

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management-Tlemcen-



Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en
management

Option : Management et stratégie des entreprises

Thème :

**Le rôle des ressources humaines dans le changement
organisationnel**

Etude de cas : la Banque Crédit Populaire d'Algérie

Réalisé par :

Mr. Chabane Adel

Encadré par :

Mr. Khaldi Mohammed

Devant le jury compose de :

Nom et prénom	grade	qualité

Année universitaire : 2019/2020

Remerciement

Avant tout, je tiens à remercier « **ALLAH** » de m'avoir donné la force, la santé, la patience et le courage pour accomplir cet humble travail.

Je tiens à remercier **Mr.khaldi** le cher encadreur, pour son aide et le temps qu'il a bien voulu me consacré, pour son soutien, ses conseils et sa contribution pour la préparation et le suivi de ce mémoire.

Je remercie **Mme.Kebiri** notre chère enseignante pour sa patience, sa disponibilité à tout moment, et ses conseils que je ne remercie jamais, qu'elle trouve entre ses lignes, l'expression de mes gratitude.

J'exprime mes gratitude à l'ensemble de personnel de département DPRS de la banque CPA, en particulier **Mme.Meziani**, qui m'a encadré tout au long de la durée d notre stage, pour ses conseils, son aide et le temps qu'elle a consacré pour moi.

Pour finir, j'adresse mes sincères remerciements à mes amis, et mes proches qui m'ont toujours soutenus et m'ont encouragés pour réaliser ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes « chers parents » pour leurs soutiens et encouragement,
qu'Allah leurs procure la bonne santé et la longue vie

A mon frère « Abderahim » et A ma sœur « Sarah », ainsi que
« ma grande mère ».

A toute ma famille

A Mme.kebiri

A mes chers amis « Boualem, Amine, Billel et Aymen » et au groupe
SSNR « Riad, Ramzi, Islam »

A tous le étudiants de groupe management et stratégie

A tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin

Table des matières

Remerciement.

Dédicaces.

Table des matières.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Introduction générale.....11

Chapitre 1 : généralités sur le changement organisationnel.....14

Préface.....14

1 Que ce qu'un changement..... 15

2 Définition du changement organisationnel..... 15

3 Historique du changement organisationnel..... 16

4 Objectifs et enjeux de changement organisationnel..... 18

4.1 Les objectifs du changement organisationnel..... 18

4.2 Les enjeux du changement organisationnel..... 18

4.2.1 Enjeu de légitimation 18

4.2.2 Enjeu de réalisation 19

4.2.3 Enjeu d'appropriation du changement 19

5 Typologie du changement organisationnel..... 20

5.1 Selon le rythme :..... 20

5.2 Selon l'importance :..... 20

6 Les styles de gestion du changement 22

6.1 L'éducation et la délégation : 22

6.2 La collaboration :..... 22

6.3	L'intervention :	22
6.4	La direction :	22
6.5	La coercition :	23
7	Les sources du changement	24
7.1	Les sources externes :	24
7.2	Les sources internes :	26
8	Les acteurs du changement	26
9	Le point de départ du changement	27
9.1	Le changement par le haut :	27
9.2	Le changement par le bas :	27
9.3	Les groupes de bonne pratique :	28
9.4	Les sites pilotes :	28
	Résumé.....	30
	<u>Chapitre 2 : la résistance et la conduite du changement</u>	31
	Préface.....	31
1	Définition de la résistance au changement	31
2	Les formes de résistance au changement	33
2.1	L'inertie	33
2.2	L'argumentation	33
2.3	La révolte	33
2.4	Le sabotage	33
3	Les sources de la résistance.....	34
3.1	Les causes individuelles :	34
3.2	Les causes culturelles et collectives :	34
3.3	Les causes politiques :	34
3.4	Les causes liées à la mise en œuvre du changement :	35
3.5	Les causes liées au système organisationnel	35

3.6	Les causes liées au changement lui-même	36
4	Les conséquences de la résistance au changement.....	36
5	Limitation de la résistance au changement	37
6	Définition de la conduite de changement	37
7	Les modèles du changement	41
7.1	Le modèle de KURT LEWIN (1947)	41
7.2	Le modèle de COLLERETTE et AL(1997)	42
7.3	Le modèle d'AUTISSIER ET MOUTOT(2010).....	43
8	Les étapes de la conduite de changement.....	44
9	Les leviers de la conduite de changement	46
9.1	La communication	47
9.2	La Formation	48
9.2.1	Les objectifs de la formation	49
9.2.2	L'identification des besoins de formation.....	49
9.2.3	La satisfaction des exigences de formation.....	50
9.2.4	Les types de formation	50
	Résumé.....	54
	<u>Chapitre 3 : partie pratique cas de la Banque Crédit populaire d'Algérie...</u>	55
	Préface.....	55
1	Présentation de la banque CPA	54
1.1	Historique :	54
1.2	Evolution de capital	55
1.3	Missions de la banque CPA.....	55
2	Organisation mission et attribution des structures	56
2.1	Organes statutaires.....	56
2.1.1	L'assemblée générale de l'actionnaire	56
2.1.2	Le conseil d'administration.....	56

2.1.3	La présidence-direction générale	57
2.2	Le secrétariat général	57
2.3	Le cabinet du PDG	57
2.4	La direction de l'organisation et de la réglementation	58
2.5	Les Divisions	58
2.5.1	La division d'exploitation	59
2.5.2	La division des engagements.....	59
2.5.3	La division de la monétique et des moyens de paiement	60
2.5.4	La division des affaires internationales	60
2.5.5	La division des systèmes d'information.....	61
2.5.6	La division financière.....	62
2.5.7	La division de la logistique et du patrimoine	62
2.5.8	La division des ressources humaines	63
2.5.9	La division du recouvrement, des affaires juridiques, et du contentieux	63
2.5.10	la division des risques et du contrôle permanent.....	64
2.5.11	La division du contrôle périodique.....	65
2.6	Les organes d'aide à la prise de décision, et d'assistance à la gestion	66
2.7	L'organigramme de la banque CPA	67
3	Présentation de l'organisme d'accueil(D.R.H).....	68
3.1	Les fonctions de la Direction des ressources humaines	69
3.1.1	Fonction Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	69
3.1.2	Fonction Recrutement et Gestion des Carrières	69
3.1.3	Fonction Relations de Travail	70
3.1.4	Fonction Administration et Comptabilité.....	71
3.1.5	Fonction Formation	71
3.2	Rôles et attributions des responsables	72
3.2.1	Le Directeur.....	72

3.2.2	Le Directeur Délégué à la Formation	73
3.2.3	Le Chef de Département	73
3.2.4	Le Délégué Régional à la Formation.....	74
3.2.5	Le Chef de Secteur, de Service ou de Cellule	74
3.3	L'organigramme de la structure d'accueil(D.R.H).....	75
4	L'enquête de terrain	76
4.1	Les méthodes et techniques utilisés.....	76
4.2	Population d'étude.....	76
5	L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête de terrain.....	77
5.1	Les informations sur la population d'étude	77
5.2	Les données sur le changement	81
5.3	Synthèse des résultats	88
	Résumé.....	88
	Conclusion générale.....	89

Bibliographie.

Annexes.

Liste des tableaux

Tableau 1 : historique du changement organisationnel.....	17
Tableau 2 : les styles du changement.....	23
Tableau 3: la répartition de la population selon le genre	77
Tableau 4: la répartition de la population selon l'âge	78
Tableau 5: la répartition de la population selon le niveau d'instruction	79
Tableau 6: la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	80
Tableau 7: présence du changement.....	81
Tableau 8: les types du changement organisationnel.....	81
Tableau 9: l'intérêt du changement.	82
Tableau 10: acceptation du changement.....	83
Tableau 11: sentiment d'amélioration.....	83
Tableau 12 : sensibilisation des employés	84
Tableau 13: moyens de sensibilisation.....	84
Tableau 14 : la participation au changement	85
Tableau 15: l'expression de résistance	85
Tableau 16: les formes de résistance	86
Tableau 17: l'impact psychologique	86
Tableau 18: les leviers utilisés pour atténuer les résistances.....	87

Liste des figures

Figure 1 : la matrice des changements stratégiques.....	21
Figure 2 : les modèles du changement.....	43
Figure 3 : l'organigramme globale de la banque CPA	67
Figure 4 : organigramme de la DRH.....	75
Figure 5: la répartition de la population selon le genre.....	77
Figure 6: la répartition de la population selon l'age.....	78
Figure 7: la répartition de la population selon le niveau d'instruction	79
Figure 8: la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.....	80

Introduction générale

Dans le contexte de la mondialisation actuelle et de la nouvelle économie, les organisations sont susceptibles de faire face aux défis de performance et de compétitivité pour assurer sa durabilité. Actuellement, l'environnement de l'organisation est en constante évolution, Est devenu extensible. Par conséquent, si ces organisations veulent améliorer significativement leurs résultats et assurer leur survie, le développement de projets et de nouvelles stratégies devient très utile et indispensable.

Dans ce contexte, le changement favorise l'innovation et l'adaptation des ressources humaines Pour rendre l'organisation plus flexible en adoptant de nouvelles pratiques et de nouvelles politiques Pour construire la cohésion sociale.

Le changement est le thème principal du monde de l'organisation à cause de sa multiplicité et de sa complexité. En fait, il peut prendre de nombreuses formes selon sa portée, sa profondeur et son rythme. Cela peut être global ou partiel. Ensuite, il affectera l'ensemble de l'organisation ou une partie de l'organisation (filiale, département, direction,...) au niveau de l'activité.

De même, il peut être majeur ou marginal, selon qu'il s'inscrit dans une vue de continuité ou de fracture. Cette dernière peut aussi être progressive ou rapide. Elle fait partie d'un processus graduel dans lequel les stratèges définissent de nouvelles définitions de l'organisation, ou vice versa, semblable à une révolution.

Le changement organisationnel doit être vu comme une solution qui permet à l'organisation de faire face au problème critique de l'adaptabilité à l'environnement dont il dépend. Il doit donc réduire l'incertitude et rester compétitif, améliorer ses fonctions et assurer sa survie.

Cependant, toute intervention qui entraînera des changements dans l'entreprise entraînera des réticences, des soupçons et même de la résistance des gens. La résistance est un phénomène habituellement exprimé lors d'un changement organisationnel.

La résistance au changement est devenue le problème principal pour les personnes qui véhiculent l'idée de changement, traduisant implicitement le doute, la peur, la crainte, l'hostilité, la polarisation, le conflit ou l'impatience.

Introduction générale

Si les entreprises veulent maintenir leur pérennité et continuer à remplir leurs fonctions sociales et économiques, elles doivent faire face à des résistances au changement pour éviter des échecs qui pourraient mettre en péril les projets de transformation.

Ils devraient prôner la création d'un ensemble de canaux de conduite de changement, qui est devenu un facteur clé de la réussite du projet de changement. Le fait que les participants insistent sur le changement est considéré comme une solution au problème. Par conséquent, la conduite du changement est un ensemble de pratiques et d'outils qui permettent aux employés de participer dans le changement.

Par conséquent, la direction des ressources humaines est généralement obligée de participer à la gestion du changement. Les attitudes, les comportements et les actions déterminent le succès de ces changements. Et cela doit faire face à diverses formes liées à la résistance au changement par la mise en œuvre des leviers de conduite du changement comme la communication, et la formation des employés pour qu'ils puissent s'adapter aux changements engendrés.

Notre thème de recherche a pour objectif de montrer l'importance de la mise en place des changements adéquats pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'organisation, et pour démontrer que le facteur humain constitue un levier majeur de succès de l'organisation, ainsi que la nécessité de la mise en place des leviers pour éviter ou atténuer la résistance.

Alors la problématique à laquelle on va tenter d'apporter des réponses est formulée comme suit : **Quel est le rôle des ressources humaines dans le changement organisationnel ?**

Dont les questions secondaires se formulent comme suit :

- Quelle sera la réaction des employés lors d'un changement organisationnel ?
- Quelles sont les moyens mises en place par la DRH pour assurer le succès du changement organisationnel ?

Pour répondre à notre problématique, on a posé deux hypothèses qu'on va essayer d'affirmer ou les confirmer :

- *Le changement organisationnel est mal perçu par les employés.*
- *Les leviers de la conduite du changement jouent un rôle important pour atténuer les résistances.*

Parmi les objectifs qui nous ont amenés à choisir notre thème est l'envie de savoir et la curiosité de découvrir la réalité du monde du travail afin de se préparer à notre vie professionnelle et de

Introduction générale

comprendre notamment le domaine de travail du secteur bancaire, ainsi de comprendre le mode de fonctionnement de la DRH.

Afin d'atteindre notre objectif, on a choisi une méthode de recherche consistant en une recherche bibliographique (livres, articles, articles). Afin de compléter notre recherche théorique, nous avons mené une enquête de terrain et choisi un questionnaire pour nous permettre de confirmer voire d'affirmer les hypothèses qu'on a posé.

Notre travail sera divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré sur la littérature du changement organisationnel. Plus précisément, les définitions, un aperçu historique, les types de changement organisationnel, ainsi les facteurs déclencheurs et les acteurs du changement...etc.

Le deuxième chapitre aborde en premier lieu la notion de la résistance de changement, ses causes et conséquences, et ses formes. Ensuite, on va définir la conduite du changement, et on va voir les modèles et les différentes étapes de la conduite du changement. En fin les leviers mises en place pour atténuer les résistances.

Le troisième chapitre se divise en deux parties la première est consacré à la présentation de la banque CPA, et l'organisme d'accueil. Ensuite, on passera à l'enquête du terrain et l'analyse et l'interprétation des résultats.

On terminera notre recherche par une conclusion générale dont on va tenter de répondre à la problématique de départ portant sur : « **le rôle des ressources humaines dans le changement organisationnel** ».

Chapitre1 : Généralités sur le changement organisationnel

Préface

L'univers économique est managérial connaît toujours des variations de l'environnement et devient de plus en plus incertain, ce qui remet l'entreprise en difficulté d'adaptation.

Toute entreprise est sensé de faire face à des mutations de son environnement, ce qui l'oblige à s'engager dans des changements importants, pour s'adapter et améliorer ses performances et rester compétitive. Le changement est devenu en effet, une question clé de survie des sociétés, d'où il est important de comprendre ses implications et ses mécanismes.

Dans ce chapitre, on va tenter en premier lieu, de définir et de comprendre les notions de base liées au concept de changement et de changement organisationnel et d'entourer son cadre théorique. Ensuite, on va voir un aperçu historique sur le changement et on expose ses différents types et styles. Puis, on va voir les facteurs qui déclenche le changement dans les entreprises et les acteurs qui l'initié ainsi les points de son départ.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

1 Que ce qu'un changement

Certains auteurs définissent le changement en tant que « *l'acte par lequel cette organisation se modifie, ou est modifiée, dans quelques-uns de ces caractères. Le changement aboutit à une transformation, subie ou voulue par les acteurs* »¹.

D'autres auteurs le définissent comme étant « *une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie, ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance* »².

Selon Belanger le changement se définit comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considéré comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »³.

Donc on peut dire que le changement c'est une modification voulue ou subie par les acteurs qui permet à l'organisation de passer d'une situation actuelle à une situation désiré pour améliorer sa performance et s'adapter à son environnement.

2 Définition du changement organisationnel

Il existe de nombreuses définitions qui traitent le changement organisationnel, on va se baser sur trois définitions qui nous paraissent pertinentes

Michel Baraber et Olivier meier définissent le changement organisationnel comme « *Un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »⁴

D'autres auteurs le définissent comme « *une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps* »⁵.

¹ Jean-Pierre-Helfer et Michel Kalika et Jacques Orsoni, Management : stratégie et organisation, Paris, Vuibert, 7eme édition, juin2008, p388.

² Stephen Robbins-David DeCenzo, Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, paris, nouveaux horizons, 6eme édition, juin2009, p192.

³ Laurent Belanger, Cote Nicole, JOCELYN Jacques, La dimension humaine des organisations, Gaétan Morin, 1998, p357.

⁴ Michel Barabel et Olivier Meier, Manageor, paris, dunod, 2006, p386.

⁵ Hamaoui Sonia, Boumaza katia, Conduite du changement en entreprise : le rôle de la gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2017/2018, p15.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

De son côté Collerette définit le changement organisationnel comme étant «*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*»¹.

3 Historique du changement organisationnel

- **La première période** après la Seconde Guerre mondiale a été la croissance et l'adaptation. Au cours de cette période, la stabilité économique n'était connue que dans les années 1970. Les changements sont ici synonymes de progrès, car l'environnement est favorable et les changements de processus sont graduels et continus. Les changements au cours de cette période sont basés sur la structure précise et la stratégie de développement organisationnel.
- **La seconde période** Apparue à la fin des années 1970, appelée la mort ou la période de transition. Aussi connue comme l'ère économique et les lois du marché. Cette période est encore caractérisée par la récession économique, attribuée aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973, et l'émergence de nouveaux concurrents sur la scène internationale au début des années 80, notamment asiatiques. Le négatif, le négatif, la personne qui a connu une résistance majeure, est synonyme de crise dans la vie de l'organisation. Le processus de changement semble très radical et est généralement dirigé par des dirigeants qui prennent des mesures pour apporter des changements basés sur la culture, la structure et la stratégie. Contrairement à la première étape, l'organisation n'est pas vue comme un outil que le leader peut manipuler.
- **La troisième période** La fin des années 80 a été caractérisée par un développement et un apprentissage continu, sans vision stratégique de l'intégration et de l'innovation, c'est-à-dire que nous avons d'abord collecté des outils puis effectué des changements. Tous les participants peuvent être les initiateurs du changement, pas seulement des leaders qui ont la capacité de conduire le changement.

¹ Aidi lilia, barache ouerdia, Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2018/2019, p10.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

DEMERS(1999) devise l'évolution du changement organisationnel en 3 grandes périodes :

Tableau 1 : historique du changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2eme guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> • Synonyme de progrès. • De développement organisationnel. • De croissance et adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Théorie de la croissance • de cycle de vie. de la contingence. • De développement Organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> • crise pétrolière 1973. • Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • processus discontinu et révolutionnaire. • une crise dans la vie de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • approche de l'écologie des populations. • approche configurationnelle. • théorie culturelle et cognitive. • théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80	Crise de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> • concurrence accrue. • Précarisation de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • la seule chose prévisible. • une réalité quotidienne. • un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. • l'affaire de tous les membres de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • théorie de l'apprentissage. • Théorie évolutionniste. • théorie de la complexité (théorie du chaos). • les approches constructivistes.

Source : ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006, P 21.

4 Objectifs et enjeux de changement organisationnel

4.1 Les objectifs du changement organisationnel

Selon VAS : Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation.

Il doit, continuellement introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir 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 :¹

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel ;
- Un surcroit de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché.

4.2 Les enjeux du changement organisationnel

Rondeau (2008) tire trois enjeux qui apparaissent comme fondamentaux lors de l'émergence d'un changement :²

4.2.1 Enjeu de légitimation

Cet enjeu fait référence à la "contamination" de l'organisation par un discours "articulé" et "partagé" autant à l'interne qu'à l'externe (Rondeau, 2008). Le "sponsor" du changement prend ici toute son importance. Son pouvoir et sa crédibilité doivent être mis à profit afin de rendre le changement légitime face aux employés. La communication, le partage et l'information ne sont pas les seuls éléments principaux

¹ Bounebab Karima, Bourouf Hafidha, Les leviers de conduite du changement mis en place au sein de la SARL "Laiterie Ramdy" pour réduire les résistances, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia, Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des sciences de Gestion, 2016/2017, p11.

² Kevin J. Johnson, La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer, cairn.info, 2012/1 (N° 0), consulté le 11-01-2020 à 21:05, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2012-1-page-25.htm#>.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

pour l'enjeu de légitimation. La documentation des déficiences du système à changer est importante pour convaincre les différents acteurs et pour démontrer la supériorité du modèle à implémenter.

4.2.2 Enjeu de réalisation

L'importance ici porte sur le "champion" du changement qui se doit aussi d'être crédible afin de mener une structure de pilotage regroupant experts et "contaminateurs". Les ressources ici sont centrales. Elles doivent être identifiées et mises à profit dans une planification visant à rehausser les capacités à changer, soit les compétences. En plus de rendre disponible les ressources et de planifier différentes formes de formation pour développer les capacités organisationnelles, les rôles des différents acteurs du changement se doivent d'être clairement définis et partagés à tous. Le tout se doit d'être intégré et mis en œuvre à travers un flux de valeur tel que suggéré par Saint-Amand et Renard (2004). La dimension dynamique au sens de ces derniers vient donc ici rejoindre le caractère endogène selon Langley et Denis (2004) le tout dans ce flux à prédominance sociale, constructiviste.

4.2.3 Enjeu d'appropriation du changement

Cet enjeu prend particulièrement le rôle de résultat attendu face au changement. Cependant, son observation et sa mesure peuvent offrir des leviers d'action importants pour développer les capacités organisationnelles nécessaires. Il est prédominant au moment où le changement doit être institutionnalisé et consolidé (Kotter, 1996 ; Beer, Eisenstat et Spector, 1990). Cet enjeu provient de deux courants de recherche différents selon Rondeau (2008). En premier lieu, les sciences du comportement cherchent à comprendre "les caractéristiques ou conditions qui facilitent ou inhibent l'adoption du changement (Rondeau, 2008)". Les études portant sur la résistance au changement, thème très prolifique dans le domaine, en sont un bon exemple ici tout autant que les études sur la participation et l'engagement des employés à travers le changement. En deuxième lieu, la documentation provenant de la recherche en management, elle, porte son attention sur une approche plus organisationnelle. Ainsi, la "consolidation et l'institutionnalisation du changement (Rondeau, 2008)" sont des thèmes centraux pour l'enjeu d'appropriation. Le concept de connaissance organisationnelle est ici

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

fondamental afin de mettre en action les nouvelles (ou remaniées) ressources et compétence.

5 Typologie du changement organisationnel

On peut classifier le changement sur 2 axes qui sont : le rythme et l'importance ¹

5.1 Selon le rythme :

Le changement peut être :

- **Progressif** ou incrémentale il est mise en œuvre doucement, par étapes successives ancrées dans l'existence. Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. Il constitue une réponse aux obstacles de l'environnement
- **Rapide** contrairement au rythme progressif, le rythme rapide est mise en place brutalement et soudainement d'une manière radicale.

5.2 Selon l'importance :

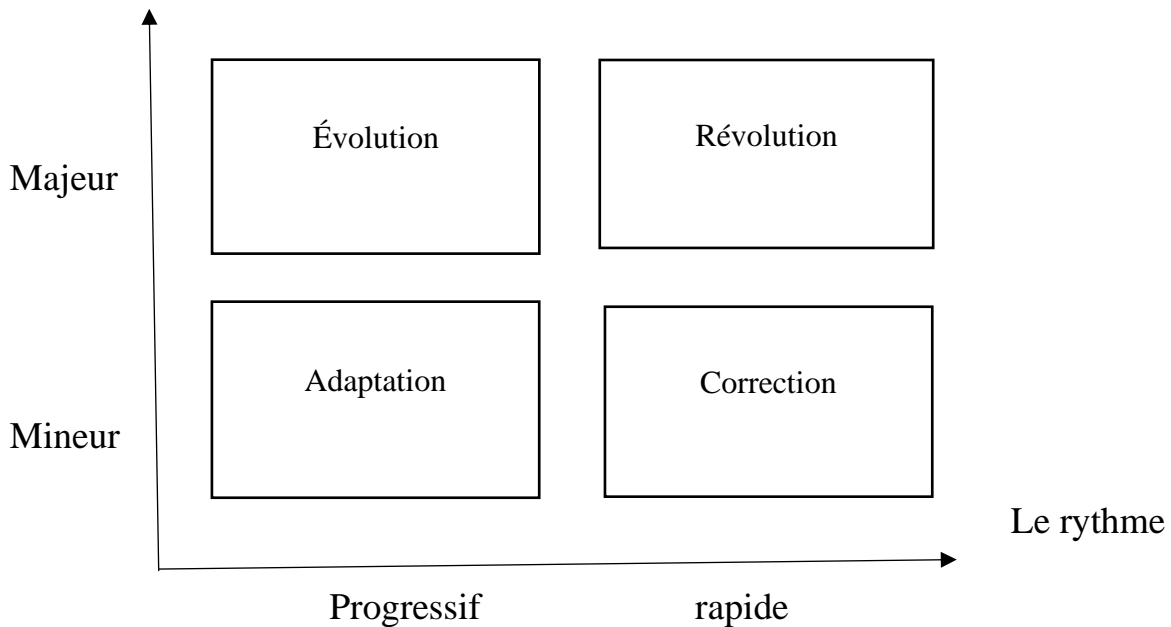
- **Mineur** il consiste à changer une seule partie de la stratégie de l'organisation, de ses systèmes et ainsi ses processus.
- **Majeur** contrairement au changement mineur il consiste à changer toute la stratégie de l'entreprise. Dans ce cas le changement ne peut qu'être que par la crise.

¹ Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni ,op.cit,p395.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

Figure 1 : la matrice des changements stratégiques

L'importance



La source : jean-pierre helfer, michel kalika, jacques orsoni, management stratégie et organisation, paris, dunod, 7eme édition p.396.

Le croisement entre le rythme du changement et l'importance de ce dernier donne l'accès à quatre cas de changement stratégique

- **La révolution stratégique** : il combine entre un changement radical ou brutal avec une mutation de la stratégie de l'entreprise, il doit être mis en place soudainement et sans délai.
- **L'évolution stratégique** : il combine entre un changement majeur d'une grande importance avec un rythme progressif qui est mis en place pas à pas.
- **La correction stratégique** : est changement mineur d'une faible importance, mais qui est mis en place rapidement.
- **L'adaptation stratégique** : est un changement mineur d'une faible importance, qui est mis en place progressivement.

Le choix entre le changement rapide ou le progressif et le changement mineur ou le majeur dépend de la situation de l'entreprise et le contexte du changement.

6 Les styles de gestion du changement

Le style de changement design la façon de conduire le changement, les typologies se diffèrent, mais on peut dire que le choix de style de changement repose sur l'éducation/délégation, collaboration, participation, direction, coercition. En commençant par le changement délégué ou participatif jusqu'à la coercition, dans ce cas le changement est totalement imposé par les dirigeants :¹

6.1 L'éducation et la délégation :

Ils serrent à convaincre les employés du besoin de changement, et à avoir leur soutien pour introduire ce changement, et à leur déléguer la mise en place de ce dernier et contribuer à sa réalisation.

6.2 La collaboration :

Consiste à impliquer les employés dans l'identification de besoin du changement et dans la détermination de la chose concerné par ce changement. Dans ce mode les employés participent aux choix des objectifs de changement, les moyens nécessaires pour l'achèvement de ces objectifs et la façon de réaliser ce changement, ainsi dans la prise de décision.

6.3 L'intervention :

Elle ressemble à la collaboration mais elle est limitée dans le nombre des participants, dans ce style du changement l'engagement des participants est plus grand et important à la fois, à l'opposition de la collaboration, l'intervention des employés est limité juste sur certains aspects.

6.4 La direction :

Dans ce style, la plupart décisions sur ce qu'il doit être changé et la manière d'en procéder sont prisent par les réformateurs, et ils se basent sur leur autorité afin de conduire et réaliser le changement.

Le principale inconvénient de ce style peut être la résistance de la part des employés à cause de manque de consultation et l'implication lors l'introduction du changement.

¹ Julia balogun, veronica hope hailey, stratégies du changement, paris ,pearson education ,2eme édition,2005,p.33-37.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

6.5 La coercition :

Plus pire que la direction, avec la coercition le changement est totalement imposée sans alerte et sans discussion, dans ce cas le changement est mis en place rapidement. Comme la direction, ce style engendre des résistances de la part des employés, car le besoin de changement n'est pas expliqué aux employés.

Le tableau suivant récapitule les différents styles qu'on avait parlés précédemment.

Tableau 2 : les styles du changement

Style	description	Avantages	Désavantage
Education et délégation	Réunion en petits groupes pour discuter et expliquer les choses à tous. le but est d'obtenir le soutien en générant compréhension et engagement personnel.	Développement du soutien au changement. En outre, assurance d'une compréhension étendue.	longue durée. En cas de besoin d'un changement radical la logique et des arguments basés sur les faits peuvent ne pas suffire pour convaincre les autres du besoin de changement. Facilité à exprimer son soutien, puis à s'en aller et ne rien faire.
collaboration	Implication générale des employés dans les décisions concernant les causes et manières du changement	Développement non seulement du soutien, mais encore de l'appropriation du changement en augmentant les niveaux d'implication	Longue durée. Manque de contrôle sur les décisions prises. peut déclencher un changement au sein du paradigme.
participation	Implication des employés dans la manière de mener à bien	Développement de l'appropriation et du soutien au	peut être perçu comme de la manipulation.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

	le changement désiré. Peut également inclure une collaboration limitée sur certains aspects de la manière de changer, mais pas sur le contenu du changement	changement, mais dans un cadre plus contrôlé. Il est plus facile d'influer sur les décisions.	
direction	Les réformateurs prennent la plupart des décisions concernant le contenu et la manière du changement. Emploi de l'autorité pour diriger le changement.	Plus rapide. Fournit une direction et un objectif de changement clairs.	Potentiellement moins de soutien et d'engagement personnel. Les changements proposés peuvent donc rencontrer de l'opposition.
coercition	Emploi du pouvoir pour imposer le changement	Permet une action rapide	Peu susceptible d'obtenir le ralliement sans crise.

La source : Julia balogun, veronica hope hailey, stratégies du changement, paris, pearson education, 2e édition, 2005, p.33

7 Les sources du changement

Dans cette phase nous présentons les facteurs qui poussent l'entreprise à engager dans un processus de changement organisationnel. Chaque entreprise à des méthodes propre à elle-même c'est ce qui fait que chaque changement organisationnel reste unique et spécifique à l'entreprise. Généralement on trouve plusieurs facteurs qui amènent l'entreprise à déclencher le changement, ces facteurs sont internes ou bien externes

7.1 Les sources externes :

Les sources externes du changement sont liées aux mutations qui interviennent dans l'environnement des entreprises .chacun des multiples facettes de l'environnement peut provoquer un changement de stratégie. Ces changements de l'environnement peuvent susciter

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

des réactions des concurrents plus agiles et réactifs, celles-ci provoquant à leur tour un changement de stratégie de l'entreprise¹

Les facteurs externes sont liés à l'environnement qui entoure l'entreprise et qui est toujours en mutation² :

- Le marché ;
 - La concurrence ;
 - Les innovations technologiques ;
 - L'évolution de la législation et de la réglementation ;
 - La modification de l'actionnariat ;
 -
- Le marché : Les entreprises sont influencés par les acheteurs potentiels et actuels, alors qu'ils doivent satisfaire leur besoins et exigences, les mutations du marché oblige l'entreprise à s'adapter et être à jour, ces mutation peuvent porter sur la qualité des produits et services et leur prix ...etc.
 - La concurrence : La concurrence féroce pousse les entreprises à changer, le lancement d'un nouveau produit, la différenciation des prix, l'utilisation de nouvelle technique pour réduire les couts, conduit les entreprises à mettre en œuvre des stratégies adéquates pour renforcer leur position sur le marché et pour dominer leur concurrent.
 - L'innovation technologique : c'est facteur très important qui pousse l'entreprise à changer car de nos jours la technologie est en plein développement, et les entreprises ont besoins d'avoir de nouvelles méthodes innovante et des nouveau logiciels qui sont performants afin d'améliorer la performance.
 - L'évolution de la législation et la réglementation : Ils exercent une influence importante sur l'entreprise en modifiant les règles de marché par exemple, de nouvelles avantage fiscaux comme la suppression des taxes pour les acheteurs, ou bien mettre en place de nouvel règles d'importation ce qui conduit l'entreprise à changer pour s'adapter.
 - La modification de l'actionnariat : La modification de l'actionnariat peut provoquer des changements majeurs dans l'entreprise, la cause peut être la modification des objectifs ou la vision des dirigeants qui veulent avoir une meilleur rentabilité et performance financière.

¹ Jean-pierre Hilfer, Michel Kalika, Jacques orsoni, op.cit, p388.

² Grouard Benoit, Meston François, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le Changement, Paris, DUNOD, 1998, p.13-16.

7.2 Les sources internes :

Les facteurs internes sont liés à l'entreprise elle-même, ils peuvent être dans toute l'entreprise ou bien dans une de ses composantes ¹:

- Le développement de l'entreprise : La multiplication des moyens et outils existant ne peuvent pas résoudre efficacement les problèmes causés par l'augmentation de l'activité. L'augmentation des volumes produits nécessite de redéfinir l'organisation de la production et les mesures de contrôle de la qualité, ainsi que la politique d'approvisionnement et de distribution. Tout cela exige l'entreprise à faire des changements importants.
- La vision des dirigeants : C'est le facteur le plus important du changement, le dirigeant voit qu'il est obligé de lancer un nouveau produit, améliorer la qualité des produits, avoir de nouvelles technologies, acquérir de nouvelles compétences...etc.

En fin de compte l'objectif de dirigeant est l'amélioration de la performance, par la volonté et le pouvoir de changer et de s'adapter.

8 Les acteurs du changement

La réussite du changement organisationnel revient à l'intervention des responsables qui ont la capacité pour changer, le soutien des employés pour le réformateur est nécessaire pour réussir le changement.

Le changement devient plus en plus complexe et qu'il nécessite le pelotage de plusieurs tâches différentes alors qu'il est important d'impliquer les autres dans le programme de changement.

Selon (Julia Balogun et Veronica Hope Hailey, 2004), les acteurs de changement sont² :

Le leader : la réussite de plan du changement est basée sur un acteur clé, principal. Le PDG peut être un leader, le directeur général, le DRH, les cadres supérieurs peuvent aussi constituer un réformateur interne.

Même si l'individu qui se fait le héros du changement n'est ni le DG, ni le PDG, il doit forcément avoir besoin de soutien d'un responsable gradé et plus puissant pour imposer le changement dans l'organisation.

Le facilitateur externe : ce sont des consultants hors de l'entreprise ou extérieurs qui peuvent intervenir et jouer un rôle important dans le programme et le processus de

¹ GROUARD, Benoit et MESTON, François, op.cit, p.17-18.

² Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, op.cit, p50-53.

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

changement. Cette intervention peut être sous forme de conseils ou de formation au pilotage et la mise en œuvre de changement.

Le groupe de changement : consiste à nommer une équipe pour manager le changement, elle peut être sous la forme d'un comité directeur qui initie, organise et contrôle les opérations pour effectuer le changement.

Cette équipe aura besoin de soutien de la part d'un cadre dirigeant comme superviseur, si elle n'est pas constituée de personnes compétentes et puissantes.

Le délégué fonctionnel : le dirigeant ou le PDG peut déléguer la responsabilité du changement à une fonction particulière, comme la direction des ressources humaines ou la direction opérationnelle, cette méthode est nécessaire si la mise en œuvre du changement et les compétences requises pour conduire le changement se concentre sur une fonction particulière, ou dans département. Le délégué fonctionnel aura toujours besoin du support de la part de dirigeant ou le PDG dans la réalisation des changements majeurs.

9 Le point de départ du changement

« Le point du départ du changement désigne le lieu où le changement est impulsé, ainsi que le mode de contrôle et d'influence. il existe deux possibilités du sommet pour aller vers le bas de l'organisation, ou remonter de la base vers le haut. Une autre approche consiste à s'appuyer sur des groupes de (bonne pratique). En outre, il faut garder à l'esprit que, quelle que soit l'origine retenue, le changement peut être mis en œuvre globalement dans toute l'organisation, ou plus graduellement grâce à des sites pilotes que l'on généralise par la suite au reste de la structure. »¹

9.1 Le changement par le haut :

Dans cette approche, le changement est dirigée, contrôlée et initiée par le sommet de l'entreprise, la direction générale détermine le plan et le programme du changement pour qu'il soit mis en œuvre par les employés.

9.2 Le changement par le bas :

On peut l'appeler aussi le changement émergent, dans ce cas le bas de l'entreprise est responsable pour encourager et pousser l'appropriation de plan du changement par le personnel.

¹ Julia balogun, Veronica Hope Hailey, op.cit, p28

Chapitre 01 : généralités sur le changement organisationnel

Les conséquences du changement par le bas sont imprévisibles, parce qu'elles sont interprétées et négociées par les employés qui mettent en place le changement, par contre les dirigeants contrôlent beaucoup moins le processus du changement.

9.3 Les groupes de bonne pratique :

Les groupes de bonne pratique, c'est une méthode qui n'est pas aussi connue que le changement par le bas ou par le haut, dans cette approche un ou plusieurs personnes initier le changement dans un département de l'entreprise ce qui permet à ce département de devenir un groupe de bonne pratique.

Cette méthode peut bien fonctionner si elle n'est pas utilisée pour initier un changement rapide ou un changement radical dans la société.

9.4 Les sites-pilotes :

Dans le programme de changement, le réformateur peut agir partout en même temps ou bien il décide de commencer par des sites pilotes, qui peuvent être choisis parmi un ou plusieurs départements.

Les avantages des sites pilotes sont ¹:

- Il est possible de tester l'impact des nouveaux systèmes et des nouvelles procédures, et d'aplanir toute difficulté ou problème imprévu d'accomplir les changements dans le reste de l'organisation. On peut aussi identifier et rectifier les défaillances et faiblesses des interventions de la direction, notamment en termes de formation ou de communication.
- Dans un environnement où la conscience du changement est limitée, la réussite d'un site pilote peut permettre de déclencher une prise de conscience collective du besoin de se transformer et un soutien plus générale au programme du changement.
- Les sites pilotes suivis d'un déploiement progressif évitent de consommer trop de compétences et des ressources pour la gestion du changement.

¹ Julia balogun, Veronica Hope Hailey, op.cit, p31.

Résumé

Dans un environnement en constante évolution, le changement organisationnel est important et inévitable, il est considéré comme une transition d'une situation insatisfaisante à une situation incertaine, ce qui permettra d'obtenir des résultats prévisibles.

Dans ce chapitre nous avons abordé en premier lieu la notion du changement organisationnel qui est liées à notre problématique.

On a distingué en deuxième lieu les différents type et style de changement ainsi les facteurs qui pousse l'entreprise à changer et les acteurs qui initier le changement dans la société.

Cependant, nous avons acquis des connaissances et une compréhension du changement organisationnel. Dans le chapitre suivant, nous essaierons de comprendre les types de résistance provoqué par le changement, leurs causes et leurs conséquences, et comment atténuer ces résistances.

Chapitre 2 :

La résistance et la conduite du changement

Préface

Toutes les interventions qui mènent à des changements dans l'organisation entraîneront des réticences et des résistances de la part des employés de l'organisation. La résistance est un phénomène qui s'exprime généralement lors d'un changement organisationnel. Elle fait partie de la réponse naturelle de capital humain qui essaye de maintenir son état antérieur et de se protéger de tous les facteurs qui menacent sa stabilité.

À cette fin, toute organisation doit mettre en œuvre une approche de conduite du changement, c'est-à-dire mettre en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens qui permettront le changement dans des conditions optimales. Afin d'obtenir le résultat souhaité plus rapidement.

Dans ce deuxième chapitre on va définir en premier lieu la résistance au changement en suite on va voir ses formes et ses causes ainsi ses conséquences ...puis en passe à la définition de la conduite du changement et voir un aperçu sur les modèles du changement ses étapes en fin les leviers mises en place pour atténuer les résistances au changement.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

1 Définition de la résistance au changement

Généralement réactions au changement organisationnel repose essentiellement sur la résistance au changement traduisant ce phénomène comme un concept principale et inévitable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui veulent changer et véhiculent le changement, traduisant implicitement des significations de peurs, de craintes, d'hostilité, de polarisation, de conflits ou d'impatience.

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot « résister » : « syster » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et ne pas subir les effets d'une action.¹

Selon (COLLERETTE et al) la résistance au changement est définie comme *«L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement»*²

De la part de Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996 ; p. 486), la résistance au changement est *«l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »*.³

Bareil et Savoie (1999, p. 151), pour leur part, définissent la résistance comme étant : *« 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 des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »*.⁴

¹ Lekhal Amel, « TIC et changement organisationnel », université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen-, faculté des sciences économique et de gestion, 2010/2011, p115.

² MANSOURI Samir, IKHENACHE Sofiane, « Les leviers mis en place pour la conduite d'un changement Organisationnel », université Abderrahmane Mira Bejaia, faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion, 2018, p29.

³ Céline Bareil (aout2004), « LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS », centre d'étude en transformation des organisations, HEC Montréal, Cahier no 04-10, web.hec.ca, 22/02/2020 à 22h42, p3, http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf.

⁴ AIDOU Mohamed Faouzi, « Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien », Université Abou Bakr Belkaid –TLEMEN-, Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion & Sciences Commerciales, 2017/2018, p53.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

La résistance au changement se définit comme : « *Un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* ». ¹

Il ressort de toutes ces définitions que les résistances au changement (Collerette et al, 2013, p. 132 et 133) :²

- Traduisent une réaction de défense de la part des destinataires par rapport à un changement survenant dans leur environnement. C'est une réaction associée à une situation particulière et non un phénomène persistant chez l'individu ;
- Elles vont varier grandement d'une personne à l'autre et d'un changement à l'autre. Ce sont des phénomènes à la fois individuels et collectifs. Elles peuvent être ressenties par une personne, se développer au sein d'un groupe, se transformer en force d'inertie inscrite dans un secteur de l'organisation ;
- En fin, elles sont essentiellement de nature informelle et interprétative. Et par ce fait, elles sont susceptibles d'évoluer au gré des changements qui vont s'opérer dans l'organisation.

D'après les définitions qu'on a abordé on peut dire que la résistance au changement prend plusieurs formes tel que implicite indirecte ou bien explicite lorsqu'elle exprime le refus carrément. Ces réactions peuvent empêcher la réussite de changement et peuvent même le détruire. Mais parfois ces réactions détiennent des significations sur l'importance qu'ils accordent les acteurs au changement et elles peuvent démontrer les erreurs que font les transformateurs lors l'élaboration de plan du changement.

De coup, la résistance n'est pas toujours négative car si y'a pas de résistance y'aura pas de changement, comme le confirme CARTON Gérard-Dominique : « *les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits* ». ³

¹ Ouzani fodil, Si Tayeb Saliha, « Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles », université Abderrahmane mira de Bejaia, facultés des sciences économique commerciales et sciences de gestion, juin 2014, p28.

² Rachid CHELALI, Noufeyle HADID, « ATTENUATION DES RESISTANCES : UNE ANALYSE A TRAVERS TROIS APPROCHES DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES », Volume 10, Numéro 2, décembre 2018, consulté le 24/02/2020 à 22h52, p262, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67965>.

³ Slimani Radia, « le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP », université Abderrahmane mira de Bejaia, facultés des sciences économique commerciales et sciences de gestion, 2015, p40.

2 Les formes de résistance au changement

Carton (Gérard- Dominique) 1997, dans son ouvrage qui s'intitule « *éloge du changement* », il a essayé de classer les formes de résistance au changement. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il a défini comme suit :¹

2.1 L'inertie

Cela indique qu'il n'y a pas de réponse aux changements. Les personnes paresseuses suggèrent d'accepter le changement, mais elles essaient de le reporter. L'inertie est rationalisée en faisant preuve de prudence et en affirmant la nécessité d'obtenir des avis objectifs.

2.2 L'argumentation

C'est une forme de résistance privilégiée et elle constitue la voie principale pour parvenir le changement dans le courant dominant. Le changement non discuté n'a pas été fusionné. Il s'agit de la forme de résistance la plus utile et la plus importante. L'argument peut être compris comme la négociation sur la substance et la forme du changement. Obtient un besoin naturel des individus qui influencent la réalité externe afin de la rapprocher de sa réalité interne.

2.3 La révolte

Cela se produit lorsqu'un individu est incapable d'adapter sa réalité à la réalité du changement proposé. Action de la fédération, demande de transfert, recours à la hiérarchie, Les grèves, etc. sont des exemples de résistance sous forme de rébellion. La révolution Il y a toujours une menace à venir, surtout avec des arguments. Il existe une menace tactique (Menace de démission), à travers laquelle il tente d'influencer les actions de l'autre Pas évident d'après la réalité et le changement que vous proposez en prenant des conséquences ne fait pas partie d'un modèle de changement. Le principe de base du changement était la production implicitement ou explicitement, une amélioration de situation, le but de la menace est de démontrer les changements ne peuvent pas s'améliorer, mais d'amortir les conséquences de la situation.

2.4 Le sabotage

Il est plus nuisible et plus exploiteur que la révolte. Cela prend souvent la forme d'un excès de l'enthousiasme qui vise à montrer la stupidité du changement pour embarrasser la pelouse du projet. Le sabotage est la fonction de la relation hiérarchique et généralement du pouvoir qui

¹ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit, p58-59.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

permet de relier l'individu au promoteur du changement. C'est le reflet d'une représentation claire où la première classe et la révolution sont de seconde classe.

3 Les sources de la résistance

Il existe plusieurs causes qui constituent des sources de résistance, on va les classer en six groupes comme suit :

3.1 Les causes individuelles :

Plusieurs acteurs identifient le destinataire coupable de sa résistance. En effet, chaque personne réagira au changement selon son histoire, sa culture, ses valeurs et ses croyances. Par exemple, lors d'une situation inconnue, cette dernière peut être vécue comme une découverte pour l'une et une véritable angoisse pour l'autre. On considère de même que la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables ou la remise en cause des compétences compte parmi les principales sources de résistances liées à des facteurs individuels.¹

3.2 Les causes culturelles et collectives :

Pour BAREIL (2008), les variables culturelles et les dimensions collectivistes associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation peuvent causer la résistance à un changement organisationnel, plus ce changement a un impact important sur ces facteurs, plus l'intensité de la résistance est élevée. De même, il souligne que la culture d'entreprise constitue l'une des causes organisationnelles qui expliquent la résistance au changement. En effet, lorsque le changement véhicule des valeurs différentes de la culture de l'entreprise, les employés ont tendance à s'opposer.²

3.3 Les causes politiques :

Un individu résiste au changement en raison de la pression politique et des gens influents qui font confiance ou soutiennent une cause, comme le cas des syndicats qui font campagne contre l'idée de changement. Les employés et managers peuvent se défendre contre les coalitions dominantes et influentes qui proposent leurs idées et leurs opinions. La perte de pouvoir et

¹ Chouali Célia, Chouali Farah, « Le rôle des RH lors d'un changement organisationnel », université Abderrahmane Mira de Bejaia, facultés des sciences économiques, commerciales et de gestion, 2016/2017, p35.

² Chouali Célia, Chouali Farah, op.cit., p36

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

d'influence crée souvent une résistance pour l'individu. Cette perte de pouvoir, de souveraineté, de personnel et de moyens financières peuvent mener à des luttes pour garder le statu quo.¹

3.4 Les causes liées à la mise en œuvre du changement :

Pour BAREIL (2004) : « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ».²

Les causes liées à la mise en œuvre du changement constituent la principale cause de la résistance et de l'échec de programme de changement. « Les conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir la démarche de transformation), lorsque sont absentes, peuvent mener le destinataire à résister au changement. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes ces prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement »³.

Comme l'indique Rondeau (2002, p. 110), «le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement ».⁴

Selon BAREIL et RONDEAU la formation et l'habilitation des employés sont nécessaire à la réussite d'un changement et leurs absences mènent le ces derniers à résister eu changement.

3.5 Les causes liées au système organisationnel

Le système organisationnel lui aussi peut constituer un facteur important pour la résistance. Lorsqu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement, il développe sa résistance envers ce changement.

Selon Hafsi et Demers, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui est des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.⁵

¹ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p59.

² Celine Bareil, op.cit., p8.

³ Ibid, p8.

⁴ Ibid, p8.

⁵ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p60.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

3.6 Les causes liées au changement lui-même

Le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. On retrouve alors les expressions telles que «ça n'a pas de bon sens ».Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement.¹

Il ressort donc que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi quel que soit 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 suffisant pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance.²

4 Les conséquences de la résistance au changement

La résistance des employés peut provoquer plusieurs conséquences qui se répercutent sur le rendement de ces derniers et cela met le programme de changement et le changement lui-même en péril³ :

- Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire ;
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi-succès ou un échec ;
- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;
- Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress ;
- Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

¹ Céline Bareil, op.cit., p09.

² Chouali Celia, Chouali Farah, op.cit., p37.

³ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p61.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

5 Limitation de la résistance au changement

Lorsque le manager détecte la résistance au changement il la considère comme une menace qui empêche le fonctionnement générale, dans ce cas plusieurs stratégies sont suggérées au manager dont : l'éducation, la participation, la communication, la négociation, l'aide et soutien, la cooptation jusqu'à la coercition.¹

La résistance peut être atténuée par l'éducation et la communication en aidant les travailleurs à avoir la vision, la raison, et la logique de ce changement. Pour le bon fonctionnement de cette technique, la source de la résistance doit être trouvée surtout en ce qui concerne le manque d'information et l'insuffisance de la formation et de la communication.

La participation permet d'impliquer les individus concernés par le changement dans le processus de la prise de décision, cela leur permet d'exprimer leurs sentiments et leurs avis envers ce changement.

L'aide et soutien permet aux individus de mieux manager leur peur et anxiété liés au changement par le plan de formation, le conseil, la motivation par un congé de court terme. La négociation s'exprime par un marché conclu gagnant-gagnant par l'échange de satisfaction des attentes et besoins et l'engagement de leur part pour atténuer la résistance.

La cooptation c'est une tentative pour influencer sur les employés, les manipuler et les convaincre par ce changement. Enfin la coercition parvient à utiliser le pouvoir pour atténuer la résistance en lançant des menaces directe, et en utilisant la force contre les éléments qui sont à la résistance.

6 Définition de la conduite de changement

La conduite du changement, le pilotage du changement ou encore l'accompagnement comprend l'ensemble des programmes et actions à mettre en œuvre pour initier et pérenniser un changement dans une organisation.

¹ Stephen Robbins, David DeCenzo, op.cit., p200.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont tentés de définir la conduite du changement, nous retiendrons celles qui nous paraissent pertinentes :

Selon AUTISSIER et MOUTOT : « *la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité...* ». ¹

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à 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* ».

Ainsi « *la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* ». ²

GILLES, de son côté, la conduite du changement « *consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible* » ³.

Il existe plusieurs obstacles s'opposent à la volonté de changement que les managers peuvent avoir. De nombreux paramètres, difficile à contrôler leur ensemble, qui freinent les projets.

Cependant, on doit tenter ici de rassembler les principales conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ces facteurs ne garantissent pas la réussite, mais constituent un climat favorable aux transformations souhaitées : ⁴

➤ Un processus de planification stratégique :

Le processus fondé sur l'apprentissage est préférable à l'approche traditionnelle « moyens fins ». En effet, dans un environnement mouvant, les responsables n'ont pas

¹ Bounebab Karima, Bourouf Hafidha, op.cit., p39.

² Ibid, p39.

³ Ouzani Fodil, Si Tayeb Saliha, op.cit., p45

⁴ J-P Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit., p402-403.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

intérêt à choisir pour cible des objectifs figés, il convient plutôt d'avancer l'idée d'un futur désiré défini seulement dans ses grandes lignes, sans spécification de détail. Un tel scénario qui est de l'action mais il n'est pas fixé obstinément. Au contraire, il est modifié à la suite d'essais et d'erreurs. La gestion de changement dépend donc de la capacité d'apprentissage de la firme.

➤ Des structures adaptées :

La structure fonctionnelle hiérarchique ne favorise pas l'apprentissage ni le changement puisque, dans cette configuration, tout est prévu par un concepteur rationnel et omnipotent : lorsque la complexité s'accroît, le piège bureaucratique se ferme, l'organisation se montre incapable d'apprendre. En revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, l'organisation par projet, parce qu'elles préfèrent le résultat aux procédures, favorisent le processus d'apprentissage.

➤ Une culture de l'erreur acceptée :

Un bon nombre de gestionnaires considèrent encore l'erreur comme une faute honteuse. Or, l'erreur est inévitable. Il convient donc de reconnaître ce fait pour affronter le mal et pour y remédier. L'erreur est « normale », il convient de la considérer avec sérénité puisqu'on peut la dépasser.

➤ Un style de direction neuf :

Le changement provoque des inquiétudes et engendre souvent un stress paralysant tous les membres de l'organisation. Il convient donc de rechercher et de trouver si possible, ce difficile équilibre entre un leadership qui mobilise et qui, en même temps, rassure les hommes de le faire.

➤ L'ouverture :

Les relations diverses que l'entreprise entretient avec d'autres composantes de la société, avec la recherche, avec l'école, avec des organisations étrangères, par exemple, constituent des stimulants aux changements. Toutefois, il est nécessaire que ces occasions soient vécues par des membres de l'entreprise comme des expériences valorisantes, des opportunités de piloter les changements dans l'entreprise, même si elles paraissent limitées, existent. Les recettes toutes faites sont vaines. Mais, il convient d'orienter toutes les dimensions de la firme : sa structure, sa culture, son style de direction, son apprentissage.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Le changement est rarement assez réussi, mais n'est pas voué absolument à l'échec. Pour que la balance soit équilibrée, certaines erreurs doivent être évitées :¹

- Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort. Si, au cours de la première étape, une sorte de dramatisation n'est pas orchestrée, les tendances conservatrices risquent de l'emporter. Il est capital de faire valoir que le non-changement sera plus pénalisant pour tous que le changement. A cet égard, des faits majeurs telles que la perte d'un gros client, une période lourdement déficitaire peuvent se révéler salutaire.
- S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction. Un projet doit être piloté par une équipe soudée et suffisamment nombreuse (relativement à la taille de l'organisation).
- Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair. Sans une vision claire d'un avenir précis et aisément communicable, le danger est grand de voir surgir beaucoup de réserves. Personne n'est enclin à s'approprier des objectifs complexes et flous.
- Négliger le rôle d'une politique de communication. Tous les canaux doivent être utilisés pour expliquer et faire adhérer. C'est d'autant plus vrai que le changement annoncé implique des sacrifices à court terme pour certains. De même, chacun prendra garde à ne pas agir sur le moment dans un jeu qui pourrait paraître contraire au changement. Le risque de perte de crédibilité surviendrait.
- Ne pas éliminer les principaux freins au changement. Les freins trouvent leur origine dans les structures, dans le style d'animation, dans les systèmes de rémunération. Les obstacles repérés doivent être levés. Si une personne d'un rang élevé se révèle réfractaire au changement, il conviendra de s'en séparer.
- Tarder à faire connaître les premiers résultats. Les premiers signaux positifs doivent être soigneusement mis en exergue, tant la résistance peut facilement anesthésier les enthousiasmes du début. Offrir des résultats palpables dans un délai raisonnable est un gage de réussite à long terme.
- Entamer trop rapidement le chant de la victoire. Même si c'est tentant, le dirigeant doit se garder d'annoncer que le rivage est atteint, alors que seules quelques étapes positives ont été franchies.

Le risque est de voir la tension se réduire, les efforts s'atténuer et la volonté de changement s'arrêter puis disparaître.

- Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. Les normes et les valeurs doivent impérativement prendre le relais de la volonté. C'est lorsque le changement se repère dans la culture que l'objectif est atteint. De même, sur une longue période, les hommes passent, les responsabilités changent. Les successions et les promotions doivent être décidées dans la logique du changement.

¹ J-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, op.cit., p403-404.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Pour résumer ces enseignements sur le changement, on peut retenir la nécessité :

- de faire admettre l'obligation du changement ;
- de communiquer une vision générale du changement ;
- de créer une vision opérationnelle du changement ;
- d'intégrer le changement et la gestion des ressources humaines.

7 Les modèles du changement

Plusieurs auteurs proposent des modèles de processus de changement, on a choisi trois modèles essentiels :

7.1 **Le modèle de KURT LEWIN (1947)**

La théorie de LEWIN met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur, il essaie de mettre en valeur la personnalité dynamique.

Dans son modèle, qui a été principalement intéressé par le changement d'attitudes, Lewin soutient le processus de changement évolutif qui suivra une voie caractérisée par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon la personne ou le groupe affecté :¹

- a) Le dégel ou la dé cristallisation : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.
- b) La transition : Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Au cours de cette étape, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.
- c) Le regel ou la recristallisation : C'est l'étape du changement. Dans cette phase, le changement est automatiquement intégré dans les nouvelles procédures. De plus, de nouvelles attitudes, valeurs et comportements ont commencé à se stabiliser et à recristalliser.

¹ Zid Rim, op.cit., p31-32.

7.2 Le modèle de COLLERETTE et AL(1997)

Le modèle de Collerette Pierre est inspiré des travaux de Kurt Lewin. Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation du changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment s'y adaptent. Le modèle de Collerette est constitué de quatre phases comme suit :¹

- a) L'éveil : C'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.
- b) La désintégration : Cette phase consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.
- c) La reconstruction : Durant cette phase, l'individu se met à la recherche de nouvelles significations qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.
- d) L'intégration : cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Durant cette phase, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

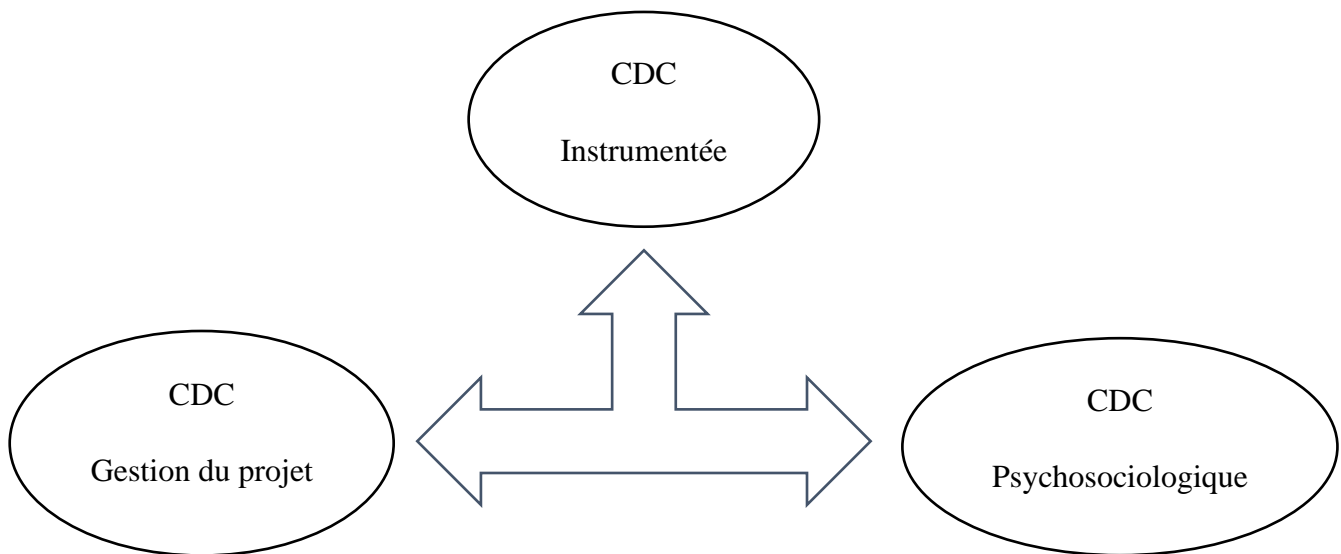
¹ Aidi Lillia, Barache Ouerdia, op.cit., p17-18.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

7.3 Le modèle d'AUTISSIER ET MOUTOT(2010)

Les recherches d'AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) montrent que le pilotage du changement se réalise par des cabinets externes. Ils ont suggéré un modèle des offres en conduite du changement constitué en trois approches comme suit ¹:

Figure 2 : les modèles du changement



La source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, conduite de changement concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P 04.

a) La conduite du changement « instrumentée » :

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impact et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

¹ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p39-40.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

b) La conduite du changement « psychosociologique » :

Elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petite taille, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

c) La conduite du changement de « gestion de projet » :

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

8 Les étapes de la conduite de changement

Pour piloter le changement, il est nécessaire de comprendre ce qu'il entraîne notamment son impact sur les individus et la façon dont ils réagissent. Ils y'a plusieurs modèles et théories sur la manière de mener le changement, JOHN KOTTER, professeur à Harvard Business School et expert en changement décrit un processus complet en 8 étapes qui facilite la planification et le pilotage de changement. Ces étapes sont :¹

Etape 1 : créer un sentiment d'urgence

Cette première étape sert de catalyseur, c'est-à-dire de trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voir la dramatisation de la situation.

Il faut noter, qu'il est important de réserver des efforts suffisants à cette étape.

¹ Chouali Célia, Chouali Farah, op.cit., p26-28.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Etape 2 : former une coalition puissante

Le rôle des leaders n'est pas seulement de gérer le changement mais de le piloter. Aucun leader ne peut rassembler les ressources nécessaires pour faire la différence. C'est pourquoi vous devez construire une forte équipe et influente autour du projet. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les acteurs ayant une réelle influence et de les intégrer dans l'équipe. Ils ne proviennent pas nécessairement d'un site très fréquenté par la hiérarchie de l'entreprise. Il rassemble également d'autres éléments qui constituent une légitimité aux yeux des personnes affectées par le changement.

Il est essentiel que l'ensemble des responsables doivent être partant pour que le changement se produise.

Etape 3 : créer une vision de changement

Les changements créent des situations d'incertitude, afin de les réduire, il est nécessaire de rendre le futur franc tangible, et de ne pas se contenter que sur l'implicite.

Pour mobiliser les gens, il faut donc présenter une vision qui les inspire, les calme et les motive. La vision donnera un sens et un objectif aux contributions individuelles.

Etape 4 : communiquer la vision

Après une description précise de l'avenir, il est important de la communiquer et cela ne devrait pas seulement être une présentation formelle pour toutes les personnes impliquées, mais également une partie de la vie quotidienne.

Une communication dynamique orientée vers le travail qui rappelle le besoin urgent de changement.

Etape 5 : lever les obstacles au changement

La direction doit généralement fournir un soutien dans 4 domaines :

- Développement de la structure
- Développement de systèmes de gestion (tels que le recrutement, les récompenses, l'évaluation des performances et la gestion professionnelle)
- Mettre en œuvre la formation nécessaire (par exemple obtenir de nouvelles attitudes et soutenir l'apprentissage sur le terrain).
- Faire face aux gestionnaires qui veulent changer par un dialogue honnête et le mettre à l'écart si nécessaire.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Etape 6 : démontrer rapidement des résultats

En l'absence de preuves concrètes des résultats, les principaux acteurs risquent de retirer leur soutien au projet.

Il est donc nécessaire de fixer des objectifs d'amélioration à court terme et de former des équipes dédiées à ces objectifs, puis de s'efforcer de rendre ces succès très visibles.

Etape 7 : bâtir sur ces résultats

Malgré ces premières victoires, il faut veiller à maintenir un sentiment d'urgence

Nous devons également accélérer le mouvement en démarrant de nouveaux projets qui nous semblent essentiels.

Etape 8 : ancrer les nouvelles pratiques

La dernière étape consiste à inclure l'état final attendu qui est devenu une réalité dans la culture.

La culture est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement qui caractérisent une organisation.

Pour installer des changements dans la culture, vous devez :

- Communiquer fortement sur les relations entre les nouvelles attitudes et l'amélioration des performances.
- Communication sur l'ancienne culture : ses avantages antérieurs et pourquoi elle n'est plus appropriée.
- Offrez des portes de sortie pour ceux qui rejettent l'évolution.
- Assurez-vous que la nouvelle culture guide le recrutement.
- Assurez-vous que les personnes qui partagent la nouvelle culture sont encouragées.

9 Les leviers de la conduite de changement

Selon AUTISSIER ET MOUTOT, pour introduire et mettre en œuvre le changement dans les entreprise, deux grandes catégories de leviers sont identifiés dont : la communication, la formation.¹

¹ Ouzani Fodil, Si Tayeb Saliha, op.cit., p50.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

9.1 La communication

La communication joue un rôle majeur dans la réussite du changement sur le plan organisationnel. La communication doit être extrême pendant le processus de changement intensif dans toute l'entreprise. Comme l'affirme CARTON « changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur de processus de changement »¹. Par conséquent, l'initiateur du changement doit accompagner le processus du changement par un plan de communication pour expliquer les buts, les défis et les leviers dans le choix d'un modèle efficace de changement.

Selon KOURILSKY : *«communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents »*².

De son côté ROMELAR, il a expliqué que : *«quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel»*³.

AUTISSIER et MOUTOT définissent un processus de communication à trois séquences⁴ :

- **la première phase** : correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.
- **La deuxième phase** : Elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.
- **La troisième phase** : Elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches

¹ Slimani Radia, op.cit., p56.

² Ibid, p50.

³ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p41.

⁴ Mansouri Samir, Ikhenache Sofiane, op.cit., p46-47.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficace et une bonne coordination entre les acteurs.

9.2 La Formation

La formation du personnel est considérée comme un investissement. Il permet aux organisations d'augmenter les compétences et la productivité de leurs employés, tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui améliore l'adaptation et la résilience d'un individu aux défis auxquels il est confronté.

La formation est l'une des leviers les plus importantes dans processus de gestion du changement. Il permet d'éviter une éventuelle résistance liée aux exigences de la nouvelle organisation ou le nouveau mode de travail, il permet aussi la facilitation de l'intégration des travailleurs dans le nouveau système qui s'adapte aux technologies nouvellement acquises.

AUTISSIER et MOUTOT considère le changement comment : *«un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure au centre de profits, etc.»*¹

Selon GHADDAB Nadia et AOUADI Sourou, la formation est un : *« ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques »*².

De son côté VATIER définit la formation comme : *« l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer, avec compétence, leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »*³.

MEIGNANT stipule que : *« la formation tend à devenir un atout stratégique, elle a plusieurs rôles. C'est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés, affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte de nouvelles compétences susceptibles de favoriser leur éventuelle réinsertion professionnelle. Elle fournit aussi à ceux qui conservent leur emploi, les*

¹ Hamaoui Sonia, Boumaza Katia, op.cit., p46.

² Ouzani fodil, Si Tayeb Saliha, op.cit., p52.

³ BOUNEBAB Karima, BOUROUF Hafidha, op.cit., p46.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

moyens de s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites dans une organisation. »¹.

9.2.1 Les objectifs de la formation

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin :²

- Premièrement, la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs désireux de changer conduisent au développement du contenu et des compétences de l'emploi. La formation est un moyen important de développement social en permettant des emplois plus qualifiés, ce qui contribue au développement de carrière de l'entreprise ;
- Augmentez ensuite la productivité pour maintenir et améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ;
- Enfin, adaptez les travailleurs aux changements des systèmes relationnels, des modèles organisationnels, des technologies, des marchés et des produits. Ces évolutions ont conduit à une obsolescence rapide des conceptions, technologies, outils et savoir-faire déjà acquis, conduisant à la dépréciation des compétences antérieures : la disparition des emplois traditionnels, les évolutions des compétences requises par la plupart des métiers, et l'émergence de nouvelles compétences.

Ce sont toutes des raisons économiques, des raisons sociales et des considérations personnelles, qui prouvent l'importance de la formation, de la mise en œuvre et de la promotion de l'entreprise.

9.2.2 L'identification des besoins de formation

Pour mettre en place un plan de formation, il faut d'abord identifier les besoins de formation qui doivent être faite chaque année et systématiquement pour tous les travailleurs à partir :³

- Exigences personnelles des employés ;
- La demande est représentée par la ligne de hiérarchie.

¹ MANSOURI Samir, IKHENACHE Sofiane, op.cit., p48

² Sami Boudabouss, L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, cairn.info, 2007/4-5 (n°226-227), consulté le 29/05/2020 à 19 :08, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm#>

³ Sami Boudabouss, L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, cairn.info, 2007/4-5 (n°226-227), consulté le 29/05/2020 à 19 :37, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm#>.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Le supérieur hiérarchique détermine les besoins de formation de son service :

- Grâce à des entretiens personnels avec des subordonnés pour découvrir les difficultés de carrière et le désir de chacun de se former et de se qualifier ;
- Ou un questionnaire préalablement établi par le service formation et diffusé dans toute l'entreprise
- Ou en faisant face aux exigences du poste de travail causées par l'analyse des tâches et les profils des travailleurs
- Habituellement, les chefs de département satisfont à la demande de centraliser leurs services de formation pour formuler un plan de formation annuel et joindre un budget de formation, qui est une traduction financière.

9.2.3 La satisfaction des exigences de formation

Le plan de formation définit les actions de formation dispensées, le personnel concerné, les ressources matérielles et financières consacrées à chaque aspect et le calendrier des actions de formation.

Les grandes entreprises réalisent elles-mêmes tout ou partie de leurs activités de formation en mettant en relation les encadrants professionnels du service formation avec des experts externes. Dans les PME, la formation est déléguée à des organisations externes dans le cadre de l'accord. De toute évidence, pour accroître l'efficacité, les politiques de formation doivent respecter certains principes généraux :¹

- Postulez à tous les employés ;
- Le désir de respecter le sens des besoins des travailleurs ;
- Détermination préalable des exigences de quantité (personnel) et de qualité (évolution des postes de travail et des qualifications).

9.2.4 Les types de formation

La formation professionnelle est une initiative qui continue de se développer dans le cadre de l'entreprise. En fait, il est devenu un pilier important du développement et de l'adaptation de l'entreprise aux changements organisationnels et du marché.

¹ Sami Boudabouss, L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, cairn.info, 2007/4-5 (n°226-227), consulté le 29/05/2020 à 19 :37, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm#>.

Chapitre 02 : la résistance et la conduite du changement

Il implique des chefs d'entreprise, des employés et des professionnels exerçant des fonctions dans plusieurs domaines. La formation professionnelle implique toutes les parties et donc les employeurs et les employés.

On peut distinguer deux types de formation :¹

- A. La formation présentielle en groupe : Un groupe de stagiaires s'est réuni en un seul endroit pour la formation. Habituellement, ces formations sont dispensées dans les grandes villes, ce qui facilite leur obtention par les étudiants. Les établissements de formation ou les entreprises doivent être transparents quant au nombre de participants à la formation.
- Etude de groupe (moins de 10 personnes) : cette formule est propice à l'interaction et à la communication entre le formateur et le stagiaire. Cependant, son coût peut être légèrement plus élevé.
 - Étude en grand groupe (jusqu'à 30 participants) : En revanche, le coût de cette formule est plus faible. Sa particularité est d'être plus anonyme que l'étude de groupe.

- B. La formation présentielle privée : Ce type de formation est généralement choisi par des professionnels de l'immobilier (par exemple, la formation d'agents négociateurs).

Cette méthode d'apprentissage privé permet aux stagiaires de mieux absorber le contenu de la formation et de saisir correctement les connaissances de base. Les créateurs d'entreprises ont généralement tendance à choisir ce type de formation, car il répond en fait mieux à leurs besoins. Formation rapide, précise et efficace.

Au cours de la même période, la formation en face à face privée est beaucoup plus approfondie que la formation en face à face collective.

- C. La formation à distance en ligne (E-LEARNING) :

L'apprentissage via Internet est une méthode d'enseignement et de formation utilisant une plateforme informatique (système de gestion de l'apprentissage LMS). Le principal avantage de cette formation est qu'elle permet aux stagiaires de suivre leur propre apprentissage en fonction de leurs progrès et de leur maîtrise. La plateforme LMS offre une interactivité spécifique, favorisant ainsi l'absorption des informations.

Il est conçu dans un style d'écriture simplifié et est basé sur des diagrammes et des graphiques simplifiés.

¹ Différent types de formation, consulté le 30/05/2020 10h40, <https://www.petite-entreprise.net/P-2582-81-G1-les-differents-types-de-formation.html>

Résumé

Face au changement organisationnel, il est normal que les individus fassent preuve de résistance, ce qui signifie qu'ils sont inquiets. Par conséquent, la nécessité de piloter et de diriger le changement organisationnel est devenue l'un des facteurs clés pour réussir la mise en œuvre d'une stratégie de transformation de l'entreprise.

Pour réussir le changement organisationnel, toutes les entreprises doivent suivre Une méthodologie qui évolue vers un nouveau système de management Compétitif sur le marché. Les articles modifiés doivent être compris, acceptés et utilisés par le personnel concerné dans le cadre organisationnel. En ce qui nous concerne, nous pensons que la gestion du changement doit reposer sur deux leviers de changement, à savoir : Communication et la formation.

Chapitre 3 :

Partie pratique (cas de la banque CPA)

Préface

Les changements multiples que connaît l'environnement dans lequel évolue la banque, nettement perceptibles à travers, notamment, les mutations technologiques et l'avènement de nouvelles exigences d'ordre réglementaire, impactent inévitablement son fonctionnement.

La nécessité d'améliorer sans cesse les performances commerciales et financières de la banque requière, de ce fait, une adaptation permanente de son organisation avec comme objectif fondamental l'amélioration de son système de gouvernance à travers le renforcement de ses dispositifs de pilotage et de supervision.

Dans ce chapitre qui consiste en partie pratique dont l'étude est faite au sein de la banque Crédit Populaire d'Algérie, on va présenter en premier lieu la banque et l'organisme d'accueil et ses structures fonctionnelles et organisationnelles. Ensuite, on va mener notre enquête du terrain afin d'apporter des réponses à notre problématique.

1 Présentation de la banque CPA

1.1 Historique :¹

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 29 Décembre, ses statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n° 67/78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme banque générale et universelle. Il est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères, Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB). En 1985, le CPA a donné naissance à la Banque de Développement Local (BDL), après cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et de 89 000 comptes clientèle. En 1989, il est érigé en Entreprise Publique Economique (EPE), juridiquement structuré en société par actions, Cette période marque ainsi son engagement sur la voie de la commercialité, fort d'une situation financière saine.

Son réseau opérationnel comprend 129 agences et est encadré par 15 équipes opérationnelles. La banque compte 4054 employés, dont 2174 cadres, 1670 maîtrises et 210 agents d'exécution.

¹ Présentation de la banque CPA, <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>, consulté le 04/07/2020 à 21h34

1.2 Evolution de capital

Le capital social de la banque CPA fixé au début de 15 millions da puis il a évolué comme suit :

Tableau 3: évolution du capital de la banque CPA

L'année	Le capital
1966	15 millions da
1983	800 million da
1992	5.6 milliard da
1994	9.31 milliard da
1996	13.6 milliard da
2000	21.6 milliard da
2004	25.3 milliard da
2006	29.3 milliard da
2010	48 milliard da

Source : site de la banque CPA.

1.3 Missions de la banque CPA

Le CPA a pour mission : de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Le crédit populaire d'Algérie, étant une banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire de financement ; il traite toutes les opérations bancaires et de financement, réceptionne les dépôts publics octroi du crédit sous toutes les formes, mobilise des crédits extérieurs et souscrit à des prises de participation dans des filiales et des sociétés.

La gamme des produits et services bancaires offerts par le CPA a connu un développement ces dernières années à travers le renforcement de l'activité monétaire depuis

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

1990. Et le lancement de nouveaux produits tel que le financement des PME/PMI et les micros entreprises, les crédits immobiliers et les crédits destinés aux particuliers.

2 Organisation mission et attribution des structures

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, la Présidence Direction Générale, le Cabinet du PDG, le Secrétariat Général, onze (11) Divisions et la Direction de l'Organisation et de la Réglementation placée sous l'autorité directe du Président Directeur Général.

Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

L'organigramme général de la banque s'articule autour des organes et structures dont les missions et attributions sont décrites ci-dessous.

2.1 Organes statutaires

2.1.1 L'assemblée générale de l'actionnaire

L'Assemblée Générale de l'Actionnaire est l'organe statutaire représentant les droits du propriétaire (l'état algérien).

Elle statue (i) en session ordinaire, sur les actes de gestion et d'administration de la banque et, (ii) en session extraordinaire, sur les questions liées aux modifications statutaires notamment celles relatives à l'objet social, l'augmentation ou la réduction du capital social, les prises de participation et le transfert du siège social en dehors de la Wilaya d'Alger.

Parmi les pouvoirs de l'Assemblée Générale de l'Actionnaire figure, également, la désignation des administrateurs et des commissaires aux comptes.

2.1.2 Le conseil d'administration

Le Conseil d'Administration est, conformément aux statuts de la banque, l'organe délibérant investi des pouvoirs les plus étendus pour représenter et agir en toutes circonstances au nom de la banque. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social de la banque et sous réserves de ceux relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale de l'Actionnaires tels que décrits ci-dessus.

Il est également, doté d'un Comité d'Audit pour l'assister dans l'exercice de ses missions.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que les pouvoirs qui lui sont dévolus sont déclinés respectivement dans les articles 11 et 12 des statuts de la banque.

2.1.3 La présidence-direction générale

La Présidence - Direction Générale est l'organe central de pilotage, d'impulsion, de coordination et de contrôle. Elle gère les affaires de la banque, définit sa politique générale, détermine et exécute sa stratégie et les plans d'actions qui en découlent.

A ce titre, et afin d'accomplir ses missions, le Président Directeur Général est assisté d'un Chef de Cabinet, d'un Secrétaire Général, de onze (11) Chefs de Division et d'un Directeur central chargé de l'organisation et de la réglementation.

Les Chefs de Divisions exercent, par délégation du Président Directeur Général, une autorité fonctionnelle et hiérarchique sur les structures placées sous leurs responsabilités respectives.

2.2 Le secrétariat général

- a. Mission et attributions : Placé sous l'autorité directe du Président Directeur Général, le Secrétariat Général est dirigé par un Secrétaire Général "S.G" qui assure les missions de coordination, d'animation et d'orientation des activités de la banque qui lui sont rattachées.

Le Secrétaire Général assure les missions d'encadrement et de supervision des activités qui lui sont dévolues par texte séparé.

- b. Organisation : Le Secrétariat Général dispose de cadres chargés, chacun en ce qui le concerne, de la coordination et du suivi des dossiers relatifs aux différents compartiments de la banque.

2.3 Le cabinet du PDG

- a. Missions et attributions : Placé sous l'autorité directe du Président Directeur Général, le Cabinet est dirigé par un responsable ayant rang de Chef de Division. Il assure les missions et attributions suivantes :
- Présenter, pour prise de décision, au Président Directeur Général, les dossiers émanant du secrétariat général.
 - Assurer les travaux de secrétariat des différents organes de décision de la banque pour lesquels il est désigné.
 - Coordonner les missions des cabinets conseils (assistance externe) dans le cadre des différents projets retenus par la banque.
 - Exécuter tous travaux ou missions conférés par le Président Directeur Général.
- b. Organisation : Le Cabinet dispose de cadres chargés, chacun en ce qui le concerne, de la coordination et du suivi des dossiers relatifs aux différents compartiments de la banque.

2.4 La direction de l'organisation et de la réglementation

- a. Missions et attributions : Placée sous l'autorité directe du Président Directeur Général, la Direction de l'Organisation et de la Réglementation "DOR" assure les missions et attributions suivantes :
- Concevoir, mettre en place et améliorer le système d'organisation de la banque.
 - Elaborer, en relation avec les différentes structures de la banque, les procédures de gestion couvrant les divers domaines d'activité de la banque et formaliser les dites procédures sous forme de textes réglementaires internes.
 - Gérer le dispositif réglementaire et veiller à sa mise à jour en fonction des besoins et de l'évolution du cadre législatif et réglementaire régissant l'activité bancaire.
- b. Organisation : La Direction de l'Organisation et de la Réglementation est constituée de deux Départements :
- Le Département Organisation.
 - Le Département Réglementation.

2.5 Les Divisions

Chaque compartiment d'activité est organisé par fonctions homogènes et complémentaires intégrées au sein d'une Division.

Chaque Division regroupe des structures appelées "Direction" ou "Cellule" en fonction du domaine et de l'importance de l'activité exercée.

Les Divisions assument, chacune en ce qui la concerne, les prérogatives liées au pilotage des activités qui lui sont rattachées. A ce titre, elles constituent des structures de conception, d'animation, de coordination, de traitement des opérations et de supervision.

Les Chefs de Divisions sont responsables, chacun dans les domaines d'activités relevant des structures qui lui sont rattachées, de la conduite de la politique de la banque, de la réalisation des objectifs et des règles de bonne gestion qui doivent être scrupuleusement appliquées dans lesdits domaines.

De ce fait, chaque Chef de Division est responsable de l'accomplissement des missions et de l'exercice des attributions dévolues à la Division dont il a la charge et des Directions qui lui sont rattachées. En conséquence, les Chefs de Divisions assurent le contrôle :

- de l'accomplissement des missions des structures placées sous leur autorité ;
- du rôle et des attributions dévolus aux responsables de ces structures ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- de l'application, par ces derniers, des directives et orientations de la Direction Générale.

La fonction de Chef de Division ne confère pas nécessairement le statut de Cadre Dirigeant à son titulaire.

Le schéma d'organisation de la banque, objet de la présente Lettre Commune, comprend onze (11) Divisions dont les missions et attributions sont déclinées ci-dessous :

2.5.1 La division d'exploitation

- a. Missions et attributions : la Division de l'Exploitation "D.EXPL" a pour mission de conduire la politique commerciale de la banque ainsi que l'animation, la coordination et le contrôle de la gestion du réseau d'exploitation.

A cet effet, la Division de l'Exploitation a pour attributions, notamment :

- D'élaborer et proposer le plan de développement du réseau d'exploitation, les objectifs commerciaux ainsi que le plan d'action commercial qui en découle et de veiller à leur mise en œuvre et à leur réalisation ;
 - D'assister, coordonner et contrôler la gestion du réseau d'exploitation ;
 - d'élaborer les études de marché et de développement de nouveaux produits ;
 - D'élaborer et proposer la politique de communication de la banque et participer à sa mise en œuvre ;
 - d'assurer une surveillance permanente du marché financier pour saisir les meilleures opportunités en matière de placements financiers ;
 - de promouvoir et développer l'activité bancassurance.
- b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les structures suivantes :
- La Direction du Réseau " D.R".
 - La Direction du Marketing et de la Communication " D.M.C".
 - La Direction de la Gestion des Valeurs Mobilières "D.G.V.M".
 - La Cellule Bancassurance "C.B.A".

2.5.2 La division des engagements

- a. Missions et attributions : La Division des Engagements "D.E" a pour missions de proposer et de conduire la politique de crédit de la banque. Dans ce cadre, elle est chargée de l'analyse, de la gestion et du suivi des crédits mis en place en direction des différents segments de clientèle de la banque.

Elle a, également, pour mission de conduire la politique de constitution de filiales et de prises de participation.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

A cet effet, la Division des Engagements est chargée, notamment :

- d'élaborer et de proposer la politique de crédit de la banque ;
- de participer à la mise en place de la réglementation liée à la gestion et au suivi des crédits ;
- de veiller au respect strict de la réglementation tant interne qu'externe en matière de distribution de crédits, notamment en ce qui concerne l'application de la réglementation prudentielle ;
- de mettre en œuvre la stratégie de développement des filiales et participations et exécuter le plan d'action qui en découle.

b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les Directions suivantes :

- La Direction du Crédit aux Industries et Services " D.C.I.S".
- La Direction du Financement des Grandes Entreprises "D.F.G.E".
- La Direction du Crédit aux Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique " DC. BTPH".
- La Direction des Crédits Spécifiques et aux Particuliers " D.C.S.P".
- La Direction des Filiales et Participations " D.F.P".

2.5.3 La division de la monétique et des moyens de paiement

a. Missions et attributions : La Division de la Monétique et des Moyens de paiements "D.M.M.P" a pour mission de proposer et de conduire la politique de la banque en matière de développement et de modernisation de l'activité monétique et de l'utilisation des instruments de paiement. Dans ce cadre, elle est chargée de mettre en place un dispositif de veille technologique en rapport avec l'activité monétique et ce, à l'effet d'élargir et d'enrichir la gamme de produits et services de la banque. A cet effet, la Division de la Monétique et des Moyens de paiement est chargée, notamment :

- de développer et moderniser l'ensemble des moyens de paiement ;
- d'élaborer et proposer la politique de développement et de modernisation de l'activité monétique ;
- de participer à la mise en place de la réglementation de gestion et de suivi de l'activité des instruments de paiement et de la monétique ;
- de veiller au respect strict de la réglementation tant interne qu'externe en matière de gestion de la monétique et d'utilisation des instruments de paiement.

b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les structures suivantes :

- La Direction de la Monétique " D.M".
- La Direction des Moyens de paiement "D.M.P".
- La Direction Technique des Systèmes de Paiement " D.T.S.P".

2.5.4 La division des affaires internationales

a. Missions et attributions : La Division des Affaires Internationales "D.A.I" a pour missions, notamment :

- de veiller au respect, par les structures concernées de la banque ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- de la réglementation relative au contrôle des changes et à la bonne exécution des opérations du commerce extérieur ;
 - de développer et appliquer la politique de la banque en matière de financements extérieurs ainsi qu'en matière de promotion et de financements des exportations;
 - d'assister le réseau d'exploitation de la banque dans le domaine de la réglementation du commerce extérieur et du change ainsi que dans le domaine du conseil de la clientèle dans ses opérations à l'international ;
 - de promouvoir les instruments de couverture de change et autres produits dérivés en relation avec la Direction de la Trésorerie ;
 - de développer les instruments nécessaires pour la maîtrise du risque de change, notamment celui en relation avec les transactions du commerce extérieur.
- b. Organisation : Sont rattachées à cette Division, les directions suivantes :
- La Directions des Opérations Extérieures " D.OP.EX".
 - La Direction des Financements Extérieurs "D.F.EX".

2.5.5 La division des systèmes d'information

- a. Missions et attributions : La Division des Systèmes d'Information "D.S.I" a pour missions de concevoir, de conduire et mettre en œuvre la politique de la banque en matière de systèmes d'information en veillant à leur développement et modernisation, leur cohérence globale et leur sécurité. A ce titre, elle est, notamment, chargée :
- de définir et proposer aux organes de décision habilités de la banque les stratégies et les politiques de développement et de sécurité des systèmes d'information ;
 - d'élaborer les plans de développement liés aux systèmes d'information de la banque et conduire les projets informatiques et de modernisation qui en découlent ;
 - d'assurer la veille technologique dans les domaines relevant de ses attributions ;
 - d'assister les structures métiers dans la conception et la mise en œuvre des systèmes d'informations spécifiques à leurs activités ;
 - de développer la maîtrise d'œuvre à travers la conception, la réalisation et la maintenance des solutions informatiques ;
 - d'élaborer les programmes d'investissement en matière d'équipements informatiques et doter les utilisateurs de moyens performants ;
 - d'assurer la gestion de l'ensemble des composantes de l'infrastructure informatique : Equipements, Réseaux de transmission de données, logiciels, etc... ;
 - d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de reprise d'activité de manière à garantir la continuité d'exploitation des systèmes informatiques, notamment les sites de production informatiques.
- b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les structures suivantes :
- La Direction des Etudes et Réalisations Informatiques " D.E.R.I".

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- La Direction du Traitement Informatique "D.T.I".
- La Cellule Réseaux Informatiques et Télécommunication "C.R.I.T".
- La Cellule Sécurité des Systèmes d'Information "C.S.S.I".

2.5.6 La division financière

- a. Missions et attributions : La Division Financière a pour mission de concevoir et mettre en œuvre la politique financière de la banque, d'assurer la gestion de la fonction comptable et de mettre en place le système de contrôle de gestion de la banque. A ce titre, elle est, notamment, chargée :
- d'améliorer la gestion de la trésorerie et des ressources financières ;
 - de définir et d'assurer la maintenance des dispositifs et procédures liés à la tenue de la comptabilité de la banque ;
 - de coordonner les travaux relatifs à la communication comptable et financière aux organes de contrôle externe ;
 - de concevoir, mettre en place et maintenir le système de contrôle de gestion de la banque.
- b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les structures suivantes :
- La Direction de la Trésorerie "D.T".
 - La Direction de la Comptabilité " D.C".
 - La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion " D.P.C.G".

2.5.7 La division de la logistique et du patrimoine

- a. Missions et attributions : La Division de la Logistique et du Patrimoine "D.L.P" a pour mission de proposer et de conduire la réalisation et la modernisation des infrastructures de la banque. Elle assure, également, le soutien logistique et administratif à l'ensemble des structures de la banque dans les domaines relevant de ses prérogatives et veille à la préservation et à la sécurité du patrimoine mobilier et immobilier. A ce titre, elle est, notamment :
- d'élaborer les programmes de développement et de modernisation du patrimoine immobilier de la banque et d'assurer le suivi de leur réalisation ;
 - de mettre en place le dispositif et les procédures de gestion du patrimoine de la banque et d'assister les structures de la banque dans leur application ;
 - de définir et d'assurer la maintenance du dispositif réglementaire régissant la passation des contrats commerciaux avec les tiers ;
 - de définir et de proposer la politique d'investissement des moyens matériels et de veiller à sa mise en œuvre ;
 - de consolider, dans le cadre de la procédure budgétaire en vigueur, les besoins des structures de la banque en moyens matériels et d'élaborer leurs programmes de réalisation ;
 - d'élaborer la politique de maintenance des équipements de la banque ainsi que les procédures y relatives et de veiller à leur application ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- d'élaborer la politique de sécurité du patrimoine de la banque et de veiller à sa mise en œuvre ;
 - de s'assurer de la fiabilité des dispositifs mis en place pour la préservation et la sécurité des personnes et des biens meubles et immeubles ;
 - d'élaborer la politique de gestion des archives de la banque ainsi que les procédures y relatives et de veiller à leur application.
- b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les Directions suivantes :
- La Direction du Développement des Projets " D.D.P".
 - La Direction de l'Administration Générale " D.A.G".
 - La Direction de la Protection du Patrimoine " D.P.P".

2.5.8 La division des ressources humaines

- a. Missions et attributions : La Division des Ressources Humaines "DRH" a pour mission de proposer et de conduire la politique des ressources humaines et de la formation de la banque. A ce titre, elle est, notamment, chargée :
- de définir et de soumettre aux instances de décision habilitées les politiques des ressources humaines de la banque et de veiller à leur mise en œuvre ;
 - de consolider, dans le cadre de la procédure budgétaire en vigueur, les besoins des structures de la banque en matière de moyens humains et d'élaborer les programmes de recrutement y afférents ;
 - de définir et de soumettre aux instances de décision habilitées les politiques de formation et de renforcement des compétences de la banque et de veiller à leur mise en œuvre ;
 - d'élaborer les programmes de formation de la banque et d'assurer l'encadrement et le suivi de leur réalisation.
- b. Organisation : Sont rattachées à la Division, les entités suivantes :
- La Direction du Personnel et des Relations Sociales " D.P.R.S ".
 - La Direction de la Formation "D.F.O".
 - Le Centre de Formation de Bou-Ismaïl "C.F.BI".

2.5.9 La division du recouvrement, des affaires juridiques, et du contentieux

- a. Missions et attributions La Division du Recouvrement, des Affaires Juridiques et du Contentieux "D.R.A.J.C" a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique de recouvrement des créances litigieuses et contentieuses de la banque. Elle assure, par ailleurs, la gestion des affaires juridiques, toutes natures confondues, et assiste, les structures de la banque, dans ses domaines de compétences. Dans ce cadre, elle est, notamment, chargée :
- d'élaborer les stratégies de recouvrement des créances et veiller à leur mise en œuvre par les différents intervenants dans la filière recouvrement ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- de concevoir et mettre en place le dispositif de suivi des créances dont le recouvrement par voie judiciaire ;
 - d'étudier et proposer toute solution de règlement amiable de façon à éviter de recourir systématiquement au recouvrement judiciaire ;
 - d'assister les structures de la banque dans la gestion de leurs affaires contentieuses toutes natures confondues ;
 - de formuler les avis juridiques nécessaires sur les dossiers soumis à son appréciation par les structures de la banque et recourir, le cas échéant, aux avocats conseils pour les affaires revêtant une certaine complexité ;
 - de veiller à la représentation et à l'assistance, sur le plan juridique, des structures de la banque devant les juridictions.
- b. Organisation : Sont rattachées à la D.R.A.J.C, les Directions suivantes :
- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux " D.A.J.C".
 - La Direction du Recouvrement " D.REC".

2.5.10 la division des risques et du contrôle permanent

- a. Missions et attributions : La Division des Risques et du Contrôle Permanent "D.R.C.P" a pour mission de proposer, de conduire et de mettre en œuvre les politiques couvrant les domaines relatifs à la gestion des risques et à la supervision du contrôle permanent. La D.R.C.P a pour missions, notamment :
- de définir, en relation avec les structures métiers, les systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque, et d'assurer leur maintenance et leur mise à jour en fonction de l'évolution de la réglementation, d'une part, et du développement des activités et métiers de la banque, d'autre part ;
 - de veiller à l'application stricte, par les structures de la Banque, des procédures adossées aux systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent ;
 - d'assister les structures de la Banque dans la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent ;
 - de tenir et mettre à jour la cartographie des risques et d'assurer, conformément aux règles et normes prudentielles, la surveillance globale des risques auxquels pourrait s'exposer la Banque et de veiller au bon fonctionnement des dispositifs d'alerte ;
 - d'exercer, de façon régulière et constante, les contrôles permanents requis sur toutes les activités et métiers de la Banque ;
 - de s'assurer de la conformité du dispositif réglementaire de la Banque par rapport aux textes législatifs et réglementaires d'une manière générale et ceux régissant le domaine bancaire en particulier ;
 - de veiller au respect strict des dispositifs liés à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
 - de coordonner les travaux liés à l'établissement du rapport annuel sur la surveillance des risques tel que requis par le Règlement Banque d'Algérie N°

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

1108 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

- b. Organisation : Sont rattachées à la D.R.C.P, les structures suivantes :
- La Direction de Surveillance du Risque Crédit " D.S.R.C".
 - La Direction de la Conformité " D.C.F". · La Cellule des Risques Financiers "C.R.F".
 - La Cellule des Risques Opérationnels "C.R.O".

2.5.11 La division du contrôle périodique

- a. Missions et attributions La Division du Contrôle Périodique " D.C.P" assure, dans le cadre de son plan annuel de visites, des missions de vérification et de contrôle de la régularité des opérations effectuées par les différentes structures de la banque et veille au respect de la réglementation interne et externe les régissant. Elle engage, en outre, des missions ponctuelles ou spéciales d'investigation consécutivement à la survenance d'incidents ou autres faits préjudiciables à la banque. La D.C.P engage, par ailleurs, selon un programme pré établi, des missions d'audit et d'évaluation de la pertinence des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre par la banque.

Dans ce cadre, la D.C.P :

- veille au respect, par l'ensemble des structures de la banque, de la réglementation tant interne (procédures de traitement des opérations, schémas d'organisation des structures, dispositifs de gestion et de contrôle des activités, ...), qu'externe (réglementation prudentielle, contrôle de change, dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent, ...) ;
- évalue la qualité et la pertinence du contrôle interne sur l'ensemble des activités de la banque et propose les recommandations nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de la pertinence du système de contrôle interne ;
- assure un contrôle orienté vers la régularité et la conformité des opérations par rapport à la réglementation et aux procédures en vigueur tout comme elle doit s'assurer, lors de ses investigations, que la vérification des opérations, de même que le contrôle hiérarchique et fonctionnel sont exercés régulièrement et correctement par les structures concernées.

A ce titre, la D.C.P a pour missions de :

- vérifier les dispositifs et moyens mis en œuvre pour assurer la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes ;
- proposer des recommandations pour remédier aux éventuels dysfonctionnements constatés ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- fournir, à la Direction Générale, des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations relatives aux audits et évaluations réalisés, notamment sur la qualité du contrôle interne ;
 - suivre la mise en œuvre, par les structures de la banque, des recommandations de l'audit interne et externe ainsi que celles des organes de contrôle légal.
- b. **Organisation** : Sont rattachées à la D.C.P les deux (02) entités suivantes :
- La Direction de l'Audit Interne " D. A ".
 - L'Inspection Générale " I.G" organisée en une structure centrale (Inspection Générale) et cinq (05) entités (Inspections) régionales : Centre, Est, Ouest, Sud et Tizi Ouzou.

2.6 Les organes d'aide à la prise de décision, de coordination et d'assistance à la gestion

Il s'agit d'organes qui ont pour missions :

- d'aider à la prise de décisions particulièrement en ce qui concerne la stratégie de développement de la banque et des différentes politiques qui en découlent ainsi qu'en matière de maîtrise des risques ;
- d'assurer une meilleure orientation des structures de la banque dans un cadre es dossiers stratégiques ou thématiques d'importance particulière.

Dans ce cadre, à titre indicatif et non exhaustif, sont énoncés ci-dessous les organes suivants :

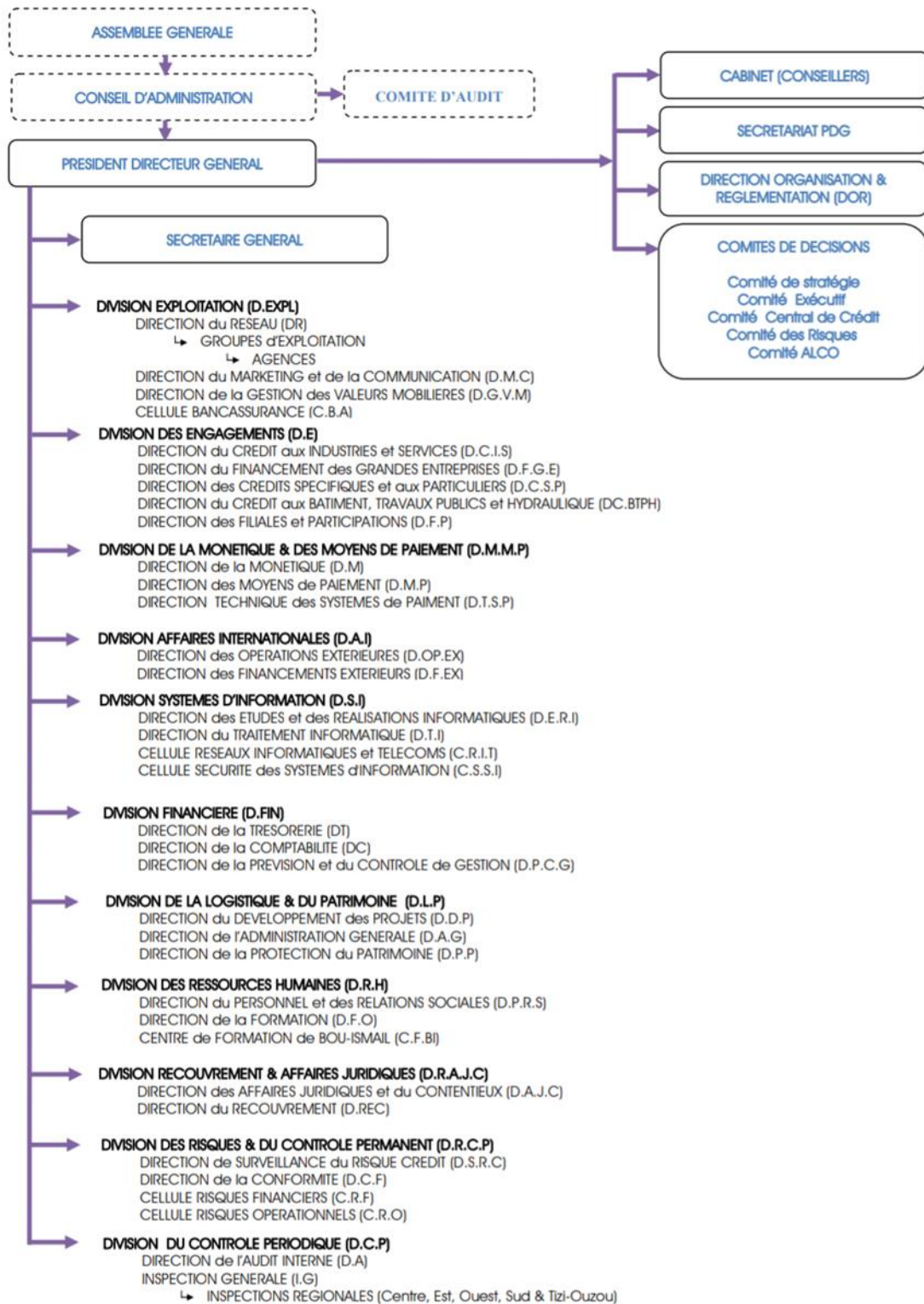
- Le Comité de Stratégie.
- Le Comité Exécutif.
- Le Comité de Crédit Direction Générale.
- Le Comité des Risques.
- Le Comité ALCO.

La création d'autres comités pourrait être envisagée à chaque fois que nécessaire

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

2.7 L'organigramme de la banque CPA

Figure 3 : l'organigramme globale de la banque CPA



La source : document de la banque

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

3 Présentation de l'organisme d'accueil(D.R.H)

Pour réaliser notre stage pratique de projet fin étude, la Direction des ressources humaines qui situe à « BirMoradRais » nous a ouvert ses portes.

La Direction des Ressources Humaines est rattachée à la Direction Générale Adjointe chargée de l'Administration et des Moyens.

Elle a pour missions principales de :

- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines, en cohérence avec la stratégie de la Banque, dans les domaines de la gestion de l'emploi, du recrutement, de la gestion des carrières, de l'avancement, de la formation, de la gestion des rémunérations, de l'administration du personnel et de la communication interne;
- gérer de manière optimum les ressources humaines en veillant à diagnostiquer et analyser les facteurs d'efficacité et les causes de dysfonctionnement des ressources humaines dans la Banque, et à proposer les mesures adéquates de traitement ;
- traduire les orientations de la Direction Générale par des plans d'actions, en matière d'administration et de développement des ressources humaines, devant garantir la réalisation des objectifs opérationnels et/ou des missions fonctionnelles à court et à moyen terme, fixés à la Direction des Ressources Humaines en coordination avec les autres directions de la Banque ;
- contrôler la régularité d'application de la convention collective de travail, du règlement intérieur et la conformité des actes administratifs y afférents, et veiller au développement de la communication interne avec le collectif du personnel et les représentants des travailleurs pour l'amélioration du climat social de la Banque.

A ce titre, elle est chargée principalement de :

- planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités et des projets dévolus à la fonction ressources humaines conformément aux plans, aux budgets, aux normes de travail et aux règlements de la Banque ;)
- développer, intégrer et mettre en œuvre des dispositifs et des processus de gestion de ressources humaines devant accompagner les stratégies développées dans le cadre des plans annuels et pluriannuels de développement ;
- mettre en place un dispositif de communication destiné à motiver, à mobiliser et à impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs d'activité ;
- veiller à l'actualisation et à l'application de nouvelles dispositions réglementaires ou conventionnelles en matière de relations de travail, à la mise à niveau des procédures de gestion et à l'adéquation des instruments, outils et supports de mise en œuvre.

3.1 Les fonctions de la Direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est organisée en cinq fonctions principales :

3.1.1 Fonction Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- Cette fonction consiste à :
 - déterminer, en collaboration avec les structures de la Banque, les besoins prévisionnels en ressources humaines conformément aux organigrammes en vigueur ;
 - veiller à l'adéquation des besoins en ressources humaines, dont doit disposer la Banque, ressources humaines disponibles en termes d'emplois, d'effectifs, de qualifications et de compétences ; assurer le pilotage des dispositifs de gestion des emplois, de la rémunération, des compétences et des qualifications ;
 - mettre en œuvre les plans et les budgets notifiés aux structures ;
 - promouvoir, développer et intégrer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
 - établir les plans d'actions en matière de gestion de l'emploi et des effectifs, d'ajustement des excédents ou des déficits par des redéploiements ou des reconversions professionnelles ;
 - élaborer et mettre en œuvre un dispositif d'information et de contrôle de gestion des ressources humaines ;
 - élaborer et mettre en œuvre un système d'appréciation, de stimulation et d'évaluation des performances individuelles et collectives du personnel ;
 - assurer la gestion du système de classification professionnelle et de l'actualisation du répertoire des emplois et des fonctions bancaires ;
 - réaliser des études et des rapports de synthèse sur la situation des emplois et des compétences de la Banque.

La fonction gestion prévisionnelle des emplois et des compétences composés de deux (02)

Secteurs :

- Secteur Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- Secteur Contrôle de Gestion Sociale.

3.1.2 Fonction Recrutement et Gestion des Carrières

Cette fonction consiste à :

- déterminer, en collaboration avec les structures de la Banque, les besoins prévisionnels de recrutement ;
- mettre en œuvre les plans annuels de ressources humaines en termes de recrutement, de redéploiement, de reconversion, de mobilité, de promotion et de succession ;
- organiser la gestion des recrutements et de la mobilité professionnelle suivant les normes réglementaires ;
- acquérir, intégrer, adapter et utiliser les dispositifs de tests pour les actions de sélection et d'évaluation du potentiel humain de la Banque ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- superviser et conduire les opérations d'appréciation et de notation au titre de l'avancement annuel ;
- promouvoir, organiser et mettre en place un système de gestion de carrières du personnel fondé sur des normes d'emplois, un référentiel de compétences et un système d'appréciation et d'évaluation des performances ;
- organiser et mettre en œuvre le dispositif d'habilitation et de délégation des signatures autorisées et contrôler les éditions de recueil de signatures ;
- formaliser et matérialiser l'ensemble des actes administratifs relevant du département conformément au processus décisionnel en vigueur ;
- réaliser des études et des rapports de synthèse sur la situation du recrutement et de la gestion des carrières au sein de la Banque.

Le Département Recrutement et Gestion des Carrières composé de trois (03) Services :

- service Sélection et Recrutement
- Service Mobilité et Accréditation de Pouvoirs
- Service Gestion du Potentiel et du Fichier de Compétences

3.1.3 Fonction Relations de Travail

Cette fonction consiste à :

- élaborer et mettre en application les normes de fonctionnement, de gestion et de contrôle administratif en matière de relations de travail, de rémunération, de conservation des dossiers administratifs, de gestion des fichiers du personnel, de traitement des requêtes et du contentieux social, d'information et de communication sociale, de retraite et des prestations sociales et de gestion des registres à caractère légal;
- assurer la gestion du personnel et de la paie ;
- assurer la gestion du social ;
- produire les états statistiques sur les mouvements du personnel ;
- veiller à l'établissement des déclarations fiscales, parafiscales et sociales à caractère réglementaire ; assurer la gestion du contentieux social ;
- superviser le fonctionnement des commissions de discipline ;
- veiller à l'application et à l'actualisation des règles et procédures en matière de relations de travail conformément à la convention collective et aux accords collectifs de travail ;
- formaliser et matérialiser l'ensemble des actes administratifs relevant du département conformément au processus décisionnel en vigueur ;
- réaliser des études et des rapports de synthèse sur la situation de la relation de travail au sein de la Banque.

Le Département Relations de Travail composé de quatre (04) Services :

- Service Juridique et Communication Sociale.
- Service Relations de Travail.
- Service Paie Service Social.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

3.1.4 Fonction Administration et Comptabilité

Cette fonction consiste à :

- □ superviser et contrôler le fonctionnement administratif et comptable de la Direction des Ressources Humaines et des Délégations Régionales à la Formation conformément aux règles et procédures en vigueur ;
- établir et tenir à jour l'inventaire du patrimoine affecté à la structure ;
- participer à l'élaboration des plans et budgets de la structure et des Délégations Régionales à la Formation assurer la gestion et le contrôle administratif et comptable relevant de la structure et des Délégations Régionales à la Formation suivant les règles et les procédures en vigueur;
- assurer la gestion des activités liées à l'avance administrative en matière d'étude de dossiers, de suivi des avances octroyées, de contrôle et de traitement des contentieux ;
- veiller à l'application des normes de sécurité en vigueur au sein de la Banque ;
- formaliser et matérialiser l'ensemble des actes administratifs relevant du département conformément au processus décisionnel en vigueur ;
- réaliser des études et des rapports de synthèse sur la situation de l'administration et de comptabilité au sein de la Banque.

Le Département Administration et Comptabilité composé de trois (03) Services et une (01)

Cellule :

- Service Moyens Généraux Service Comptabilité
- Service Contrôle Comptable et Suivi des Recouvrements
- Cellule Avance Administrative

3.1.5 Fonction Formation

Cette fonction consiste à :

- déterminer, en collaboration avec les structures de la Banque, les besoins prévisionnels de formation ;
- élaborer, proposer et mettre en oeuvre les plans et les budgets annuels et pluriannuels de formation
- promouvoir, développer et mettre en oeuvre un processus de formation intégrant les outils et les techniques de management de formation ;
- promouvoir, développer, organiser et animer le corps de formateurs professionnels internes et externes ;
- concevoir et développer les programmes de mise en situation de travail, d'adaptation et d'intégration professionnelle par les stages pratiques et la formation sur le tas ;
- concevoir et développer les programmes de recyclage du personnel exploitant bancaire sur les situations d'évolution du système d'exploitation bancaire ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- évaluer, suivre et contrôler les activités et les réalisations des Délégations Régionales à la Formation ; prospecter, promouvoir et développer la coopération avec les universités et les instituts spécialisés en matière de formation bancaire ;
- formaliser et matérialiser l'ensemble des actes administratifs relevant de la fonction conformément au processus décisionnel en vigueur ;
- réaliser des études et des rapports de synthèse sur la formation au sein de la Banque.

Le Département Formation composé de trois (03) Secteurs :

- Secteur Conception et Evaluation.
- Secteur Formation Diplômante et Stages.
- Secteur Réalisation et Logistique.

3.2 Rôles et attributions des responsables

Pour assurer l'accomplissement de ses missions, la Direction des Ressources Humaines est dirigée par un Directeur secondé par :

- Un (01) Directeur Délégué à la Formation chargé de superviser les activités du Département Central de Formation et des trois (03) Délégations Régionales à la Formation : Centre, Est, Ouest;
- Quatre (04) Chefs de Départements chargés respectivement de « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », du « Recrutement et de la Gestion des Carrières », des « Relations de Travail » ainsi que de « l'Administration et de la Comptabilité ».

3.2.1 Le Directeur

Le Directeur est responsable du fonctionnement, de la gestion et du développement de la Direction. Dans ce cadre, il est chargé de :

- participer à l'élaboration de la politique des ressources humaines de la Banque et à la définition des objectifs et des plans d'actions qui en découlent ;
- notifier les budgets aux départements et aux délégations régionales à la formation ;
- réaliser les objectifs de la Direction dans le cadre du plan de développement de la Banque ;
- animer, coordonner, diriger, contrôler, suivre et évaluer les activités de la Direction et des délégations régionales à la formation ;
- établir le programme et le rapport d'activités de la Direction et veiller à leur transmission dans les délais fixés aux structures concernées de la Banque ;
- élaborer et mettre en œuvre le budget de la Direction et ordonner les dépenses budgétaires conformément aux normes et aux procédures en vigueur ;
- veiller au strict respect de la réglementation générale et aux procédures en vigueur ;

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

- veiller à la discipline générale du collectif ainsi qu'au respect des règles d'hygiène et de sécurité.

3.2.2 Le Directeur Délégué à la Formation

Agissant sous l'autorité et le contrôle du Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Délégué à la Formation est chargé de :

- seconder le Directeur des Ressources Humaines dans l'accomplissement des missions définies en matière de formation ;
- animer, coordonner, diriger, contrôler, suivre et évaluer les tâches du Département Central de la Formation et des Délégations Régionales à la Formation ;
- animer et évaluer les activités des groupes de travail chargés des questions relatives à la formation ;
- participer aux différentes commissions et comités requérant sa présence ;
- veiller au respect des procédures de traitement des dossiers et opérations, à la qualité des travaux, aux délais de traitement et aux normes de sécurité ;
- assurer l'intérim du Directeur des Ressources Humaines en cas d'absence ou d'indisponibilité ;
- établir des rapports d'activité et de synthèse sur les plans d'actions réalisés en matière de formation ;
- veiller au maintien de la discipline générale et à la préservation du climat social.

3.2.3 Le Chef de Département

Le Chef de Département a pour principales responsabilités de :

- gérer, animer, coordonner, suivre et contrôler les activités du Département ;
- participer à l'élaboration du programme d'actions de la Direction et veiller à son application notamment pour la partie qui le concerne ;
- participer aux travaux de réflexion relatifs à son domaine d'activités et collaborer à ceux initiés par le Directeur de la structure ;
- veiller au respect des procédures relatives à son domaine d'activités, du secret professionnel et de la confidentialité des informations ;
- élaborer le rapport d'activités de son Département ;
- entreprendre toute action susceptible d'assurer le bon fonctionnement du Département ;
- veiller au maintien de la discipline au sein de son Département.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

3.2.4 Le Délégué Régional à la Formation

Sous l'autorité du Directeur Délégué à la Formation, le Délégué Régional à la Formation a pour principales responsabilités de :

- animer, coordonner, diriger, suivre, contrôler et évaluer les activités de la Délégation Régionale à la Formation ;
- participer à l'élaboration des plans, budgets et programmes de formation annuels et mettre en œuvre les plans d'actions dévolus à la Délégation ;
- élaborer des dossiers pédagogiques pour chaque action de formation ;
- participer à l'élaboration du cahier des charges des actions de formation et veiller à leur réalisation ;
- procéder à l'évaluation et au contrôle des actions de formation réalisées et du dispositif de la Délégation ;
- établir le programme et le rapport d'activités de la Délégation Régionale à la Formation ;
- veiller au respect de la réglementation générale et aux procédures en vigueur ;
- veiller à la discipline générale et au respect des règles d'hygiène et de sécurité.

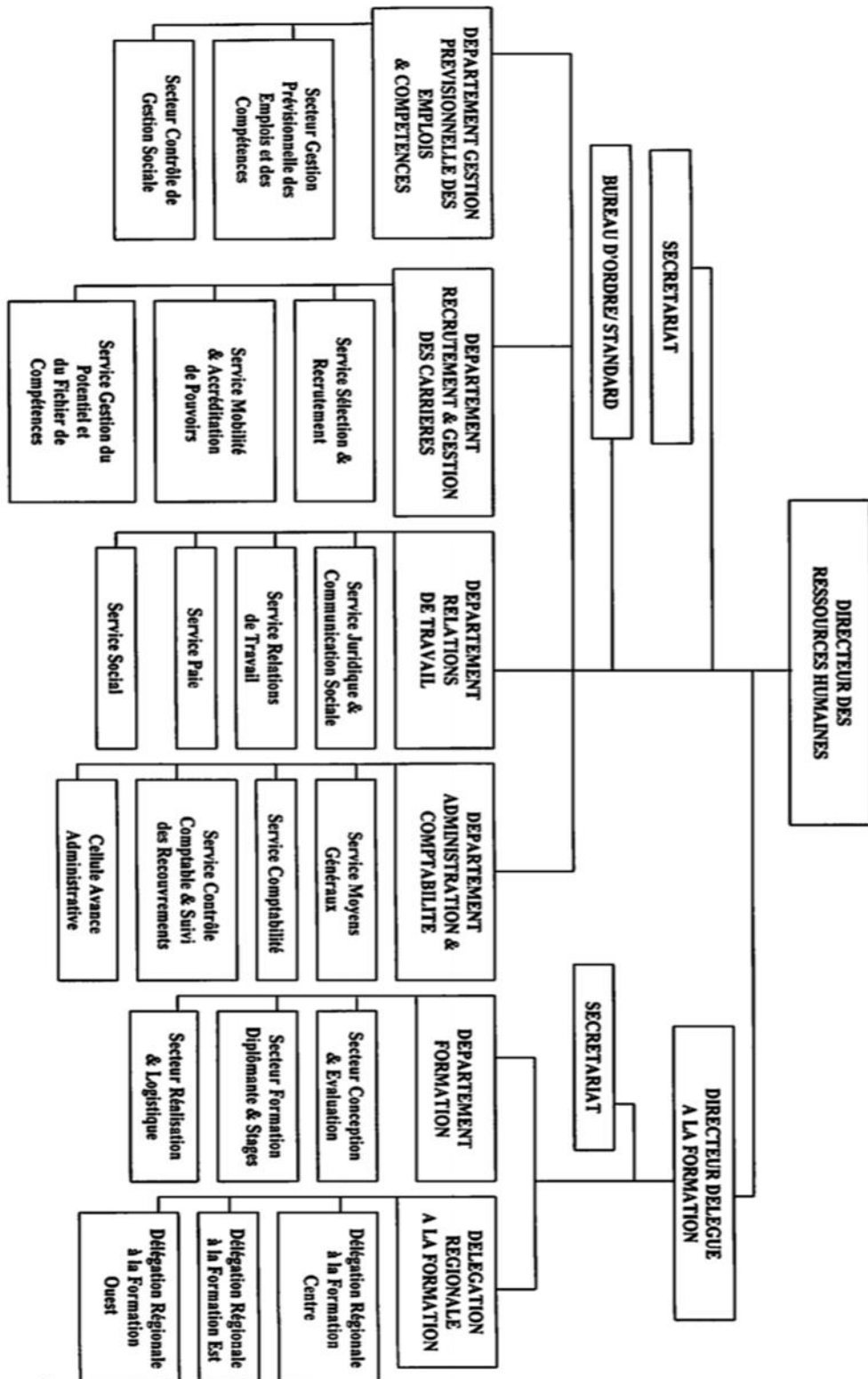
3.2.5 Le Chef de Secteur, de Service ou de Cellule

Le Chef de Secteur, de Service ou de Cellule ont pour principales responsabilités de :

- diriger, coordonner, suivre et contrôler l'activité du Secteur, du Service ou de la Cellule ;
- veiller à l'accomplissement des tâches dévolues au Secteur, au Service ou à la Cellule ;
- veiller au respect des procédures de traitement conformément à la réglementation en vigueur et aux normes de sécurité ;
- veiller à la répartition adéquate des tâches et des moyens (humains, matériels) mis à la disposition du Secteur, du Service ou de la Cellule ;
- assurer la polyvalence des agents ;
- veiller à la circulation de l'information au sein du Secteur, du Service ou de la Cellule.

3.3 L'organigramme de la structure d'accueil(D.R.H)

Figure 4 : organigramme de la DRH



La source : Document de la banque

4 L'enquête de terrain

L'applicabilité de la méthode est essentiel dans toute recherche, mais le choix de celle-ci varie selon le sujet et dépend de la nature et des objectifs de la recherche.

Pour démarrer une recherche empirique, on peut. Utiliser une ou plusieurs méthodes ou même Techniques de recherche pour collecter des données qui seront vérifiées par le suivant.

Dans cette partie, on va présenter les méthodes et techniques à utiliser ainsi que les procédures et l'étude de terrain.

4.1 Les méthodes et techniques utilisés

Pour mener des recherches scientifiques, cela nécessite l'utilisation de méthodes adaptées à notre sujet, qui nous permettent de découvrir un aspect de la réalité. De manière générale, ces méthodes fourniront des informations et de la vérité sur notre travail.

Pour décrire et analyser notre sujet, nous avons appliqué des méthodes et techniques quantitatives, par l'utilisation un questionnaire dont le but est de prouver nos objectifs de recherche, c'est-à-dire de confirmer ou de réfuter nos hypothèses de recherche.

4.2 Population d'étude

Dans notre étude au sein de la banque CPA, on s'est intéressé aux employés de la direction du personnel et relations sociales (DPRS), parce que c'est dans ce département que nous avons mené notre étude de terrain.

Pour avoir des informations sur notre thème, nous avons distribués des questionnaires pour les employés du cette direction (DPRS), un échantillon de 20 personnes et nous avons obtenu que 16 réponses.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

5 L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête de terrain

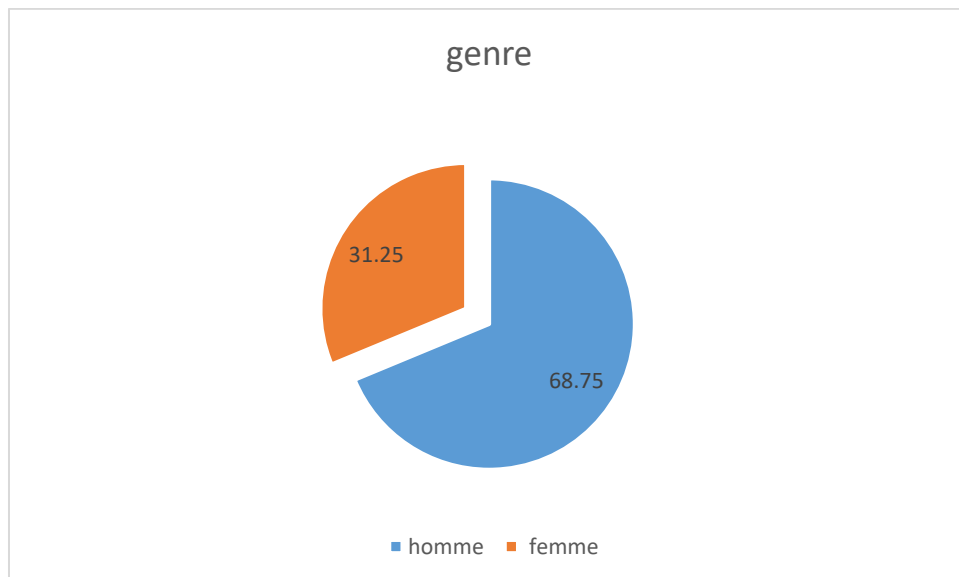
5.1 Les informations sur la population d'étude

Tableau 4: la répartition de la population selon le genre

	Fréquence	Pourcentage
homme	11	68.75
femme	5	31.25
Total	16	100

La source : réalisée par l'étudiant à partir du questionnaire.

Figure 5: la répartition de la population selon le genre



La source : réalisée par l'étudiant à partir du questionnaire.

On constate à partir de ce graphe que 68.75% de la population d'étude est de genre masculin suivi par 31.25% de genre féminin.

On remarque que le pourcentage de genre hommes est plus élevé que celui des femmes, cela s'explique par les exigences des postes et les types des tâches à accomplir.

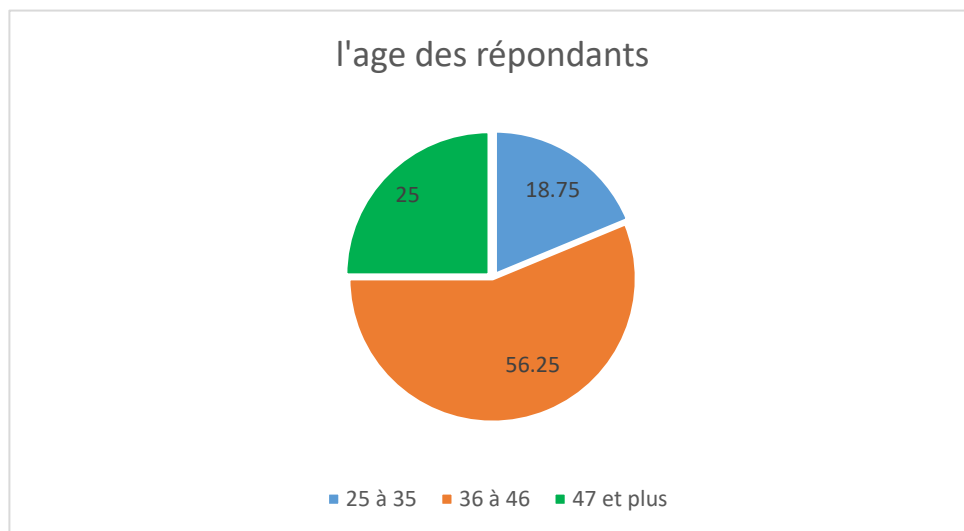
Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 5: la répartition de la population selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
25 à 35	3	18.75
36 à 46	9	56.25
47 et plus	4	25
Total	16	100

La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

Figure 6: la répartition de la population selon l'âge



La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

A partir de ce graphe, on constate que la tranche d'âge (36-46) détient un taux de 56.25%, la tranche d'âge de 47 et plus avec un pourcentage de 25%, et la dernière catégorie d'âge (25-35) avec le taux le plus faible de 18.75%.

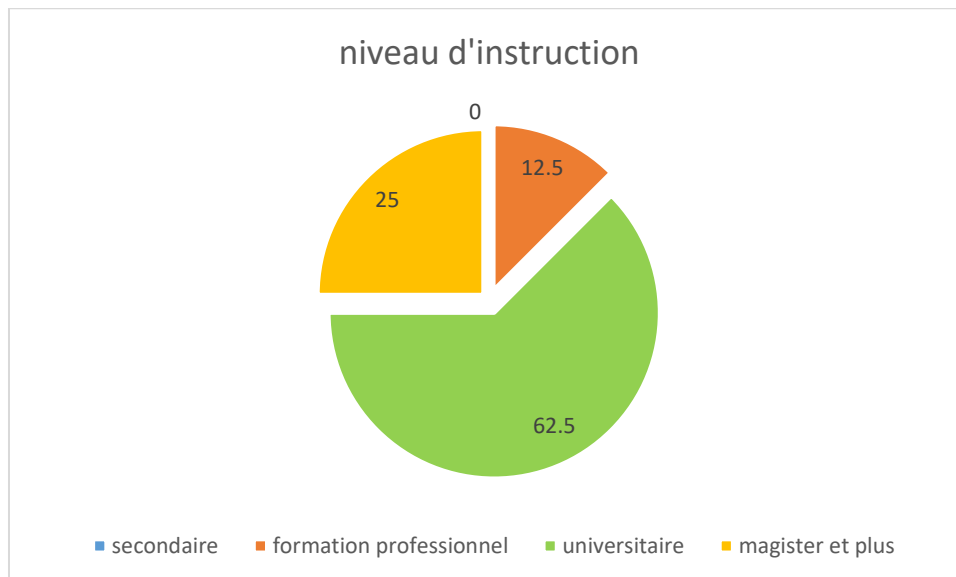
Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 6: la répartition de la population selon le niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage
secondaire	0	0
formation professionnel	2	12.5
universitaire	10	62.5
magister et plus	4	25
Total	16	100

La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

Figure 7: la répartition de la population selon le niveau d'instruction



La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate que la plupart des répondants dans la D.P.R.S ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 62.5% le plus élevée par rapport aux autres catégories, et on remarque qu'aucun de ces répondants n'a un niveau secondaire. Cela se traduit par la politique de recrutement au sein de la banque CPA qui exige d'embaucher des gens qualifiés avec un niveau universitaire.

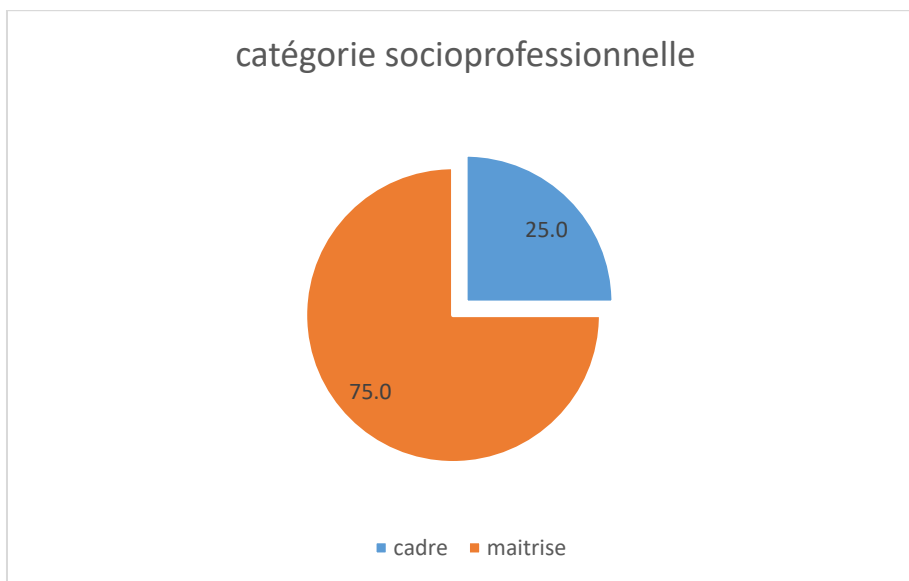
Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 7: la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
cadre	4	25.0
maitrise	12	75.0
Total	16	100.0

La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

Figure 8: la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle



La source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

À partir des résultats du tableau ci-dessus, nous concluons que 75% de la population interrogée sont des agents de maitrise et 25% sont des cadres. Notre échantillon est caractérisé par la diversité des âges, comme nous l'avons déjà montré dans le graphe N05. On constate la même chose en comparaison avec d'autres catégories socioprofessionnelles.

Nous avons ciblé des employés de différents statuts pour assurer une certaine crédibilité à notre recherche.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

5.2 Les données sur le changement

Tableau 8: présence du changement

	fréquence	pourcentage
non	0	0
oui	16	100
Total	16	100

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que 100% de l'échantillon étudiée dit qu'il y a effectivement eu de nombreux changements dans la Division des ressources humaines.

On ne déduit que le changement est un facteur titulaire et indispensable pour assurer la pérennité organisationnel de la banque CPA.

Tableau 9: les types du changement organisationnel

	Fréquence	Pourcentage
changement de manager	1	3.6
changement de logiciel de travail	14	50
changement de poste de travail	2	7.1
promotion	10	35.7
mutation du personnel	1	3.6
Total	28	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que le changement le plus rencontré est le changement de logiciel de travail avec un taux de 50% suivi de 35.7% de promotion et 7.1% de changement de poste de travail. La mutation du personnel et le changement de manager présente un taux faible avec 3.6% pour chaque cas.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Le taux élevé de changement de logiciel de travail s'explique par l'implantation de nouveau logiciel de la gestion des ressources humaines en 2016 « ACCES HR ». Le but c'est de maîtriser mieux sa gestion et faciliter la tâche aux employés et pour la direction eux même, en centralisant les informations concernant la gestion de paie, demandes de formation, gestion de carrière, demandes de congé, gestion des ATS pour les retraités ...etc.

Tableau 10: l'intérêt du changement.

	Fréquence	Pourcentage
besoins employés	3	18.75
besoins de l'entreprise	9	56.25
les deux	4	25
aucun des deux	0	0
Total	16	100

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate que la plupart des interrogés disent que le changement effectué dans la banque réponds à ses besoins avec un taux de 56.25%, suivi d'un taux de 25% qui trouve que le changement mise en place au sein de la banque réponds aux besoins de la banque d'un côté et aux besoins des employés d'un autre côté, en fin 18.75% qui voient que le changement réponds aux besoins des employés.

On déduit que le changement de logiciel GRH est nécessaire pour la banque pour anticiper les évolutions technologiques de l'environnement.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 11: acceptation du changement

	Fréquence	Pourcentage
Facile	15	93.8
Difficile	1	6.2
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On remarque que 93.8% des répondants ont acceptés le changement introduit par la DRH facilement, 6.2% des répondants disent qu'ils ont trouvés des difficultés pour accepter le changement.

Tableau 12: sentiment d'amélioration

	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	93.8
Non	1	6.2
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que 93.8% des employés ressentent une amélioration après la mise en place de ce changement, et 6.2% qui ne ressentent pas une amélioration.

Ce taux élevé peut s'exprimer par l'adaptation des employés avec le nouveau logiciel GRH et la satisfaction de ces derniers par son utilisation, cela permet de les motiver pour améliorer leur rendement et réaliser mieux les objectifs de la banque.

Par contre le taux faible des gens qui ne ressentent pas une amélioration peut s'expliquer par le stress de ces derniers le faite de ne pas avoir une tels expérience pour travailler avec ce logiciel.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 13 : sensibilisation des employés

	Fréquence	Pourcentage
non	0	0
oui	16	100.0
total	16	100

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On remarque à partir de ce tableau et ce graphe que la totalité de l'échantillon confirme qu'ils sont mis au courant par ce changement. Cela s'explique par la fluidité de partage de l'information concernant la mise en place du changement au sein de la banque.

Tableau 14: moyens de sensibilisation

	Fréquence	Pourcentage
affichage	0	0
Email	0	0
Réunion	7	43.8
Documentation	9	56.2
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate à partir ce tableau que 56.2% de l'échantillon disent qu'ils sont informés par les documents administratives, et 43.8% disent qu'ils sont mis au courant par la présence en réunion. On remarque aussi que la DRH n'utilise pas les affichages et les emails comme moyen pour sensibiliser les employés par l'introduction du changement.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 15 : la participation au changement

	Fréquence	Pourcentage
oui	1	6.3
non	15	93.8
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate à partir ce tableau que 93.8% disent qu'ils n'ont pas participés à l'introduction de ce changement, par contre 6.3% disent qu'ils ont participés à sa mise en place.

On déduit que ce changement est imposé par la division des ressources humaines et le directeur de personnel et des relations sociales a participé à sa mise en place en instaurant une note distribué à l'ensemble de personnel de la D.P.R.S .

Tableau 16: l'expression de résistance

	Fréquence	Pourcentage
oui	2	12.5
non	14	87.5
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que 87.5 % des interrogés n'ont pas exprimés des résistances face au changement introduit par la DRH. Cela signifie que le changement de logiciel GRH est bien accepté par les employés car il facilite leurs tâches quotidiennes.

On remarque aussi que 12.5% ont exprimés des résistances lors l'introduction de ce changement. On déduit que les employés qui ont mal accepté ce changement sont des gens qui ont l'âge plus de 47 ans et qui ne savent pas utiliser les outils informatiques ils ont l'habitude d'utiliser la papperasse pour effectuer leurs tâches.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Tableau 17: les fromes de résistance

	Fréquence	Pourcentage
aucun	14	87.5
le sabotage	0	0.0
la révolte	0	0.0
l'argumentation	0	0.0
l'inertie	2	12.5
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que 87.5% des interrogés assure qu'ils n'ont exprimés aucune forme de résistance le fait qu'ils ont acceptés le changement introduit.

Par contre, on remarque que 12.5% des interrogés ont choisi l'inertie pour résister à ce changement, il s'agit des deux employés âgés de plus de 47 ans qui n'ont pas réagi négativement à ce changement c'est-à-dire qu'ils laissent entendre qu'ils ont accepté le changement, mais ils ont continué de traiter avec le système classique.

Tableau 18: l'impact psychologique

	Fréquence	Pourcentage
stress	2	12.5
implication	10	62.5
concurrence	4	25.0
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que l'implication détient le taux le plus élevé avec 62.5%, suivi par la concurrence avec un taux de 25%, en fin le stress avec le taux le plus faible de 12.5%.

Chapitre 03 : partie pratique (cas de la banque CPA)

Le taux élevé de l'implication des employés, peut s'expliquer par leur motivation après la mise en place de ce changement le fait qu'il les aide et facilite leurs tâches et cela peut leur permet d'améliorer leur rendement.

Le taux faible de stress peut se traduit par le manque d'expérience pour utiliser ce logiciel de la part des employés qui ont l'âge 47 et plus.

Tableau 19: les leviers utilisés pour atténuer les résistances

	Fréquence	Pourcentage
communication	14	87.5
formation	2	12.5
Total	16	100.0

Source : réalisée par l'étudiant à partir de questionnaire.

On constate d'après ce tableau que la majorité des interrogés confirment que l'outil utilisé par la DRH pour atténuer les résistances est la communication avec un taux de 87.5%. Or que la 12.5% des interrogés confirment que la DRH appui sur la formation pour atténuer les résistances.

On déduit que la DRH lors l'introduction de ce changement elle partage l'information aux employés et elle les sensibilise sur la nécessité de la mise en place de ce nouveau logiciel.

Et elle mis en place un plan de formation pour former les employés à utiliser ce nouveau logiciel, cela lui permet de gérer le stress des employés et le motiver mieux et puis atténuer leurs résistances.

5.3 Synthèse des résultats

Selon les réponses obtenues à partir du questionnaire distribué au niveau de la DPRS, on a résumé les points suivants :

- ❖ Les employés de la Division Ressources Humaines assurent qu'il existe des changements organisationnels dans la banque CPA.
- ❖ Les employés de la Division Ressources Humaines assurent que le changement répond aux besoins de la banque et il apporte de la valeur ajoutée.
- ❖ Les employés de la Division Ressources Humaines ont une attitude favorable face au changement organisationnel et ils l'acceptent facilement.
- ❖ Les employés de la Division Ressources Humaines n'ont pas résistés au changement introduit.
- ❖ La Division des Ressources Humaines s'appuie sur la communication en premier lieu et puis la formation pour éviter les résistances et les atténuer.

Résumé

Lors de notre étude empirique au niveau de la division des ressources humaines de la banque CPA dans le but de savoir le rôle de la gestion des ressources humaines dans le changement organisationnel. Nous avons abordé une présentation de la banque et de l'organisme d'accueil à travers la structure organisationnelle et fonctionnelle, puis on a entamé notre enquête par un questionnaire afin de collecter les informations nécessaire sur notre thème.

Pour analyser les données collectées on a utilisé l'EXCEL, et sur cette base on a pu arriver à montrer le rôle des ressources humaines de la banque CPA lors la mise en place d'un changement organisationnel.

Conclusion générale

L'entreprise évolue dans un environnement en constante évolution et en mutation rapide (évolutions stratégique, avancement technologique, la mondialisation...etc).par conséquent, afin d'éviter de prendre du recul et de rester à l'écart des concurrents, Les entreprises n'ont d'autre choix que de recourir à des changements adéquats. Par conséquent, le changement est une réalité omniprésente dans la vie d'une organisation car c'est un outil de maintenir l'organisation et de répondre à l'évolution environnementale.

Le changement organisationnel consiste à une modification durable, qu'il s'agisse d'une simple adaptation ou bien une transition radicale. Il est essentiel d'apprendre de bien le manager.

Par conséquent, toute entreprise doit mettre en œuvre une procédure et une méthode de changement afin de l'accompagner dans les meilleures conditions de réussite. Cependant, l'acceptation de la part des ressources humaines de l'entreprise, ainsi qu'une bonne communication seront importants afin de bien mener les changements et atténuer toutes formes de résistances.

Notre recherche c'est portée sur le thème du changement organisationnel, que nous avons tenté d'appuyer tout d'abord par une revue théorique qui se formule autour de notre problématique, puis nous avons essayé de se rapprocher au mieux à la réalité du terrain par un stage au sein de la banque « Crédit Populaire d'Algérie », à travers des questionnaires distribués au niveau de la Direction du personnel et des relations sociales-Division des ressources humaines.

La question principale qu'on a essayé de répondre par l'enquête du terrain est : **Quel est le rôle des ressources humaines dans le changement organisationnel ?**

La méthode de recherche qu'on a choisie pour mener notre enquête du terrain sur notre problématique est la méthode quantitative par des questionnaires distribués au niveau de la DPRS, le but est de collecter les informations nécessaire sur notre problématique et qui seront traiter par logiciel Excel et en fin les analyser et les interpréter.

Pour répondre notre problématique on a posé deux hypothèses qu'on a tenté de les confirmer à partir du questionnaire.

Donc concernant la première hypothèse qui suppose que : '*le changement organisationnel est mal perçu par les employés*'.

Conclusion générale

On a constaté d'après les réponses au questionnaire que les employés ont une attitude positive face au changement mise en œuvre par la DRH et ils l'acceptent facilement ce qui explique l'absence des résistances de leurs part, et ils le considèrent comme favorable car il a apporté de la valeur ajoutée pour eux et pour la banque en générale, donc cette hypothèse est infirmée et le changement organisationnel n'est pas forcément mal perçu par les employés.

Pour la deuxième hypothèse qui suppose que : *“Les leviers de la conduite du changement jouent un rôle important pour atténuer les résistances”*.

on a constaté d'après les réponses au questionnaire que la DRH de la banque CPA s'appuie sur la communication et le partage de l'information sur le changement à l'ensemble des employés dans le but de les sensibiliser par la nécessité d'introduire le changement, et de développer les compétences des employés qui trouvent des difficultés pour s'adapter avec le changement introduit, en coordination avec le Centre de Formation Bou-Ismaïl (CFBI).

Donc on confirme cette hypothèse, car les leviers mise en place par la DRH à savoir la bonne communication et la formation des employés aide la DRH à atténuer les résistances de ces employés.

Pour arriver mieux à maîtriser les résistances des employés de la banque CPA, nous suggérons à la DRH d'encourager la participation des employés dans l'introduction du changement,

car cela permet de mobiliser les employés et arriver mieux à atteindre les objectifs, créer un sentiment d'appartenance plus fort, elle permet aussi d'épanouir les employés et déployer plus de talents avec des idées innovantes, construire un meilleur climat de travail axé sur la solidarité En fin diminuer et éviter carrément les résistances de la part des employés.

Néanmoins, toute recherche n'est pas complète. En effet, durant notre étude, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles et de difficultés. D'abord, la taille de l'échantillon ne nous a pas permis d'enrichir notre étude car notre stage est fait en courte durée et que dans une seule direction de la Division des ressources humaines à cause de la pandémie COVID19 d'une part, on marque aussi la non disponibilité des employés et les cadres pour faire des interviews ce qui nous a obligé d'utiliser que des questionnaires d'une autre part.

Les résultats de notre recherche ouvrent certaines perspectives dans les futures recherches sur le changement organisationnel.

1. Les ouvrages

- 1) Grouard Benoit, Meston François, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le Changement, Paris, DUNOD, 1998.
- 2) Jean-Pierre-Helfer et Michel Kalika et Jacques Orsoni, Management : stratégie et organisation, Paris, Vuibert, 7eme édition, juin2008.
- 3) Julia balogun, veronica hope hailey, stratégies du changement, paris ,pearson education ,2e édition,2005.
- 4) Laurent Belanger, Cote Nicole, JOCELYN Jacques, La dimension humaine des organisations, Gaétan Morin, 1998.
- 5) Michel Barabel et Olivier Meier, Manageor, paris, dunod, 2006.
- 6) Stephen Robbins-David DeCenzo, Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, paris, nouveaux horizons, 6eme édition, juin2009.

2. Les thèses et mémoires

- 1) Aidi lilia,barache ouerdia ,Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion,2018/2019.
- 2) AIDOUD Mohamed Faouzi, « Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien », Université Abou Bakr Belkaid –TLEMEN-, Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion & Sciences Commerciales, 2017/2018.
- 3) Bounebab Karima, Bourouf Hafidha, Les leviers de conduite du changement mis en place au sein de la SARL "Laiterie Ramdy" pour réduire les résistances, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia, Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des sciences de Gestion, 2016/2017.
- 4) Chouali Celia, Chouali Farah, « Le rôle des RH lors d'un changement organisationnel », université Abderrahmane mira de Bejaia, facultés des sciences économique commerciales et sciences de gestion, 2016/2017.
- 5) Hamaoui Sonia, Boumaza katia, Conduite du changement en entreprise : le rôle de la gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2017/2018.
- 6) Lekhal Amel, « TIC et changement organisationnel », université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen-, faculté des sciences économique et de gestion, 2010/2011.
- 7) MANSOURI Samir, IKHENACHE Sofiane, Les leviers mis en place pour la conduite d'un changement Organisationnel, université Abderrahmane Mira Bejaia, faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion, 2018.

Bibliographie

- 8) Ouzani fodil, Si Tayeb Saliha, « Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles », université Abderrahmane mira de Bejaia, facultés des sciences économique commerciales et sciences de gestion, juin2014.
- 9) Slimani Radia, « le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP », université Abderrahmane mira de Bejaia, facultés des sciences économique commerciales et sciences de gestion, 2015.
- 10) ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre2006, <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

3. Articles

- 1) Céline Bareil (aout2004), « LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS », centre d'étude en transformation des organisations, HEC Montréal, Cahier no 04-10, web.hec.ca, p3, http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf
- 2) Kevin J. Johnson, La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer, cairn.info, 2012/1 (N° 0), <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2012-1-page-25.htm#>.
- 3) Rachid CHELALI, Noufeyle HADID, « ATTENUATION DES RESISTANCES : UNE ANALYSE A TRAVERS TROIS APPROCHES DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES », Volume 10, Numéro 2, p262, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67965>.
- 4) Sami Boudabouss, L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, cairn.info, 2007/4-5 (n°226-227), <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm#> .

4. Sites web

- 1) Différent types de formation, consulté le 30/05/2020 10h40, <https://www.petite-entreprise.net/P-2582-81-G1-les-differents-types-de-formation.html>.
- 2) <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>, consulté le 04/07/2020 à 21h34
- 3) <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/content.aspx?idSGML=a34164ee-4f84-469e-9060-67ba810d73f1&codeCategory=PME&codeSpace=FPR&op=1&chapitre=C1&pageNumber=4§ion=P04C1F010>.

5. Documents

- 1) Documents de la banque.

ANNEXES

Annexe 01 : le questionnaire

Ecole Supérieure de Management-Tlemcen-



Spécialité : Management et Stratégie d'entreprise

Questionnaire sur le thème :

Le rôle des ressources humaines dans le management du changement

Cas de la CPA banque

Objet :

Dans le cadre de la préparation de mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en management et stratégie d'entreprise, nous vous demandons de bien vouloir y contribuer en répondant aux questions présentées dans le questionnaire.

Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir resteront anonymes et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Réalisé par :

Chabane Adel

Encadré par :

Dr.Khaldi Mohamed

ANNEXES

2019/2020

A. Données personnelles

1. Sexe :
2. Age :
3. Niveau d'instruction :
4. Catégorie socioprofessionnelle :

B. Questions

1. Avez-vous vécu un changement au sein de votre organisation ?

- Oui
- non

2. Quel type de changement ?

- Changement de manager
- Changement d'équipe
- Changement de logiciel de travail
- Changement de poste de travail
- mutation du personnel
- Promotion

3. Quels sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ce changement ?

.....

.....

.....

.....

4. Pensez-vous que ce changement répond à :

- Vos besoins
- Besoin de l'organisation
- Les deux
- Aucun des deux

ANNEXES

5. Le changement est-il accepté :

- Facilement
- difficile

6. Avez-vous ressenti une amélioration après l'introduction de ce changement ?

- Oui
- Non

7. Est-ce qu'ils vous y mis au courant du changement ?

- Oui
- non

8. par quel moyen vous êtes sensibilisé de ce changement ?

- Affichage
- Email
- Documentation
- Réunion

9. Avez-vous participé à ce changement ?

- Oui
- non

10. Avez-vous exprimé des résistances lors l'introduction de ce changement ?

- Oui
- Non

11. Quelles sont les raisons de cette résistance ?

.....

.....

.....

.....

ANNEXES

12. Quels sont les formes de cette résistance ?

- Inertie
- Argumentation
- Révolte
- Sabotage

13. Quel est l'impact psychologique que vous avez rencontré lors du changement ?

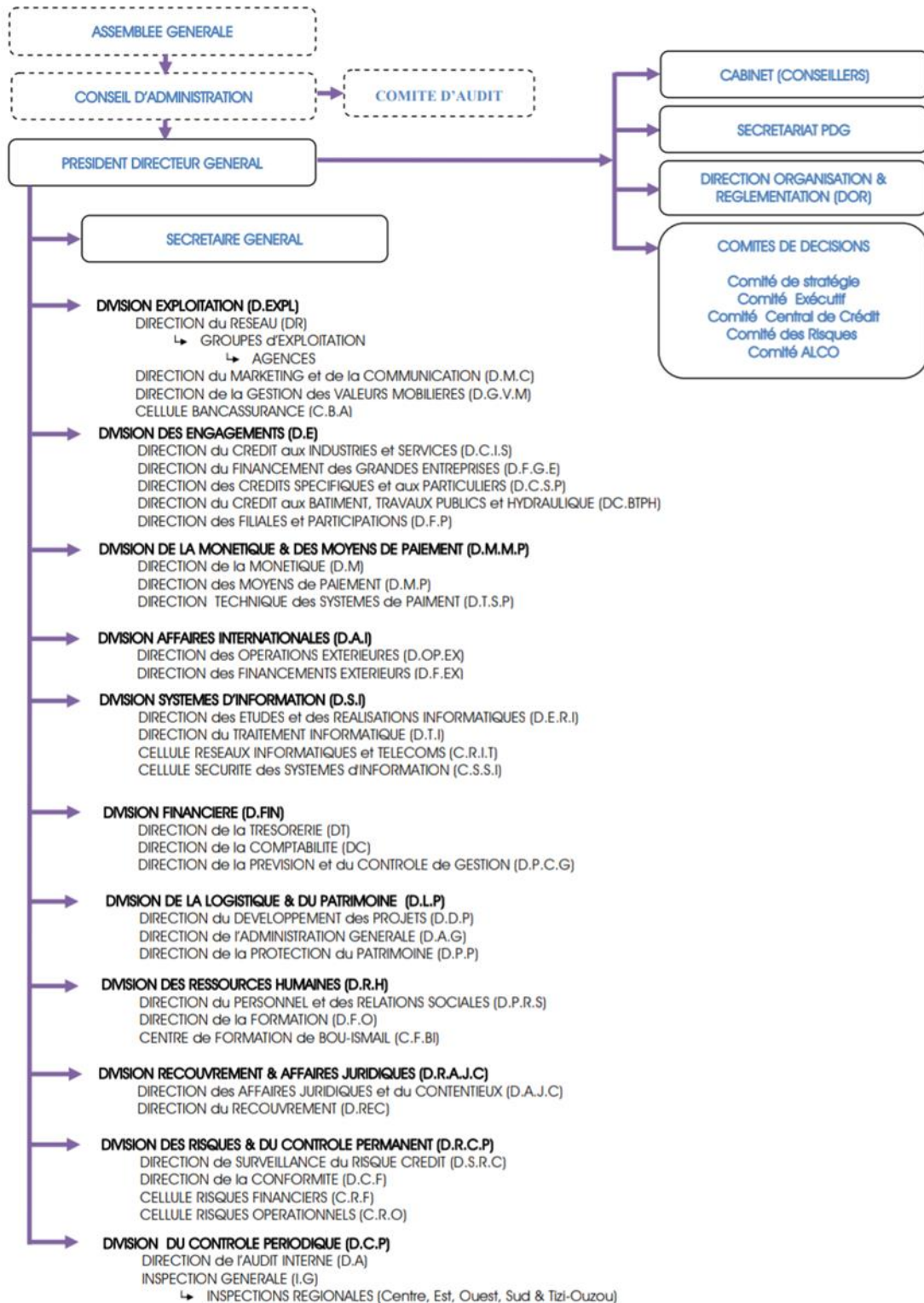
- Stress
- Implication
- Concurrence

14. Quels sont les moyens utilisés pour atténuer cette résistance ?

- La formation
- La communication
- Autres

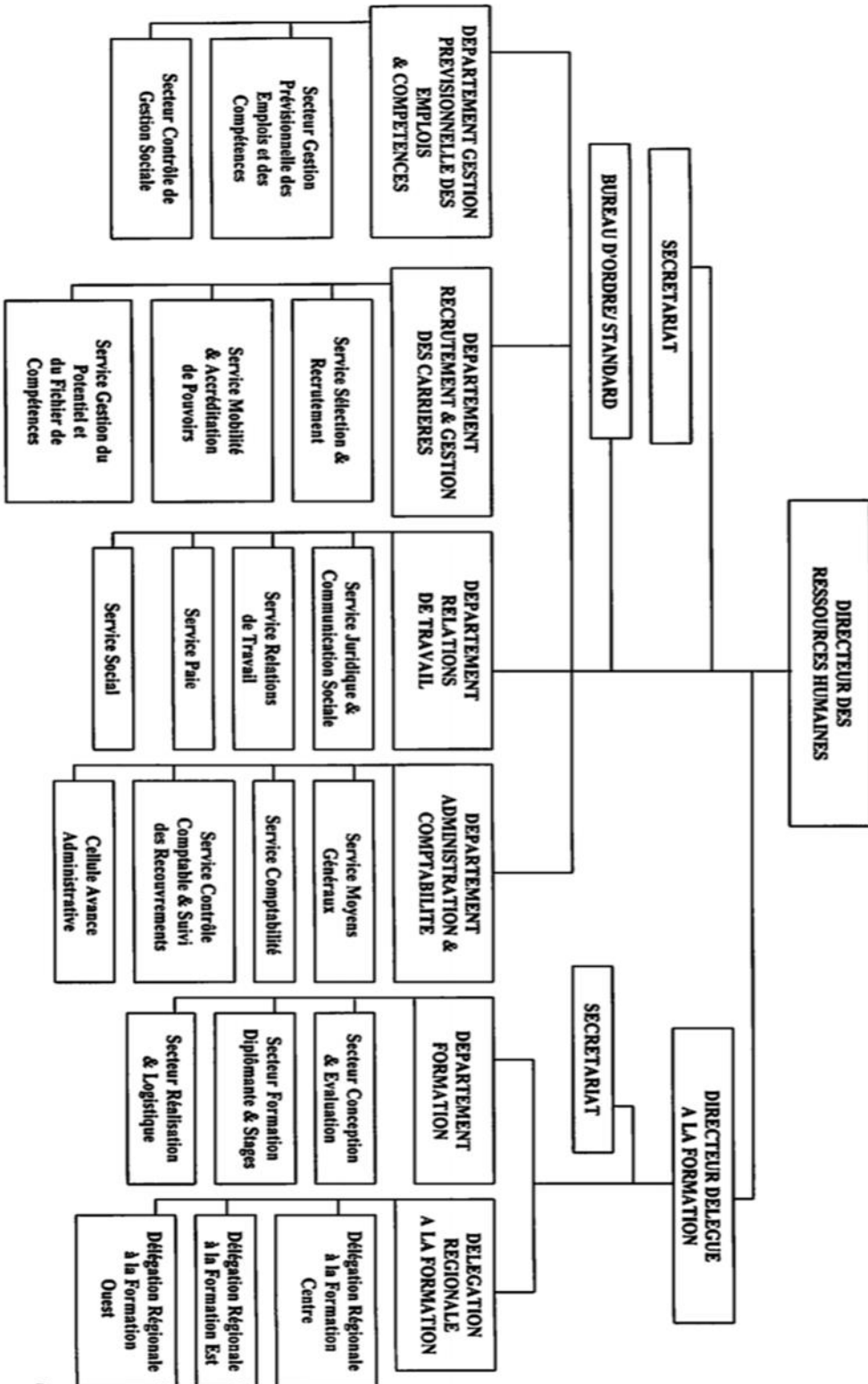
ANNEXES

Annexes 2 : Organigramme de la banque CPA.



ANNEXES

Annexe 03 : organigramme de la DRH



7A