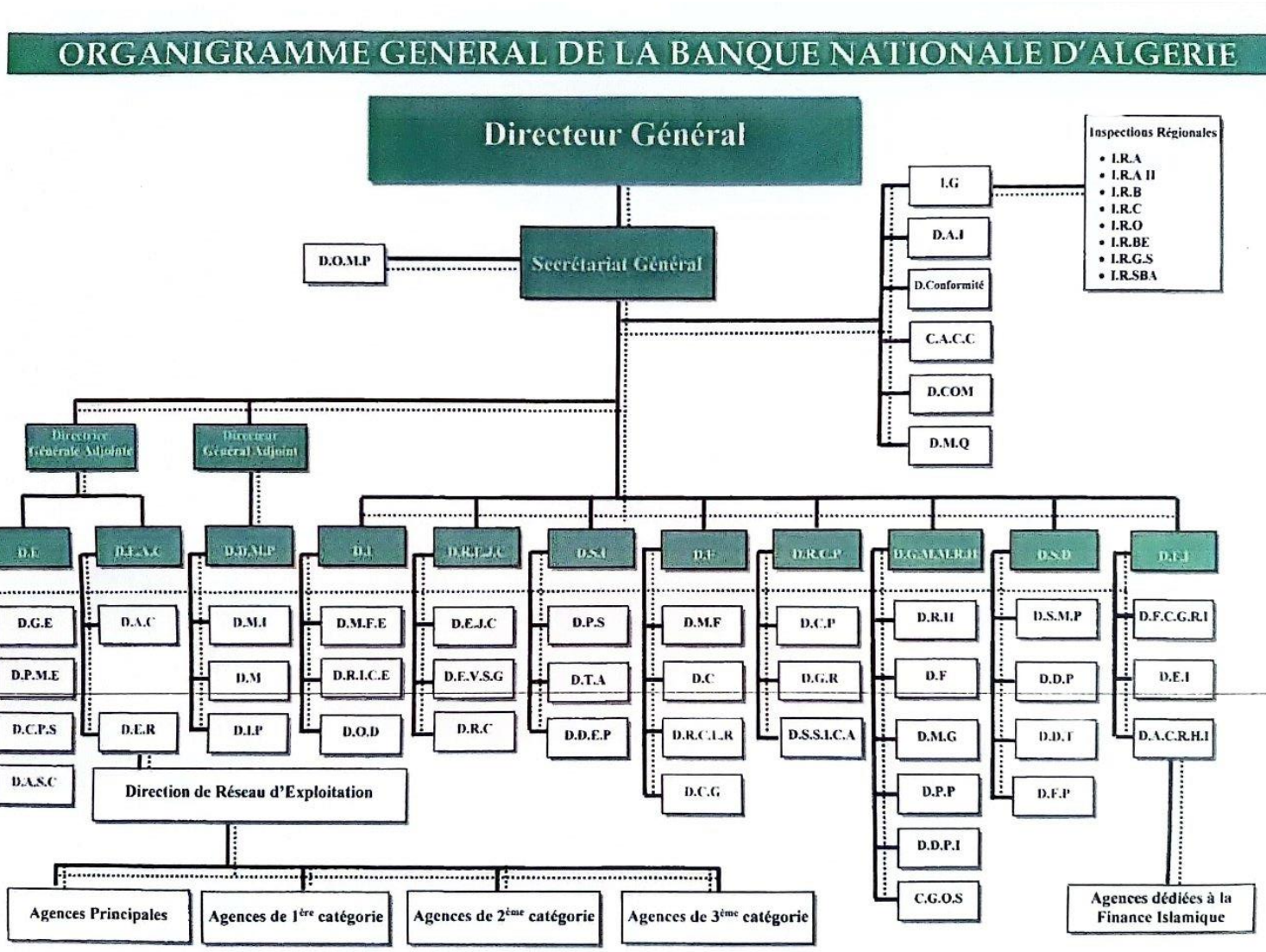
La BNA est gérée par un conseil d'administration appelé « CA » qui comprend sept membres nommés par l'assemblée générale ordinaire, parmi lesquels le Président Directeur Général est élu entre eux.

L'activité des 168 Agences Commerciales implantées sur le territoire national est supervisée par 17 Directions Régionales d'Exploitation, qui sont soutenues et supervisées par les 22 directeurs centraux et les 5 divisions.

Il convient de souligner que des organes de gestion et d'assistance à la prise de décision ont été créés afin de garantir une gestion améliorée ; il s'agit des divers comités mentionnés ci-dessous :

- ✓ ***Le comité exécutif et le comité exécutif élargi**: ont pour le traitement de questions portant sur le fonctionnement de la banque*
- ✓ ***Le comité de pilotage**: un organe qui supervisé la réalisation du plan stratégique*
- ✓ ***Le comité de trésorerie**: est chargé de l'application de la stratégie de la banque en matière de liquidités*
- ✓ ***Le comité de crédit**: une instance de décision en matière de sanction des dossiers de crédits.*

- ***Figure N°24:Organigramme Générale de la banque nationale d'Algérie (BNA).***



Source : document d'évolué par la BNA

***A** ce titre, l'organisation globale de la banque se décline comme suit :*

- ***Au niveau central :***
    - *La Direction Générale.*
    - *Le Secrétariat Général.*
    - *L'Inspection Générale et les Inspection Régionales.*
    - *La Direction de l'Audit Interne.*
    - *La Direction de La Conformité.*
    - *La Cellule Audit de Conformité charia.*
    - *La Direction de la Communication.*
    - *La Direction Management Qualité.*
    - *La Direction de L'Organisation, des Méthodes et Procédures.*
    - *La Divisions.*
    - *Les Directions Centrales.*

- ***Au niveau régional :***
    - *Les Directions des Réseaux d'Exploitation.*
- ***Au niveau local :***
    - *Les Agences.*

Les structures rattachées à la Direction Générale :

❖ ***Secrétariat Générale :***

➢ ***D.O.M.P :*** *Direction de l'Organisation, des Méthodes et Procédures.*

➢ ***I.G : Inspection Générale.***

- ***I.R.A :*** *Inspection Régionale d'Alger.*
- ***I.R.A II :*** *Inspection Régionale d'Alger II.*
- ***I.R.B :*** *Inspection Régionale de Blida.*
- ***I.R.C :*** *Inspection Régionale de Constantine.*
- ***I.R.O :****Inspection Régionale d'Oran.*
- ***I.R.BE :****Inspection Régionale de Bejaïa.*
- ***I.R.G.S :****Inspection Régionale du Grand Sud.*
- ***I.R.SBA :****Inspection Régionale de Sidi Bel-Abbes.*

➢ ***D.A.I :*** *Direction de l'Audit Interne.*

➢ ***D. Conformité :*** *Direction de la Conformité.*

- ***C.A.C.C :*** *Cellule Audit de Conformité Charia.*
- ***D.COM :****Direction de la Communication.*
- ***D.M.Q :*** *Direction Management Qualité.*

❖ ***Direction Générale Adjointes Engagements et l'Animation Commerciale***

- ***D.E : Division Engagements****.*
  - ***D.G.E :*** *Direction des Grandes Entreprises.*
  - ***D.P.M.E :*** *Direction des Petites et Moyennes Entreprises.*
  - ***D.C.P.S :*** *Direction des Crédit aux Particuliers et Spécifiques.*
  - ***D.A.S.C :*** *Direction de l'Administration et du suivi des Crédits.*
- ***D.E.A.C : Division Exploitation et Action Commerciale***
  - ***D.A.C :*** *Direction de l'animation Commerciale****.***
  - ***D.E.R :*** *Direction de l'Encadrement du Réseau.*

❖ ***Direction Général Adjoint chargé du processus de digitalisation et de modernisation de l'ensemble des structures métiers de la banque/ Chargé de la Division, Digitalisation, Marketing et des Paiements***

- ***D.D.M.P : Division Digitalisation, Marketing et des Paiements***
  - ***D.M.I :*** *Direction Marketing et Innovation.*
  - ***D.M :*** *Direction de la monétique.*
  - ***D.I.P :*** *Direction des Instruments de Paiement.*
- ***D.I : Division Internationale***
  - ***D.M.F.E :*** *Direction des mouvements Financiers avec l'Etranger.*
  - ***D.R.C.E :*** *Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.*
  - ***D.O.D :*** *Direction des Opérations Documentaires.*
- ***D.R.E.J.C : Division du Recouvrement, des Etudes Juridiques et du contentieux***
  - ***D.E.J.C :*** *Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux.*
  - ***D.E.V.S.G :*** *Direction des Technologie et de l'Architecture.*
  - ***D.R.C :*** *Direction du Développement Etudes et Projets.*
- ***D.S.I : Division des Systèmes d'Information :***
  - ***D.P.S :*** *Direction de la protection et des services.*
  - ***D.T.A :*** *Direction des Technologies et Etudes et Projets.*
  - ***D.D.E.P :*** *Direction du Développement Etude et Projet.*

- ***D.F : Division Financière.***
  - ***D.M.F :*** *Direction des Marchés Financiers.*
  - ***D.C :*** *Direction de la Comptabilité.*
  - ***D.R.C.L.R :*** *Direction des Reporting Comptables Légaux et Réglementaires.*
  - ***D.C.G :*** *Direction du Contrôle de Gestion.*
- ***D.R.C.P : Division Risques et Contrôle Permanent.***
  - ***D.C.P :*** *Direction du Contrôle Permanent.*
  - ***D.G.R :*** *Direction de la Gestion des Risques.*
  - ***D.S.S.I.C.A :*** *Direction Sécurité des Systèmes d'Information et Continuité de l'Activité.*
- ***D.G.M.M.R.H : Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines.***
  - ***D.R.H :*** *Direction des Ressources humaines.*
  - ***D.F :*** *Direction de la Formation.*
  - ***D.M.G:*** *Direction des Moyens Généraux.*
  - ***D.P.P :*** *Direction de la Préservation du Patrimoine.*
  - ***D.D.P.I :*** *Direction du Développement du Patrimoine Immobilier.*
  - ***C.G.O.S :*** *Centre de Gestion des œuvres Sociales.*
- ***D.S.D : Division Stratégie et Développement.***
  - ***D.S.M.P :*** *Direction de la Stratégie et Management de Projets.*
  - ***D.D.P :*** *Direction du Développement des Performances.*
  - ***D.D.T :*** *Direction du Développement des Talents.*
  - ***D.F.P :*** *Direction des Filiales et Participations.*
- ***D.F.I : Division Finance Islamique***
  - ***D.F.C.G.R.I :*** *Direction Financière, Contrôle et Gestion des RisquesIslamique.*
  - ***D.E.I :*** *Direction d'Exploitation Islamique.*
  - ***D.A.C.R.H.I :*** *Direction Animation Commerciale et Ressources Humaines Islamique.*

1.6.1. Les objectifs de la BNA :

L'évolution de l'économie du pays est grandement influencée par la réaction des fonctions bancaires ainsi que par le mode de fonctionnement des entreprises.

Enrelation avec cette évolution, la BNA a pour objectifs de :

- *Se conformer aux normes de la commercialité dans ses relations avec sa clientèle commerciale qui fait déjà face à des changements majeurs dans ses structures et son organisation.*
- *Améliorer sa rentabilité en augmentant les ressources, en contrepartie des crédits et en promouvant des services qui peuvent encore augmenter cette rentabilité de manière directe ou indirecte.*
- *Maintenir ses propres équilibres.*

1.6.2. Les missions de la BNA :

La BNA assure l'ensemble des opérations d'une banque de dépôts. Elle est spécialisée dans la gestion financière des associations professionnelles et des entreprises. Elle gère toutes les opérations bancaires, de change et de crédit conformément aux lois et à la réglementation en vigueur le cadre réglementaire des banques en Algérie peut inclure notamment :

- ✓ *Recueillir des financements à court, moyen et long terme.*
- ✓ *Concevoir des prêts et offrir des services demandés par les clients.*
- ✓ *Elle est également agréée comme intermédiaire pour réaliser les opérations de commerce extérieur.*
- ✓ *Garantir la gestion financière du syndicat professionnel des entreprises et de l'exploitation. et contribuer, notamment, à la surveillance de leur gestion.*

1.6.2.1.Les missions d'une agence de la BNA :

La structure principale de la banque est l'agence. Comme un organisme d'action commerciale et un centre de profit, l'agence a pour responsabilité de s'assurer :

- *Au développement et à la rentabilité de son fonds de commerce, conformément à la stratégie de vente de la banque*
- *Pour préserver la réputation de la banque*
- *En utilisant de manière rationnelle les ressources disponibles afin de garantir son développement*

- *En réalisant les opérations de la clientèle avec rigueur et en respectant les normes, les lois et les règlements en vigueur.*

***L**'organisation de la BNA est généralement structurée de manière hiérarchique fonctionnelle pour assurer une gestion efficace des opérations bancaires et des services financiers.*

❖ ***Voici une vue d'ensemble typique de cette organisation :***

1. Conseil d'Administration (CA) :

- ***Membres du CA:*** *Composés de représentants du Ministère, de membres Indépendants, et du partenaire social.*

2. Direction Générale :

- ***Directeur Général (DG) :*** *Responsable de la gestion quotidienne de la banque et de la mise en œuvre des décisions du CA.*
- ***Directeurs Général Adjoints:*** *Appuient le DG dans divers domaines(opérations, finance, ressources humaines, etc.).*

3. Divisions et Direction Centrales :

- ***Divisions et Direction Opérations Bancaires :*** *Gère les activités de prêt, lesdépôts, les services aux particuliers et aux entreprises.*
- ***Divisions et Direction Risques :*** *Évalue et gère les risques financiers, de crédit,opérationnels, etc.*
- ***Divisions et Direction Finances et Comptabilité :*** *Supervise la gestionfinancière interne, les rapports financiers, et la comptabilité.*
- ***Divisions et Direction des Ressources Humaines :*** *Gère le recrutement, laformation, la gestion des talents, et les affaires du personnel.*
- ***Divisions et Direction de l'Audit Interne:*** *Effectue des contrôles internes pourassurer la conformité et l'efficacité des opérations.*
- ***Divisions et Direction Juridique:*** *Fournit des conseils juridiques et veille à laconformité réglementaire.*

- ***Divisions et Direction de l'Informatique:*** *Gère les systèmes d'information et latechnologie de la banque.*

1.7.Présentation de l'organisme d'accueil (Agence BNA 183 TIZI-OUZOU) :

L'organisation de la (DRE) s'articule autour des principes suivants :

- ✓ *L'optimisation de l'animation commerciale et l'encadrement des agences.*
- ✓ *Le renforcement des attributions fonctionnelles et managériales du (DRE) et des chefs de départements.*
- ✓ *La consolidation des fonctions contrôle et juridique.*

1.7.1. Mission de la Direction de Réseaux d'Exploitation (DRE) :

- o *Elle est chargée, en concertation avec les structures concernées, de mettre en place toutes les conditions requises pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.*
- o *Elle s'assure de la réactivité commerciale et de la qualité des prestations offertes par ses agences rattachées.*
- o *Elle assure l'assistance technique et juridique aux agences.*
- o *Elle procède au traitement des demandes de crédits de la clientèle révélant de ses pouvoirs, en veillant au strict respect des instructions organiques régissant la distribution de crédit au sien de la banque.*

1.8.L'organisation de la DRE :

La Direction de Réseau d'Exploitation est composée de cinq (05) départements et d'une (01) cellule :

- ***Département Promotion et Animation Commerciale.***
- ***Département Crédit.***
- ***Département Juridique et Contentieux.***
- ***Département Gestion Administrative et Budget.***
- ***Cellule Informatique.***

1.8.1. Attributions et rôle du Directeur de Réseau d'Exploitation :

- ✓ *Le Directeur de Réseau d'Exploitation agit par délégation du Président Directeur Générale dans la limite de son mandat.*
- ✓ *Le DRE exerce une responsabilité hiérarchique sur les départements et les agences rattachées.*
- ✓ *Il assure la prospection et propose l'implantation de nouvelles agences dans son rayon d'exploitation.*
- ✓ *Il préside les réunions de clôture des missions de contrôle thématiques est ponctuelles réalisées dans le cadre du contrôle de 1er degré.*

- ✓ *Il assure la mise en œuvre des actions de communication et de marketing au niveau régional.*

1.8.2. Département Gestion Administrative et Budget :

Le chef de département anime,organise,suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des activités et des tâches revalant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

1.8.3. Rôle et attribution du chef de Département (D.G.A.B) :

A ce titre, il :

- *Suit le planning de départ en congé des délégataires de pouvoirs.*
- *Veille à l'assiduité et au respect de la discipline générale.*
- *Veille à la mise en place des conditions nécessaires à la gestion des carrières du personnel du réseau.*
- *Contribue à l'élaboration du plan d'actions du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.*
- *S'assure du respect des procédures de passation des marchés, en concertation avec le Département Juridique et Contentieux.*

1.8.4. L'organisation D.G.A.B :

Le Département Gestion Administrative et Budget est composé de :

- *Service Ressource Humaines.*
- *Service Budget et Moyens Matériels.*
- *Assistant de Sécurité.*
- *Ingénieur technique.*

1.8.4.1.Le Service Ressources Humaines :

Place sous la responsabilité d'un chef de service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des travaux qu'ils lui sont confiés, ce service a pour attribution :

- *De suivre la réalisation des recrutements de son réseau.*

- *D'exprimer les besoins de formation pour le personnel de la DRE et des agences rattachées et de suivre leur déroulement dans les meilleures conditions en relation avec la Direction de la formation.*
- *D'assurer une gestion prévisionnelle des besoins en ressource humaine par anticipation des départs éventuels.*
- *De détecter de tenir une ficher des compétences potentielles.*
- *De suivre les demandes des candidatures aux postes vacants délégataires et non délégataires de pouvoirs et leur transmission aux structures hiérarchiques pour appréciation.*

Ce service est composé de deux (02) sections :

Section Recrutement, Formation et Gestion des Carrières.
Section Paie et Relations Sociales.

a. *Section Recrutement, Formation et Gestion des Carrières :*

Cette section a pour :

- *D'organiser les tests et les entretiens de recrutement.*
- *De constituer et de gérer les dossiers du personnel.*
- *De suivre le mouvement du personnel et de mettre à jour le ficher du personnel.*
- *De recueille les besoins de formation du personnel de la DRE, et des agences rattachées.*

b. *Section Paie et Relations Sociales :*

Cette section a pour attribution :

- *De préparer les travaux relatifs à la paie.*
- *Suivre la mise à jour des éléments de la paie.*
- *Procéder à la comptabilisation et à la position de la paie.*
- *Effectuer les déclarations périodiques et de suivre la relation avec les organismes sociaux (CNAS, CNR…).*

1.8.4.2. Service Budget et Moyens Matériels :

Place sous la responsabilité d'un chef se service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des missions qu'ils lui sont confiés, ce service a pour attributions :

- *Préparer les notifications budgétaires de l'agence rattachée.*
- *Exécuter les enveloppes budgétaires notifiées.*

- *Gérer et suivre l'ensemble des comptes de la D.R.E.*

Ce service est composé de trois (03) section :

- *Section Assurance et Gestion des Biens.*
- *Section Equipement, Economat et Archivage.*
- *Section Budget et Gestion Comptable.*

1.8.4.2.1. Section Assurance et Gestion des Biens :

La section Assurance et Gestion des Biens a pour attributions :

- *Gérer les contrats de bail/localisation et de suivre les règlements y relatifs.*
- *Recueillir les soumissions d'offres de prestations de services et aménagements des locaux.*
- *Gérer les contrats d'entretien des locaux professionnels et des équipements.*
- *Déclarer les sinistres dans les délais et de suivre leur indemnisation.*

1.8.4.2.2. Section Equipement, Economat et Archivage :

La section Equipement, Economat et Archivage a pour attributions :

- *Gérer les stocks des imprimes de la DRE.*
- *Tenir et mettre à jour les fichiers et registres d'inventaire de l'équipement et de fournitures d'économat.*
- *Transmettre le ficher d'inventaire actualisé aux structures concernées.*
- *Gérer les archives de la DRE.*

1.8.4.2.3. Section Budget et Gestion Comptable :

La Section Budget et Gestion Comptable a pour attributions :

- *Suivre et gérer les droits et taxes.*
- *Rapporter les balances en matière des comptes de charges de fonctionnement et d'investissement.*
- *Saisir les opérations de la DRE sur le système d'information et d'établir la journée comptable.*
- *Suivre les réalisations budgétaires de la DRE et des agences rattachées et d'élaborer les situations périodiques.*

1.8.4.3.Attributions de l'Assistant de Sécurité :

La DRE est dotée d'un assistant de Sécurité. Il est rattaché fonctionnellement à la Direction de la Préservation du Patrimoine (D.P.P) et hiérarchiquement à la DRE.

L'assistant de sécurité est chargé :

- *D'informer les services de la D.P.P en cas de panne majeur.*
- *Assurer le suivi des registres des événements.*
- *Elaborer les plans d'évocation des sièges.*
- *Recenser et exprimer les besoins en matériel de sécurité.*

1.8.4.4.Attribution de l'ingénieur technique :

La DREest dotée d'un ingénieur technique. Il est rattaché fonctionnellement à la direction du développement du patrimoine immobilier (D.D.P.I) et hiérarchiquement à la DRE.

- *L'ingénieur technique est chargé de :*

- *Effectuer des visites permanentes sur les chantiers découlant de son périmètre d'intervention.*
- *Elaborer les cahiers des charges pour la maîtrise d'œuvre du projet d'aménagement ou de réaménagement dans le seuil du pouvoir des DRE.*
- *Arrêter l'esquisse du projet en collaboration avec le bureau d'études retenu.*
- *Veiller aux respects des clauses contractuelles avec le bureau d'études retenu.*

En sa qualité d'évaluateur, l'ingénieur assure l'activité découlant des structures de crédit. Dans ce cadre, il effectuer des visites sur chantiers afin d'apprécier et d'évaluer l'avancement des travaux dans le cadre des projets d'investissement présentés à la banques.

1.8.4.5.Réseau d'Agences :

- ***Direction Régionales:*** *Supervisent les agences locales dans une région donnée.*
- ***Agences Locales:*** *Fournissent des services bancaires de détail aux clients.*

- *Dans le contexte de la BNA, le changement organisationnel peut inclure des initiatives telles que :*

- ***Modernisation Technologique****: Mise à niveau des systèmes informatiques etadoption de la banque en ligne.*
- ***Réformes Réglementaires****: Adaptation aux nouvelles régulations financières etbancaires.*
- ***Restructuration****: Réorganisation interne pour améliorer l'efficacité et la réactivité aux besoins du marché.*
- ***Formation et Développement*** *: Amélioration des compétences des employés pourrépondre aux exigences modernes du secteur bancaire.*

Ces changements visent à améliorer la compétitivité, l'efficacité opérationnelle et lasatisfaction des clients dans un environnement bancaire de plus en plus complexe.

Section 02 : Le changement organisationnel au niveau de la BNA (Agence 183)

2.1.Les systèmes de contrôle de l'agence DRE :

2.1.1. Contrôle Interne : A*ssurer la fiabilité des opérations et des rapports financiers, protéger les actifs de la banque, et garantir la conformité avec les lois et régulations.*

2.1.1.1.Composante du contrôle interne de l'agence 183:

- ***Séparation des Tâches:*** *Séparer les responsabilités entre les employés de l'agence pour éviter les conflits d'intérêts et les fraudes.*
- ***Contrôles de l'Accès:I****llimite l'accès aux systèmes et aux informations sensibles.*

2.1.2. Audit Interne : *L'agence183effectuerdesvérifications régulières et indépendantes des opérations etdes systèmes.*

Les auditeurs internes rapportent directement au Conseil d'Administration ou au Comité d'Audit pour assurer l'indépendance.

2.1.3. Audit Externe :*Des cabinets d'audit externes vérifient les comptes annuels et évaluent les pratiques comptables et de gestion des risques.Les résultats sont rapportés aux actionnaires, aux régulateurs et au public.*

Ces éléments combinés créent un réseau de contrôles multiples qui travaillent ensemble pour protéger la banque contre les erreurs, les fraudes, et les risques, tout en assurant la conformité aux normes et régulations en vigueur.

2.2.La culture au sien de l'agence 183:

La culture organisationnelle au sein de la l'agence se caractérise par des éléments qui reflètent à la fois l'influence du secteur public et les exigences spécifiques du secteurbancaire.

- *Voici les principaux aspects de la culture d'agence 183 :*
- ✓ *La mission principale de l'agence est de servir l'intérêt public et de contribuer au développement économique national.*
- ✓ *Elle s'engage à fournir des services bancaires accessibles à toutes les couches de la population, y compris dans les régions moins desservies.*

- ✓ *La banque est souvent organisée de manière hiérarchique avec une chaîne de commandement bien définie.*
- ✓ *Elle exerce une forte dépendance sur les procédures formelles et les acquiescements multiples pour les prises de décision.*
- ✓ *Les employés de l'agence bénéficient souvent d'une grande sécurité d'emploi, ce qui est typique des entités publiques.*
- ✓ *Les employés de l'agence ont tendance à poursuivre des carrières à long terme au sein de leur banque, avec des opportunités de progression interne.*
- ✓ *Investissement dans la formation continue et qualifiante pour améliorer les compétences des employés et les préparer aux changements réglementaires et technologiques.*
- ✓ *La BNAencouragele développementprofessionnel avec des programmes d'évolution de leadership et degestion.*
- ✓ *La BNAsefocalise sur l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients, avec une attention particulière aux besoins des particuliers.*

  Initiatives de responsabilité sociale pour soutenir desprojets communautaires, l'inclusion financière, et d'autres causes sociales.
- ✓ *Elle Adoption de pratiques bancaires durables pour minimiserl'impact environnemental.*

La culture au sein de la BNA est façonnée par la mission de service public, une forte orientation vers la conformité et la prudence, ainsi que par un engagement envers la qualité du service et le développement professionnel des employés. Cette culture évolue continuellement pour s'adapter aux exigences du marché et aux défis économiques actuels.

2.3.Les types de changement organisationnel observé à l'intérieur de l'agence 183:

La BNA, comme beaucoup d'institutions financières à travers le monde, connaissent divers types de changements organisationnels pour s'adapter aux évolutions du marché, des technologies, et des rationalisations.

2.3.1. Changement Technologique :

- ✓ *Introduction et expansion des services bancaires enligne et mobiles pour améliorer l'accessibilité et l'efficacité.*
- ✓ *Utilisation accrue de l'automatisation pour les processusinternes, comme la gestion des transactions, le service client, et la conformitéréglementaire.*

- ✓ *Renforcement des mesures de cyber sécurité pourprotéger les données des clients et les systèmes bancaires.*

2.3.2. Changement Organisationnel :

- ✓ *Réorganisation interne pour améliorer l'efficacité et réduire coûts, par exemple en fusionnant des départements ou en simplifiant la chaîne decommandement.*
- ✓ *La BNA Encourageà l'innovation et à la créativité parmiles employés pour rester compétitif dans un environnement en évolution rapide.*

2.3.3. Changement Réglementaire :

- ✓ *Adaptation de la BNA aux nouvelles lois etrégulations imposées par les autorités financières nationales et internationales, tellesque les normes anti-blanchiment d'argent et de lutte contre le financement duterrorisme.*
- ✓ *Amélioration des pratiques de reporting financier et opérationnel pour répondre aux exigences accrues de transparence.*

2.3.4. Changement Culturel :

- ✓ *Passage de la BNA d'une culture centrée sur les processus à uneculture centrée sur le client, visant à améliorer l'expérience client et la satisfaction.*
- ✓ *Promotion continue de la formation et dudéveloppement des compétences des employés pour qu'ils puissent s'adapter auxnouvelles technologies et méthodes de travail de la BNA.*
- ✓ *Mise en œuvre de politiques visant à renforcer ladiversité et l'inclusion au sein de la banque.*

2.3.5. Changement Stratégique :

- ✓ *La BNAexportde nouveaux segments de marché ouexpansion géographique pour augmenter sa base de clients et les revenus.*

2.3.6. Changement de Leadership :

- ✓ *Nomination de nouveaux dirigeants avec des visions etdes approches différentes pour guider la banque à travers ses phases de transformation.*
- ✓ *Adoption de styles de leadership plus participatifset orientés vers le changement pour motiver les employés et favoriser l'adaptation.*

2.3.7. Changement de Produit et Service :

- ✓ *Développement de nouveaux produits financiers etservices pour répondre aux besoins changeants des clients, comme les servicesbancaires islamiques ou les produits de finance durable.*
- ✓ *Utilisation de l'analyse de données et del'intelligence artificielle pour offrir des services plus personnalisés et adaptés auxpréférences ses clients.*

2.4.Les changements marquant dans l'agence :

Dans la globalité des changements que n'a pu distingue dans notre visite a la BNA sont comme suivant ***:***

- *BNA islamique*
- *Poste crée.*
- *Département crée (juridique).*
- *Crée poste chef de secteur (plusieurs).*
- *Développement réseaux (ouverture plusieurs agence).*
- *Nomination poste (nommé des personnes adéquates, cadre (recrutement)).*

D'après l'enquête menait au sien de la BNA ont na constaté que les changements les plus marquant son :

- ➢ *Le produit islamique*
- ➢ *Département juridique a l'intérieur de la BNA*

2.4.1. Le financement islamique :

Banque nationale d'Algérie (BNA) a lancé officiellement, son activité de finance islamique à travers la commercialisation de produits répondant à la charia, sous la supervision du Premier ministre, Abdelaziz Djerad et du ministre des Finances, Aymen Benabderrahmane.

Intervenant à l'occasion, M. Djerad a souligné que l'activité de finance islamique seragénéralisée à travers l'ensemble du territoire national afin de faire profiter toutes leswilayas de ce type de produits bancaires, ajoutant que l'Algérie accuse un retarddans ce domaine.

L'application de la finance islamique s'inscrit dans le cadre des orientations du gouvernement visant à développer le système financier et à diversifier ses produitset services, a-t-il soutenu, précisant que ce nouveau système sera désormaisappliqué et généralisé graduellement, en adoptant des méthodes scientifiques etprécises dans le cadre des principes de la charia, et ce dans le but de gagner laconfiance du citoyen.

« Nous pouvons tirer profit de l'expérience des pays musulmans pionniers dans ce Domaine » a soutenu le Premier ministre.

Il a préconisé, dans ce sens, de former les cadres dans les règles et techniques de la finance islamique, incitant les banques à s'ouvrir aux clients et à leur fournir les informations et explications nécessaires sur l'activité de finance islamique et les modalités d'accès à ses produits.

Dans ce contexte, il a souligné l'importance de moderniser et de numériser lesystème bancaire pour remédier au problème de liquidités et gagner la confiance ducitoyen, afin de l'encourager à utiliser les cartes bancaires pour les retraits.

Après avoir donné des informations exhaustives sur l'activité de finance islamique auPremier ministre, le président directeur général de la BNA, Miloud Ferhati a annoncé le lancement, prévu fin septembre prochain, de l'activité de finance islamique, àtravers 32 agences de la BNA dans le pays.

Quant à la formation des cadres dans le domaine de la finance islamique, M. Farhati a fait savoir qu'à ce jour, 130 cadres ont été formés afin de leur permettre d'exercerdans cette activité.

La BNA avait proposé diverses formes d'épargne et de financement conformes à laCharia, lesquelles ont été approuvées par l'Autorité charaïque nationale de la fatwapour l'industrie de la finance islamique.

2.4.1.1.Projet de lancement de la finance islamique à la BNA :

A l'issue detrois années de travaux, la finance islamique a vu le jour à la BNA le 04 Aout 2020 àtravers l'inauguration du premier guichet islamique au niveau de l'agenceDIDOUCHE MOURAD « 601 ». L'élargissement de cette activité sur les 220 agencesde cette banque est en train de se faire progressivement. Actuellement la financeislamique est présente au niveau de 60 agences réparties à travers 44 Wilayas.

L'organisation de cette activité repose sur la création d'une direction chargée de lafinance islamique au niveau central, en plus d'une cellule d'audit de la conformité à laCHARIAA. Au

niveau des agences, la banque a opter pour une organisation mixteavec la mise en place d'un personnel dédié exclusivement à la finance islamiqueparallèlement au personnel chargé de la finance conventionnel afin d'assurer laséparation physique entre les deux activités. De plus, il y a eu la séparation desfonds de ces deux dernières grâce au système d'information de la banque, donc, uneétanchéité totale est assurée entre la finance islamique et la finance classique ausein de la BNA. La banque offre actuellement à ces clients neuf produits islamiques.

***2.4.1.2.Les activités proposées par finance islamique** :*

Concernant la nature de l'activité de finance islamique, Kamel Bouzidi, membre du haut Conseil islamique (HCI) et membre du l'Autorité charaïque nationale de la fatwapour l'industrie de la finance islamique, chargé de la supervision des activités definance islamique, a précisé à l'APS que la finance islamique se base, dans sonactivité, sur la vente, le crédit-bail ou la Mourabaha et qu'elle ne prête pas d'argent.

- *Neuf produits sont proposés:*
  - *Ijara Tamlikia.*
  - *Ijara matériels.*
  - *Mourabaha automobile.*
  - *Mourabaha équipement.*
  - *Compte épargne islamique « jeunes ».*
  - *Compte chèque islamique.*
  - *Compte courant islamique.*
  - *Mourabaha immobilier.*
  - *Compte épargne islamique.*
- *Quatre de ces produits sont des produits d'épargne (pour mobiliser les ressourcesdes banques) et cinq autres sont destinés à financer divers projets.*

2.4.1.3.L'objectifs de la financer islamique :

Le premier objectif du recours à la finance islamique est de garantir la circulation de l'argent (halal) et de gagner la confiance des clients en vue d'épargner leur argent ausein des banques afin de financer divers projets.

Il a en outre expliqué que les banques opérant dans l'activité de la finance islamiquene prélevaient pas d'intérêts pour les services fournis, mais plutôt elles perçoivent uncertain

pourcentage des bénéfices générés des opérations de vente, d'achat, de location et de Mourabaha qu'elles effectuent au profit de leurs clients, soulignant quece type de banques n'accorde pas de crédits avec intérêts, à l'instar des banquesclassiques.

Tableau N°09 : La différenciation entre la BNA classique et BNA islamique

BNA ISLAMIQUE	BNA CLASSIQUE
• *Compte chèque.* • *Compte courant.* • *Compte épargne.*	• *Compte chèque.* • *Compte courant.* • *Compte épargne.*
Sans agios	*Avec agios*
Sans intérêt	*Avec intérêt*
Financement islamique	***Financement classique***
• *Mourabaha investissement* • *Mourabaha exploitation*	• *Crédit d'investissement* • *Crédit exploitation*
Agence spécialisé	*Agence avec plusieurs produits*
Achat – vente	
Système de marge	*Système d'intérêt*

Source : réalisé par nos soins.

2.4.2. Projet du département juridique et contentieux :

Il représente l'un des changements qui a marque sa présence dés ca premier intervention, ou il a servie d'un grand avantage à l'opération juridique de la BNA.

Il permet de résoudre les problèmes juridiques avec les clients au sien de la BNA sans faire appelle au juriste (tribunal).

2.4.2.1. Rôle et attribution du chef département (D.J.C) :

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédure en vigueur. A ce titre, il :

- *Veille au recueil des garanties prévues par les tickets d'autorisations, à leur validation et à la conservation des actes originaux des garanties sous coffre.*
- *Etablit les dépôts de plaintes.*
- *Veille au suivi de l'évolution des affaires enrôlées en justice.*

- *Assure une réponse à toutes demandes de renseignement dans le cadre du droit de communication reconnu aux autorités compétentes.*
- *Exploite les rapports de missions de contrôle ainsi que les réponses des agences pour la partie le concernant.*
- *Contribue à l'élaboration du plan d'action, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.*

2.4.2.2.Les secteurs du Département Juridique et Contentieux :

Le Département Juridique et Contentieux et composé de deux (02) secteur :

- *Secteur Juridique et Contentieux.*
- *Secteur Recouvrement des Créances.*

a. Secteur Juridique et Contentieux :

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé(s) d'études, ce secteur a pour attributions :

- *De s'assurer de recueil des garanties prévues par les tickets d'autorisation.*
- *D'examiner et de traiter toutes les demandes de mainlevées des garanties.*
- *D'assurer le suivi de l'application par les agences rattachées des résolutions des comites centrale et régionale de suivi des engagements, notamment pour les aspects liées aux garanties.*
- *De solliciter la D.R.G et / ou la D.E.J.C pour toutes difficultés liées à la réalisation d'une garanties.*

b. Secteur Recouvrement des Créances :

- *De suivre et d'évaluer mensuellement les résultats chiffrés et les efforts fournis par les agences en matière de recouvrement des créances.*
- *D'assurer le contacte permanent avec les antennes représentant les dispositifs d'aide à l'emploi et les fonds de garanties.*
- *De recueillir et d'exploiter les comptes rendus des agences concernant les dossiers confiés aux avocats aux auxiliaires de justice pour exécution*

2.5.Les objectifs du changement organisationnel au sien de la BNA :

2.5.1. Sur le plan capital humain :

Les objectifs du changement organisationnel sur le plan des ressources humaines (RH) dans de la BNA visent à améliorer l'efficacité, la compétitivité et la capacité de l'institution à s'adapter aux évolutions du marché.

La BNA Met en place des programmes de formation continuepour améliorer les compétences techniques et professionnelles des ses employés, notamment dans les domaines de la finance, de la technologie et de la gestion desrisques.

a. Amélioration de la Performance a l'intérieur de la BNA :

- *L'agence 183 met en œuvre des systèmes d'évaluation de laperformance plus rigoureux et transparents pour aligner ses objectifs individuels surles objectifs stratégiques de la banque.*
- *la BNA elle introduit des programmes de récompenses etde reconnaissance pour motiver ses employés et encourager l'excellence.*

***b. Gestion du Changement** :*

- ✓ *La BNA Assurer une communication claire et transparentesur ses objectifs, les processus et les impacts du changement pour réduire lesrésistances et favoriser l'adhésion des employés.*
- ✓ *Elle offert un soutien adéquat, comme des formations etdes ressources, pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux systèmes etprocessus.*
- ✓ *Met en place des politiques etdes pratiques pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle,telles que des horaires flexibles ou des options de télétravail.*
- ✓ *Développer des programmes de bien-être pourpromouvoir la santé mentale et physique deses employés.*
- ✓ *l'égalité des chances dans le recrutement, laformation et la promotion des employés.*
- ✓ *Créer un environnement de travail inclusif où toutes les voix sontentendues et respectées, indépendamment du genre, de l'origine ethnique ou de toutautre facteur.*

c. Adaptation aux Changements Réglementaires :

- ✓ *Elle Assurer que les pratiques RH sont conformes aux régulationslocales et internationales, y compris celles liées au travail, à la sécurité et à laconfidentialité des données.*
- ✓ *Former les employés sur les nouvelles régulations et lesmeilleures pratiques en matière de conformité.*
- ✓ *L'agence réalisée régulièrement des enquêtes de satisfactiondes employés pour identifier les domaines à améliorer et mesurer l'impact des changements.*

- ✓ *Meten œuvre des initiatives pour accroître l'engagement desemployés, comme des programmes de développement personnel et des opportunités decarrière.*

Ces objectifs visent à renforcer la capacité de la banque à s'adapter aux évolutions du marché, à améliorer la performance et la satisfaction des employés, et à créer uneculture organisationnelle plus dynamique et inclusive.

2.5.2. Sur le pan financier :

Les objectifs du changement organisationnel sur le plan financier à la BNA sont essentiels pour renforcer la stabilité financière, améliorer l'efficacité opérationnelle et accroître la compétitivité.

- ✓ *Développer de nouveaux produits et servicesbancaires, diversifier les sources de revenus et attirer de nouveaux segments declientèle.*
- ✓ *Optimiser les processus opérationnels pour réduire lescoûts de fonctionnement, notamment à travers l'automatisation et la digitalisation desservices.*
- ✓ *Renforcer les fonds propres de la banque pardes augmentations de capital, des bénéfices réinvestis, ou des apports de l'État.*

a. Amélioration de la Liquidité :

- ✓ *Optimiser la gestion des liquidités pour assurer unedisponibilité adéquate des fonds pour les opérations courantes et les besoinsd'investissement.*
- ✓ *Diversifier les sources definancement pour réduire la dépendance à un seul type de financement.*

b. Transparence et Reporting Financier :

- ✓ ***La** BNA renforcer la précision et la fiabilitédes données financières pour une meilleure prise de décision.*
- ✓ *Elle a développé des rapports financiers plusdétaillés et transparents pour les parties prenantes internes et externes.*

c. Croissance et Expansion :

- ✓ *Étendre la présence de la banque à de nouvellesrégions ou marchés pour augmenter la base de clients.*
- ✓ *La BNA à innover et lancer de nouveauxproduits financiers pour répondre aux besoins évolutifs des clients comme la création d'une banque islamique.*

- ✓ *Prioriser les investissements dans lesprojets à haute valeur ajoutée et alignés avec la stratégie de la banque.*

Ces objectifs financiers visent à renforcer la stabilité et la résilience de la banque, à accroître son efficacité opérationnelle, et à améliorer sa compétitivité et sa rentabilité. En adoptant ces changements, la BNA peut mieux répondre aux défis économiques actuels et futurs, tout en assurant une croissance soutenue et durable.

2.5.3. Sur la performance de la GRH :

Les objectifs de changement organisationnel visant à améliorer la performance de la gestion des ressources humaines (GRH) à BNA peuvent être classés en plusieurs catégories clés.

2.5.3.1. Attraction et Rétention des Talents :

- ***Stratégies de Recrutement :*** *Développer des stratégies de recrutement efficaces pour attirer des talents qualifiés et diversifiés, adaptés aux besoins actuels et futurs de la banque.*
- ***Politique de Rétention:*** *Mettre en place des politiques de rétention pour réduire le taux de turnover, telles que des plans de carrière clairs, des opportunités de développement et des programmes de reconnaissance.*

2.5.3.2.Amélioration de la Performance :

- ***Systèmes d'Évaluation de la Performance:*** *Mettre en place des systèmesd'évaluation de la performance transparents et basés sur des critères objectifs pourencourager l'excellence.*
- ***Feedback Régulier:*** *Instaurer une culture de feedback régulier pour permettreaux employés de comprendre leurs points forts et les domaines à améliorer.*

2.5.3.3.Alignement Stratégique :

- ***Alignement des Objectifs RH:*** *Aligner les objectifs et les stratégies RH avec lesobjectifs stratégiques globaux de la banque pour soutenir la mission et la vision del'organisation.*
- ***Gestion du Changement:*** *Développer des compétences en gestion duchangement au sein des équipes RH pour accompagner les employés à travers lespériodes de transition et de transformation.*

Ces objectifs visent à créer une fonction RH plus stratégique et agile, capable de répondre aux besoins changeants de l'organisation et de ses employés, tout en contribuant à la réalisation des objectifs globaux de la banque publique algérienne.

2.6.L'impacte du changement organisationnel sur la BNA :

Le changement organisationnel dans de la BNA peut avoir des impacts particuliers sur divers aspects de le établissement. Ces impacts peuvent être positifs, conduisant à une amélioration des performances et de l'efficacité, mais peuvent aussi présenter des défis à surmonter.

2.6.1. Impact sur les Performances Financières :

- ✓ *Une meilleure gestion des coûts, l'optimisation des processus et l'introduction de nouveaux produits et services peuvent augmenter la rentabilité de la BNA.*

2.6.2. Impact sur les Employés :

- ✓ *La mise en place de formations et de supportspour accompagner le changement peut aider les employés de la BNA à mieux s'adapter, mais desrésistances au changement peuvent également survenir, nécessitant une gestionproactive.*

2.6.3. Impact sur les Processus Opérationnels :

- ✓ *La digitalisation et l'automatisation des processuspeuvent réduire les coûts, augmenter la rapidité des transactions et améliorer la qualitédes services.*
- ✓ *La mise en œuvre de nouveaux systèmes etprocessus peut entraîner des perturbations temporaires et nécessiter une périoded'adaptation.*

2.6.4. Impact sur les Clients :

- ✓ *La BNA offre une meilleure orientation vers le client et l'introduction desservices numériques peuvent améliorer l'expérience client et la satisfaction.*
- ✓ *Des services améliorés et une meilleure gestion des relationsclients peuvent accroître la fidélité et attirer de nouveaux clients.*

2.6.5. Impact sur la Culture Organisationnelle au siens de l'agence :

- ✓ *Encourager l'innovation et l'agilité peut transformer laculture organisationnelle, rendant la banque plus adaptable et réactive aux évolutionsdu marché.*

2.6.6. Impact sur la Réputation et l'Image de Marque :

- ✓ *Des services améliorés, une meilleure conformité et unegestion proactive des risques peuvent renforcer la réputation de la banque.*
- ✓ *Les efforts de communication et de transparence durantles périodes de changement qui peuvent influencer positivement l'image de la banqueauprès du public et des régulateurs.*

2.7. La résistance au changement dans l'agence 183:

- *Les employés crainte les conséquences inattenduesdu changement sur leur emploi, leurs responsabilités ou leur sécurité.*
- *.Les habitudes et routines établies par l'agence rendredifficile l'acceptation de nouvelles façons de faire les choses.*
- *Manque de clarté ou de communication.*

2.7.1. Les solutions pour surmonter la résistance au changement au sien de l'agence 183 :

- *Les dirigeants doivent montrer l'exemple ensoutenant activement le changement, en expliquant son importance et en étant disponibles pour répondre aux questions et aux préoccupations.*
- *Impliquer les employés dans le processus de planification du changement, en recueillant leurs idées et en les impliquant dans la prise de décision.*
- *Offrir une formation et unsoutien appropriés pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans le nouvel environnement.*
- *Être flexible dans la mise en œuvre du changement,en tenant compte des commentaires des employés et en ajustant les plans au besoin.*
- *Offrir des ressources et un soutien pour aider les employés àgérer le stress et l'anxiété liés au changement.*

En mettant en œuvre ces stratégies de manière cohérente et stratégique, l'agence 183 peut mieux surmonter la résistance au changement etfaciliter une transition plus harmonieuse vers de nouvelles pratiques et processusorganisationnels.

2.7.2. Le processus du changement organisationnel de l'agence 183 :

Le processus de changement à la BNA, peut être divisé en plusieurs étapes clés :

- *l'identification des domaines de l'organisation BNA qui nécessitentun changement, que ce soit pour répondre à des défis internes ou externes, pour exploiter de nouvelles opportunités ou pour améliorer les performances.*
- *Planification du changement.*

2.7.3. Rôle de la Ressource Humaine dans l'agence :

Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle central dans la planification, la mise en œuvre et la gestion du changement.

- *Identifier les compétences requises pour soutenir le changement et élaborer des plans pour développer ces compétences chez les employés.*
- *Évaluer l'impact du changement sur leseffectifs et élaborer des plans de transition, y compris des mesures d'accompagnement pour les employés affectés.*
- *Concevoir et mettre en œuvre desprogrammes de formation adaptés aux besoins des employés pour les préparer au changement et aux nouvelles exigences du poste.*
- *Créer des opportunités pour recueillir lescommentaires et les idées des employés, et les intégrer dans le processus de planification et de mise en œuvre du changement.*
- *Travailler avec les gestionnaires pouraider les employés à surmonter leurs résistances au changement en leur fournissant des informations, un soutien et des ressources appropriés.*
- *Agir en tant que champions du*
- *changement en démontrant un leadership fort et en montrant l'exemple.*

En jouant ces rôles de manière proactive et stratégique, les professionnels desressources humaines peuvent contribuer de manière significative à la réussite duchangement organisationnel dans une banque publique algérienne, en s'assurant queles employés sont bien préparés, soutenus et engagés tout au long du processus.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats mobiliser par la Banque National d'Algérie (Agence 183).

Introduction

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le changement organisationnel, et son impact sur la performance du capital humain, et sa résistance face au changement dans les sections précédentes, la section qui suit sera consacrée au volet empirique de notre travail.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter la démarche méthodologique adaptée pour répondre à nos questions de recherche ainsi qu'a nos hypothèses.

Nous allons décrire a travers cette section l'étude qui suit l'étude documentaire afin d'analyser la mise en œuvre du changement organisationnel au sein de l'agence BNA 183 Tizi-Ouzou a travers une étude effectuée auprès du département Gestion Administrative et Budget tels que l'étude quantitative dont nous allons présenter la construction des questionnaires, et en fin nous allons clôturer par la présentation des résultats de notre recherche.

Dans la partie suivante , nous allons procéder à une analyse et interprétation des résultats des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les objectifs indiqués au début de notre recherche .

- ***La méthodologie de recherche empirique :***

La section suivante consiste à présenter le cadre méthodologique des études effectuées(Quantitative /Qualitative), ainsi que l'étude documentaire et les résultats obtenus

1. ***Objet d'étude :***

L'étude porte sur l'impact du changement organisationnel sur la performance du la ressourcehumaine au sein de la Banque.

Nous avons étudié le cas de la Banque National d'Algérie (Agence 183) de Tizi-Ouzou. L'objectif de la présente recherche consiste à expliquer er a mieux comprendre commentl'agence BNA 183 de Tizi-Ouzou gère telle le changement organisationnel dans sonorganisme et comment il impacte sur la performance de ressource humaine.

Elle a aussi pour objectif d'apporter les éléments de réponse à notre problématique derecherche ainsi qu'aux différents questionnements, notamment en matière de la ……. Au seinde la BNA de Tizi-Ouzou, pour cela nous avons opté pour une recherche qualitative à traversun guide d'entretien effectué auprès du responsable du département de gestionadministrative et budget et des différentes réponses et avis des employés du départementqu'on à collecter à travers des questionnaires.

Ce volet d'étude consiste à analyser les différents changements organisationnels que la BNA asubi et leurs impacts sur la performance de son organisme.

***1.1. Présentation des personnes interrogées** :*

On a possédé à l'interview du chef département gestion administrative etbudget ainsi que son équipe au sien de l'agence183 BNA de Tizi-Ouzou.

- ***1.2. La méthode utilisée :***

On a utilisé un entretien directif sous forme de questions ouvertes afin de favoriser laliberté aux interviewés et apporter plus d'informations a notre recherche.

- ***1.3. les questions :***

Notre questionnaire d'entretien se compose de plusieurs questions ouvertes qui sont classé selon laméthode d'entonnoir du plus général au plus précis dans le but d'apporter des élémentsde réponses à notre problématique de recherche ainsi qu'a nos hypothèses de recherche capital humain.

Dans la partie suivante , nous allons procéder à une analyse et interprétation des résultats des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les objectifs indiqués au début de notre recherche .

- *Nous nous appuyons sur les aspects suivants :*

1. les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

2. L'analyse des données concernant la premièrehypothèse.

3. l'analyse des données concernant la deuxièmehypothèse.

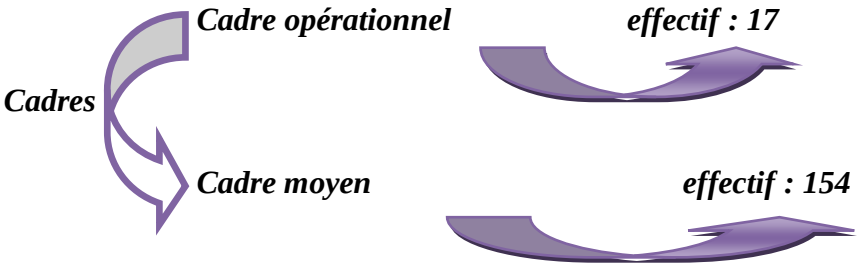
3. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse.

5. l'analyse des données concernant la quatrième hypothèse.

3.1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude.

3.1.1. La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle :

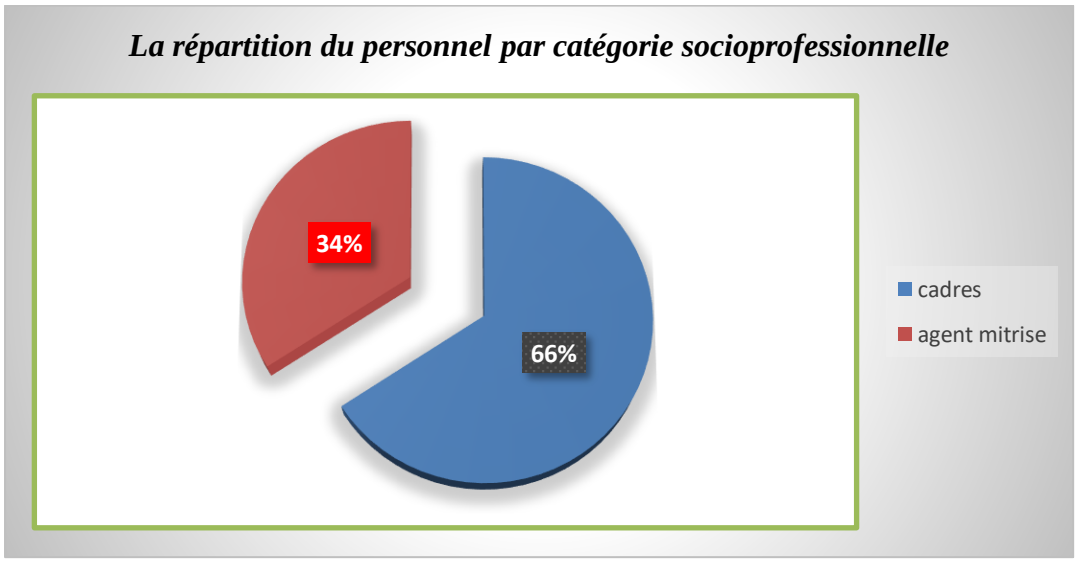
- ***Tableau N°10: La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle.***



Poste occupé	Effectifs	Pourcentage %
Cadres	171	65.77%
Agents de maitrise	89	34 .23%
Totales	260	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire.

- ***Figure N° 25 : La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle***



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau

➢ ***Analyse :***

La composante humaine de la Banque National d'Algérie la (BNA) renferme par catégorie socioprofessionnelle, la population enquêtée au niveau de la direction générale se réparti comme suit :

Nous avons 171 cadres qui représentent l'échantillon le plus élevé de notre échantillon d'étude équivalent à 66%, dont 17 effectifs qui sont des cadres opérationnel et 154 cadres moyens ; et 34% de l'échantillon qui représente 89 effectifs qui sont des agents de maitrise.

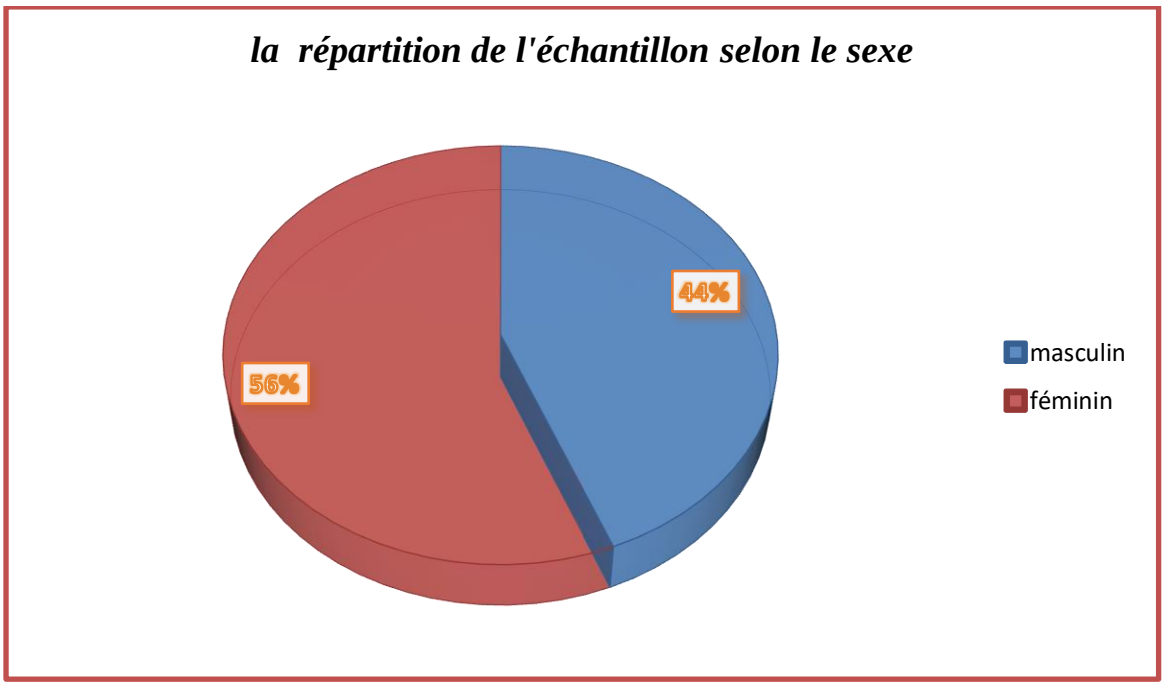
3.1.2. Répartition du personnel selon le sexe.

Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	*Effectifs*	*Pourcentage %*
Masculin	*120*	*46,15%*
Féminin	*140*	*53,84%*
Totale	*260*	*100%*

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire.

Figure N°26 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau.

➢ ***Analyse :***

Le tableau ci-dessus indique que l'élément féminin et dominant dans la Banque avec 54% par rapport aux hommes qui occupent seulement 46% du total effectif.

Cette répartition semble logique par rapport au nombre total de la population active en Algérie et le management de l'agence BNA lors du recrutement, qui s'explique par le nombre de demandeur d'emploi de l'élément féminin qui est supérieur par rapport à l'élément masculin.

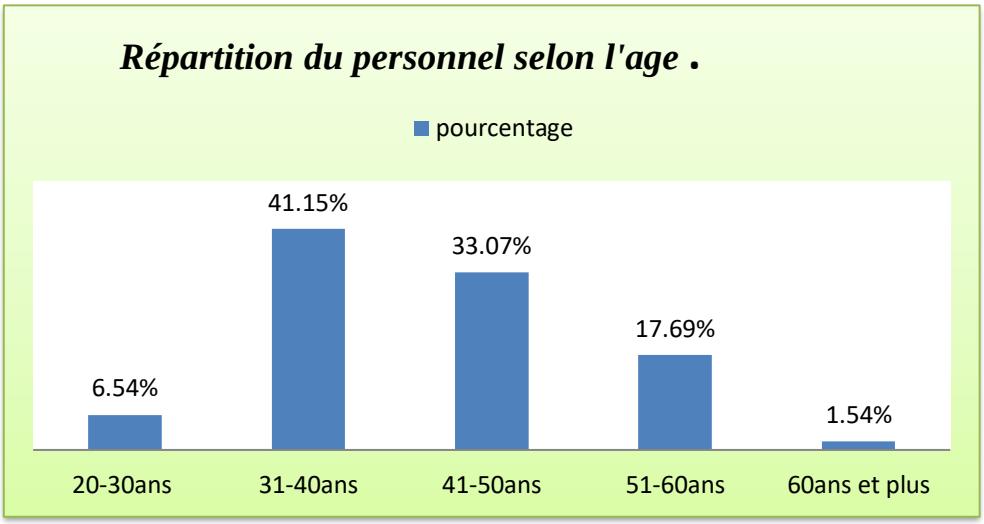
3.1.3. Répartition du personnel selon l'âge :

Tableau N° 12 : Répartition du personnel selon l'âge :

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
20-30ans	17	6.54%
31-40ans	107	41.15%
41-50ans	86	33.08%
51-60ans	46	17.69%
60ans et plus	4	1.54%
Totale	**260**	**100%**

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire.

Figure N°27 : Répartition du personnel selon l'âge



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau.

- ***Analyse :***

Nous avons une notre enquête sur des personnes de différents âges :

- *6.54% de l'effectif, leur âge varie entre* ***20 ans 40 ans.***
- *41.15% de l'effectif, leur âge varie entre****31ans et 40ans***
- *33% de l'effectif, leur âge varie entre* ***41ans à 50ans****.*
- *17% de l'effectif, leur âge varie entre* ***51ans à 60ans****.*
- *1% de l'effectif, son âge varie entre* ***60ans et plus****.*

Cette répartition nous fait ressortir que la partie majoritaire du capital humain de la BNA est composée de jeunes entre 31 ans à 40ans occupant un taux de 41%.

De même qu'elle dispose de 6% d'employés ayant l'âge entre 20et 30ans, le reste est occupé par les personnes qui sont âgées de 41ans à 60ans avec un taux de 50%.

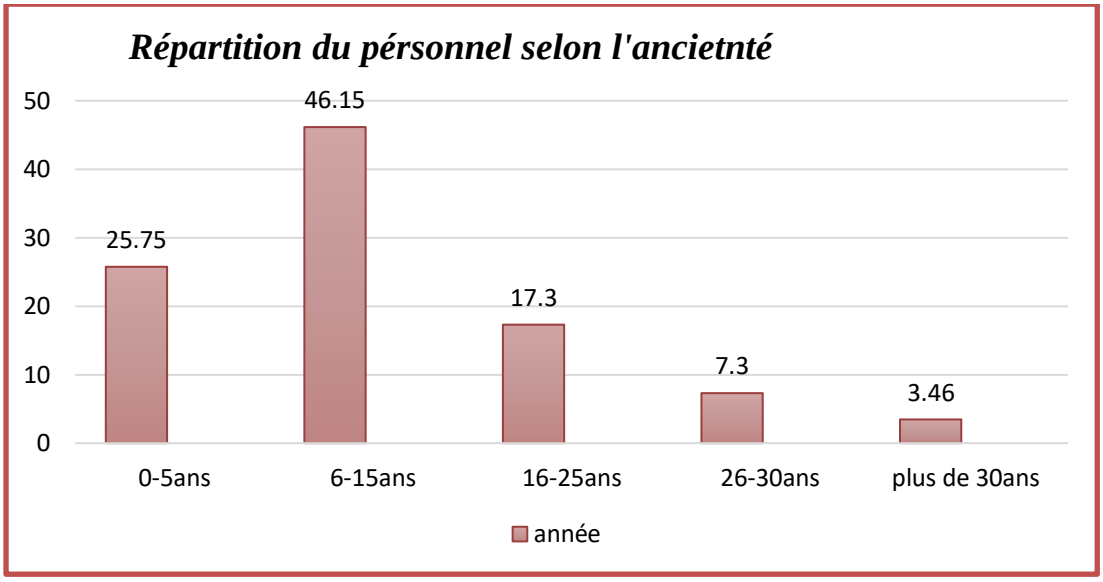
3.1.4. Répartition du personnel selon l'ancienneté.

Tableau N° 13: Répartition du personnel selon l'ancienneté.

Fonction	***Effectifs***	***Pourcentage***
0-5ans	*67*	*25.76*
6-15ans	*120*	*46.15*
16-25ans	*45*	*17.30*
26-30ans	*19*	*7.30*
30ans et plus	*9*	*3.46*
Totale	***260***	***100%***

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire.

Figure N°28: Répartition du personnel selon l'ancienneté



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau

- ***Analyse :***

Nous avons constaté que 63% de l'effectif représentent l'expérience professionnelle des travailleurs de la BNA qui est situé respectivement entre (6-15) ans et entre (16-25) ans, par conséquent dela témoigne de l'équilibre dans l'institution contre les bouleversements divers. Les travailleurs sortant à la retraite notamment ceux ayant (26-30) ans et plus de 30 ans et plus occupent 10 % du total de l'effectifs, ce qui permet la passation de service, du savoir-faire aux jeunes diplômés ayant une expérience inférieur à 5 ans soit 25% du total de l'effectif.

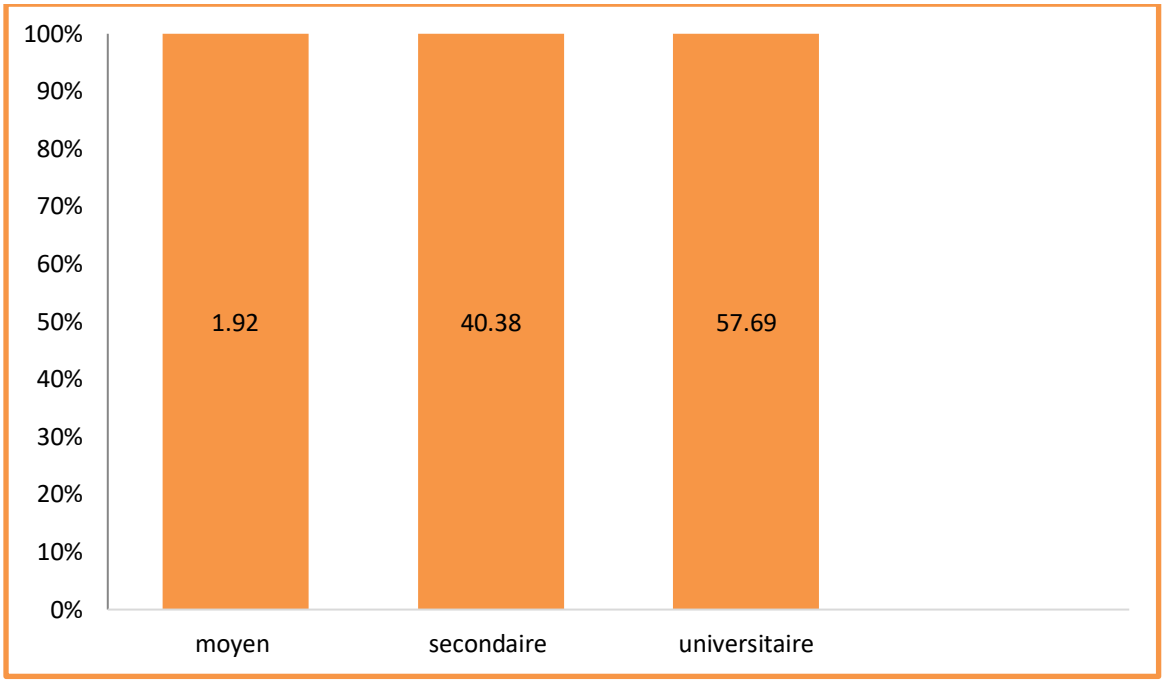
3.1.5. Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction

Tableau N° 14 : Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	*Effectif*	*Pourcentage %*
Moyen	***05***	***1,92%***
Secondaire	***105***	***40,38%***
Universitaire	***150***	***57,69%***
Total	***260***	***100%***

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire.

Figure N° 29 : Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction.



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau

- ***Analyse :***

*Lesuniversitaires occupent la partie intégrante du personnel de la**BNA** car, ils représentent un taux global égal à 57%. Puis, ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux global de 40%. Enfin on remarque un pourcentage d'effectifs ayant un niveau d'instruction moyen très faible qui génère 1%.*

On remarque que les jeunes recrues sont ceux qui ont fait des études supérieures, alors que ceux qui se sont limités aux études secondaires sont les anciens. Cela s'explique par l'absence de possibilités et de moyens pour poursuivre des études universitaires à leur époque, tandis que les jeunes recrus disposent de tous les moyens nécessaires pour continuer leurs études grâce au développement technologique et l'évolution économique.

3.2. L'analyse des données concernant la première hypothèse :

3.2.1. L'organisme face au changement :

D'après les résultats qu'on a constaté pour la première hypothèse, on remarque que la plus part des interrogés confirment que l'organisme a subi une diversité de changements

organisationnels qui ont affecté positivement sur le système de l'organisme, la culture, le capital humain, ainsi que sur la performance du capital humain et de l'organisme.

Parmi les réponses obtenues de plusieurs salariés, et d'un manager du département Gestion de ressource administratif et budget qui a été témoin des différents changements organisationnel durant les cinq (5) dernières années, et qui qualifient l'ampleur de ces changements « Majeur ».

La BNA agence (183) adapte un managementdirectif, elle informe ses employés de façontransparente sur le changement tout en assurant des formations, des rémunérations, ils font de sorte à leurs faire comprendre le changement l'accepter au lieu de le subir.

Par ailleurs, la BNA se trouve actuellement dans un Environnement concurrentiel très complexe, afin de répondre aux exigences de ce dernier elle doit prendre le risque de changer en sachant qu'un changement dans un organisme est une expérience déstabilisante voire traumatisante.

3.2.2. L'avis des travailleurs sur le changement :

Selon les réponses qu'on a obtenu, on peut les classés en une seule catégorie car sont tous pour le projet de changement.

Le chef département de la Gestion administrative et budget souligne: « le changement est indispensable pour répondre et s'adapter aux contraintes environnementales ».

On constate alors que tous les salariés interrogés sont pour les différents projets de changement et satisfaits, ils ont assuré que ces changements sont indispensables car grâceàeux ils ont eu des promotions des formations qualifiantes et diplomates qui ont augmenté et améliorer leurs performances ainsi que la performance de leurs entreprise.

3.3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse :

3.3.1. La résistance au changement :

D'après les différentes réponses qu'on a obtenues, nous constatons que la BNA a mis en places toute les conditions nécessaires pour satisfaire les exigences et besoins des salariés.

Seulement, une minorité qui exprime une certaine résistance car ils ont peur de sortir de leurs zone de conforts. Sauf que la résistance a été gérée de manière administrative par des formations, sensibilisation, réunion et accompagnement.

Il est donc essentiel d'impliquer les individus dans le processus du changement tout en favorisant l'apprentissage, et proposant des solutions de rechange, il s'agit donc de trouver les moyens de convaincre les employés qu'ils seront gagnants d'accepter et de réaliser le changement.

Le manager ou le chef de département a assuré qu'il est important de former le personnel au changement que l'organisme veut introduire à travers le plan de formation de personnel touché par cette modification et porter une assistance quotidienne pour accomplir leurs taches.

3.4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse.

3.4.1. La formation comme moyen d'adaptation au changement.

Selon les réponses qu'on a obtenu à notre questionnaire, on constate que plusieurs employés de la BNA ont suivi des formations pour s'adapter au changement, il y a qu'une minorité qui n'ont suivis aucune lors de l'implantation du changement, cela est dû au fait que cette minorité est représentée par les jeunes ayant déjà acquis la formation adéquate lors de leur cursus universitaire.

Lorsque les différentschangements interviennent l'organisme se voit contraint de revoir son mode d'organisation et de fonctionnement.

Les travailleurs sont alors les plus touchés. Ils voient leurs habitudes de travail être radicalement modifiées, ce qui peut constituer une source d'inconfortet de baisse de performance pour eux, mais lorsque le personnel de l'organisme est géré par un manager qui a régulièrement suivi des formations tels que des formations managérial, formations de Leadership agile. Il parvient à assurer une transition efficace.

D'après le chef de département de gestion administratif et budget qui est le manager de ce dernier qualifie les différents types de formations comme étant qualifiantes et continues, de différentes durés à savoir (petite, longue).

Certaines formations de petite durée sont assurées gratuitement par l'organisme à l'ensemble de personnel touché par le changement au niveau de leur centre de formation. Les formations de type court duré sont nécessaires pour mettre à niveau la majorité lors de l'implantation du changement.

Ce qui explique que la formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans le projet de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensable a la réalisation des nouvelles tâche qui leur seront confiées.

3.4.2. L'importance de la formation par apport au changement :

Selon les réponses qu'on a obtenues des différents salariés, on peut déclarer que le mode interrogés trouve que la formation est très utile lors d'un changement.

D'après eux la formation aide les employés à identifier les domaines à améliorer afin de mieux travailler et de pouvoir plus rapidement acquérir de nouvelles responsabilités. Ce qui nous pousseà dire que la formation est un processus permettent à l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques.

Elle est un moyen qui permet a l'entreprise de s'adapter aux évolutions rapide de l'environnement de former les personnes a de nouvelle techniques ou méthode professionnelle.

3.5. L'analyse des données concernant la quatrième hypothèse :

3.5.1. L'impact du changement sur la performance de la ressource humaine :

Selon les réponses des salariés, on ne constate que l'impact du changement sur la performance du capital humain.

D'après le témoignage des cadres : grâce a ce changement qu'on a assuré :

- *Une meilleure masse salariale construit une meilleure performance.*
- *Evaluation de la performance et la qualité de vie au travail.*
- *Un system plus performent et appliqué.*
- *Meilleure évolution de carrière (plan de carrière)*

- *Le changement a eu un impact positif suite à l'augmentation des effectifs et de l'aspect financier*
- *La gestion de la RH est devenue plus performante.*

Conclusion :

La BNA de Tizi-Ouzou, est une organisation qui a procédé à plusieurs changements organisationnels.

Au cours de notre stage pratique au niveau de département de gestion administrative et budget, agence 183 Tizi-Ouzou, nous avons questionné les employés de la banque sur les différents changements que cette dernière a subi et leur impact sur la performance du capital humain.

A partir des résultats obtenus par l'analyse des réponses aux questions de notre guide d'entretien, nous pouvons dire que le changement organisationnel a affecté positivement sur la performance de la ressource humaine.

Tous les employés, affirment que le changement organisationnel est primordial pour l'évolution de leur organisme et pour son survie.

Certain auteurs, telle que HAFSI et FABI(1997)[2] affirme que l'organisation doit s'adapter a la turbulence de son environnement externe, aux facteurs de mondialisation, a la déréglementations des marchés, a l'intensification de la concurrence, a l'implantation croissante de nouvelle technologie, de même que l'évolution rapide des valeurs et des comportement sociaux.

Le changement organisationnel permet aux employés de la banque de découvrir et faire face à de nouveaux challenges et d'augmenter leurs compétences et leur performances.

La réussite de n'importe quel changement organisationnel dépend de l'adhésion des différents acteurs de l'organisme et leurs compétences intellectuelles.

En résumé, les ressources humaines sont un levier stratégique dans la gestion du changement. Leur performance, à travers une gestion efficace des compétences, de la communication, du stress, de la culture et des récompenses est déterminante pour la réussite des initiatives de changement dans une organisation.

[2]***Cité par : Celia et Thilleli, le changement organisationnel et le développement des compétences : cas de la CNEP banque Tizi-Ouzou, 2018, UMMTO***

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Pour les organisations, le changement se pose souvent en termes de survie. Vu le contexte environnemental turbulent et en perpétuelle mouvance, les entreprises doivent changer pour s'adapter.

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central.

On parle désormais de capacités de transformation aussi bien pour une organisation que pour un individu.

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer, a fin d'éviter la résistance qui est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Pour cela les dirigeants des entreprises doivent mettre en œuvre des méthodes de conduite de changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membre de l'organisation et leur acceptation du changement .

Dans le secteur bancaire, l'évolution professionnelle interne joue un rôle clé. La formation continue permet ces progressions de carrière. A l'ère de la numérisation et face à l'émergence de l'intelligence artificielle, les employés des banques doivent d'ailleurs développer de nouvelles compétences pour adapter leur métier qui est forcément amené à évoluer.

Dans cette conception du changement, la finalité étant celle d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement internationale de plus en plus concurrentiel ou les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Le changement organisationnel impacte soit positivement ou négativement sur la performance de la ressource humaine.

La performance de la ressource humaine (RH) est un concept clé dans la gestion des entreprises. Elle mesure l'efficacité et l'efficience des processus et des pratiques mises en

place par les professionnels des ressources humaines pour gérer les ces derniers (RH) de l'entreprise.

***L**a performance du capital humain est souvent évaluée à travers des indicateurs de performance tels que les taux de recrutement, les temps de formation, les niveaux de satisfaction des employés.et les couts de gestion des (RH).*

***L**es objectifs de la performance RH incluent améliorer la productivité, réduire les couts et développer les compétences des employés. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises utilisent des outils tels que les tableaux de bord RH, les audits RH, et les plans d'amélioration de la performance RH.*

***L**'impact du changement organisationnel sur la performance du capital humain dépend largement de la manière dont ce changement est géré. Une approche proactive, inclusive et bien structurée permet non seulement de minimiser les perturbations, mais aussi de tirer parti des opportunités offertes par le changement pour améliorer la performance globale des employés. Les entreprises qui réussissent à intégrer ces principes dans leur gestion du changement peuvent non seulement survivre aux transitions, mais aussi en sortir référencées.*

***N**otre étude s'est portée sur la thématique de L'impact du changement organisationnel sur la performance de la ressource humaine, que nous avons appuyé par une série de revues de la littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum ma réalité de terrain en nous rapprochant de la BNA, en vue de mener notre enquête à l'aide d'une série d'entretiens et de questionnaires distribués sur place.*

***D**ans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale ses définitions, typologies, types, et objectifs ainsi sur la résistance au changement et la conduite du changement.*

***D**ans le deuxième, nous avonsdévelopper une partie sur le capital humain, une partie sur la performance*

***P**our ce qui concerne notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche.*

Nous avons essayé de voir la réalité de l'impact du changement organisationnel sur la performance du capital humain au sein de la BNA à l'aide de questionnaires distribués et d'entretien effectués avec quelques employés, et ce afin de mieux comprendre cette impact.

La BNA, de Tizi-Ouzou est une organisation qui a subi plusieurs changements organisationnels.

La résistance au sein de l'organisation de la BNA n'est pas manifestée car cette dernière a bien géré le changement et la mise en place de celui-ci c'était à la bonne place et au bonnes conditions.

La formation est un investissement auquel on attend des gains, autrement dit à un retour sur investissement. Dans le cas de la BNA Banque les actions de formations sont destinées, certes à enrichir les connaissances de son personnel dans un domaine donné, mais l'objectif principal reste d'améliorer la performance de l'organisation en premier ainsi que la performance de son capital humain qui joue un rôle crucial dans lesuccès du changement. La performance organisationnelle et la performance du personnel sont deux variables dépendantes, donc par l'amélioration de la performance individuelle on améliore systématiquement la performance organisationnelle.

En dernier l'impact du changement sur l'organisation et sur le personnel c'était totalement positif (la rentabilité de l'entreprise, meilleur suivi des compétences,…)

Si on dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant, alors, je dirai qu'il faut toute une société pour changer une banque, ce qui nous oblige à restaurer en premier lieu un système de valeurs à caractère universel ou les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leurs véritable place. La banque algérienne doit se contenter donc, de ses capacités à mobiliser ses forces et chercher des solutions à travers sa stratégie de développement et la mise en valeur de sa propre culture.

Pour conclure, le changement est un processus permanant dans la vie des entreprises, provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et une mise en place.

Bibliographie

Liste des ouvrages :

- *AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007.*
- *Alain DESREMAUX, « structure de l'entreprise », 1992.*
- *AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016.*
- *BEAUDOIN, (P) : la gestion du changement : une approche stratégique de l'entreprise en mutation, stratégie d'entreprise, édition l'organisation, Paris, 1990.*
- *BELANGER, (L) & al : la dimension humaine des organisations, édition Gaétan Morin, Paris, 1994.*
- *CHEVALIER, (F) : cercles de qualités et changement organisationnel, édition Economica, Paris, 1991.*
- *COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « le changement organisationnel théorie et pratique », Presses de l'université du Québec, 1997.*
- *GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005.*

Mémoire & thèses :

- *Meziani Anouar, « analyse de la performance des agences bancaires et leur classification », institution de financement du développement du Maghreb arabe, 2020.*
- *Amrouz kahina , Ider samia « rôle de la banque d'Algérie dans le système bancaire Algérien » , université UMMTO, 2016.*
- *Chalal mokhtar « changement organisationnel » université Abderrahmane Mira de Béjaia , 2020/2021.*
- *Ammi mélissa , Amrane lydia « le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement », université UMMTO, 2022.*
- *Idjeri Massine « le changement organisationnel et son impacte sur les politiques ressources humaines » université UMMTO, 2020.*
- *Bensmail sonia , Boualem fatiha « le changement organisationnel par l'implantation des TIC au sien des administration publiques algériennes » université UMMTO, 2022.*
- *Ait mouloud belaid , Ammour amal « le diagnostic du changement organisationnel » université UMMTO, 2017.*
- *Djerrahi lynda , Lamarenne samia « l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise » , université Abderrahmane Mira Bejaïa ,2019.*
- *Hayane saida , Kasdi lila « le role de la fonction ressource humaine face aux changement organisationnels , université UMMTO,2022.*
- *Moussa ahmed mouhmoudan « la gestion du changement organisationnel dans un contexte de crise –vers un secteur consultatif prisé » université du Québec a Montréal, 2023.*

- *Haddad samia « l'impact du changement organisationnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », Université Abderrahmane Mira Bejaïa, 2013.*

- *Celia et Thilleli, le changement organisationnel et le développement des compétences : cas de la CNEP banque Tizi-Ouzou, 2018, UMMTO.*

Site :

- *Kleynjans, S. (2023). Les 4 principaux domaines clés de la gestion des ressources humaines (GRH). Récupéré de www.ferway.co/blog-article/les-4-principaux-domaines-cles-de-la-grh.*
- *Sellitto, J. (2024). 5 leviers de performance pour une entreprise. Récupéré de www.managersenmission.com/blog/leviers-performance/*
- *Richard. (2024). Performance organisationnelle : définition, facteurs, modèle. Récupéré de www.iedunote.com/fr/la-performance-organisationnelle*
- *SlideShare de Scribd. (2024). Conduire le changement. Récupéré le 20 mai 2010, de www.slideshare.net/slideshow/conduire-le-changement.*
- *Deming, W.E. (2024). PDCA – Roue de Deming. Récupéré de Le Lean Manufacturing PDCA – Roue de Deming (leleanmanufacturing.com)*
- *Kübler-Ross. (2022). Qu'est-Ce Que La Courbe De Changement De Kubler-Ross ? Récupéré le 17 février 2022, de Visual Paradigm Blog Français Qu'est-Ce Que La Courbe De Changement De Kubler-Ross ? - Visual Paradigm Blog Français (visual-paradigm.com)*
- *Granger, L. (2023). Managez le changement en 3 étapes selon le modèle de Kurt Lewin. Récupéré le 12 octobre 2023, de Manager Go. Les phases de changement de Kurt Lewin (mungfali.com)*
- *Taylor, F.W., Fayol, H., & Weber, M. (2020). Contrôle de Gestion, ORGANISATIONS : L'ÉCOLE CLASSIQUE ET LE FORDISME. Récupéré de Contrôle de Gestion. L'école classique du management : Taylor, Ford, Fayol (controle2gestion.net)*
- *Fall, T. (2019). Chapitre 1: Revue de la littérature. Dans Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises (pp. 21-56). Cairn.info. Chapitre 7. L'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise : les courants de la recherche empirique | Cairn.info.*

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux……... I

Liste des figures ……... II

Liste des abréviations…….. III

Sommaire

Introduction général 01

Chapitre I : la revue littérature sur le changement organisationnel

Introduction.....05

Section 01 : Cadre conceptuel relatif l'organisation dans le management 06

1.1.La notion de l'organisation.....06

1.2. Les Caractéristique d'une organisation 06

1.3.L'organisation et ses typologies..... 08

1.3.1. Les objectifs de l'organisation 08

1.3.1.1.Les formes organisationnelles.....08

a. L'organisation hiérarchique 08

b. L'organisation fonctionnelle 09

c. L'organisation divisionnelle 09

d. L'organisation matricielle 09

1.3.2. La structure de l'organisation 09

1.3.2.1.Définition de la structure organisationnelle selon Minzberg 10

1.3.2.2. Les différentes formes de la structure organisationnelle.....10

1.3.3. Les styles du management.....11

a. Le management directif.....12

b. Le management persuasif.....12

c. Le management délégatif.....12

d. Le management participatif 12

Section 02 : Le changement organisationnel 15

Introduction 15

2.1. L'Historique du changement organisationnel 15

2.2. Définition du changement 16

2.2.1. Définition du changement organisationnelle 17

2.2.2. Distinction entre le changement et la transition 17

a. le changement 17
b. la transition 18
2.2.3. L'objectif du changement 18
2.3. Les principaux modes du changement 19
2.3.1. Le modèle Lewin 19
2.3.1.1. L'étape du dégel.....19
2.3.1.2. L'étape de la transition 19
2.3.1.3. L'étape du regel 19
2.3.2. Le modèle ADKAR.....20
2.3.2.1. La sensibilisation 21
2.3.2.2. Désir.....21
2.3.2.3. Connaissance.....21
2.3.2.4. Capacité 21
2.3.2.5. Renforcement 21
2.3.3. Le modèle de changement de Kotter.....22
2.3.3.1. Créer un sentiment d'urgence 23
2.3.3.2. Réunir l'équipe de pilotage.....23
2.3.3.4. Développer une vision 23
2.3.3.5. Communiquer cette vision.....23
2.3.3.6. Produire des victoires à court terme 23
2.3.3.7. Préserver 23
2.3.3.8. Crée une nouvelle culture 24
2.3.4. La courbe de changement de Kubler-Ross.....24
2.3.4.1. Choc et déni.....24
2.3.4.2. Négociation 24
2.3.4.3. Dépression.....24
2.3.4.4. Acceptation 24
2.3.5. Le modèle 7s de McKinsey.....25
2.3.6. Modèle Roue de Deming.....26
2.3.6.1. Plan 26
2.3.6.2. Do 26
2.3.6.3. Check 26
2.3.6.4. Act 26

2.3.7. Le modèle transitionnel de Bridges *27*
2.4. Les enjeux du changement organisationnel *27*
2.4.1. Les enjeux en fonction de l'entreprise *27*
a. Ambition de développement *28*
b. Analyse financière et de marché *28*
c. Engagement et valeurs *28*
d. Collaboration *28*
2.4.1.1. Les enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise *28*
2.4.1.1.1. Les enjeux positifs *28*
2.4.1.1.2. Les enjeux négatifs *29*
2.4.2. Les enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise *29*
2.4.2.1. Les enjeux positifs *29*
2.4.2.2. Les enjeux négatifs *29*
2.5. Dimensions du changement organisationnel *30*
2.6. Les facteurs et des acteurs du changement organisationnel *31*
2.6.1. Les facteurs déterminants du changement organisationnel *31*
2.6.1.1. Les facteurs externes *31*
2.6.1.2. Les facteurs internes *31*
a. L'évolution technologique *32*
b. Les caractéristiques et l'évolution de l'environnement *32*
c. La taille de l'entreprise *32*
d. La culture nationale *33*
e. Les stratégies de l'entreprise *33*
f. Le pouvoir *33*
2.6.2. Les acteurs du changement organisationnel selon Autissier et J-M. Moutot *35*
2.6.2.1. Les décideurs *35*
2.6.2.2. L'équipe de projet *35*
2.6.2.3. Les internautes *35*
2.6.3. Les forme du changement *35*
2.7. Typologie du changement organisationnel *36*
2.7.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement *37*
2.7.2. Les types de changement selon le mode de diffusion *38*
2.7.3. Typologie du changement organisationnel selon Autissier, Vandangeon et Vas *39*

Section 03 : La résistance au changement 42
3.1. Définition de la conduite du changement. 42
3.2. Les acteurs du changement 43
3.2.1. Le leader de l'organisation 43
a. Le leadership directif 43
b. Le leadership collaboratif 43
c. Le leadership coaching 43
d. Le leadership Démocratique 44
3.2.2. Le porteur de changement 44
3.2.3. L'équipe du changement 45
3.2.4. Les managers intermédiaires 45
3.2.5. Les récipiendaires du changement 45
3.2.6. Les consultants externes 46
3.3. Les étapes de la conduite du changement 47
3.3.1. La phase de diagnostic 47
3.3.2. La phase de levier 47
3.3.3. La phase de pilotage 48
3.4. Les objectifs de la CDC 48
3.4.1. L'adhésion des principaux acteurs d'un projet 48
3.4.2. La transformation 49
3.4.3. L'évolution 49
3.5. Définition de la résistance 49
3.6. Les facteurs de résistance au changement 51
3.6.1. Les facteurs psychologiques 51
3.6.2. Les origines individuelles 51
6.3.3. Les origines collectives 51
a. Les normes 52
b. Les rites 52
c. Les idées préconçues 52
6.3.4. Les facteurs stratégiques 52
3.7. Les causes de la résistance au changement 53
a)Les causes politiques 53
b) Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement 53

c) Les causes liées au changement lui- même 53
d) Les causes liées au système organisationnel 53
3.8. Les différentes formes et phase de la résistance au changement 55
3.8.1. Les formes de résistance au changement 56
3.8.2. Les phases de la résistance au changement 56
3.9. Les conséquences de la résistance au changement 57
Conclusion 58

Chapitre II : Le changement organisationnel sur performance de la ressource humaine.

Introduction 59
Section 01 : Gestion de la ressource humaine 60
1.1. L'historique de la gestion des ressources humaines 60
1.1.1. L'évolution GRH.....60
1.1.1.1.L'école des relations humaines 60
a. Les travaux d'Elton Mayo 61
b. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow 61
c. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs 62
1.1.1.2. L'école de contingence 62
1.2.Définition de la GRH.....63
1.2.1. La ressource humaine face au changement 64
1.2.2. Objectifs de la gestion des ressources humaines.....67
1.2.2.2. Les objectifs GRH 67
a. Objectifs fonctionnels 67
b. Objectifs organisationnels 67
c. Objectifs sociaux.....67
1.3. Fonction de la gestion des ressources humaines 68
1.4. Les différentes pratiques de la GRH.....68
1.4.1. Le recrutement 69
1.4.2. Le pilotage de la formation.....69
1.4.2.1. Définition de la formation 69
1.4.2.2. Objet de formation 69
1.4.2.3. Le plan de formation 70

1.4.3. La rémunération *70*
1.4.4. La gestion des carrières *71*
1.4.5. Appréciation des salariés *71*
1.5. Un plan de développement des ressources humaines interne *71*
1.5.1. L'information et la communication *71*
1.5.2. Le fonctionnement d'un système d'information *72*
1.5.3. Conditions de réussite d'une politique de communication *72*
1.6. Le développement de la capitale humaine *72*
1.6.1. La formation *72*
1.6.2. L'objectifs de la formation *73*
1.6.3. La relation de la formation avec les autres activités de la GRH *74*
1.6.3.1. L'analyse des postes *74*
1.6.3.2. Le recrutement et la sélection de personnelle *74*
1.6.3.3. L'évolution d personnelle *74*
1.6.4. Les types de la formation *75*
1.6.4.1. L'entérinement *75*
1.6.4.2. L'apprentissage *75*
1.6.4.3. Professionnelle *75*
1.6.4.4. Sur le tas *75*
1.6.4.5. Le recerclage *75*
1.6.5. Le programme de formation *76*
1.6.6. Les méthodes de formation *77*
1.7. Processus d'adaptions des individus au changement *82*
1.8. Le changement organisationnel et la politique GRH *84*
1.8.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail *85*
1.8.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise *85*
1.8.3. Le réengineering des processus d'affaire *86*
1.9. La gestion des ressources humaines en période du changement *86*
Section 02 : la performance de la capitale humaine *90*
2.1. Concept théorique de la performance *90*
2.1.1. L'évolution de la performance *90*
2.1.2. Définition de la performance *90*
2.1.3. Principe fondamentaux de la performance *91*

2.2. Typologie de la performance 92
2.3. Les formes de la performance 93
2.3.1. La performance sociale 93
2.3.2. La performance économique 94
2.4. Mesure la performance de la fonction RH 94
a. Performance administrative de la fonction ressource humaine 94
b. Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine 94
c. Performance stratégique de la fonction ressource humaine 95
2.5. La mesure de la performance de la fonction humaine 95
2.5.1. Le « balancedscrecard », tableau de bord prospectif (TBP) 95
2.5.2. Le « Human ressource scorecard », déclinaison au niveau de la fonction ressource humaine 97
2.6. Les indicateurs de la performance de la fonction GRH 97
2.6.1. La démographie 97
2.6.2. Les indicateurs de temps de travail 98
a. Absentéisme.....98
b. Heures supplémentaires 98
c. Les indicateurs de recrutement 98
d. les indicateurs de mouvement 98
e. Les indicateurs de formation et développement 99
f. Les indicateurs de gestion de la performance 99
g. Les indicateurs de développement du leadership 99
h. Les indicateurs de rémunération 99
i. Les indicateurs de mobilisation 100
j. Les indicateurs financiers RH 100
k. Les indicateurs fonction RH 100
2.7. Lien entre les pratiques de GRH et la performance 101
2.8. Lien entre le changement organisationnel et la performance de la ressource humaine... .101
Section 03 : la gestion de la performance de la ressource humaine face au changement ...103
Introduction 103
3.1. Les facteurs environnementaux qui affectent les activités RH.....103
3.1.1. Les facteurs internes 103
3.1.2. Les facteurs externes 103

3.2. La liaison entre la performance et la gestion de la ressource humaine 103
3.2.1. L'approche universaliste..... 103
3.2.2. L'approche configurationnelle 104
3.2.3. L'approche de contingence 104
3.3. Stratégies pour améliorer la performance de la ressource humaine dans le contexte du changement organisationnel 104
a. Formation sur la conduite du changement 105
b. Espace de partage 105
c. Formation approfondie sur la gestion du changement 105
d. Mettre en place un modèle accessible 105
e. Résistance au changement 105
f. Développement personnel de chaque salarié 105
g. Analyse des compétences internes et externes 105
3.4. Impact de la performance de la ressource humaine sur le changement organisationnelle105
3.5. Levier à maintenir pour assure un niveau de performance 106
3.6. Importance et avantage d'une gestion efficace de la performance 106
Conclusion 107
Chapitre III : L'impacte du changement organisationnel sur la performance de la ressource humaine au sien de la BNA
Introduction 109
Section 01 : présentation de la Banque National d'Algérie 110
1.1.Définition de la banque 110
1.2.La classification des banques..... 110
1.2.1.1.Les banques de dépôts 110
1.2.1.2.Les banques d'investissement.....
1.2.1.3.Les banques d'affaires 110
1.3.Historique du système bancaire Algérien 111
1.4. Historique de la BNA 117
1.5.La forme juridique de la BNA 118
1.6.Organisation de la BNA..... 118
1.6.1. Les objectifs de la BNA 123
1.6.2. Les missions de la BNA 123
1.6.2.1. Les mission d'une agence de la BNA 123

1.7. Présentation de l'organisme d'accueil (Agence BNA 183 TIZI-OUZOU) 125
1.7.1. Mission de la Direction de Réseaux d'Exploitation (DRE) 125
1.8. L'organisation de la DRE 125
1.8.1. Attributions et rôle du Directeur de Réseau d'Exploitation 125
1.8.2. Département Gestion Administrative et Budget 126
1.8.3. Rôle et attribution du chef de Département (D.G.A.B) 126
1.8.4. L'organisation D.G.A.B 126
1.8.4.1. Le Service Ressources Humaines 126
a. Section Recrutement, Formation et Gestion des Carrières 127
b. Section Paie et Relations Sociales 127
1.8.4.2. Service Budget et Moyens Matériels 127
1.8.4.2.1. Section Assurance et Gestion des Biens 128
1.8.4.2.2. Section Equipement, Economat et Archivage..... 128
1.8.4.2.3. Section Budget et Gestion Comptable..... 128
1.8.4.3.Attributions de l'Assistant de Sécurité.....128
1.8.4.4.Attribution de l'ingénieur technique 129
1.8.4.5. Réseau d'Agences..... 129
Section 02 : Le changement organisationnel au niveau de la BNA (Agence 183) 131
2.1. Les systèmes de contrôle de l'agence DRE 131
2.1.1. Contrôle interne..... 131
2.1.1.1. Composante du contrôle interne de l'agence(183) 131
2.1.2. Audit Interne 131
2.1.3. Audit Externe 131
2.2. La culture au sien de l'agence (183) 131
2.3. Les types de changement organisationnel observé à l'intérieur de l'agence(183) 132
2.3.1. Changement Technologique 132
2.3.2. Changement Organisationnel 133
2.3.3. Changement Réglementaire 133
2.3.4. Changement Culturel 133
2.3.5. Changement stratégique 133
2.3.6. Changement de leadership 133
2.3.7. Changement de Produit et Service 134
2.4. Les changements marquant dans l'agence 134

2.4.1. Le financement islamique..... 134
2.4.1.1. Projet de lancement de la finance islamique à la BNA 135
2.4.1.2. Les activités proposées par finance islamique 136
2.4.1.3. L'objectifs de la financer islamique 136
2.4.2. Projet du département juridique et contentieux 137
2.4.2.1. Rôle et attribution du chef département (D.J.C) 137
2.4.2.2. Les secteurs du Département Juridique et Contentieux 138
a. Secteur Juridique et Contentieux 138
b. Secteur Recouvrement des Créances 138
2.5. Les objectifs du changement organisationnel au sien de la BNA 138
2.5.1. Sur le plan capital humain 138
a. Amélioration de la Performance a l'intérieur de la BNA 139
b. Gestion du Changement..... 139
c. Adaptation aux Changements Réglementaires 139
2.5.2. Sur le pan financier 140
a. Amélioration de la Liquidité 140
b. Transparence et Reporting Financier 140
c. Croissance et Expansion 140
2.5.3. Sur la performance de la GRH 141
2.5.3.1. Attraction et Rétention des Talents 141
2.5.3.2. Amélioration de la Performance 141
2.5.3.3. Alignement Stratégique 141
2.6. L'impacte du changement organisationnel sur la BNA 142
2.6.1. Impact sur les Performances Financières..... 142
2.6.2. Impact sur les Employés 142
2.6.3. Impact sur les Processus Opérationnels..... 142
2.6.4. Impact sur les clients 142
2.6.5. Impact sur la Culture Organisationnelle au siens de l'agence..... 143
2.6.6. Impact sur la Réputation et l'Image de Marque..... 143
2.7. La résistance au changement dans l'agence (183) 143
2.7.1. Les solutions pour surmonter la résistance au changement au sien de l'agence (183) . ***143***
2.7.2. Le processus du changement organisationnel de l'agence (183) 144
2.7.3. Rôle de la ressource humaine dans l'agence..... 144

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats mobiliser par la Banque National d'Algérie (Agence 183) 145

Introduction 145

3.1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude.....147

3.1.1. La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle 147

3.1.2. Répartition du personnel selon le sexe 148

3.1.3. Répartition du personnel selon l'âge 149

3.1.4. Répartition du personnel selon l'ancienneté..... 150

3.1.5. Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction 151

3.2. L'analyse des données concernant la première hypothèse 152

3.2.1. L'organisme face au changement 152

3.2.2. L'avis des travailleurs sur le changement 153

3.3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse 153

3.3.1. La résistance au changement 153

3.4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse 154

3.4.1. La formation comme moyen d'adaptation au changement. 154

3.4.2. L'importance de la formation par apport au changement..... 155

3.5. L'analyse des données concernant la quatrième hypothèse 155

3.5.1. L'impact du changement sur la performance de la ressource humaine 155

Conclusion 155

Conclusion Générale 156

Bibliographie

Annexe

Résumé

Annexe

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

DRE Tizi Ouzou "183"

Proposition formations Exercice 2023

DRE	PROFIL	THEME DE LA FORMATION SOUHAITEE
Tizi Ouzou 183	Informaticiens	Administreur systéme et administrateur réseau
		Acces avancé/ C-Sharp
	Chargés d'études Dpt Contrôle /Chefs de secteurs Dpt Contrôle	Aspects Contrôle Contrôle télé compensation/Commerce extérieur
	Chargés de Clientèles/Chargés d'études DPAC	Négociation clientèle
		Démarche commerciale/ techniques de vente
		Rédaction (PV de visite/Comptes rendus)
		Crédit /Commerce extérieur
	Chefs de Services Caisse	Télé compensation (Aspect contrôle et opérationnel)
	Chargés d'études Dpt Crédit/ Chargés d'études agences/Chefs de Service engagements	Etude diagnostique financier
		Montage des dossiers de crédit
		Gestion administrative et suivi des engagements
	Chefs de Services Commerce extérieur/Chargés d'études Commerce extérieur	Perfectionnement en Commerce extérieur REMDOC/CREDOC et Transfert libre
	Caissiers	Détection des billets mutilés/ Réglage et entretien des compteuses à billets
	Guichetiers	Accueil et Communication
	Juristes Agences/DRE	Validation des garanties
		Régime juridique des comptes bancaires (Comptes ordinaires/Comptes spéciaux)
		Recouvrement des créances
	Chef de Dpt GAB	Formation regroupant tous les aspects liés au département
	Chef de Service RH/ DGAB	Formation Législation du travail/Rédaction/Paie/ fondamentaux de la GRH
	Chef de Service Budget & Moyens Matériels/ DGAB	Gestion budgétaire/ techniques d'inventaires physiques
	Directeurs Adjoints	Gestion des réclamations clients
		Techniques de négociations commerciales

Questionnaire

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

Département des Sciences de Gestion

Master Ⅱ: Management stratégique

Questionnaire

Option : Management stratégique

« *L'impact du changement organisationnel sur la performance de la ressources humaines* »

Objet : *Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de MASTER en science gestion, option management stratégique, nous vous sollicitons de bien vouloir répondre avec régularité et objectivité à ce questionnaire, afin de constater l'existence de changement(s) et son impacte sur la performance de la ressource humaine au sein de votre établissement.*

A cet conséquence, veuillez répondre à toutes les interrogations que comporte ce questionnaire, sachant que les données récoltées ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de sorte inconnu.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Partie 01 : Profile du répondant

Q 01 : Genre

- ○ *Homme*
- ○ *Femme*

Q02 : Age

- ○ *20-30ans*
- ○ *30-40 ans*
- ○ *40-50ans*
- ○ *50-60ans*

Q03 : Niveau d'instruction

- ○ *Primaire*
- ○ *Secondaire*
- ○ *Formation professionnelle*
- ○ *Universitaire*

Q04 : Fonction

- ○ *Exécution*
- ○ *Cadre de maitrise*
- ○ *Cadre supérieure*
- ○ *Autre (précisez)*

  ……..

  ……

Q05 : Les années d'expérience

- ○ *0 à 5ans*
- ○ *5 à 15 ans*
- ○ *Plus de 15 ans*

Partie 02 : Entrée du changement organisationnel

Q 06 : Quel est votre rôle actuel dans la banque

- ○ *Employé*
- ○ *Manger*

- ○ *Cadre supérieur*
- ○ *Autre (précisez)*

……
……....

Q 07 : Avez-vous été témoin de changements dans votre banque au cours des 5 dernières années ?

- ○ *Oui*
- ○ *Non*

Q 08 : Quel la nature du changement que la BNA a connu ?

- ○ *Organisationnel*
- ○ *Social*
- ○ *Economique*
- ○ *Environnement*

Q 09 : Si oui, comment qualifieriez-vous l'ampleur des ces changement ?

- ○ *Mineur*
- ○ *Modéré*
- ○ *Majeur*

Q 10 : Comment ce changement a-t-il été opéré ?

- ○ *Imposé*
- ○ *Volontaire*
- ○ *Continue*
- ○ *Proposé*
- ○ *Dirigé*
- ○ *Organisé*

Q 11 : Comment ces changements ont-ils affecté votre travail quotidien?

Justifié :

……
……....

Q12 : Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?

- ○ *Evolution de la société*
- ○ *Innovation technologique*
- ○ *Concurrence*
- ○ *Réglementation*

Q13 : Dans quel niveau se position ce changement ?

- ○ *Culture*
- ○ *Structure*
- ○ *Politique GRH*
- ○ *Processus*
- ○ *Décision*
- ○ *Communication*

Q14 : Ces changement sont-ils anticipes et préparé ?

- ○ *Oui*
- ○ *Non*
- ○ *Autre (justifié)*

……
……

Q15 : La direction est-elle prête à apporter une information claire à toutes les personnes concernées par les modifications ?

- ○ *Oui*
- ○ *Non*

Q16 : Quelle est la méthode par laquelle ces acteurs sont informés ?

- ○ *Réunions*
- ○ *Affichage*
- ○ *Documentation*
- ○ *Réseaux*

Q17 : De quelle manière gérez-vous les modifications au Sein de votre banque ?

- ○ *Par le partage d'informations avec les employés concernés concernant ces modifications.*
- ○ *Par l'engagement des employés.*

Q18 : Penses vous que le changement apporte un nouvel air a votre banque ?

- ○ *Oui*
- ○ *Non*

Partie 03 : Le changement organisationnel est la performance de la ressource humaine

Q19 : Pensez-vous que ces changements ont amélioré la performance de la banque?

- ○ *Oui*
- ○ *Non*
- ○ *Incertain*

Q20 : Comment ces changements ont-ils affecté la gestion des ressources humaines dans la banque?

Justifié

……
……...

Q 21 : Selon vous, comment ces changements ont-ils affecté la satisfaction des employés?

- ○ *Améliorée*
- ○ *Détériorée*
- ○ *Pas de changement notable*

Q22 : Quels sont, selon vous, les défis majeurs auxquels la banque est confrontée suite à ces changements organisationnels ?

Justifié……
……

Q23 : Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion du changement organisationnel dans la banque ?

……
……..

Q 24 : Quels sont les critères utilisés par votre entreprise pour évaluer chaque performance mentionnée ci-dessus ?

a. Indicateurs de performance économique

- ○ *Marge commercial*
- ○ *Produit de l'exercice*
- ○ *Valeur ajoutée*
- ○ *Excédent brut d'exploitation*
- ○ *Résultat financier*
- ○ *Résultat courant avant impôt*
- ○ *Résultat exceptionnel*
- ○ *Résultat net*

b. Indicateurs de performance financière

- ○ *Ratio d'autonomie générale*
- ○ *Taux d'endettement*
- ○ *Ratio d'autonomie financier*
- ○ *Ratio de rentabilité des investissements*
- ○ *Ratio de rentabilité financière*
- ○ *Marge nette sur impôts*
- ○ *Ratio de liquidité générale*
- ○ *Ratio de liquidité réduite*
- ○ *Ratio de liquidité immédiate*
- ○ *Ratio de rotation clients*
- ○ *Ration de rotation de crédits fournisseurs*
- ○ *Ratio de rotation des stocks*

c. Indicateurs de performance commerciale

- ○ *Chiffre d'affaire*
- ○ *Quantité*
- ○ *Marge commerciale*
- ○ *Rentabilité commerciale*
- ○ *Satisfaction client*

d. Indicateurs de performance stratégique

- ○ *Orientation client*
- ○ *Développement des partenaires*
- ○ *Responsabilité sociale*
- ○ *Développement et implication des personnes*
- ○ *Formation continue, innovation et amélioration*

e. Indicateurs de performance organisationnelle

- ○ *Ratio de productivité*

f. Indicateurs de performance sociale

- ○ *Effort de formation*
- ○ *Taux de participation à la formation*
- ○ *Taux d'encadrement*
- ○ *Taux de productif direct*
- ○ *Turnover*
- ○ *Taux d'absentéismes*
- ○ *Taux de démission*
- ○ *Satisfaction client*
- ○ *Rémunération*

Merci de votre collaboration.

Résumé

Résumé :

L'évolution de l'approche conceptuelle de l'entreprise est principalement due à la complexité croissante de son environnement économique et social. Cette instabilité incite l'entreprise à adapter ses processus internes et externes pour survivre et rester performante. Le changement organisationnel implique une transition d'un état actuel à un état modifié, nécessitant une amélioration ou une transformation radicale de la structure. La gestion du changement est un processus crucial qui requiert l'implication de toutes les ressources de l'organisation, notamment les compétences et l'initiative des employés. Pour réussir, il est essentiel de mettre en œuvre des méthodes adéquates de gestion du changement. Ce changement peut avoir un impact positif ou négatif sur la performance du capital humain. Une gestion efficace par les managers est nécessaire pour faciliter la compréhension du changement par les employés, les former, et leur fournir les moyens nécessaires. Notre étude vise à évaluer l'impact du changement organisationnel sur la performance des ressources humaines dans le secteur bancaire, avec une étude de cas à la BNA, pour comprendre la communication et l'adaptation des employés aux nouveaux processus.

The evolution of the conceptual approach to the company is mainly due to the increasing complexity of its economic and social environment. This instability drives the company to adapt its internal and external processes to survive and remain competitive. Organizational change involves a transition from the current state to a modified state, requiring either improvement or radical transformation of the structure. Managing change is a crucial process that demands the involvement of all organizational resources, particularly the skills and initiative of employees. Success requires implementing appropriate change management methods. This change can impact human capital performance either positively or negatively. Effective management by leaders is necessary to help employees understand the change, train them, and provide the necessary resources. Our study aims to assess the impact of organizational change on human resource performance in the banking sector, with a case study at BNA to understand how change is communicated and how employees adapt to new processes.

Mot clé :

Changement organisationnel, conduit du changement, performance, la ressource humaine.