

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM, Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projet

**Conciliation entre le management de changement et le
management de projet**

Une étude de cas pour la création du Data Mining a Fransabank

Élaboré par :

Meziane Aya

Encadré par :

Dr. Chafika Larras

Année 2023/2024

*Dans un monde en
mouvement, l'immobilisme est
la voie la plus sûre vers l'échec.*

Barack Obama

Résumé

En pleine transformation numérique, Fransabank doit relever le défi d'intégrer le management du changement dans la gestion de projet pour créer un département Data Mining performant. Cette recherche exploratoire et qualitative basée par des entretiens semi directifs a évalué la capacité d'intégration de Fransabank à gérer le changement et l'intégration selon le modèle de Kotter.

L'analyse a révélé que l'intégration des principes de gestion du changement était essentielle à la réussite du projet. Des stratégies clés ont été élaborées en tenant compte des exigences fonctionnelles et des objectifs opérationnels : analyse approfondie des besoins en matière de mise à en tests, évaluation précise des besoins de formation, processus structuré d'approbation des projets, compte rendu efficace des changements, mesure précise du succès du projet et gestion proactive de la résistance au changement.

Ces stratégies, basées sur le modèle de Kotter, permettront à Fransabank de naviguer efficacement dans le changement et de tirer parti du potentiel de transformation du département d'exploration de données.

Mots clés : Management du management, gestion de projet, Fransabank, modèle de Kotter, Data Mining.

Abstract

In the midst of a digital transformation, Fransabank faces the challenge of integrating change management into project management to create a high-performance data mining department. This exploratory and qualitative research based on semi-structured interviews evaluated Fransabank's integration capacity to manage change and integration according to the Kotter model.

The analysis found that integrating change management principles was critical to the success of the project. Key strategies have been developed with functional requirements and business objectives in mind: thorough analysis of testing needs, accurate assessment of training needs, structured project approval process, effective reporting of changes, accurate measurement of project success, and proactive management of resistance to change.

These strategies, based on Kotter's model, will enable Fransabank to effectively navigate change and leverage the transformational potential of the data mining department.

Keywords: Change management, project management, Fransabank, Kotter's model, Data Mining.

ملخص

Fransabank في وسط التحول الرقمي، يواجه التحدي التكاملي في إدارة التغيير ضمن إدارة المشروع لتأسيس قسم فعال لتعدين البيانات

على إدارة التغيير والتكامل Fransabank أجرى هذا البحث الاستكشافي والنوعي، المعتمد على مقابلات شبه منظمة، تقيماً لقدرة وفقاً لنموذج كوتر. أظهر التحليل أن إدماج مبادئ إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع. وضعت استراتيجيات رئيسية، مراعية للمتطلبات الوظيفية وأهداف العمل: تحليل عميق للاحتياجات الاختبار، تقييم دقيق للاحتياجات التدريبية، عملية منظمة للموافقة على المشاريع، تواصل فعال للتغيير، قياس دقيق لنجاح المشروع، وإدارة استباقية لمقاومة التغيير تسمح هذه الاستراتيجيات، المعتمدة على نموذج كوتر Kotter لـ Fransabank بالتنقل بفعالية في التغيير والاستفادة من الإمكانيات التحولية لقسم تعدين البيانات

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة المشاريع، Fransabank، نموذج Kotter .

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Le chemin parcouru pour aboutir à ce travail n'aurait pas été le même sans le soutien inestimable de chacun d'entre vous.

Je tiens à remercier chaleureusement Dr. Larras pour sa guidance experte, ses conseils éclairés et sa disponibilité sans faille tout au long de ce projet. Sa patience, son expertise et son soutien ont été des piliers essentiels dans la réussite de ce travail.

Mes remerciements vont également à Dr. Azizi , pour ses précieux commentaires et son accompagnement attentif qui ont grandement enrichi la qualité de ce mémoire.

Je dédie cet humble travail à ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible, leur encouragement constant et leur compréhension durant les moments d'intense concentration et de travail acharné.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à cette étude en partageant leur expertise, leur temps et leurs précieuses connaissances.

Ce mémoire de fin d'études est le fruit d'un travail collectif et je suis profondément reconnaissant envers chacun d'entre vous pour avoir rendu cette réalisation possible.

Merci du fond du cœur.

Sommaire

<i>Résumé</i>	1
<i>Remerciements</i>	3
<i>Sommaire</i>	4
<i>Liste des tableaux</i>	6
<i>Liste des figures</i>	6
<i>Liste des abréviations</i>	6
<i>Introduction Générale</i>	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	15
1. Revue de Littérature	16
1.1. Analyse historique de l'évolution de la Gestion de Projet	16
1.2. Évolution historique de la Gestion du Changement	19
1.3. Modèles et Théories de Gestion du Changement	20
1.3.1. Théories Anciennes	21
1.3.2. Théories modernes :	21
2. Les études antérieures	23
3. Valeur rajoutée dans notre étude	28
4. Le cadre conceptuel	29
4.1. Introduction à la Gestion du Changement	29
4.1.1. Les concepts clés en gestion du changement.....	29
4.1.2. Les processus et les phases du changement organisationnel	31
4.2. Les processus et les phases du changement organisationnel théoriquement	33
4.3. Implémentation du Changement : Stratégies et Méthodes	34
4.3.1. Implémentation du Changement : Stratégies	34
4.3.2. Implémentation du Changement : Méthodes	35
5. Fondements de la Gestion de Projet	37
5.1. Définition et Conceptualisation de la Gestion de Projet.....	37
5.1.1. La Nature du Projet : Perspectives et Définitions	37
5.1.2. Définition théorique	38
5.1.3. Exploration de la Gestion de Projet : Concepts et Fondements	38
5.2. Cycle de Vie du Projet ; de l'Initiation à la Clôture.....	39
5.2.1. Théories et Modèles du Cycle de Vie des Projets.....	39
5.2.2. Le Cycle général de Vie des Projets.....	40
5.3. Outils et techniques de management de projet	41
5.3.1. Les techniques de management de projet	44
6. Intégration de la Gestion de Projet dans le Changement	46
6.1. Analyse des risques et des impacts	46
6.2. Planification stratégique	48
6.3. Alignement des Changements avec la Gestion de Projet.....	49
6.4. L'alignement des changements avec la gestion de projet, vue générale.....	50

6.5.	Alignement des Changements avec la Gestion de Projet	51
6.5.1.	Alignement des Changements avec la Gestion de Projet	52
	CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE	52
I.	Méthodologie de recherche et cadre organisationnel	53
1.	Méthodologie de la recherche	53
1.1.	La posture épistémologique	53
1.2.	Approche méthodologique ou (méthodologie de la recherche)	54
1.3.	Méthode et Instruments de Mesure	55
a.	L'observation.....	55
b.	Recherche documentaire	55
c.	Les entretiens.....	55
d.	L'analyse des Données.....	56
f.	L'unité d'analyse	56
g.	L'analyse des données	56
h.	Traitement des résultats.....	58
II.	Cadre organisationnel	58
1.1.	Présentation de l'organisme d'accueil	58
1.2.	Historique	59
1.3.	Contribution de Fransabank dans le marché Algérien	59
1.4.	Les Missions et les valeurs de fransabank	60
1.5.	Produit et Services.....	61
1.5.1	Crédit d'Investissement.....	62
1.5.2	Commerce Extérieur.....	62
1.5.3	Crédit d'Exploitation.....	62
2.	Structure Globale de Fransabank en Algérie :	62
2.1	L'Organigramme Générale de la FRANSABANK El Djazaïr	62
3	Le Département de Risk Management :	66
3.1	Les risques bancaires :	66
3.2	La structure global du département Risk management	68
3.2.1	Le Directeur Risk Management	69
3.2.2	Le Directeur Adjoint du Département Risk Management	69
3.2.3	Le département de gestion des risques opérationnels.....	70
3.2.4	Le département de gestion des risques ALM.....	71
3.2.5	Le département de gestion des risques de crédit	71
3.2.6	Data Mining	72
	Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION	51
1.	Présentation des résultats	52
2.	Analyse des résultats	61
	Conclusion	67

Liste des tableaux

Tableau 1 : Perspectives sur la conciliation du management du changement dans la réussite des projets de transformation organisationnelle	26
Tableau 2 : Unité d'analyse	56
Tableau 3: comparatif des méthodes de traitement de données.....	57
Tableau 4 : Type de données.....	58
Tableau 5: Verbatim des défis anticipés et solutions envisagées.....	54
Tableau 6: Verbatim de la formation et développement des compétences	55
Tableau 7: Verbatim de l'implication des parties prenantes	56
Tableau 8: Verbatim des ressources nécessaires pour le département.....	58
Tableau 9: Verbatim de la gouvernance et supervision du département	59
Tableau 10: Verbatim de la contribution du département au succès global	60
Tableau 11: Verbatim de l'aspects éthiques et juridiques à considérer	61

Liste des figures

Figure 1 : les phases du changement organisationnel théoriquement	33
Figure 2 : Le Cycle général de Vie des Projets.....	41
Figure 3: Diagramme de Gantt.....	42
Figure 4 : Tableau de bord de projet.....	42
Figure 5: La matrice de responsabilités.....	43
Figure 6: Logiciel de gestion de projet.....	43
Figure 7: Analyse SWOT.....	44
Figure 8:Diagramme de PERT.....	45
Figure 9: Matrice des parties prenantes par le PMBOK	45
Figure 10: Matrice de gestions des risques	46
Figure 11 : Analyse des données qualitatives source.....	57
Figure 12 : Organigramme général de Fransabank El Djazair.....	65
Figure 13: Organigramme de la direction risk management.....	68

Liste des abréviations

ISO : International Organisation for Standardization.

PRPo : Programmes prérequis opérationnels.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

SMART : Spécifique, Mesurable, atteignable, Réaliste, temporel.

SPA : Société Par Actions.

Introduction Générale

Dans un contexte où la dynamique sociétale, économique et technologique évolue. Incessamment, les entreprises sont contraintes à une adaptation perpétuelle pour préserver leur position compétitive. Cette impérative adaptation est notamment exacerbée par l'essor ininterrompu de la digitalisation et l'accroissement de la complexité des cadres opérationnels dans les milieux d'affaires contemporains (Elkabalawy et al., 2022).

En Algérie, une économie connue dépendante des hydrocarbures entreprend de diversifier ses sources de revenus et de moderniser ses infrastructures économiques et sociales. Cette transition exige une adaptation rapide et efficiente des entreprises algériennes aux nouvelles réalités du marché global. Le secteur bancaire algérien, crucial pour la stabilité et la croissance économique du pays, est également en pleine mutation. Les institutions financières algériennes doivent répondre à des exigences croissantes en matière de conformité réglementaire, de sécurité des données et de satisfaction des clients (Faouzi et al., 2020).

Dans ce contexte, le management du changement et la gestion de projet émergent comme deux variables déterminantes pour garantir la réussite des initiatives stratégiques au sein des organisations. Le management du changement vise à accompagner les transformations organisationnelles en anticipant et en gérant les impacts sur les employés et les processus internes. C'est un domaine clé destiné à minimiser les résistances, à maximiser l'engagement des parties prenantes et à assurer une transition fluide vers de nouveaux modes de fonctionnement (Giuseppina Bruna, 2016). La gestion de projet, quant à elle, est une discipline structurée visant à planifier, exécuter et clôturer des projets tout en respectant les contraintes de temps, de budget et de qualité. Elle offre des méthodologies et des outils permettant de coordonner efficacement les ressources et de répondre aux objectifs fixés (Harrin et al., 2016).

L'objectif de recherche envisagé vise à approfondir la problématique éminemment complexe de la conciliation entre le management de changement et le management de projet. En s'appuyant sur un socle théorique solide, incluant des références majeures telles que celles de Arbousse-Bastide (1968), Argyris (1976), Autissier et al. (2010), et d'autres.

Fransabank, l'une des principales institutions financières opérant en Algérie, incarne parfaitement ces dynamiques de transformation. Parmi ses initiatives phares, la création d'un département de data mining représente un pas décisif vers l'exploitation stratégique des données. Le data mining, ou exploration de données, constitue un levier stratégique permettant d'exploiter les vastes quantités de données disponibles et d'en extraire des informations à forte valeur ajoutée. Ce nouveau département a le potentiel de transformer la manière dont la banque analyse ses données, prend des décisions et anticipe les tendances du marché. Cette transformation organisationnelle requiert une approche

intégrée de gestion de projet et de management du changement pour garantir une adoption réussie et durable des nouvelles technologies. L'intégration du data mining au sein de Fransabank représente une initiative stratégique visant à exploiter la richesse des données disponibles pour en extraire des connaissances précieuses.

Toutefois, cette démarche ne peut se concrétiser sans une harmonieuse conciliation entre le management du changement et le management de projet, deux disciplines indispensables pour conduire avec succès une telle innovation.

En résumé, cette recherche ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques complexes entre management du changement et management de projet dans le cadre de l'implémentation de technologies avancées comme le data mining au sein de Fransabank, offrant ainsi des recommandations précieuses pour les praticiens du domaine.

Contexte de la Recherche :

Dans un monde où les avancées technologiques transforment rapidement les dynamiques organisationnelles, les institutions financières doivent constamment s'adapter pour demeurer compétitives. La numérisation des données et l'exploitation des techniques de data mining deviennent des impératifs stratégiques pour améliorer la prise de décision, optimiser les processus internes et offrir des services personnalisés aux clients. Fransabank, en tant qu'acteur majeur du secteur bancaire, s'engage dans un projet ambitieux visant à intégrer le data mining au cœur de ses opérations. Cependant, la mise en œuvre de telles initiatives nécessite une gestion méticuleuse, tant du changement organisationnel que du projet en lui-même.

Objectif de la Recherche :

L'objectif de cette recherche est de développer et d'évaluer des stratégies de gestion intégrée qui harmonisent le management du changement et le management de projet pour la mise en œuvre d'un système de data mining chez Fransabank. Elle vise à identifier les défis spécifiques et les résistances à l'adoption de telles technologies dans un environnement bancaire, à examiner les meilleures pratiques de gestion du changement et de projet, et à proposer un cadre intégratif qui facilite une synergie optimale entre ces deux domaines de gestion. L'étude cherchera également à mesurer l'impact de ce cadre sur la performance du projet et sur la capacité de Fransabank à utiliser efficacement le data mining pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Comment concilier le management de changement avec le management de projet au service de l'implémentation de Data Mining a Fransabank ?

La dynamique contemporaine des affaires, caractérisée par l'innovation technologique rapide, la volatilité des marchés et l'interconnexion mondiale croissante, souligne l'impératif d'une gestion du changement robuste au sein des entreprises (Johnson & Smith, 2017 ; Brown, 2019). Toutefois, malgré cette reconnaissance croissante de l'importance du changement, persiste un manque significatif de compréhension quant aux responsabilités et aux défis spécifiques auxquels sont confrontés les chefs de projet dans ce domaine.

Dans ce contexte, les approches traditionnelles de gestion de projet montrent souvent leurs limites face à la complexité des transformations organisationnelles (Turner, 2020). Cette étude se fixe pour défi méthodologique d'explorer en profondeur la transformation des chefs de projet en agents du changement, un aspect souvent négligé mais crucial pour le succès des initiatives de transformation. En effet, la méconnaissance des rôles et des impacts spécifiques des chefs de projet entrave la mise en œuvre réussie des initiatives de changement, alors que ces dernières sont devenues stratégiques pour les organisations (White et al., 2018).

Ainsi, cette recherche revêt une importance capitale, car les entreprises reconnaissent de plus en plus le changement comme un élément clé pour renforcer leur compétitivité et leur pérennité à long terme (Anderson, 2016). L'incapacité à comprendre pleinement les responsabilités des chefs de projet dans la gestion du changement peut entraîner des difficultés dans la conception, le déploiement et le maintien efficaces des initiatives de transformation. Par conséquent, il est impératif de relever ce défi de recherche pour générer des connaissances exploitables qui amélioreront les pratiques organisationnelles et renforceront notre compréhension des liens complexes entre la gestion de projet et la mise en œuvre réussie du changement.

La problématique de cette étude se concentre ainsi sur la question suivante : **Comment concilier le management de changement avec le management de projet ?**

Pour répondre à cette question centrale, plusieurs sous-questions seront explorées :

1. Comment articuler de manière efficiente le management du changement et la gestion de projet au sein de Fransabank afin de garantir une transition harmonieuse et une adoption réussie des changements ?
2. Quelles méthodes d'évaluation des impacts potentiels du changement sur les différentes parties prenantes au sein de Fransabank sont les plus appropriées et comment peuvent-elles être appliquées ?

3. Quels sont les modèles de gestion du changement les plus adaptés à intégrer dans les projets de transformation de Fransabank, et comment peuvent-ils être adaptés à leur contexte spécifique ?
4. Comment concevoir des indicateurs de mesure pertinents et évaluer le succès de l'intégration du management du changement dans les projets de transformation de Fransabank, tout en tenant compte de leur spécificité et de leur impact sur l'organisation dans son ensemble ?

Méthodologie de recherche

Dans la conduite de cette recherche, nous avons privilégié une approche méthodologique exploratoire soutenue par une démarche qualitative. Notre exploration a débuté par un accompagnement et une observation des cadres dirigeants de Fransabank dans l'implémentation de stratégies de gestion du changement. Par la suite, nous avons mené une enquête à l'aide de questionnaires et d'entretiens semi-directifs auprès de ces acteurs clés. L'objectif principal de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure l'intégration du management du changement peut suivre le modèle de la conduite du changement de Kotter au sein de Fransabank.

Le choix du thème

Le choix de ce thème découle de divers motifs, tous interconnectés et influencés par les réalités du monde des affaires contemporain. Premièrement, il est impératif de reconnaître l'importance cruciale de la conduite du changement dans le contexte actuel des entreprises, où l'adaptation et la transformation sont des enjeux majeurs pour assurer la pérennité et la compétitivité. Deuxièmement, ce choix est motivé par la volonté de comprendre en profondeur le processus de mise en place des normes au sein d'une entreprise algérienne privée, offrant ainsi une perspective concrète sur les défis et les opportunités de conformité et d'amélioration. Troisièmement, il s'agit également de confronter les modèles théoriques normatifs aux réalités du terrain, notamment dans le secteur privé où les contraintes et les dynamiques spécifiques requièrent une approche adaptée.

Ensuite, ce thème est choisi dans le but d'approfondir la compréhension des comportements et des attitudes des acteurs de changement au sein de l'entreprise, afin d'identifier les leviers et les obstacles à la réussite des initiatives de transformation.

Enfin, l'objectif ultime est de déterminer l'outil de changement le plus approprié pour guider une transition efficace, en prenant en considération l'ensemble des facteurs internes et externes qui influent sur une PME, avec une attention particulière accordée à la faisabilité et à la pertinence des solutions envisagées.

➤ **Importance du thème**

L'intégration du management du changement dans la gestion de projet au sein de Fransabank revêt une importance capitale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cet alignement stratégique permettra à Fransabank de synchroniser ses projets de transformation avec ses objectifs stratégiques, garantissant ainsi une utilisation optimale des ressources et une contribution significative à la réussite globale de l'entreprise.

Ensuite, face à un environnement économique en constante évolution, l'adoption d'une approche intégrée de gestion de projet et de management du changement permettra à Fransabank de s'adapter rapidement aux changements du marché, de saisir les opportunités et de relever les défis. De plus, cette intégration favorisera une gestion efficace des ressources humaines en anticipant les impacts du changement sur les employés, en favorisant leur adhésion et en développant leurs compétences pour répondre aux exigences du marché.

Par conséquent, en adoptant cette approche, Fransabank pourra créer de la valeur ajoutée pour ses clients, ses actionnaires et ses employés, en garantissant la réussite des projets de transformation et en renforçant sa position sur le marché financier.

Enfin, la combinaison de la gestion de projet et du management du changement assurera à Fransabank une pérennité et une compétitivité accrues en lui permettant de s'adapter rapidement aux nouvelles exigences du marché, de fournir des produits et des services de qualité, et de maintenir une position solide dans le secteur financier.

Plan de la recherche

Le plan de recherche comprend deux chapitres distincts, chacun contribuant à l'exploration approfondie de la problématique posée.

Chapitre 1 : Cadre Théorique

Ce premier chapitre commencera par une revue exhaustive de la littérature, mettant en exergue l'évolution historique des disciplines de la Gestion du Changement et de la Gestion de Projet. Nous aborderons également les principaux modèles et théories en matière de gestion du changement, en accordant une attention particulière au modèle de Kotter.

Parallèlement, nous explorerons les concepts fondamentaux de la gestion du changement, les processus de transformation organisationnelle, ainsi que les méthodes d'implémentation

correspondantes. Nous nous pencherons également sur la gestion de projet, en définissant ses principes de base, son cycle de vie, et les outils méthodologiques couramment utilisés.

Enfin, nous procéderons à une analyse approfondie de l'intégration de la gestion de projet dans le cadre des processus de changement organisationnel, en examinant les synergies potentielles et les modalités d'application pratiques.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à exposer les aspects pratiques de notre recherche tout en présentant de manière détaillée le contexte organisationnel de Fransabank en Algérie. Nous débuterons par une définition précise de notre posture épistémologique, avant de décrire l'approche et la méthodologie de recherche que nous avons adoptées. Par la suite, nous procéderons à l'explication du cadre empirique de Fransabank.

Nous développerons ensuite notre guide d'entretiens semi-structurés, en précisant les outils de collecte de données que nous avons sélectionnés, ainsi que les méthodes d'analyse que nous avons l'intention d'employer. Ce chapitre vise à fournir un cadre méthodologique rigoureux et à situer notre étude empirique dans le contexte organisationnel spécifique de Fransabank. En adoptant cette approche, nous assurerons la pertinence et la robustesse de notre analyse empirique.

Chapitre 3 : Analyse des Résultats

Dans ce chapitre, nous exposerons en détail notre méthodologie de recherche, en précisant avec rigueur notre posture épistémologique ainsi que notre approche méthodologique. Nous procéderons à une exploration approfondie du département de gestion des risques (Risk Management) de Fransabank, en décrivant sa structure organisationnelle, les principaux risques bancaires qu'il gère, et ses missions essentielles.

Ensuite, nous intégrerons l'interprétation des résultats de notre enquête dans cette section, en les articulant étroitement avec le cadre empirique défini et la problématique de notre recherche. Cette démarche permettra de situer les résultats obtenus dans un contexte analytique et de les confronter aux objectifs initiaux de notre étude.

CHAPITRE I :

CADRE THEORIQUE

Dans ce premier chapitre, nous aborderons le cadre théorique essentiel pour comprendre le lien entre le management du changement et le management de projet. Nous explorerons les principaux concepts et modèles qui sous-tendent cette relation critique, jetant ainsi les bases nécessaires pour notre analyse de conciliation entre le management du changement et le management du projet dans le contexte spécifique du département Data Mining de Fransabank.

1. Revue de Littérature

La revue de la littérature que nous entreprenons débutera par une analyse historique de l'évolution de la gestion de projet. La gestion de projet, discipline en constante évolution, a traversé plusieurs étapes significatives, marquées par des changements conceptuels et des révolutions méthodologiques. Cette revue explorera cette trajectoire temporelle pour éclairer les fondements de la gestion de projet contemporaine, identifier les grandes tendances ayant façonné son développement, et anticiper les perspectives futures dans ce domaine stratégique.

En retraçant l'histoire depuis ses origines jusqu'à ses développements actuels, nous serons en mesure de saisir de manière holistique et contextualisée les dynamiques sous-jacentes à son évolution. Ensuite, nous plongerons dans une exploration des théories et des méthodologies de gestion de projet, allant des approches anciennes aux perspectives modernes. Cette analyse approfondie nous permettra de mieux comprendre les principes sous-jacents, les défis et les solutions potentielles dans ce domaine crucial.

1.1. Analyse historique de l'évolution de la Gestion de Projet

La gestion de projet, discipline en perpétuelle évolution, a traversé une série de jalons historiques, de changements conceptuels et de révolutions méthodologiques. Cette section se propose d'explorer cette trajectoire temporelle afin d'éclairer les fondements fondamentaux de la gestion de projet contemporaine, d'identifier les grandes tendances ayant marqué son développement et d'anticiper les perspectives à venir dans ce domaine stratégique. Cette analyse nous permettra de saisir de manière holistique et contextualisée les dynamiques sous-tendant l'évolution de la gestion de projet, en mettant en relief les moteurs de son progrès et les défis à relever à l'avenir.

→ **Les Origines (Antiquité et Moyen Âge)**

Bien que la gestion de projet moderne soit un concept relativement récent, ses racines remontent à des projets anciens de grande envergure tels que les pyramides égyptiennes ou la construction de la Grande Muraille de Chine, où la nécessité de planification et de coordination étaient déjà évidentes.

→ **Formalisation dans les Années 1900**

Au début du 20e siècle, des pionniers tels que Henry Gantt et Frederick Taylor ont contribué à la formalisation de la gestion de projet avec le développement du diagramme de Gantt et les principes de la gestion scientifique. Ces avancées ont mis l'accent sur la planification détaillée et l'efficacité des tâches, jetant ainsi les bases de la gestion de projet moderne.

→ **Expansion Après la Seconde Guerre Mondiale (Années 1950-1960)**

La période suivant la Seconde Guerre mondiale a vu une utilisation croissante des techniques de gestion de projet, notamment avec l'introduction du PERT (Program Evaluation Review Technique) par la marine américaine et du CPM (Critical Path Method) par des entreprises privées. Ces méthodologies ont permis une gestion plus rigoureuse des grands projets industriels et militaires.

→ **Globalisation et Standardisation (Années 1980-1990)**

Les années 1980 et 1990 ont été marquées par la mondialisation des entreprises et l'émergence de normes internationales en gestion de projet, telles que le PMBOK (Project Management Body of Knowledge) établi par le Project Management Institute (PMI). Cette standardisation des pratiques a contribué à harmoniser les approches à l'échelle mondiale.

→ **Ère Numérique et Méthodes Agiles (Années 2000 à Aujourd'hui)**

Avec l'avènement de l'ère numérique, la gestion de projet a intégré de nouveaux outils technologiques favorisant la communication et la collaboration. Les années 2000 ont également vu l'émergence des méthodes agiles, mettant l'accent sur la flexibilité et l'adaptabilité, ainsi que sur la collaboration étroite entre toutes les parties prenantes du projet.

Après avoir retracé l'évolution historique de la gestion de projet depuis ses origines jusqu'à ses développements contemporains, il est désormais crucial de se pencher sur l'examen des modèles et des théories qui ont marqué cette discipline. Cela nous permettra de passer d'une perspective rétrospective à une analyse plus approfondie des cadres conceptuels et méthodologiques actuels de la gestion de projet. Ainsi, nous pourrions mieux appréhender les fondements sur lesquels repose la pratique de la gestion de projet aujourd'hui et anticiper les tendances futures dans ce domaine. Il

s'agit ainsi d'appréhender de manière contextuelle les dynamiques sous-jacentes à la gestion de projet, en mettant en lumière les avancées significatives ainsi que les défis à relever à l'avenir.

Théories et Méthodologies de Gestion de Projet : Une Exploration à Travers l'Histoire et les Tendances

Dans le domaine de la gestion de projet, l'étude des théories et des méthodologies constitue un pilier fondamental pour appréhender les principes sous-jacents, les défis inhérents, et les solutions potentielles. Cette partie propose une analyse approfondie des différentes théories, tant anciennes que modernes, qui ont façonné l'évolution de la gestion de projet. En explorant ces théories, les professionnels du domaine peuvent enrichir leur compréhension des dynamiques complexes qui influent sur la réussite des projets et développer des stratégies adaptées à un environnement en constante mutation

a. Théories Anciennes

Dans cette première partie, nous nous penchons sur les théories classiques qui ont jeté les bases de la gestion de projet moderne. Parmi celles-ci, nous retrouvons

→Théorie de la Valeur Acquise (Earned Value Management Theory)

Cette approche, développée dans les années 1960, intègre les aspects coûts, calendrier et portée du projet pour évaluer la performance et anticiper les résultats futurs (Mahmoudi & al., 2019).

→Théorie des Contraintes (Theory of Constraints)

Élaborée par Eliyahu M. Goldratt dans les années 1980, cette théorie met l'accent sur l'identification et la gestion des contraintes critiques limitant la performance d'un système, y compris les projets (Rahman, 1998).

→Théorie de la Gestion des Connaissances

Apparue dans les années 1990, cette théorie explore la manière dont les organisations peuvent efficacement gérer, partager et utiliser les connaissances pour soutenir le succès des projets (Chaabouni & Yahia, 2013).

b. Théories Modernes

Dans cette seconde partie, nous examinons les théories contemporaines qui offrent des perspectives innovantes et des approches actualisées pour relever les défis du monde actuel. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

→Théorie de la Décision

Cette théorie, issue des développements majeurs du 20ème siècle, analyse comment les individus prennent des décisions dans des environnements incertains, élément crucial pour la gestion des risques et la prise de décisions efficaces en gestion de projet (Fishburn, 1989).

→Théorie de la Complexité

Reconnaissant la nature complexe et non linéaire de nombreux projets, cette approche prône une gestion adaptative et flexible (Moles, 1969).

→Théorie des Réseaux Sociaux

Axée sur l'impact des réseaux sociaux et des relations interpersonnelles sur la gestion de projet, cette théorie met en lumière l'importance de la communication, de la collaboration et du partage des connaissances (Chabaud & Ngijol, 2005).

→Théorie de la Résilience Organisationnelle

Face à l'incertitude croissante, cette théorie explore comment les organisations peuvent développer leur capacité à s'adapter et à rebondir, élément essentiel pour une gestion de projet efficace (Koninckx & Teneau, 2010).

Dans le cadre de cette analyse portant sur l'évolution historique de la gestion de projet, il est impératif d'explorer également le développement parallèle de la gestion du changement. En effet, ces deux domaines sont intrinsèquement liés, car la réussite d'un projet dépend souvent de la capacité à gérer efficacement les changements organisationnels qui l'accompagnent. Ainsi, en examinant comment les pratiques de gestion de projet ont évolué au fil du temps, nous pouvons mieux comprendre les défis actuels auxquels sont confrontés les professionnels. De plus, en explorant l'histoire de la gestion du changement en parallèle, nous pouvons identifier les synergies entre ces deux domaines et ainsi proposer des solutions plus robustes et mieux informées pour surmonter les lacunes identifiées dans la gestion de projet.

1.2. Évolution historique de la Gestion du Changement

Dans cette partie dédiée à l'évolution historique de la gestion du changement, nous plongeons dans un voyage à travers le temps pour retracer les origines et les grandes avancées de cette discipline fondamentale. En scrutant les évolutions passées de la gestion du changement, notre objectif est de comprendre comment cette pratique a émergé, évolué et s'est adaptée aux besoins changeants des organisations au fil des décennies. Ce récit historique nous permettra de contextualiser les théories, les approches et les pratiques qui ont façonné notre compréhension et notre gestion du changement organisationnel aujourd'hui.

→ **Fondations Initiales (Années 1940-1950)**

Les racines de la gestion du changement puisent dans la psychologie et la théorie organisationnelle. Kurt Lewin, psychologue, est souvent considéré comme le précurseur de ce domaine. Il a introduit le modèle "Décongeler-Changer-Recongeler", qui décrit le changement comme un processus de préparation, de mise en œuvre et de consolidation.

→ **Développement de Modèles Structurés (Années 1970-1980)**

La croissance de la complexité organisationnelle a nécessité des approches structurées. Les années 1970 et 1980 ont vu l'émergence de modèles complets comme le cadre 7-S de McKinsey.

→ **Maturation et Expansion (Années 1990-2000)**

Les "Huit Étapes pour Mener le Changement" de John Kotter sont devenues influentes. Pendant cette période, la gestion du changement a intégré des éléments organisationnels plus larges.

→ **Intégration avec la Technologie et la Mondialisation (Années 2000 à Aujourd'hui)**

L'innovation technologique rapide a nécessité des approches de gestion du changement plus agiles, comme la gestion Lean et Agile.

→ **Ère Moderne (Années 2010 à Aujourd'hui)**

La gestion du changement est devenue plus collaborative et inclusive, intégrant des disciplines variées telles que la technologie et la psychologie.

L'évolution de la gestion de projet et du management du changement montre clairement leur interdépendance. Comprendre comment ces deux domaines se sont développés au fil du temps souligne l'importance de se pencher sur les modèles et théories de management du changement. En effet, les leçons tirées du management du changement peuvent enrichir la pratique de la gestion de projet en fournissant des outils et des perspectives pour mieux gérer les transitions organisationnelles et optimiser les résultats des projets.

1.3. Modèles et Théories de Gestion du Changement

En abordant les théories de la gestion du changement, il est crucial de considérer les différentes approches conceptuelles et méthodologiques qui visent à expliquer et à guider les processus de changement organisationnel :

1.3.1. Théories Anciennes

La Théorie des Systèmes Ouverts : Cette théorie, développée dans les années 1950, considère les organisations comme des systèmes complexes et ouverts qui interagissent avec leur environnement. Elle met l'accent sur l'adaptation, l'innovation et la flexibilité des organisations pour survivre et prospérer face aux changements externes (Bellon, B., & Niosi, J.,1994)

La Théorie de la Contingence : Selon cette théorie, proposée dans les années 1960, il n'existe pas de méthode universelle de gestion du changement qui convient à toutes les situations. La réussite du changement dépend de la capacité des gestionnaires à adapter leurs stratégies en fonction des circonstances spécifiques de l'organisation et de son environnement (Leray, Y.,1999).

Théorie de la Complexité : Cette approche, développée à partir des années 1990, reconnaît que les organisations sont des systèmes dynamiques et chaotiques, et que le changement est souvent imprévisible et non linéaire. Elle préconise des approches adaptatives et émergentes pour gérer le changement dans un environnement complexe (Thiétart, R. A.,2001).

Théorie de la résilience organisationnelle : Cette théorie, émergente depuis les années 2000, se concentre sur la capacité des organisations à résister aux chocs et aux perturbations, à s'adapter aux changements et à se rétablir rapidement. Elle met l'accent sur la flexibilité, la collaboration et l'apprentissage organisationnel pour renforcer la résilience face au changement (Trousselle, Y., 2014).

Théorie du changement incrémental ou transformationnel : Cette théorie distingue entre deux approches du changement : le changement incrémental, qui consiste en des ajustements progressifs et évolutifs aux pratiques existantes, et le changement transformationnel, qui implique des transformations radicales et disruptives dans les structures, les processus et les cultures organisationnelles (Giuseppina Bruna, M., 2016).

1.3.2. Théories modernes :

Ces théories offrent des perspectives innovantes et des approches actualisées pour aborder les défis contemporains. Ce qui permet de mieux comprendre les dynamiques complexes qui influent sur la gestion de projet dans le monde d'aujourd'hui et de développer des stratégies adaptées pour réussir dans un contexte en constante évolution.

Théorie de la décision (Decision Theory) : La théorie de la décision, également connue sous le nom de "Decision Theory" en anglais, a émergé au cours du 20ème siècle. Les développements significatifs dans ce domaine ont eu lieu à partir des années 1940 jusqu'aux années 1970, avec des contributions majeures de chercheurs tels que Leonard J. Savage, John von Neumann, et Oskar Morgenstern. Cette théorie examine comment les individus prennent des décisions dans des environnements incertains, ce qui est crucial pour la gestion des risques et la prise de décisions efficaces en gestion de projet (Fishburn, P. C., 1989)

Théorie de la complexité (20ème siècle) : Cette approche reconnaît que de nombreux projets sont des systèmes complexes et non linéaires, nécessitant une gestion adaptative et une prise de décision flexible (Moles, A. A., 1969)

Théorie des écosystèmes de projets (21ème siècle) : Cette théorie envisage les projets comme des parties d'un écosystème plus vaste, avec des interactions complexes entre les projets, les parties prenantes et l'environnement externe (Koenig, G., 2012)

Théorie des réseaux sociaux (21ème siècle) : Cette approche examine comment les réseaux sociaux et les relations interpersonnelles influencent la gestion de projet, en mettant l'accent sur la communication, la collaboration et le partage des connaissances (Chabaud, D., & Ngijol, J., 2005).

Théorie de la résilience organisationnelle (21ème siècle) : Face à l'incertitude et à la volatilité croissante, cette théorie explore comment les organisations peuvent développer leur capacité à s'adapter et à rebondir face aux perturbations, ce qui est essentiel pour la gestion efficace des projets (Koninckx, G., & Teneau, G., 2010).

L'exploration des théories modernes de la gestion de projet offre une opportunité précieuse de comprendre les défis actuels et de développer des approches innovantes pour y faire face. En intégrant ces perspectives actualisées dans la pratique de la gestion de projet, les professionnels peuvent améliorer leur capacité à gérer efficacement les projets dans un environnement en constante évolution, conduisant ainsi à des résultats plus réussis et durables.

2. Les études antérieures

"La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche" a été rédigé par Sabrina Loufrani-Fedida et publié dans la revue @GRH en 2019. L'auteure a utilisé une méthodologie de revue de la littérature en cinq étapes pour dresser un état des lieux des défis actuels posés par le management de projet à la GRH. Les résultats de la recherche ont permis de mettre en lumière les évolutions des compétences et des talents en management de projet, les pratiques de GRH interrogées par les organisations orientées projets, ainsi que l'identification des parties prenantes en charge du management des RH dans ces organisations. L'objectif de l'article est de proposer des pistes de réflexion et des perspectives de recherche pour un meilleur accompagnement des projets dans les années à venir.

"La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature" a été rédigé par Nadia Larhrissi, enseignante-chercheure à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de l'Université Mohammed V de Rabat. Publié dans la Revue Internationale du Chercheur, ce travail propose une analyse approfondie de la gestion du changement, mettant en lumière l'importance de la communication, du leadership et de la gestion des comportements dans le contexte organisationnel. L'auteur utilise une méthode d'analyse basée sur une revue de littérature, en s'appuyant sur des références à des travaux antérieurs, des modèles établis, et des théories de la communication et du leadership. L'objectif de l'article est d'offrir des perspectives pratiques pour la gestion efficace du changement au sein des organisations, en identifiant les obstacles à la communication et en proposant des stratégies pour les surmonter.

Jean-Paul Lugan, un formateur-coach spécialisé dans la formation des dirigeants et managers à la conduite du changement. Son ouvrage, "Le changement sans stress", publié à une date non spécifiée, se concentre sur l'identification des défis liés à la gestion du changement au sein des organisations. Il propose des méthodes d'analyse visant à comprendre les réactions des salariés face au changement, à minimiser les effets négatifs des réorganisations, et à favoriser un changement réussi tout en atténuant les pressions et le stress associés. Son objectif est d'offrir des conseils et des stratégies pratiques pour aider les dirigeants et les managers à conduire efficacement le processus de changement.

"Le changement sans stress", Jean-Paul Lugan, est un formateur-coach spécialisé dans la conduite du changement pour les dirigeants et les managers. Publié par le Groupe Eyrolles, cet ouvrage

explore les effets du changement sur les salariés et les organisations, mettant en évidence les conséquences des réorganisations et les défis liés à la gestion du stress. Lugan propose une analyse approfondie des facteurs contribuant aux échecs des réorganisations et offre des solutions pour réussir dans ces contextes. Son objectif est de fournir des conseils pratiques pour gérer le changement de manière efficace et de minimiser les impacts négatifs sur les individus et les organisations.

L'article "Le métier de manager en transformation : une démarche prospective" écrit par Marine de Ridder, Laurent Taskin, Michel Ajzen, Marie Antoine et Chloé Jacquemin, publié dans la revue *Management & Avenir* en avril 2019, présente une recherche utilisant une méthode prospective combinée à une revue de littérature, des entretiens approfondis et des focus groups. L'étude met en évidence l'évolution du métier de manager, caractérisé par une gestion plus flexible des équipes et des personnes, une polyvalence accrue, et une nécessité de gérer les tensions inhérentes à l'exercice de ce métier. L'objectif principal de l'article est de proposer un scénario d'évolution du métier de manager pour l'horizon 2030.

Les techniques de reformulation sont un outil précieux pour assurer une transmission efficace d'un message et éviter les incompréhensions. La reformulation permet à l'interlocuteur de prendre conscience de la manière dont son message est compris et de l'ajuster en conséquence. Il existe différents types de reformulation, tels que la répétition simple, la précision de termes, la reformulation synthèse, la reformulation recentrage et la reformulation reflet (ou écho). Chacune de ces techniques a un objectif et une utilité spécifiques dans la communication.

En ce qui concerne le changement organisationnel, il est important de comprendre que sans changement culturel, il n'y a pas de stratégie qui tienne la route. La culture d'une organisation joue un rôle crucial dans la réussite des projets de transformation, car elle influence la manière dont les employés perçoivent et acceptent les changements. Les changements organisationnels offrent un terrain propice pour l'analyse des luttes de cultures et la préservation d'un engagement critique vis-à-vis des dimensions sociales et sociétales de la situation de recherche ou d'intervention.

En résumé, la culture d'une organisation est un facteur clé dans la réussite des projets de transformation. Les techniques de reformulation sont un outil précieux pour assurer une communication efficace et éviter les incompréhensions. Le management de changement doit prendre en compte la culture de l'organisation et travailler à l'aligner sur la stratégie pour assurer une transformation réussie.

L'article sur la gestion de projet met en avant l'importance d'une méthodologie de gestion de projet pour assurer une organisation optimale des projets, surtout lorsqu'ils sont nombreux et complexes. Une méthodologie de gestion de projet permet de structurer les différentes phases, de planifier et d'exécuter les projets de manière efficace, d'améliorer la prise de décision grâce à des rôles clairement définis, de gérer l'étendue du projet, de contrôler les dépenses, d'identifier rapidement les projets qui posent un problème, et de mobiliser une équipe performante et autonome. Il existe plusieurs méthodologies de gestion de projet adaptables selon le type de projet, ses caractéristiques, ses contraintes, le contexte, l'expérience de l'équipe, et la culture d'entreprise. Les 7 étapes clés de la gestion de projet incluent la rencontre avec toutes les parties prenantes, l'analyse de la faisabilité, la définition des objectifs, la planification, l'exécution, le suivi et le contrôle, et la clôture du projet

Le tableau ci-dessous résume de manière concise les contributions spécifiques de chaque étude à notre investigation, mettant en évidence les apports distincts de chacune d'entre elles pour enrichir notre compréhension du sujet étudié.

Tableau 1 : Perspectives sur la conciliation du management du changement dans la réussite des projets de transformation organisationnelle

Année	Auteur	Étude	Apport
2019	Marine de Ridder, Laurent Taskin, Michel Ajzen, Marie Antoine et Chloé Jacquemin	Le métier de manager en transformation : une démarche prospective.	Intégrer le coaching à la culture d'entreprise stimule la transformation et le développement en modifiant les croyances et les valeurs des employés, favorisant ainsi un changement culturel durable. Cette intégration du coaching dans la culture organisationnelle permet aux entreprises de catalyser efficacement leur évolution et de soutenir un changement profond et durable, soulignant le rôle crucial des coachs dans ce processus.
2020	AIDOUD Mohamed Faouzi	L'impact de la conduite du changement organisationnel sur l'appropriation du changement dans l'entreprise Eau Minérale de Saida.	L'importance cruciale de la conduite du changement organisationnel dans l'appropriation du changement au sein de l'entreprise Eau Minérale de Saida, soulignant son rôle essentiel pour gérer les résistances, former les collaborateurs et assurer l'évolution opérationnelle. Dans le contexte du management de projet, la conduite du changement est un outil clé pour gérer les résistances, mobiliser les équipes et garantir le succès des initiatives de changement.
2016	David Autissier, Isabelle Vandangeon-	Conduite du Changement :	Les départements des ressources humaines ont un impact crucial sur l'évolution de la culture d'entreprise, en utilisant à la fois les processus

	Derumez, Alain Vas et Kevin J.	Concepts-Clés, 60 ans de pratiques	formels et informels pour favoriser le développement culturel au sein de l'organisation. Ces processus, qu'ils soient structurés ou informels, jouent un rôle essentiel dans la stimulation et la croissance de la culture organisationnelle.
2019	Sabrina Loufrani-Fedida	La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche	La gestion des ressources humaines (GRH) est essentielle pour le succès des projets en adaptant la gestion des ressources humaines aux spécificités du contexte de projet, avec une corrélation significative mais moins forte avec le succès des projets dans les pays en voie de développement.
2017	Jean-Marie Miramon	Manager le changement de l'action social	Il est crucial de donner la priorité aux pratiques RH les plus influentes sur le comportement des employés tout en reconnaissant l'importance de la culture d'entreprise sur l'efficacité de ces pratiques. En comprenant l'interaction entre les pratiques RH et la culture organisationnelle, les entreprises peuvent améliorer leurs efforts pour impulser positivement le comportement des employés et encourager un environnement de travail dynamique et productif.

2021	Jean-paton	La méthode d'évaluation axée sur l'utilisation	La méthode d'évaluation axée sur l'utilisation renforce l'importance du management de changement dans le management de projet en améliorant l'efficacité et la capacité d'adaptation aux changements.
------	------------	--	---

Source : élaboré par nous-même.

Ce tableau de revue met en lumière plusieurs perspectives sur la conciliation du management du changement dans la gestion de projet. Les études soulignent l'importance cruciale du management du changement pour la réussite des initiatives de transformation organisationnelle. Elles mettent en évidence divers aspects, tels que l'intégration du coaching dans la culture d'entreprise pour favoriser un changement durable, la gestion des résistances et la mobilisation des équipes pour garantir le succès des initiatives de changement, ainsi que l'adaptation de la gestion des ressources humaines aux spécificités du contexte de projet. En outre, ces travaux soulignent l'interaction complexe entre les pratiques des ressources humaines, la culture organisationnelle et le management du changement, mettant en évidence la nécessité d'une approche holistique pour favoriser un environnement de travail dynamique et productif. Enfin, l'importance de l'évaluation axée sur l'utilisation dans le renforcement du management du changement dans le contexte de la gestion de projet est également soulignée, mettant en avant l'efficacité et la capacité d'adaptation aux changements. Ces différentes perspectives enrichissent notre compréhension de la conciliation cruciale du management du changement dans la gestion de projet et soulignent l'importance d'une approche intégrée pour garantir le succès des initiatives de transformation organisationnelle

3. Valeur rajoutée dans notre étude

Dans notre mémoire, la valeur ajoutée de cette revue de littérature consiste dans l'analyse approfondie des interfaces entre la gestion de projet et le management du changement. Cette dernière permet de comprendre comment les pratiques de gestion de projet peuvent être utilisées comme levier pour piloter efficacement les transformations organisationnelles, ainsi que les défis et les opportunités liés à la conduite du changement dans les projets.

En intégrant les perspectives théoriques et pratiques des sources examinées, nous mettons en lumière les synergies essentielles à la réussite des projets dans un contexte de changement. Nous soulignons aussi l'importance d'une approche intégrée alliant les compétences des ambassadeurs de changement et des gestionnaires de projet pour adapter les pratiques de gestion de projet aux réalités du changement.

4. Le cadre conceptuel

Dans la section suivante, nous allons déterminer et définir les concepts clés de notre étude, afin de clarifier leur signification et leur importance dans notre recherche.

4.1. Introduction à la Gestion du Changement

La gestion du changement est une discipline cruciale pour les organisations qui cherchent à s'adapter aux évolutions du marché, à innover et à maintenir leur compétitivité. Cette section explore les concepts, les théories et les pratiques de la gestion du changement, en mettant l'accent sur son rôle dans la conduite efficace des transformations organisationnelles. Nous examinerons les principes fondamentaux de la gestion du changement, les modèles théoriques qui sous-tendent cette discipline et les stratégies éprouvées pour mener à bien des initiatives de changement avec succès. En comprenant les principes et les meilleures pratiques de la gestion du changement, les dirigeants et les gestionnaires peuvent mieux préparer leurs équipes à surmonter les défis du changement et à saisir les opportunités qui en découlent.

4.1.1. Les concepts clés en gestion du changement

Dans cette section, nous explorerons les principaux concepts qui sous-tendent la gestion du changement, mettant en lumière les différentes perspectives et approches pour aborder efficacement les transformations organisationnelles.

a. Le Changement Organisationnel

Kurt Lewin : "Le changement n'arrive pas tout seul ; il est initié par un processus de dégel, où les modèles existants sont remis en question, suivis d'une phase de transition vers de nouveaux modèles, et enfin d'une phase de congélation où les nouvelles normes deviennent établies."

John Kotter : "Le changement organisationnel réussi nécessite un sens de l'urgence, une vision claire, une communication efficace, et un engagement de la part de tous les niveaux de l'organisation."

Peter Senge : "Le changement durable nécessite une transformation de la pensée collective de l'organisation, où les modèles mentaux individuels sont remis en question et où l'apprentissage organisationnel est encouragé."

Edgar Schein : "Le changement organisationnel efficace nécessite une compréhension approfondie de la culture organisationnelle et de ses sous-cultures, ainsi que la capacité à influencer ces cultures pour soutenir les objectifs de changement."

Rosabeth Moss Kanter : "Le changement organisationnel est souvent entravé par des 'villes fantômes' - des poches d'opposition ou de résistance dans l'organisation qui peuvent saper les efforts de changement. La gestion de ces 'villes fantômes' est essentielle pour assurer le succès du changement."

Ces différentes perspectives illustrent la complexité et la diversité des approches du changement organisationnel, et soulignent l'importance de considérer les dimensions culturelles, sociales et psychologiques lors de la planification et de la mise en œuvre du changement.

Le changement dans une organisation fait référence à toute modification significative ou transformation dans ses structures, processus, technologies, cultures ou stratégies. Cela peut inclure des initiatives telles que l'introduction de nouvelles technologies, la réorganisation des équipes, l'adoption de nouvelles politiques ou pratiques commerciales, ou même des changements plus fondamentaux tels que les fusions-acquisitions ou les changements de direction stratégique. En résumé, le changement organisationnel englobe toute évolution planifiée ou non planifiée qui modifie le fonctionnement ou la dynamique d'une organisation.

b. Perspectives sur la Gestion du Changement

D'après Kotter et Schlesinger, la gestion du changement est une série de stratégies, de procédures et de pratiques mises en œuvre pour aider les employés à accepter et à adopter un nouveau système, une nouvelle technologie, une nouvelle structure organisationnelle ou une nouvelle culture.

John P. Kotter a décrit la gestion du changement comme impliquant de définir et de mettre en œuvre des stratégies, des plans, des procédures et des pratiques pour gérer le changement organisationnel.

Selon William Bridges, la gestion du changement est un processus de transition visant à aider les individus et les organisations à accepter et à s'adapter au changement, en passant par les phases de deuil, d'exploration et d'intégration.

D'après Prosci, la gestion du changement se caractérise comme l'application de méthodologies, d'outils et de processus pour gérer les aspects humains du changement organisationnel, en facilitant la transition des individus et des équipes vers de nouveaux états.

Selon Peter Senge, la gestion du changement est un processus d'apprentissage organisationnel continu visant à créer une culture d'adaptabilité et de réactivité, permettant à une organisation de s'ajuster efficacement aux changements de son environnement.

Ces différentes définitions illustrent les diverses perspectives sur la gestion du changement et mettent en lumière l'importance de cette discipline dans le contexte organisationnel moderne.

D'après l'ensemble des analyses, voici comment nous pouvons définir la gestion du changement :

La gestion du changement est un processus stratégique et systématique visant à gérer les transitions organisationnelles, humaines et opérationnelles pour faciliter l'adoption réussie de nouveaux systèmes, technologies, structures organisationnelles ou cultures. Elle implique l'utilisation de méthodologies, d'outils et de pratiques pour anticiper, planifier, mettre en œuvre et surveiller les changements, tout en prenant en compte les besoins et les réactions des individus et des équipes impliqués. En résumé, la gestion du changement vise à minimiser les résistances, à

4.1.2. Les processus et les phases du changement organisationnel

Les processus et les phases du changement organisationnel peuvent varier en fonction des perspectives des différents auteurs. Voici une vue générale basée sur les travaux de plusieurs auteurs renommés :

Identification du besoin de changement :

- Selon John Kotter, la première phase consiste à créer un sentiment d'urgence, en identifiant et en communiquant les problèmes ou les opportunités qui nécessitent un changement.

- Chris Argyris soutient que cette phase peut également impliquer une évaluation critique des pratiques actuelles et une prise de conscience des lacunes ou des inefficacités.

Analyse et planification du changement :

- Kurt Lewin souligne l'importance de cette phase en tant que période de préparation, de réflexion et de planification du changement.
- Edgar Schein met en avant la nécessité de comprendre la culture organisationnelle et les dynamiques de groupe qui peuvent influencer le processus de changement.

Communication et sensibilisation :

- William Bridges souligne l'importance de cette phase pour aider les individus à comprendre et à accepter le changement en reconnaissant et en gérant les émotions liées à la transition.
- Peter Senge met l'accent sur la communication ouverte et la création d'une vision partagée pour mobiliser l'engagement des parties prenantes.

Mise en œuvre du changement :

- Harold Leavitt et Jean Lipman-Blumen insistent sur la nécessité d'une gestion efficace du processus de changement, y compris la coordination des activités, la gestion des résistances et la fourniture de ressources adéquates.
- Rosabeth Moss Kanter met en garde contre les pièges de la mise en œuvre, tels que la complaisance ou le manque de soutien de la part des dirigeants.

Évaluation et ajustement :

- Kurt Lewin souligne l'importance de cette phase pour apprendre des expériences passées, ajuster les approches de changement en conséquence et renforcer les succès.
- Edgar Schein met en avant le concept d'apprentissage organisationnel, où les organisations s'adaptent et évoluent en fonction des leçons tirées des changements précédents.

Ancrage du changement dans la culture organisationnelle :

- Chris Argyris souligne l'importance de cette phase pour intégrer les nouvelles pratiques, les valeurs et les normes dans la culture organisationnelle.
- Edgar Schein insiste sur la nécessité d'un leadership continu et d'un soutien organisationnel pour consolider et maintenir le changement à long terme.

4.2. Les processus et les phases du changement organisationnel théoriquement

Les processus et les phases du changement organisationnel décrivent les étapes clés que les organisations traversent lorsqu'elles entreprennent des initiatives de changement. Voici une élaboration sur ces processus et phases :



Figure 1 : les phases du changement organisationnel théoriquement (source : élaboré par nous-même).

a) Diagnostic de la situation inconfortable et analyse de l'existant

La phase de diagnostic consiste à identifier et analyser un problème ou un enjeu au sein d'une organisation afin de comprendre ses causes profondes et les solutions potentielles.

Selon Kotter, J. P. (1996), cette phase est cruciale dans le processus de gestion du changement, car elle permet une meilleure compréhension de l'état actuel de l'organisation et des domaines qui nécessitent une amélioration. L'analyse de l'état actuel consiste à recueillir et analyser des données sur l'organisation afin d'identifier les domaines à améliorer et les solutions potentielles.

Cette étape est essentielle pour la réussite du processus de gestion du changement, Prosci (2021), car elle permet une approche plus ciblée et efficace pour mettre en œuvre des changements au sein de l'organisation.

b) La planification des actions

La phase de planification consiste à développer un plan détaillé pour mettre en œuvre les changements identifiés dans la phase de diagnostic et d'analyse.

Cette étape est importante car elle permet une approche plus structurée et organisée pour mettre en œuvre les changements au sein de l'organisation, Bridges.W. (2003).

D'après Kübler-Ross, E. (1969), le plan devrait inclure des actions spécifiques, des échéanciers et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les changements. Cette phase est cruciale pour la réussite du processus de gestion du changement, car elle fournit une feuille de route pour mettre en œuvre les changements et s'assurer que toutes les parties prenantes sont conscientes de leurs rôles et responsabilités.

c) La mise en œuvre du plan d'action

La phase d'exécution implique la mise en œuvre du plan développé dans la phase de planification, y compris l'implémentation de nouveaux processus, systèmes ou structures.

Selon Lewin, K. (1947), cette étape est importante pour le succès du processus de gestion du changement, car c'est là que les changements réels sont mis en œuvre au sein de l'organisation. La phase d'exécution doit être menée de manière structurée et organisée, avec une communication claire et un engagement de toutes les parties prenantes (Kotter, J. P., 1996).

d) L'évaluation des résultats

Cette phase consiste à évaluer l'impact des changements mis en œuvre dans la phase d'exécution et à déterminer s'ils ont atteint les résultats souhaités.

D'après Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007), Cette étape est importante pour le succès du processus de gestion du changement, car elle permet de déterminer si les changements ont été efficaces et s'il est nécessaire de procéder à des ajustements supplémentaires. La phase d'évaluation doit être menée de manière systématique et objective, avec des métriques et des critères clairs pour évaluer l'impact des changements (Kirkpatrick, D. L., 1994).

4.3. Implémentation du Changement : Stratégies et Méthodes

Cette partie examine les diverses stratégies et méthodes utilisées dans l'implémentation réussie du changement organisationnel, offrant un aperçu des meilleures pratiques et des approches efficaces pour mener à bien les processus de transformation.

4.3.1. Implémentation du Changement : Stratégies

L'implémentation du changement implique la mise en œuvre des stratégies conçues pour introduire et intégrer efficacement les changements au sein de l'organisation. Voici une analyse des stratégies couramment utilisées dans ce processus :

Communication efficace :

- Cette stratégie consiste à communiquer de manière ouverte et transparente sur les raisons du changement, ses objectifs, ses implications et ses étapes.
- Une communication claire aide à réduire l'incertitude, à gagner le soutien des parties prenantes et à susciter l'engagement envers le changement.

Leadership fort et engagé :

- L'engagement actif des dirigeants est essentiel pour inspirer la confiance, motiver les équipes et montrer l'exemple lors de la mise en œuvre du changement.
- Les leaders doivent soutenir et promouvoir activement les initiatives de changement, tout en servant de modèle pour les comportements souhaités.

Formation et développement des compétences :

- Cette stratégie vise à fournir aux employés les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir dans un environnement de changement.
- Des programmes de formation ciblés aident à réduire la résistance au changement en renforçant la confiance et en améliorant la capacité des employés à s'adapter aux nouvelles exigences.

Participation et implication des employés :

- Impliquer les employés dans le processus de changement en leur donnant la possibilité de contribuer aux décisions et aux solutions renforce leur engagement et leur motivation.
- Les équipes interfonctionnelles et les groupes de travail peuvent être mobilisés pour résoudre les problèmes, générer des idées et soutenir la mise en œuvre du changement.

Gestion du changement par étapes :

- Cette stratégie consiste à planifier et à exécuter le changement de manière progressive, en divisant le processus en étapes gérables et en fixant des objectifs spécifiques pour chaque étape.
- Une approche par étapes permet de minimiser les risques, d'assurer une transition fluide et de maintenir la motivation tout au long du processus de changement.

Feedback et ajustements continus :

- Il est important de recueillir régulièrement des feedbacks auprès des parties prenantes sur le processus de changement et d'apporter des ajustements en conséquence.
- L'adaptabilité et la flexibilité sont essentielles pour répondre aux défis et aux opportunités émergents tout au long de l'implémentation du changement.

4.3.2. Implémentation du Changement : Méthodes

L'implémentation du changement repose sur l'utilisation de diverses méthodes pour mettre en œuvre efficacement les stratégies de changement définies. Voici un aperçu des méthodes couramment utilisées dans ce processus :

Planification détaillée du changement :

- Cette méthode implique une planification minutieuse de chaque aspect du changement, y compris les ressources nécessaires, les activités à entreprendre et les échéanciers.

- La planification détaillée aide à identifier les étapes clés, à allouer les ressources de manière efficace et à minimiser les risques associés à l'implémentation du changement.
- a. Gestion de projet :**
- La gestion de projet est une méthode structurée pour planifier, exécuter et contrôler les activités liées au changement afin d'atteindre les objectifs définis dans les délais et les budgets impartis.
 - Les techniques de gestion de projet telles que le diagramme de Gantt, le réseau PERT et la méthode du chemin critique sont utilisées pour coordonner les efforts et assurer une mise en œuvre efficace du changement.
- b. Approches participatives :**
- Cette méthode implique l'implication active des parties prenantes à toutes les étapes du processus de changement, y compris la planification, la conception et la mise en œuvre.
 - Les approches participatives favorisent l'engagement des employés, accroissent la légitimité du changement et permettent d'identifier des solutions innovantes et adaptées au contexte organisationnel.
- c. Formation et développement des compétences :**
- Cette méthode vise à renforcer les compétences et les capacités des employés pour s'adapter au changement et réussir dans un nouvel environnement.
 - Des programmes de formation personnalisés sont élaborés pour répondre aux besoins spécifiques des employés et les préparer à faire face aux défis du changement.
- d. Communication efficace :**
- Une communication claire, cohérente et fréquente est une méthode essentielle pour informer les employés sur les objectifs, les progrès et les impacts du changement.
 - Les canaux de communication variés, tels que les réunions d'équipe, les bulletins d'information, les sessions de formation et les plateformes en ligne, sont utilisés pour diffuser des informations sur le changement à tous les niveaux de l'organisation.
- e. Évaluation continue et ajustements :**
- Cette méthode implique la surveillance régulière des progrès réalisés dans la mise en œuvre du changement et l'identification des ajustements nécessaires en cours de route.

- Les mécanismes d'évaluation, tels que les rétroactions des parties prenantes, les indicateurs de performance et les audits de processus, sont utilisés pour évaluer l'efficacité du changement et apporter les corrections nécessaires.

5. Fondements de la Gestion de Projet

Dans le monde professionnel moderne, la gestion de projet occupe une place centrale dans la réalisation des objectifs organisationnels et dans la concrétisation de nouvelles initiatives. Comprendre les fondements de la gestion de projet est essentiel pour tout professionnel aspirant à mener à bien des projets avec succès. Ce chapitre vise à explorer en profondeur le cadre fondamental de la gestion de projet, en mettant en lumière les principes, les processus et les pratiques essentiels qui sous-tendent cette discipline.

5.1. Définition et Conceptualisation de la Gestion de Projet

Dans cette partie, nous explorons les fondements de la gestion de projet, en définissant ses concepts clés et en examinant ses principes fondamentaux.

5.1.1. La Nature du Projet : Perspectives et Définitions

Les auteurs définissent souvent un projet de la manière suivante :

Harold Kerzner : "Un projet est une entreprise temporaire ayant un début et une fin, menée pour atteindre des objectifs spécifiques et qui apporte une valeur ajoutée ou des résultats uniques."

PMI (Project Management Institute) : "Un projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, service ou résultat unique."

Rita Mulcahy : "Un projet est une entreprise temporaire menée pour créer un produit, un service ou un résultat unique."

PMBOK (Guide PMI pour le Management de Projet) : "Un projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, service ou résultat unique."

Merriam-Webster : "Un projet est un plan ou une proposition visant à atteindre un objectif spécifique ou à résoudre un problème particulier."

Ces définitions mettent en évidence la nature temporaire, unique et spécifique des projets, ainsi que leur objectif de produire un produit, un service ou un résultat défini dans des limites de temps, de coûts et de ressources.

5.1.2. Définition théorique

Un projet se caractérise par un ensemble spécifique d'objectifs, une date de début et de fin définie, et une quantité limitée de ressources allouées pour atteindre les objectifs dans les contraintes spécifiées. Les projets peuvent varier considérablement en portée, en complexité et en durée, allant de petites tâches simples à de grandes initiatives multifacettes. Des exemples de projets incluent la construction d'un bâtiment, le développement d'une nouvelle application logicielle, l'organisation d'un événement ou la mise en œuvre d'une campagne marketing. Globalement, les projets se distinguent des opérations quotidiennes continues et sont généralement gérés à l'aide de méthodologies de gestion de projet pour garantir leur achèvement réussi dans les paramètres définis.

5.1.3. Exploration de la Gestion de Projet : Concepts et Fondements

La gestion de projet, domaine vital du management, a été abordée par divers auteurs sous différents angles et perspectives. Nous explorons ici une gamme de définitions et de conceptualisations de la gestion de projet, présentées par différents experts du domaine. En examinant ces perspectives variées, nous cherchons à saisir l'essence de la gestion de projet et ses variations dynamiques.

Selon l'Institut de Management de Projet (PMI), la gestion de projet est définie comme : "l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin de répondre aux exigences du projet."

Harold Kerzner décrit la gestion de projet comme : "la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources de l'entreprise pour un objectif relativement à court terme qui a été établi pour atteindre des buts et des objectifs spécifiques."

Peter F. Drucker affirme que la gestion de projet est : "un travail, et il doit être planifié, organisé, dirigé et contrôlé. Mais c'est essentiellement un effort de groupe et il est dirigé vers la production d'un résultat tangible."

Max Wideman compare la gestion de projet à jongler avec trois balles, déclarant : "La gestion de projet est comme jongler avec trois balles - temps, coût et qualité."

Selon Henry Gantt, la gestion de projet est : "à la fois une science et un art ; c'est une science parce qu'elle repose sur certains principes et règles éprouvés, et un art parce que la manière dont ces principes et règles sont appliqués varie d'un manager à l'autre."

Ces définitions offrent un aperçu de la nature multifacette de la gestion de projet, reflétant différentes perspectives et approches de la discipline.

Selon les définitions mentionnées, on peut dire que la gestion de projet est une discipline qui nécessite l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques pour planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une entreprise dans le but de réaliser des objectifs spécifiques dans un cadre de temps et de coûts définis. Cette discipline est à la fois un travail collaboratif et une science, exigeant une planification minutieuse et une exécution efficace pour produire des résultats tangibles. Ainsi, selon ces définitions, nous pouvons dire que la gestion de projet est essentielle pour atteindre les objectifs organisationnels et produire des résultats concrets dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

5.2. Cycle de Vie du Projet ; de l'Initiation à la Clôture

Le cycle de vie d'un projet représente le parcours complet d'un projet depuis sa conception initiale jusqu'à sa finalisation et sa clôture. Il se compose généralement de plusieurs phases distinctes, chacune caractérisée par des activités spécifiques et des objectifs définis.

5.2.1. Théories et Modèles du Cycle de Vie des Projets

Nous explorons les différentes théories et modèles qui décrivent les phases traversées par un projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation, en mettant en lumière les principaux concepts et les approches les plus couramment utilisées.

- Méthode du chemin critique (CPM) :

Développée par James Kelley et Morgan Walker à la fin des années 1950, la méthode du chemin critique est une technique mathématique utilisée pour déterminer la séquence la plus longue de tâches dépendantes dans un projet. En identifiant le chemin critique, les chefs de projet peuvent prioriser les activités et optimiser les plannings de projet pour garantir une réalisation dans les délais. (Fin des années 1950)

- Modèle en cascade (Waterfall) :

Ce modèle, souvent attribué à Winston W. Royce, décrit une approche linéaire et séquentielle de la gestion de projet. Il se compose de phases distinctes comprenant l'analyse des besoins, la conception, la mise en œuvre, les tests, le déploiement et la maintenance. (Années 1970)

- **PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments):**

PRINCE2, développé par le gouvernement britannique, est une méthodologie structurée de gestion de projet qui divise le cycle de vie du projet en étapes gérables, chacune avec son propre ensemble de processus et d'activités. Il met l'accent sur l'importance de la justification commerciale, des rôles et responsabilités définis et des examens réguliers de l'avancement du projet. (1989)

- **Méthodologie Agile:**

Les méthodologies agiles, y compris Scrum et Kanban, préconisent une approche itérative et incrémentale de la gestion de projet. Au lieu de suivre une séquence rigide de phases, Agile favorise la flexibilité, la collaboration et l'amélioration continue tout au long du cycle de vie du projet. (Années 1990)

- **Cadre Scrum :**

Scrum, développé par Jeff Sutherland et Ken Schwaber, est un cadre Agile qui met l'accent sur le travail d'équipe, la collaboration et le développement itératif. Il divise le cycle de vie du projet en courtes itérations appelées sprints, au cours desquelles des équipes pluridisciplinaires travaillent pour fournir une valeur incrémentielle au client. (Années 1990).

5.2.2. Le Cycle général de Vie des Projets

Chaque projet suit un cycle défini, passant par des étapes clés telles que l'identification des besoins, la planification, l'exécution et le contrôle. Ce cycle, représentant une séquence d'activités interdépendantes, offre une structure essentielle pour guider la gestion de projet. Comprendre ce processus cyclique est crucial pour mener à bien les projets de manière efficace et efficiente, en anticipant les défis et en exploitant les opportunités à chaque étape du parcours. Voici un aperçu du cycle typique d'un projet :

- **Initiation :** Au début du cycle de vie du projet, la phase d'initiation consiste à définir le besoin du projet, à identifier ses objectifs et à déterminer sa faisabilité. C'est à ce stade que le projet est officiellement lancé et que les ressources nécessaires sont allouées.
- **Planification :** Pendant la phase de planification, les détails du projet sont élaborés plus en profondeur. Cela inclut l'élaboration d'un plan détaillé décrivant les activités à entreprendre,

les ressources nécessaires, les échéanciers et les coûts estimés. La planification permet de créer une feuille de route claire pour la réalisation du projet.

- **Exécution** : Une fois que le plan est établi, la phase d'exécution démarre. C'est à ce stade que les activités planifiées sont mises en œuvre et que les livrables du projet commencent à être produits. La gestion des ressources, des échéanciers et des coûts est essentielle pour assurer le bon déroulement de cette phase.
- **Surveillance et Contrôle** : Tout au long du projet, il est nécessaire de surveiller et de contrôler les progrès réalisés par rapport au plan établi. Cette phase implique l'évaluation continue des performances du projet, l'identification des écarts par rapport aux objectifs initiaux et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires.
- **Clôture** : Une fois que tous les livrables ont été produits et que les objectifs du projet ont été atteints, vient la phase de clôture. Cela implique la formalisation de la fin du projet, y compris la documentation des leçons apprises, la remise des livrables aux parties prenantes et la libération des ressources du projet.



Figure 2 : Le Cycle général de Vie des Projets.

5.3. Outils et techniques de management de projet

Dans le domaine de la gestion de projet, l'utilisation d'outils appropriés est cruciale pour assurer le succès des initiatives. Ces outils fournissent des moyens pratiques et efficaces pour planifier, organiser, suivre et contrôler les activités du projet. Ils permettent également une communication claire et une collaboration efficace entre les membres de l'équipe.

Quelques outils essentiels en gestion de projet, indispensables pour mener à bien les différentes phases d'un projet avec efficacité et précision.

Diagramme de Gantt : Un outil de planification visuelle qui représente les tâches du projet dans un calendrier, montrant les dépendances entre les tâches et les durées estimées.

Chapitre I : Cadre théorique

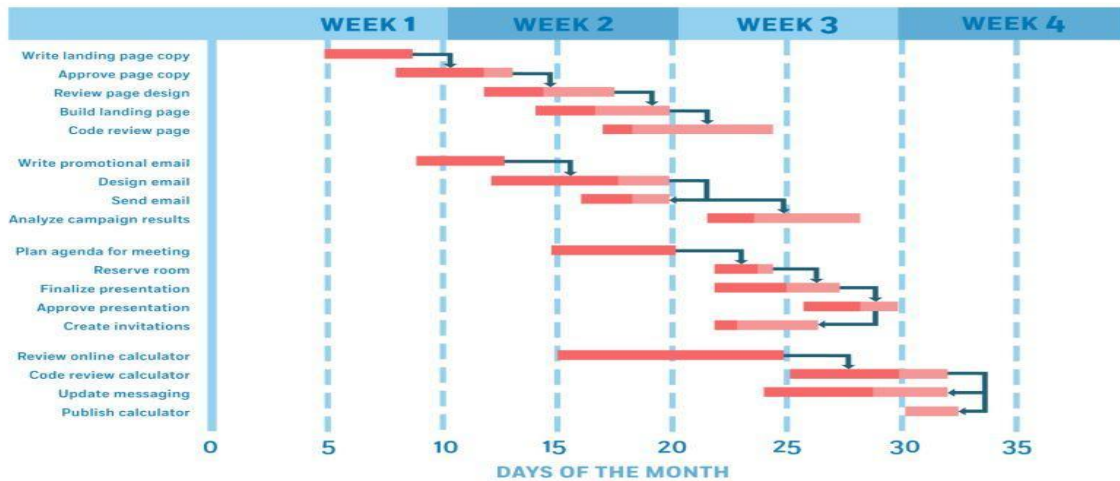


Figure 3: Diagramme de Gantt.

Tableau de bord de projet : Un tableau de bord informatif qui présente des indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre et évaluer la progression du projet

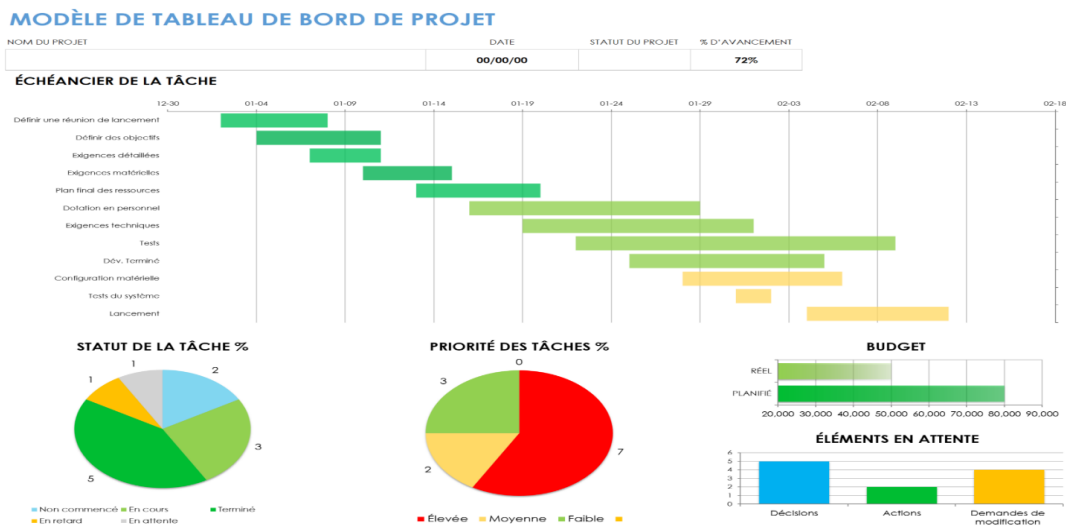


Figure 4 : Tableau de bord de projet.

Matrice de responsabilité (RACI) : Un outil qui clarifie les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe en attribuant des étiquettes telles que Responsable, Approuvé, Consulté et Informé.

RACI – La matrice des responsabilités



Figure 5: La matrice de responsabilités.

Logiciel de gestion de projet : Des plates-formes informatiques telles que Microsoft Project, Asana ou Trello qui offrent des fonctionnalités pour la planification, la collaboration, le suivi et le reporting des projets.

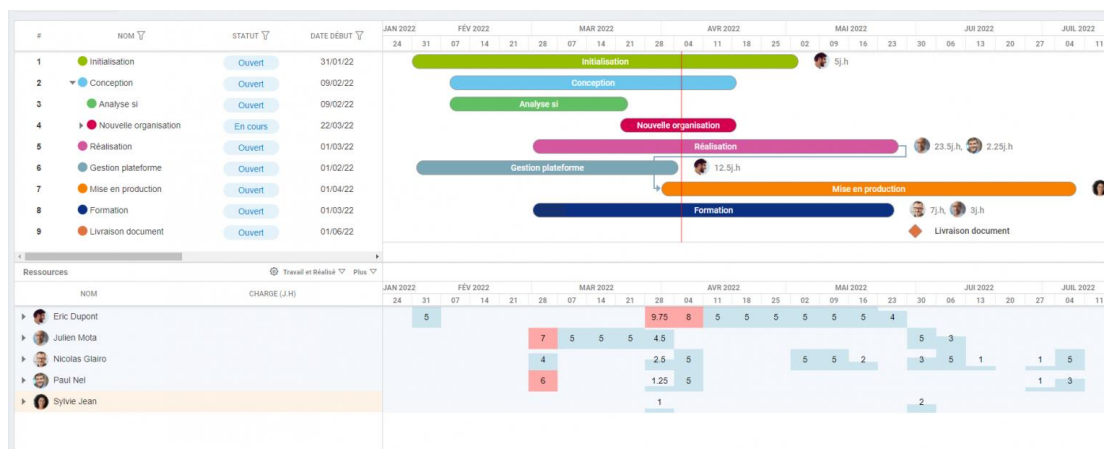


Figure 6: Logiciel de gestion de projet.

Analyse SWOT : Une technique d'analyse qui évalue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet pour informer la prise de décision.

S Strengths FORCES	W Weaknesses FAIBLESSES	O Opportunities OPPORTUNITES	T Threats MENACES
=> Ce que votre entreprise fait bien => La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents => Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..) => Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ...	=> Ce qui manque à votre entreprise => Ce que vos concurrents font mieux que vous => La limitation des ressources => N'avoir qu'une seule offre client	=> Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques => Peu de concurrents dans la zone => Croissance des besoins pour vos produits ou services => Bonne couverture presse - médias de votre entreprise	=> Nouveaux concurrents => Durcissement de l'environnement réglementaire => Couverture médiatique négative de la presse - médias => Changement d'attitude des clients envers votre entreprise

Figure 7: Analyse SWOT.

5.3.1. Les techniques de management de projet

En plus des outils, les techniques de gestion de projet sont des méthodes et des approches utilisées pour planifier, exécuter et contrôler les projets avec succès. Ces techniques fournissent des cadres et des méthodologies pour aborder les défis spécifiques rencontrés dans la gestion de projet et pour garantir que les objectifs du projet sont atteints de manière efficace et efficiente. Cette section explore certaines des techniques les plus utilisées en gestion de projet, offrant un aperçu des principes et des applications pratiques de chacune. En comprenant et en maîtrisant ces techniques, les professionnels de la gestion de projet peuvent améliorer leur capacité à gérer des projets complexes et à naviguer avec succès dans les environnements dynamiques de projet.

Parmi les techniques les plus utilisées en gestion de projet :

Méthode Pert : Une technique de planification qui analyse et représente graphiquement les dépendances entre les tâches du projet pour déterminer le chemin critique et les marges de temps.

Diagramme de PERT pour Estimer la durée du projet

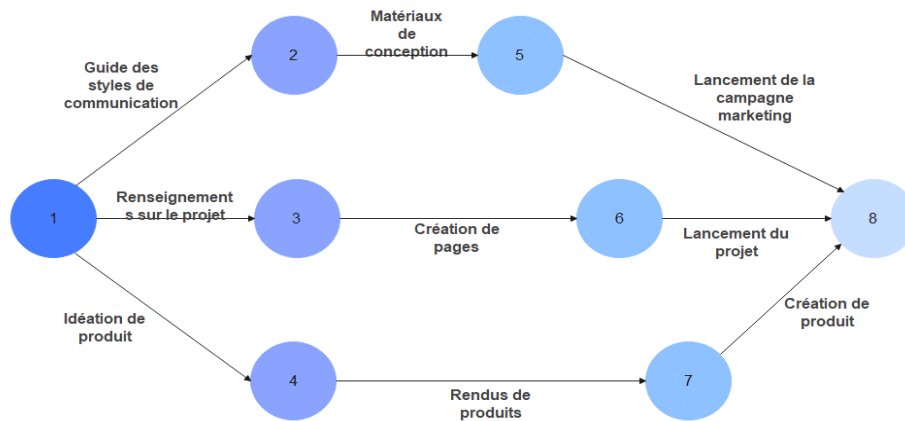


Figure 8:Diagramme de PERT.

Analyse des parties prenantes : Une méthode qui identifie, évalue et engage les parties prenantes clés du projet pour garantir leur implication et leur soutien tout au long du cycle de vie du projet.

Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes par le PMBOK®



Figure 9: Matrice des parties prenantes par le PMBOK.

Techniques de gestion des risques : Des méthodes telles que l'identification des risques, l'analyse qualitative et quantitative des risques, et la planification des réponses aux risques, pour anticiper, évaluer et atténuer les risques potentiels du projet.



Figure 10: Matrice de gestions des risques.

Gestion des changements : Des techniques pour évaluer, approuver et mettre en œuvre les changements au sein du projet tout en minimisant les impacts négatifs sur la portée, le calendrier et le budget du projet.

Techniques de communication : Des méthodes pour assurer une communication claire et efficace entre les membres de l'équipe du projet, les parties prenantes et d'autres intervenants, afin de garantir la compréhension mutuelle et le partage d'informations pertinentes.

6. Intégration de la Gestion de Projet dans le Changement

Nous examinons dans cette partie comment la gestion de projet s'intègre dans le contexte plus large du changement organisationnel. En explorant les synergies entre ces deux disciplines et comment une gestion efficace des projets peut contribuer à faciliter et à soutenir les initiatives de changement au sein d'une organisation.

6.1. Analyse des risques et des impacts

L'analyse des risques et des impacts constitue une étape cruciale dans l'intégration de la gestion de projet dans le processus de changement. Elle vise à identifier les risques potentiels associés à la mise en œuvre du changement et à évaluer leurs impacts sur les parties prenantes et l'organisation dans son ensemble. Cette analyse permet de prendre des mesures préventives et d'atténuation appropriées pour minimiser les perturbations et maximiser les chances de succès du changement.

- **Identification des risques potentiels :**

Cette première étape consiste à identifier tous les risques potentiels pouvant compromettre la réussite du projet de changement. Ces risques peuvent inclure des facteurs tels que la résistance des employés, les contraintes budgétaires, les retards dans la livraison des ressources, ou toute autre menace qui pourrait entraver le bon déroulement du changement.

- **Évaluation des impacts sur les parties prenantes :**

Une fois les risques identifiés, il est essentiel d'évaluer comment ces risques pourraient affecter les parties prenantes impliquées dans le processus de changement. Cela comprend l'identification des groupes d'employés, des clients, des fournisseurs et d'autres intervenants qui pourraient être touchés par le changement, ainsi que l'évaluation de la gravité et de l'étendue de l'impact sur chacun de ces groupes.

- **Analyse des vulnérabilités organisationnelles :**

Cette étape implique d'examiner les faiblesses et les vulnérabilités potentielles de l'organisation qui pourraient être exposées ou exacerbées par le changement. Cela peut inclure des lacunes dans les processus opérationnels, des lacunes dans les compétences ou la capacité à absorber les changements, ou toute autre fragilité qui pourrait compromettre la réussite du projet de changement.

- **Préparation de plans d'atténuation des risques :**

Sur la base des risques identifiés et des impacts potentiels, des plans d'atténuation des risques sont élaborés pour réduire ou éliminer les menaces pesant sur le projet de changement. Ces plans peuvent inclure des actions spécifiques pour prévenir les risques, des stratégies pour atténuer les impacts négatifs sur les parties prenantes, et des mesures pour renforcer la résilience organisationnelle face aux changements prévus.

- **Planification de la communication et de l'engagement en fonction des risques identifiés**

Une communication efficace et un engagement des parties prenantes sont essentiels pour atténuer les risques associés au changement. En fonction des risques identifiés, des stratégies de communication et d'engagement spécifiques sont élaborées pour informer les parties prenantes, répondre à leurs préoccupations et les impliquer activement dans le processus de changement.

- **Surveillance continue des risques et ajustements nécessaires :**

Enfin, il est crucial de surveiller continuellement les risques tout au long du processus de changement et d'apporter les ajustements nécessaires en fonction de l'évolution de la situation. Cela implique de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour détecter les signaux d'alerte précoces, de réévaluer régulièrement les risques et les impacts, et d'adapter les plans d'atténuation en conséquence pour garantir la réussite du projet de changement.

6.2. Planification stratégique

Pour intégrer la gestion de projet dans le changement, voici quelques moyens et stratégies clés :

Développement d'une vision claire du changement : Avant de commencer toute initiative de changement, il est essentiel de définir une vision claire et cohérente de ce que l'organisation souhaite accomplir. Cela implique d'identifier les objectifs du changement, les résultats attendus et les avantages escomptés pour l'organisation.

Élaboration d'un plan de projet détaillé : Créer un plan de projet détaillé est crucial pour guider la mise en œuvre du changement. Ce plan devrait inclure des étapes spécifiques, des jalons clés, des responsabilités assignées, des échéances et des ressources nécessaires pour chaque phase du projet.

Identification et gestion des parties prenantes : Impliquer les parties prenantes dès le début du projet de changement est essentiel pour assurer leur engagement et leur soutien tout au long du processus. Cela peut impliquer des séances de sensibilisation, des communications régulières et des consultations pour recueillir leurs commentaires et leurs contributions.

Gestion des risques et des problèmes : Identifier et anticiper les risques potentiels associés au changement est essentiel pour minimiser les perturbations et les retards dans la mise en œuvre. Mettre en place des stratégies d'atténuation des risques et des plans de gestion des problèmes peut aider à résoudre rapidement les obstacles qui se présentent.

Communication efficace : La communication transparente et régulière est essentielle pour maintenir l'engagement des parties prenantes et garantir une compréhension commune des objectifs, des progrès et des impacts du changement. Utiliser une variété de canaux de communication et adapter le message aux besoins de chaque public est important.

Suivi et évaluation des progrès : Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour surveiller les progrès du projet de changement par rapport aux objectifs définis. Cela permet d'identifier les écarts et les ajustements nécessaires pour garantir la réussite du projet.

6.3. **Alignement des Changements avec la Gestion de Projet**

Les perspectives des auteurs renommés sur l'alignement des changements avec la gestion de projet offrent un éclairage précieux sur les meilleures pratiques et les stratégies efficaces pour mener à bien les transformations organisationnelles. En explorant les idées de ces experts, nous pouvons mieux comprendre l'importance cruciale de synchroniser les efforts de gestion du changement avec les pratiques établies de gestion de projet. Cette introduction offre un aperçu des contributions clés de ces auteurs et souligne l'impact positif de leur travail sur la réussite des initiatives de transformation.

John P. Kotter : Dans son ouvrage *Leading Change*, Kotter souligne l'importance de synchroniser les efforts de gestion du changement avec les projets opérationnels. Il met en avant l'alignement des objectifs de changement avec les objectifs stratégiques de l'organisation pour assurer une transition réussie.

Harold Kerzner : Dans "*Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*", Kerzner insiste sur la nécessité d'intégrer la gestion de projet et la gestion du changement pour maximiser les chances de réussite des projets. Il souligne que l'alignement des changements avec les objectifs stratégiques de l'organisation est essentiel pour assurer une exécution efficace.

Jeffrey K. Pinto : Dans "*Project Management : Achieving Competitive Advantage*", Pinto met en avant l'importance de la communication et de la coordination entre les équipes de gestion de projet et de gestion du changement. Il souligne que cette collaboration étroite est nécessaire pour garantir que les changements s'alignent avec les objectifs du projet et de l'organisation.

Elizabeth Harrin : Dans "*Collaborating on Change : An Exploration of Teamwork in the Context of Complex Change*", Harrin aborde l'importance de la collaboration entre les équipes de gestion de projet et de gestion du changement. Elle souligne que cette collaboration permet d'identifier et de résoudre efficacement les obstacles au changement, tout en assurant une exécution cohérente du projet.

Ces auteurs soulignent tous l'importance cruciale de l'alignement des changements avec la gestion de projet pour garantir le succès des initiatives de transformation organisationnelle. Ils mettent en avant la nécessité d'intégrer étroitement les processus, les ressources et les objectifs des deux disciplines afin d'assurer une transition en douceur et des résultats durables.

6.4. L'alignement des changements avec la gestion de projet, vue générale

L'alignement des changements avec la gestion de projet représente un aspect essentiel pour assurer le succès des initiatives de transformation organisationnelle. Cette approche vise à intégrer harmonieusement les processus de gestion du changement et de gestion de projet afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de garantir une transition fluide vers le nouvel état souhaité. Dans cette section, nous explorerons en détail les différentes stratégies et pratiques permettant d'aligner efficacement les changements avec la gestion de projet.

- **Définition des objectifs communs :**

La première étape de l'alignement consiste à définir des objectifs communs pour les initiatives de changement et les projets associés. Cela implique d'assurer une compréhension claire des résultats attendus et des avantages recherchés, ainsi que de garantir que les objectifs de gestion du changement et de gestion de projet sont cohérents et mutuellement soutenus.

- **Intégration des processus et des ressources :**

Une fois les objectifs établis, il est crucial d'intégrer les processus et les ressources de gestion du changement et de gestion de projet. Cela peut inclure la synchronisation des calendriers, la coordination des équipes et des activités, ainsi que l'allocation appropriée des ressources humaines, financières et matérielles pour soutenir les efforts de changement.

- **Communication et coordination :**

Une communication claire et une coordination étroite entre les équipes de gestion du changement et de gestion de projet sont essentielles pour assurer un alignement efficace. Cela implique de partager régulièrement des informations sur les progrès, les défis et les besoins en matière de soutien, ainsi que de collaborer étroitement pour résoudre les problèmes et prendre des décisions stratégiques.

- **Gestion des risques et des changements :**

L'alignement implique également une gestion intégrée des risques et des changements, où les processus de gestion du changement et de gestion de projet sont étroitement liés. Cela comprend l'identification des risques potentiels liés au changement et leur intégration dans les plans de gestion de projet, ainsi que la mise en place de stratégies d'atténuation et de réponses appropriées pour minimiser les impacts négatifs.

- **Évaluation et ajustement continus :**

Il est crucial de procéder à une évaluation continue de l'alignement entre les changements et la gestion de projet, ainsi qu'à des ajustements en cours de route si nécessaire. Cela implique de surveiller régulièrement les progrès, d'évaluer l'efficacité des stratégies d'alignement mises en œuvre, et d'apporter des modifications en fonction des leçons apprises et des changements de circonstances.

En alignant efficacement les changements avec la gestion de projet, les organisations peuvent maximiser les chances de succès de leurs initiatives de transformation, en garantissant une exécution cohérente, une transition en douceur et des résultats durables.

6.5. Alignement des Changements avec la Gestion de Projet

Les stratégies de gestion de projet jouent un rôle essentiel dans la facilitation du changement organisationnel en fournissant un cadre structuré et des approches systématiques pour gérer les transitions. Cette section explore les différentes stratégies et pratiques de gestion de projet qui ont été spécifiquement conçues pour faciliter le changement organisationnel. En mettant l'accent sur l'alignement des objectifs de projet avec les objectifs de changement, ces stratégies visent à promouvoir l'acceptation du changement, à minimiser la résistance et à garantir une mise en œuvre réussie des initiatives de transformation. Nous examinerons en détail les principales stratégies utilisées par les praticiens et les chercheurs pour naviguer à travers les défis complexes du changement organisationnel et réaliser des résultats durables.

Les auteurs reconnaissent l'importance cruciale des stratégies de gestion de projet pour faciliter le changement organisationnel. Voici quelques perspectives des auteurs renommés sur ce sujet :

- Harold Kerzner souligne l'importance de l'adaptabilité et de la flexibilité dans la gestion de projet pour répondre aux besoins changeants du changement organisationnel. Il met l'accent sur la nécessité d'ajuster les plans et les ressources en fonction des défis rencontrés.
- John P. Kotter met en avant l'importance de la communication proactive et de l'engagement des parties prenantes dans la gestion de projet pour faciliter le changement. Il souligne que la communication ouverte et transparente est essentielle pour obtenir le soutien et l'adhésion des individus à travers le processus de changement.
- Elizabeth Harrin aborde l'importance de la gestion de la résistance dans la gestion de projet pour surmonter les obstacles au changement organisationnel. Elle souligne l'importance d'identifier et de gérer efficacement les sources potentielles de résistance pour assurer une transition en douceur.
- Jeffrey K. Pinto met en avant l'importance de la gestion du temps et des ressources dans la gestion de projet pour garantir une mise en œuvre efficace du changement organisationnel. Il souligne que l'allocation judicieuse des ressources et la surveillance régulière de l'avancement du projet sont essentielles pour éviter les retards et les dépassements de coûts.

Ensemble, ces auteurs mettent en lumière l'importance critique des stratégies de gestion de projet pour faciliter le changement organisationnel, en soulignant l'importance de la communication, de l'engagement des parties prenantes, de la gestion de la résistance, de l'adaptabilité et de la gestion efficace du temps et des ressources. Ces stratégies offrent un cadre solide pour naviguer à travers les défis complexes du changement et réaliser des résultats durables.

6.5.1. Alignement des Changements avec la Gestion de Projet

Cette partie se concentre sur l'importance d'aligner les initiatives de changement avec les principes et les pratiques de la gestion de projet. Elle explore comment une approche structurée de la gestion de projet peut faciliter l'implémentation réussie des changements organisationnels en fournissant des cadres, des outils et des processus pour planifier, exécuter et contrôler ces changements de manière efficace et efficiente.

- **Communication proactive**

Une communication ouverte, transparente et régulière est essentielle pour informer les parties prenantes sur les objectifs du projet, les raisons du changement, les progrès réalisés et les impacts attendus. En établissant un dialogue constant, les gestionnaires de projet peuvent créer un environnement propice à l'acceptation du changement et à l'engagement des parties prenantes.

- **Engagement des parties prenantes**

Impliquer activement les parties prenantes tout au long du projet de changement en les consultant, en sollicitant leurs contributions et en les encourageant à participer aux décisions clés. Cette approche favorise un sentiment de propriété et de responsabilité, ce qui augmente les chances de succès du projet.

- **Gestion de la résistance**

Identifier et anticiper les sources potentielles de résistance au changement, puis élaborer des stratégies pour les surmonter. Cela peut impliquer l'identification des parties prenantes clés, l'organisation de séances de sensibilisation et de formation, ainsi que la fourniture de ressources et de soutien supplémentaires pour faciliter la transition.

- **Adaptabilité et flexibilité**

Reconnaître que le changement est inévitable et que les plans initiaux peuvent nécessiter des ajustements en cours de route. Les gestionnaires de projet doivent être prêts à réagir aux changements imprévus, à réévaluer les priorités et les ressources, et à adapter leurs approches en conséquence pour s'aligner sur les besoins changeants de l'organisation.

- **Gestion du temps et des ressources**

Établir des échéanciers réalistes et des budgets appropriés pour garantir une mise en œuvre efficace du changement. Cela implique une planification minutieuse, une allocation judicieuse des ressources et une surveillance régulière de l'avancement du projet pour éviter les retards et les dépassements de coûts.

- **Suivi et évaluation**

Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés, évaluer l'efficacité des stratégies de gestion du changement et identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cette rétroaction continue permet d'ajuster les approches en temps réel et d'optimiser les résultats du projet de changement.

Les stratégies de gestion de projet jouent un rôle crucial dans la facilitation du changement organisationnel en fournissant un cadre structuré pour gérer efficacement les transitions. En mettant l'accent sur la communication proactive, l'engagement des parties prenantes, la gestion de la résistance, l'adaptabilité et la gestion du temps et des ressources, ces stratégies offrent des moyens pratiques pour surmonter les obstacles et réaliser des résultats durables. En intégrant ces approches dans la planification et l'exécution des initiatives de transformation, les organisations peuvent maximiser les chances de succès et créer un environnement propice à l'innovation et à la croissance continue.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre fournit une plateforme essentielle pour examiner de manière approfondie la gestion du changement et la gestion de projet. En établissant les fondements de ces deux domaines, nous avons pu souligner l'importance de leur intégration pour la réussite des initiatives organisationnelles. L'analyse de leurs concepts clés et de leurs objectifs communs nous permet d'appréhender l'interconnexion et la complémentarité intrinsèque entre ces disciplines. En comprenant comment la gestion du changement peut bénéficier des méthodologies de gestion de projet, et vice versa, nous sommes mieux équipés pour naviguer dans les complexités du changement organisationnel.

Cette introduction prépare le terrain pour une exploration plus approfondie des pratiques et des stratégies spécifiques qui facilitent l'alignement entre la gestion du changement et la gestion de projet. En comprenant les défis et les opportunités de cette intégration, nous pourrions examiner de manière critique les approches les plus efficaces pour gérer les projets de changement avec succès. En fin de compte, cette compréhension approfondie nous permettra de maximiser la valeur ajoutée des initiatives de transformation organisationnelle et de favoriser une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein de l'entreprise.

CHAPITRE II :

CADRE EMPIRIQUE

I. Méthodologie de recherche et cadre organisationnel

1. Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous allons détailler la démarche méthodologique adoptée pour notre recherche. Nous présenterons notre cadre épistémologique, l'approche de recherche choisie, les méthodes de collecte de données employées, les instruments de mesure utilisés ainsi que les outils d'analyse des données.

1.1. La posture épistémologique

Nous adoptons une démarche épistémologique constructiviste pour analyser la conciliation entre le management du changement et la gestion de projet, nécessitant une présentation explicite de la posture épistémologique retenue. Le constructivisme est privilégié pour sa pertinence à saisir la complexité des processus sociaux et organisationnels inhérents aux transformations dans les projets.

Cette posture épistémologique soutient que la réalité sociale est construite à travers les interactions sociales et les processus de construction de sens. Ainsi, la connaissance est socialement élaborée et influencée par les perspectives individuelles, les interactions interpersonnelles, ainsi que les contextes sociaux et organisationnels. Dans le cadre de la gestion de projet, cette perspective reconnaît que les projets et les changements associés sont façonnés par les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs impliqués.

La méthodologie constructiviste privilégie une approche qualitative, permettant de recueillir des données riches et nuancées sur les expériences, les perceptions et les pratiques des individus et des groupes concernés par le changement dans les projets. Les méthodes telles que les entretiens semi-structurés, les observations participatives et l'analyse documentaire sont souvent utilisées pour explorer les multiples perspectives et processus sociaux impliqués dans la gestion de projet et le management de changement.

En adoptant cette posture, le mémoire de master reconnaît la nature subjective et contextuelle de la connaissance, visant à générer des idées théoriques et pratiques sur la manière dont le changement est perçu, planifié et mis en œuvre dans le contexte spécifique des projets. Cette approche éclaire également les défis et les opportunités liés à l'intégration du management du changement dans la

gestion de projet, en tenant compte des dynamiques organisationnelles et sociales influençant ces processus.

1.2. Approche méthodologique ou (méthodologie de la recherche)

Pour cette recherche, une approche méthodologique qualitative sera utilisée pour examiner de manière approfondie les points de vue, les expériences et les interprétations des acteurs organisationnels concernant le rôle de la gestion du changement dans la gestion de projet et son impact sur la culture organisationnelle.

Cette méthode a été choisie en raison de plusieurs facteurs qui correspondent aux objectifs et à la nature exploratoire de l'étude.

- Tout d'abord, la méthode qualitative permet de plonger dans les perceptions, les expériences et les comportements des individus, offrant une perspective riche et détaillée sur le sujet étudié.
- De plus, elle permet de saisir le contexte dans lequel les phénomènes se déroulent et de comprendre les significations attribuées par les personnes impliquées, ce qui est particulièrement utile pour des sujets complexes comme le management de changement et le management de projet.
- En outre, cette méthode offre une grande flexibilité, autorisant les chercheurs à ajuster leur approche selon les découvertes et à explorer de nouvelles directions à mesure que l'étude progresse. En mettant l'accent sur les témoignages des participants, la méthode qualitative permet de collecter des données à partir de leurs expériences directes, ce qui est essentiel pour des études centrées sur les comportements humains. Elle favorise également l'émergence de nouvelles idées, notamment lorsque le sujet est peu exploré ou lorsqu'il n'existe pas de cadre théorique établi. De plus, cette méthode encourage l'interaction entre le chercheur et les participants, facilitant des discussions approfondies qui peuvent générer des insights précieux pour des études de cas ou des analyses contextuelles.

Donc, l'utilisation de la méthode qualitative repose sur sa capacité à apporter une compréhension détaillée, contextualisée et adaptable, ce qui en fait un outil idéal pour explorer des sujets comme la conciliation de la gestion du changement dans la gestion de projet.

1.3. Méthode et Instruments de Mesure

Pour notre mémoire sur la conciliation du management du changement dans le management de projet à Fransabank, nous utilisons plusieurs méthodes de collecte de données pour obtenir une compréhension approfondie de notre sujet. Voici comment nous adaptons et reformulons les différentes sections pour répondre à votre demande :

a. L'observation

L'observation directe sur le terrain est cruciale pour analyser les faits et explorer notre thème, tout en nous situant dans le cadre conceptuel. Cette méthode ne dépend d'aucun document codifié ou enregistré. Nous observons directement le comportement de l'équipe chargée de la gestion de projet à Fransabank, ainsi que celui des employés à leur poste de travail. Ces observations sont consignées sur un support papier pour une analyse détaillée, y compris l'identification des étapes du projet et l'analyse du style de management utilisé, en se référant aux étapes du modèle de Kotter.

b. Recherche documentaire

Nous avons consulté diverses ressources documentaires telles que des livres, articles et thèses disponibles à l'école nationale supérieure de management (ENSM) ainsi que des moteurs de recherche en ligne pour sélectionner des thèmes pertinents pour notre recherche. Nous avons également examiné la documentation interne de Fransabank, y compris des documents tels que le décret exécutif, la lettre d'engagement de la direction, le règlement intérieur et l'organigramme de l'entreprise, pour enrichir notre compréhension du contexte.

c. Les entretiens

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme méthode d'enquête dans le cadre de notre recherche. Cette méthode permet de recueillir des informations nécessaires en posant un nombre de questions établies par un guide d'entretien, tout en donnant une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer sur la thématique choisie. L'entretien semi-directif favorise la fluidité dans la discussion et assure la collecte des données de manière objective.

c.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil essentiel pour récolter des informations sur le terrain. Il est composé de plusieurs questions basées sur une approche théorique relative à notre recherche documentaire. Nos entretiens visent à préciser comment le management du changement est mis en œuvre dans les projets à Fransabank, en se référant aux huit étapes du modèle de conduite du changement de Kotter.

En utilisant ces méthodes combinées, nous visons à obtenir une vision holistique du rôle du management du changement dans le management de projet à Fransabank, en analysant les aspects pratiques, organisationnels et humains de cette dynamique.

d. L'analyse des Données

Nous avons utilisé pour la collecte de données les enregistrements vocaux et des prises de note sur un support papier.

f. L'unité d'analyse

Dans notre cas, nous avons interviewé les cadres de l'organisme d'accueil en relation avec notre sujet d'étude, le groupe choisi se compose de 03 cadres dirigeants : Analyste Risque Opérationnel Gestionnaire junior recrutement et emplois, Data scientifique. Ces cadres sont les membres permanents de l'équipe directrice chargée de la mise en place de départements data mining.

Tableau 2 : Unité d'analyse

N	Nom	FONCTION	DURÉE
1	Interviewé 1	Analyste risk opérationnel	90 min
2	Interviewé 2	Gestionnaire junior recrutement et emplois	60 min
3	Interviewé 3	Data scientist	45 min

Source : élaboré par nous-même.

g. L'analyse des données

Pour notre mémoire, l'analyse des données est une méthode utilisée en recherche qualitative pour garantir l'objectivité des résultats. Elle consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication (Vandercammen & Gauthy-Sinéchal, 2014). Les données recueillies seront retranscrites dans l'annexe C pour une analyse approfondie.



Figure 11 :

Figure 11 : Analyse des données qualitatives source (Andreani & Conchon, 2015).

➤ **Présentation du corpus**

Cela implique la retranscription intégrale de toutes les réponses obtenues lors des entretiens. Les transcriptions seront réalisées de manière fidèle, reproduisant exactement les expressions et formulations des répondants, tout en excluant les éléments non pertinents par rapport au sujet traité.

➤ **Exploitation des outils.**

Il s'agit du codage d'information, classification, énumération, résultant du corpus. Les données initiales seront affectées en catégories afin d'identifier le contenu extrait dans l'analyse de notre guide d'entretien.

Il existe deux types de codages :

Tableau 3: comparatif des méthodes de traitement de données.

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lectures ligne par ligne des données et codages en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codages des indicateurs de recherche

Source : (Andreani & Conchon, 2015).

Dans notre étude, le codage ouvert sera plus approprié. En nous basant sur notre cadre théorique, nous allons chercher un ensemble d'étapes similaires afin de classer et comparer les deux modèles celui de Kotter et le système HACCP.

h. Traitement des résultats.

D'après (Andreani & Conchon, 2015), il existe deux types de traitements :

- Traitement sémantique : il consiste à étudier des idées des participants (analyse empirique). Les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale), et le sens qu'ils donnent (analyse de l'énonciation).
- Traitement statistique : un traitement informatique des données à l'aide des logiciels spécifiques. Autrement dit, le sens est donné par l'analyse statistique des données.

Tableau 4 : Type de données.

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

Nous avons choisi le traitement sémantique. Ce choix se justifie par la possibilité de traduire les données acquises manuellement, sans recourir à des logiciels informatiques, en procédant à une étude minutieuse du verbatim une fois scindé en catégories. Cela permet de comprendre le sens des idées véhiculées par les cadres dirigeants interviewés, nécessitant concentration et intelligence.

II. Cadre organisationnel

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

Fransabank El Djazaïr, filiale du Groupe Fransabank, est une institution financière internationale d'origine libanaise, ancrée en Algérie depuis plus d'une décennie. Héritière directe du prestigieux Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie, fondé en 1921 à Beyrouth, Fransabank a évolué pour devenir un acteur majeur dans le secteur financier. Avec une dizaine de filiales spécialisées dans la banque de détail, l'investissement, le crédit-bail, la bancassurance, et bien d'autres domaines, le Groupe Fransabank s'est imposé comme un leader tant au Liban que dans les pays où il est implanté.

Doté d'un réseau de 127 agences locales stratégiquement réparties, Fransabank offre une gamme diversifiée de produits et services bancaires répondant aux besoins variés de sa clientèle. Présent au Liban, en France, au Soudan, en Côte d'Ivoire et en Algérie, le Groupe Fransabank jouit d'une

renommée internationale, renforcée par un vaste réseau de correspondants comprenant les grandes banques mondiales.

La puissance financière, le dynamisme et la modernité de Fransabank sont des atouts majeurs qui soutiennent le développement rapide et significatif de ses filiales. Avec un héritage riche et une expertise diversifiée, Fransabank s'engage à offrir des solutions financières innovantes et adaptées, contribuant ainsi activement à la croissance économique et au succès de ses clients à travers le monde.

1.2. Historique

Le Groupe Fransabank occupe une position de leader dans la communauté bancaire libanaise et dans les pays où il est présent, avec un réseau de 127 agences locales réparties stratégiquement dans tout le Liban, offrant une large gamme de produits et services bancaires à sa clientèle. Le Groupe a également établi un réseau de filiales dans onze pays, dont le Liban, la France, l'Algérie, la Syrie, le Soudan, la Biélorussie, Chypre, l'Irak, Cuba, les Émirats arabes unis (Abu Dhabi) et la Côte d'Ivoire. En plus de ces implantations directes, Fransabank dispose d'un vaste réseau de correspondants bancaires, comprenant la plupart des grandes banques internationales.

Fransabank El Djazaïr, présente en Algérie depuis plus d'une décennie, a contribué au développement et à la croissance de nombreuses sociétés algériennes grâce à ses différentes offres financières, qui couvrent à la fois l'investissement et l'exploitation. Grâce à son crédit d'investissement, Fransabank El Djazaïr accompagne ses clients dans la réalisation de leurs projets, qu'il s'agisse de création, d'expansion ou de modernisation d'entreprises. Fransabank El Djazaïr est une banque commerciale à vocation universelle, leader dans les services bancaires aux particuliers et professionnels en Algérie.

1.3. Contribution de Fransabank dans le marché Algérien

Fransabank El Djazaïr, illustre établissement financier opérant en Algérie, se distingue par sa structure en tant que Société Par Actions (SPA), dotée d'un capital social imposant s'élevant à 200.000.000,00 DA. Sa prépondérance dans le paysage bancaire algérien se manifeste par sa vocation universelle en tant que banque commerciale d'envergure, revêtant un leadership incontesté dans la dispensation de services bancaires exhaustifs destinés tant aux particuliers qu'aux acteurs professionnels.

L'éventail de produits et de services qu'elle propose témoigne de sa diversification et de son rayonnement. En effet, elle s'illustre dans divers domaines tels que la banque de détail, l'ingénierie financière, le crédit-bail, la gestion de projets, la structuration de financements, la bancassurance et

l'immobilier. À titre illustratif, son implication dans la banque d'investissement s'est traduite par un soutien conséquent à des projets stratégiques en Algérie, catalysant ainsi le développement économique du pays.

L'engagement de Fransabank El Djazaïr ne se limite pas à une simple prestation de services bancaires ; il se déploie dans une démarche proactive de soutien à l'écosystème économique local. En témoigne son rôle actif dans l'accompagnement et la croissance de nombreuses entreprises algériennes, par le biais de solutions financières sur mesure, favorisant leur expansion et leur pérennité. Par le biais de l'octroi de lignes de crédit dédiées aux projets d'investissement, elle a largement contribué à la création d'emplois et à la vitalité de l'économie régionale.

De plus, Fransabank El Djazaïr se distingue par son engagement envers la transparence et la conformité réglementaire, se manifestant notamment à travers le versement de cotisations annuelles et une contribution active à l'autorité en charge de la régulation du marché financier en Algérie. Cette démarche témoigne de son intégrité et de son éthique professionnelle, renforçant ainsi la confiance aussi bien des clients que des instances régulatrices.

En somme, Fransabank El Djazaïr s'érige en pilier incontournable du secteur financier en Algérie, non seulement en raison de sa palette de services bancaires diversifiés, mais également par sa contribution significative au développement économique du pays, à travers son soutien infaillible aux entreprises locales et son attachement indéfectible à la conformité réglementaire.

1.4. Les Missions et les valeurs de fransabank

Fransabank, une banque commerciale à vocation universelle, est un acteur majeur dans le domaine de la finance en Algérie. La banque est une filiale du Groupe Fransabank, un groupe bancaire et financier international d'origine libanaise. Fondée sur les bases du Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie qui a ouvert une succursale à Beyrouth en 1921, la banque s'est développée pour devenir un acteur majeur dans le domaine de la finance, comptant une dizaine de filiales spécialisées dans la banque de détail, la banque d'investissement, le crédit-bail, l'étude de projets, la structuration de financements, la bancassurance et l'immobilier.

Le Groupe Fransabank a réussi à établir une position de leader dans la communauté bancaire libanaise et dans les pays où il s'est développé, avec un réseau de 127 agences locales. Fransabank

est présent au Liban, en France, au Soudan, en Côte d'Ivoire et en Algérie, et dispose d'un vaste réseau de correspondants bancaires qui comprend la plupart des grandes banques internationales.

Fransabank El Djazaïr a contribué au développement et à la croissance de nombreuses sociétés algériennes à travers ses différentes offres financières qui touchent aussi bien à l'investissement qu'à l'exploitation. La banque a également participé à la croissance économique algérienne en contribuant à la croissance du marché algérien et en payant des cotisations annuelles y afférentes. En outre, Fransabank El-Djazair a versé une contribution à l'autorité chargée de la régulation du marché financier en Algérie, ce qui témoigne de son engagement envers la transparence et la conformité réglementaire.

Les valeurs de management de la Banque sont l'intégrité, la loyauté, la responsabilité financière et la transparence, garantissant un service bancaire et financier de premier choix à ses clients. La vision du Groupe est de contribuer au développement multidimensionnel des économies et des communautés dans lesquelles il est présent, en partageant des signes de confiance, de dynamisme, d'innovation et en fournissant des services financiers de premier ordre à ses clients. Le Groupe est engagé dans la consolidation de sa position à l'échelle nationale et internationale, l'adoption et la mise en œuvre des normes et standards internationaux de banque et finance, de la gouvernance d'entreprise et des bonnes pratiques de conformité. Il met le client au cœur de sa démarche pour mieux le servir, offre une qualité de service distinguée pour sa clientèle, promeut l'esprit entrepreneurial, la prise de décisions et le travail d'équipe au sein du Groupe, et maintien des relations étroites avec ses actionnaires institutionnels.

En résumé, Fransabank El Djazaïr est une banque commerciale à vocation universelle leader en Algérie, qui offre une large gamme de produits et services bancaires aux particuliers et professionnels. La banque a contribué au développement et à la croissance de nombreuses sociétés algériennes à travers ses différentes offres financières et a participé à la croissance économique algérienne en payant des cotisations annuelles y afférentes. Fransabank El-Djazair est également engagée envers la transparence et la conformité réglementaire en versant une contribution à l'autorité chargée de la régulation du marché financier en Algérie.

1.5. Produit et Services

Fransabank El Djazaïr Spa propose une gamme complète de services financiers pour les entreprises, comprenant le crédit d'investissement, le commerce extérieur et le crédit d'exploitation.

1.5.1 Crédit d'Investissement

Le crédit d'investissement de Fransabank El Djazaïr Spa permet aux entreprises de financer leurs projets de développement grâce à des solutions de financement personnalisées. La banque accompagne ses clients dans la réalisation de leurs projets, qu'il s'agisse de création, d'extension ou de renouvellement d'équipements.

1.5.2 Commerce Extérieur

Fransabank El Djazaïr Spa facilite les échanges internationaux de ses partenaires en offrant une ouverture aisée sur les marchés mondiaux. La banque propose une variété d'instruments tels que la ligne de crédit documentaire, le règlement par remise documentaire et les paiements internationaux.

1.5.3 Crédit d'Exploitation

Pour répondre aux besoins quotidiens de sa clientèle, Fransabank El Djazaïr Spa propose des crédits d'exploitation adaptés. Ces crédits incluent le post-financement, le découvert en compte, le crédit à court terme mobilisable, les avances sur facture, les avances sur nantissement de marché et la ligne d'escompte. Ces solutions de financement visent à soutenir les activités opérationnelles des entreprises et à faciliter leur gestion financière au jour le jour.

En résumé, Fransabank El Djazaïr Spa offre des services financiers diversifiés pour les entreprises, couvrant les besoins d'investissement, les échanges internationaux et les opérations courantes. Ces offres personnalisées témoignent de l'engagement de la banque à soutenir le développement et la croissance des entreprises en Algérie.

2. Structure Globale de Fransabank en Algérie :

2.1 L'Organigramme Générale de la FRANSABANK El Djazaïr

La direction globale de FRANSABANK El Djazaïr, représentée par le Directeur Général soit au sommet et qui maintient un lien hiérarchique avec plusieurs parties, dont :

- DGA support ;
- DGA Banking ;
- Secrétariat Général ;
- Direction Conformité et AML ;
- Sécurité de l'Information ;
- Direction Contrôle Permanent ;
- Département Risk Management.

Chapitre II : Cadre empirique

- Assistance du Directeur.

Le Directeur Général est présent dans l'ensemble des comités comme étant le président du comité et ceci grâce à son lien hiérarchique qui détient avec :

- Comité d'investissement ;
- Comité de crédit A ;
- Comité d'audit ;
- Comité ALCO ;
- Comité de crédit B ;
- Comité des risques ;
- Comité Ressources Humaines ;
- Comité IT ;
- Comité validation des procédures ;
- Comité de classification des créances ;
- Comité nouveaux produits.

• DGA Support : Qui se divise en Deux (02) Divisions :

A) -Division service financiers :

Elle regroupe Deux (02) Directions :

- Direction Comptabilité et Finance ;
- Direction Contrôle de Gestion et Trésorerie.

B) -Division support :

Elle regroupe Quatre (04) Directions :

- Direction Informatique ;
- Direction Organisation ;
- Direction Opérations ;
- Service Moyens de Paiement ;
- Département Monétique.

• DGA Banking :

Elle dirige Deux (02) Divisions :

- Direction Analyse Crédit ;
- Direction Administration Crédit.

B) -Division Commerciale :

Elle gère :

- La Direction Commerciale ;

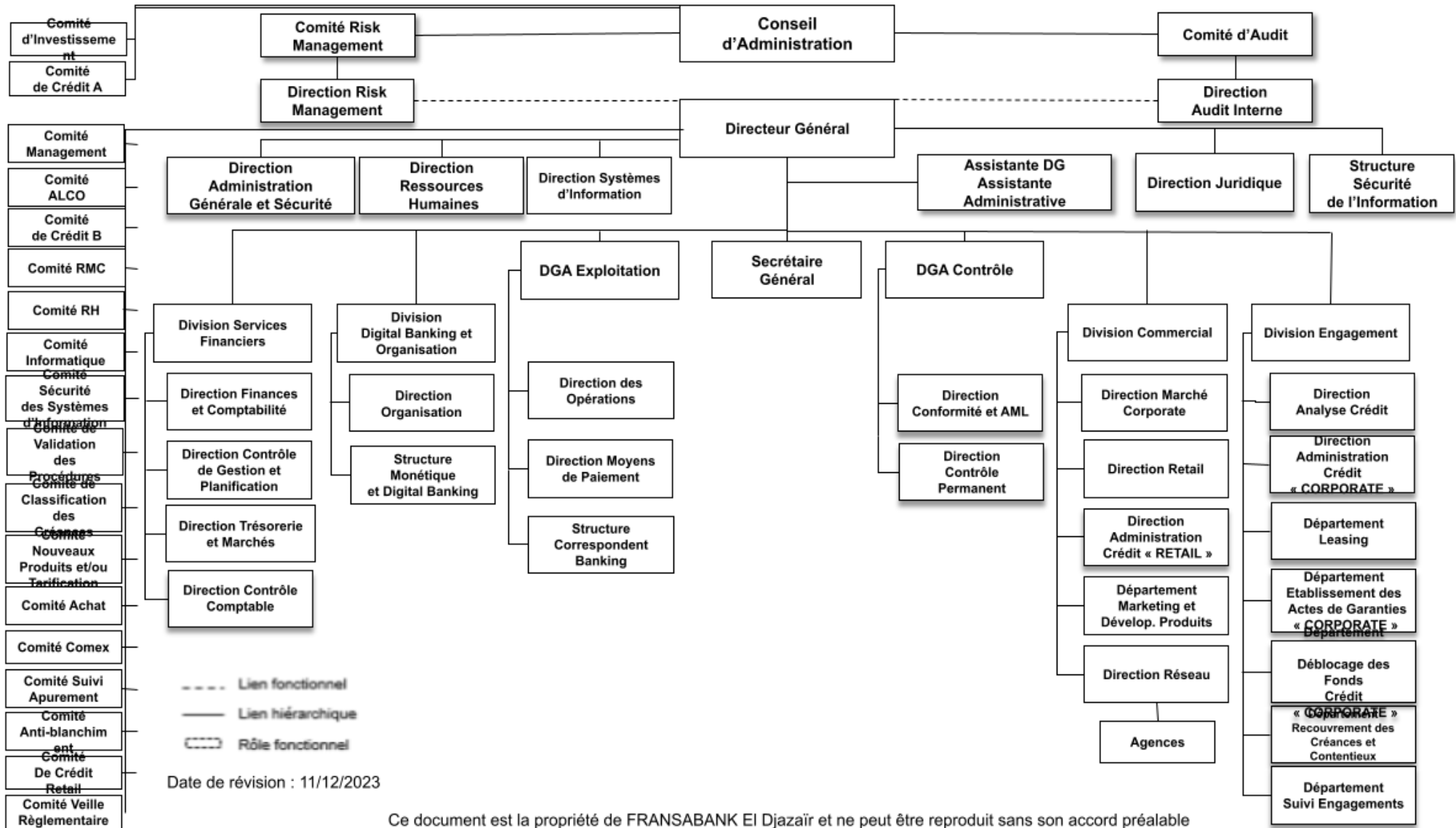
Chapitre II : Cadre empirique

- Direction Développement Produits ;
- Direction Réseau (Agences).

- Secrétariat Général : Qui dirige Quatre (04) Directions :
 - Direction Juridique ;
 - Direction Ressources Humaines ;
 - Direction Administration Générale et Sécurité ;
 - Département Marketing et Communication.



ORGANIGRAMME GENERAL DE LA BANQUE



Ce document est la propriété de FRANSABANK El Djazair et ne peut être reproduit sans son accord préalable

Figure 12 : Organigramme général de Fransabank El Djazair.

3 Le Département de Risk Management :

Le risque est un élément central dans le domaine bancaire, où chaque opération, même la plus basique comme la réception de dépôts des clients, comporte des risques. Une définition pertinente du risque dans le contexte financier est la suivante :

"Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, et le contrôle interne ainsi que l'audit ont pour mission d'assurer autant que possible sa maîtrise". Cette définition souligne l'importance de gérer les risques de manière proactive pour garantir la stabilité et la sécurité des activités financières. Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), le risque est défini comme "l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs". Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente, tandis que les objectifs peuvent être de nature financière, de santé et sécurité, ou environnementale, et peuvent concerner différents niveaux d'une entité, que ce soit au niveau stratégique, de projet, de produit, de processus ou de l'organisation dans son ensemble.

En résumé, dans le secteur financier, la gestion des risques est cruciale pour anticiper, évaluer et contrôler les aléas susceptibles d'impacter négativement une entité. Les définitions du risque mettent en lumière l'importance de la maîtrise des incertitudes pour atteindre les objectifs fixés et assurer la pérennité des activités financières.

3.1 Les risques bancaires :

Le risque est un élément central dans le domaine bancaire, étant inhérent à toutes les activités bancaires, même les plus simples comme la réception de dépôts des clients. Une définition pertinente du risque dans le contexte financier est la suivante : "Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, et la mission du contrôle interne et de l'audit est de garantir autant que possible sa maîtrise." De plus, selon l'Organisation Internationale de Normalisation ISO, le risque est défini comme "l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs." Dans cette perspective, un effet se réfère à un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente, tandis que les objectifs peuvent revêtir divers aspects (financiers, de santé, sécurité, environnementaux) et s'appliquer à différents niveaux (stratégique, projet, produit, process, organisme).

Les principaux risques bancaires comprennent :

- Risque de Crédit

Il s'agit du risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette aux échéances convenues. Ce risque inclut le risque de contrepartie associé aux opérations de marché. La perte potentielle due à l'incapacité d'un débiteur à honorer ses engagements peut impacter les fonds propres de l'établissement bancaire, compromettant ainsi sa continuité d'activité.

- Risque de marché

Ce risque découle des pertes liées à l'évolution des prix du marché, tels que les actions, les matières premières, les devises et les taux d'intérêt. Il est alimenté par des variations défavorables des prix des actifs détenus par la banque, engendrant des pertes potentielles sur les positions du bilan et de l'hors-bilan.

- Risque Taux

Ce risque provient d'une évolution défavorable de la marge de la banque suite à des changements dans les taux d'intérêt du marché.

- Risque Pays

Ce risque est lié à des évolutions défavorables du contexte politique d'un ou plusieurs pays, pouvant impacter les activités bancaires.

- Risque Juridique

Il résulte de litiges avec une contrepartie dus à des erreurs imputables à l'entreprise dans le cadre de ses opérations.

- Risque de non-conformité

Ce risque découle de dysfonctionnements dans les opérations ou les procédures, entraînant des désagréments pour les clients ou un non-respect des règles de fonctionnement des établissements bancaires.

- Risque Opérationnel

Ce risque est présent dans toutes les opérations bancaires, de la plus simple à la plus complexe, et ne se concentre pas sur une seule activité. Il englobe les risques liés aux processus, aux systèmes, aux erreurs humaines, aux fraudes, etc., et sera détaillé dans la section suivante du rapport.

Ces différents types de risques sont inhérents aux activités bancaires et nécessitent une gestion rigoureuse pour assurer la stabilité et la pérennité des institutions financières.

3.2 La structure globale du département Risk management

ORGANIGRAMME DIRECTION RISK MANAGEMENT

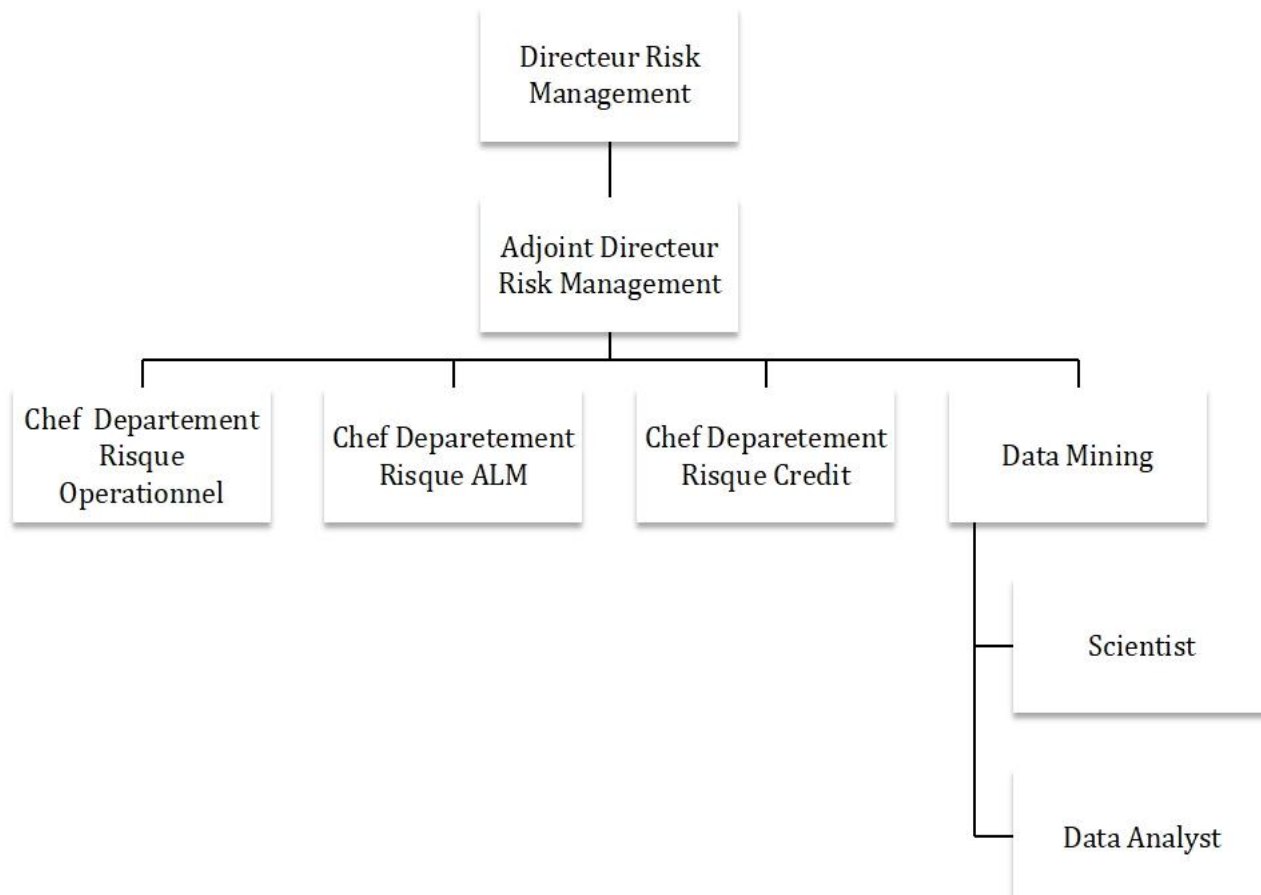


Figure 13: Organigramme de la direction risk management

Le département de gestion des risques (Risk Management) de Fransabank El Djazair joue un rôle essentiel dans l'entreprise. La banque s'inspire de la réglementation locale algérienne et se réfère également aux principes du cadre de gouvernance d'entreprise du Groupe Fransabank, qui se concentre sur la transparence, la responsabilité et la clarté.

La banque s'efforce de mettre en place des chartes, des politiques et un code d'éthique et de déontologie qui guident son fonctionnement. Le Comité Risk-Management fait partie des comités de gouvernance de la banque. Ce comité travaille sur l'identification des risques, leur évaluation, les réponses à apporter et le contrôle des activités.

Fransabank Algérie s'appuie sur les meilleurs standards internationaux en matière de gestion des risques, comme le référentiel COSO-ERM et la norme ISO 31000. L'objectif est d'implémenter une démarche de gestion des risques intégrée et efficace au sein de l'organisation.

3.2.1 Le Directeur Risk Management

Le Directeur Risk Management joue un rôle essentiel au sein de la gouvernance de Fransabank EL Djazair. Il fait partie des principaux cadres dirigeants de la banque, aux côtés du Directeur de la Conformité, du Directeur du Contrôle Permanent et du Responsable de la Sécurité de l'Information.

Le Directeur Risk Management est chargé de mettre en place une démarche de gestion des risques intégrée et efficace au sein de l'organisation. Ses principales responsabilités incluent

- L'identification et l'évaluation des différents risques auxquels la banque est exposée (risques de crédit, de marché, opérationnels, etc.)
- La définition des politiques et procédures de gestion des risques, en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales comme le référentiel COSO-ERM et la norme ISO 31000.
- La mise en place de dispositifs de contrôle et de suivi des risques.
- Le reporting régulier sur le profil de risque de la banque auprès du Comité Risk-Management et de la Direction Générale.

Le Directeur Risk Management travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions de contrôle et de gouvernance de Fransabank Algérie afin d'assurer une gestion des risques efficace et conforme aux exigences réglementaires.

3.2.2 Le Directeur Adjoint du Département Risk Management

Le Directeur Adjoint du Département Risk Management occupe un rôle clé au sein de la structure de gouvernance de Fransabank Algérie. Ses responsabilités comprennent :

- Assister le Directeur Risk Management dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques auxquels la banque est exposée.
- Contribuer à l'élaboration des politiques et procédures de gestion des risques, en conformité avec les normes internationales telles que le référentiel COSO-ERM et la norme ISO 31000.
- Participer à la mise en place de dispositifs de contrôle et de suivi des risques opérationnels, de crédit et de marché.
- Collaborer étroitement avec les autres départements de contrôle et de gouvernance pour garantir une gestion des risques efficace et conforme aux réglementations.

Le Directeur Adjoint du Département Risk Management joue un rôle crucial dans la préservation de la stabilité financière et la protection des intérêts de Fransabank Algérie.

3.2.3 Le département de gestion des risques opérationnels

Le département de gestion des risques opérationnels joue un rôle essentiel au sein de la gouvernance de Fransabank Algérie. Il fait partie intégrante du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques de la banque. Les principales responsabilités de ce département comprennent :

- L'identification et l'évaluation des différents risques opérationnels auxquels la banque est exposée, tels que les risques de fraude, de non-conformité, de défaillance des systèmes, etc.
- La définition et la mise en place de politiques, procédures et contrôles visant à prévenir, atténuer et surveiller ces risques opérationnels, en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales comme le référentiel COSO-ERM.
- Le suivi et le reporting régulier du profil de risque opérationnel de la banque auprès du Comité des Risques et de la Direction Générale.
- La sensibilisation et la formation du personnel aux enjeux de la gestion des risques opérationnels.

Ce département travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions de contrôle et de gouvernance de Fransabank Algérie, telles que la Conformité, le Contrôle Permanent et la Sécurité de l'Information, afin d'assurer une gestion intégrée et efficace des risques

Le département de gestion des risques opérationnels joue un rôle essentiel au sein de la gouvernance de Fransabank Algérie. Il fait partie intégrante du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques de la banque.

Les principales responsabilités de ce département comprennent :

- L'identification et l'évaluation des différents risques opérationnels auxquels la banque est exposée, tels que les risques de fraude, de non-conformité, de défaillance des systèmes, etc.
- La définition et la mise en place de politiques, procédures et contrôles visant à prévenir, atténuer et surveiller ces risques opérationnels, en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales comme le référentiel COSO-ERM.
- Le suivi et le reporting régulier du profil de risque opérationnel de la banque auprès du Comité des Risques et de la Direction Générale.
- La sensibilisation et la formation du personnel aux enjeux de la gestion des risques opérationnels.

Ce département travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions de contrôle et de gouvernance de Fransabank Algérie, telles que la Conformité, le Contrôle Permanent et la Sécurité de l'Information, afin d'assurer une gestion intégrée et efficace des risques.

3.2.4 Le département de gestion des risques ALM

Le département de gestion des risques ALM joue un rôle crucial dans la banque, assurant une évaluation continue des risques liés aux actifs et passifs, et démontrant une appétence pour ces risques. Ce département met en place des activités de contrôle de premier et de deuxième niveau pour gérer efficacement les risques financiers.

La gestion des risques ALM implique une surveillance constante des positions financières de la banque, en veillant à l'équilibre entre les actifs et les passifs pour garantir la stabilité financière et la rentabilité. Ce département est essentiel pour assurer une gestion prudente des risques liés aux variations des taux d'intérêt, aux liquidités et aux autres risques financiers auxquels la banque est exposée.

3.2.5 Le département de gestion des risques de crédit

Le département de gestion des risques de crédit chez Fransabank Algérie revêt une importance cruciale dans un contexte où la gestion du risque de crédit est devenue une priorité pressante pour les banques. En Algérie, suite à la libéralisation du secteur bancaire, les banques nationales ont dû renforcer leur compétence en matière d'analyse et de gestion du risque de crédit pour prévenir les défaillances potentielles qui pourraient impacter non seulement les créanciers, mais aussi l'économie dans son ensemble.

Ce département s'attache à mettre en place des méthodes et des outils de gestion et de mesure du risque de crédit afin de renforcer la capacité des banques à évaluer et gérer efficacement ce type de risque. La promulgation de la Loi sur la Monnaie et le Crédit en 1990 a conduit à l'émergence de nouveaux établissements bancaires en Algérie, augmentant ainsi les risques liés aux contreparties. Ainsi, la gestion proactive du risque de crédit est essentielle pour assurer la stabilité financière et la santé économique de Fransabank Algérie.

3.2.6 Data Mining

Il s'agit d'un département en construction qui a été mis en place récemment. Le département de data mining est généralement responsable de l'extraction, de l'analyse et de l'interprétation de données complexes afin d'en tirer des informations et des insights exploitables pour l'entreprise. Les principales missions de ce département peuvent inclure :

- Collecte et nettoyage des données provenant de diverses sources ;
- Développement et mise en œuvre d'algorithmes d'analyse de données avancés ;
- Identification de tendances, de modèles et de corrélations dans les données ;
- Création de modèles prédictifs et d'outils d'aide à la décision ;
- Présentation des résultats d'analyse sous forme de rapports, de visualisations et de recommandations ;
- Collaboration étroite avec les autres départements pour exploiter les insights issus du data mining.

Le data mining joue un rôle essentiel dans de nombreux secteurs, notamment la banque et la finance, en permettant d'améliorer la prise de décision, d'optimiser les processus et de mieux comprendre les comportements des clients. Le département est structuré en deux branches principales : Data analyst et Data scientifique. Chaque branche joue un rôle crucial dans l'extraction d'informations pertinentes à partir de jeux de données complexes.

A- Data analyst :

Les analystes de données se concentrent sur le traitement et l'interprétation des données pour identifier les tendances et informer les décisions, Leurs missions peuvent être résumées ainsi :

- Fiabiliser les données ;
- Gestion du Data Warehouse ;
- Gestion des reporting ;
- Construction des modèles pour ALM ;
- Recueil et extraction des sources de données pertinentes et de qualité qu'il traduit ensuite en données statistiques ;
- Traitement, exploitation et intégration des données dans un data warehouse (entrepôt de données) ;
- Création de dashboards, mise en place de KRIs et reporting pour donner une vision cohérente des résultats aux différentes équipes ;

- Participation à la mise en place de process/requêtes et automatisation ;
- Production d'analyses métiers et de recommandations aux managers ;
- Gestion des outils d'analyses pour que les décideurs internes puissent suivre l'évolution de leurs niveaux de maîtrise des risques ;
- Veille technologique des nouveaux outils visant à l'améliorer l'analyse des données.

B- Data scientist :

Les scientifiques de données approfondissent le développement d'algorithmes et de modèles prédictifs qui orientent les actions stratégiques des entreprises. Ensemble, ces branches améliorent notre capacité à exploiter efficacement la puissance des données.

Leurs principales missions sont :

- Fiabiliser les données ;
- Gestion du Data Warehouse ;
- Gestion des reporting ;
- Construction des modèles pour ALM ;
- Recueil et extraction des sources de données pertinentes et de qualité qu'il traduit ensuite en données statistiques ;
- Traitement, exploitation et intégration des données dans un data warehouse (entrepôt de données) ;
- Création de dashboards, mise en place de KRIs et reporting pour donner une vision cohérente des résultats aux différentes équipes ;
- Participation a la mise en place de process/requêtes et automatisation ;
- Production d'analyses métiers et de recommandations aux managers ;
- Gestion des outils d'analyses pour que les décideurs internes puissent suivre l'évolution de leurs niveaux de maîtrise des risques ;
- Veille technologique des nouveaux outils visant à l'améliorer l'analyse des données.

Pour conclure cette partie, nous avons à présent exposé le cadre empirique de notre recherche, nous allons présenter les résultats de cette dernière, et ce dans le chapitre suivant de notre mémoire.

Chapitre III :
RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats de notre étude qualitative, réalisée à travers des entretiens semi-directifs. Cette étude vise à évaluer la capacité d'intégration de Fransabank dans la gestion du changement au sein de la gestion de projet, en vue de créer un département de Data Mining performant.

Résultats de l'étude qualitative

Dans cette section, nous exposerons les résultats obtenus selon notre grille d'analyse thématique). Nous présenterons le verbatim (Annexe B) ainsi que les propos évoqués par notre interlocuteur autour des thèmes abordés lors de notre entretien.

Il convient de souligner que les thèmes structurants (Annexe A) de notre guide d'entretien ont constitué le fondement de la catégorisation des sujets traités.

1. Présentation des résultats

1.1. Management de changement

Les membres de Fransabank ont identifié divers défis et proposé des solutions pour la création du département de Data Mining, chacun apportant des perspectives spécifiques selon leurs rôles. L'Analyste Risk Opérationnel (I1) a souligné la nécessité de garantir la qualité et l'intégrité des données collectées, protéger les données sensibles contre les violations de sécurité, et assurer une intégration fluide entre les systèmes existants. Pour cela, il propose de mettre en place des protocoles rigoureux pour la validation des données, implémenter des technologies de cryptage et de contrôle d'accès, et développer un plan d'intégration progressive pour minimiser les interruptions.

Le Gestionnaire de Recrutement (I2) a identifié les difficultés liées au manque de compétences spécialisées en Data Mining et la résistance au changement parmi le personnel. Il envisage de résoudre ces problèmes en établissant des partenariats avec des universités et en organisant des campagnes de recrutement ciblées, ainsi qu'en développant des programmes de sensibilisation et de formation pour le personnel existant.

Le Data Scientist (I3) a mentionné les défis de la mise en œuvre et de l'optimisation des algorithmes complexes de Data Mining et la gestion efficace des grands volumes de données. Il propose de favoriser la formation continue, d'encourager la participation à des conférences pour rester à jour avec les dernières avancées, et d'intégrer des technologies de Big Data pour gérer les volumes importants de données.

En termes de formation et de développement des compétences, I1 propose des programmes de certification et des ateliers pratiques réguliers pour développer les compétences techniques des employés. I2 envisage de mettre en place un système de mentorat où les employés expérimentés guident les nouveaux et de collaborer avec des institutions académiques pour des programmes de formation continue. I3 encourage les projets de recherche internes et propose de fournir des abonnements à des plateformes de formation en ligne comme Coursera ou Udacity.

Pour l'implication des parties prenantes, I1 suggère de tenir des réunions régulières avec les parties prenantes internes pour recueillir leurs besoins et préoccupations, ainsi que de mettre en place un système de feedback continu pour ajuster les processus en fonction des retours. I2 insiste sur l'engagement des employés dans le processus de création via des groupes de travail et des sondages, ainsi que sur l'établissement de partenariats avec des experts externes pour bénéficier de leur expertise. I3 préconise des collaborations interdépartementales pour aligner les objectifs et les stratégies, et l'organisation de workshops et séminaires avec des experts pour former les parties prenantes.

Ce récapitulatif synthétise les réponses des membres de Fransabank sur les défis, solutions, et stratégies prévues pour la création et le développement du département de Data Mining. Les membres de l'équipe se sont montrés proactifs et ont proposé des solutions innovantes et pragmatiques pour surmonter les obstacles, soulignant l'importance de la formation continue et de l'implication active de toutes les parties prenantes pour assurer le succès de cette initiative.

Que pensez-vous du projet de création du département de Data Mining chez Fransabank en Algérie?
Quels sont les objectifs principaux derrière cette décision?

Tableau 5: Verbatim des défis anticipés et solutions envisagées

11	« Pour le personnel existant, nous prévoyons des formations continues sur les outils et méthodes du Data Mining, afin de développer leurs compétences et de les maintenir à jour avec les dernières évolutions technologiques ».
12	« Nous proposerons des formations d'intégration approfondies pour les nouveaux arrivants, afin de les familiariser avec les outils, les méthodes et les données spécifiques à Fransabank ».
13	« Nous mettrons en place des programmes de mentorat et de coaching pour permettre aux collaborateurs d'acquérir des compétences avancées en Data Mining auprès d'experts reconnus ».

Source : élaboré par nous-même.

La création du département de Data Mining chez Fransabank représente un défi de taille, mais l'entreprise est déterminée à le relever. Les principaux obstacles sont la gestion des risques opérationnels, la sécurité des données, la formation des collaborateurs, le recrutement de talents spécialisés et la maîtrise des coûts. Cependant, Fransabank a mis en place une stratégie ambitieuse pour surmonter ces défis. Des systèmes de gestion des données robustes et sécurisés seront déployés, couplés à des processus de formation et de maintenance réguliers pour les équipes, et des mécanismes de surveillance et de contrôle garantiront la sécurité des données et réduiront les risques opérationnels. En parallèle, des programmes de formation et de développement des compétences seront mis en place, complétés par des stratégies de recrutement ciblées, et l'utilisation d'outils et de méthodes d'analyse avancés optimisera les processus d'exploitation des données. L'objectif est de créer un environnement propice au succès du Data Mining, en garantissant la sécurité et la qualité des données, en développant les compétences des équipes et en optimisant les processus d'analyse, afin de tirer pleinement parti du potentiel offert par le Data Mining pour améliorer la compétitivité et la performance de Fransabank.

Tableau 6: Verbatim de la formation et développement des compétences

11	« Les défis anticipés pour la création du département de Data Mining chez Fransabank sont principalement liés à la gestion des risques opérationnels, à la sécurité des données et à la formation des équipes. Pour surmonter ces défis, l'entreprise prévoit d'implémenter des systèmes de gestion des données robustes et sécurisés, ainsi que des processus de formation et de maintenance réguliers pour les équipes, et mettre en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour garantir la sécurité des données et réduire les risques opérationnels. ».
12	« Les défis anticipés pour la création du département de Data Mining sont principalement liés à la disponibilité de compétences spécifiques dans le domaine du Data Mining et à la gestion des coûts de recrutement. Pour surmonter ces défis, Fransabank prévoit de développer des programmes de formation et de développement pour les équipes actuelles, ainsi que de recruter des experts en Data Mining. Des stratégies de gestion des coûts seront également mises en place pour minimiser les dépenses et maximiser les retours sur investissement ».
13	« Les défis anticipés pour le Data Mining sont principalement liés à la complexité des données et à la nécessité d'optimiser les processus d'analyse. Pour surmonter ces défis, nous prévoyons d'implémenter des outils et des méthodes d'analyse avancés pour gérer les données complexes, ainsi que des processus de validation et de vérification pour garantir la qualité des résultats ».

Source : élaboré par nous-même.

Les membres de Fransabank ont identifié plusieurs défis pour la création du département de Data Mining, notamment la gestion des risques opérationnels, la sécurité des données, la formation des équipes, la disponibilité de compétences spécifiques et la gestion des coûts de recrutement. Pour surmonter ces défis, ils prévoient d'implémenter des systèmes de gestion des données robustes et sécurisés, des processus de formation et de maintenance réguliers, des mécanismes de surveillance et de contrôle, des programmes de formation et de développement, des stratégies de gestion des coûts et des outils et des méthodes d'analyse avancés. Ces stratégies visent à garantir la sécurité des données, réduire les risques opérationnels, développer les compétences des équipes, optimiser les processus d'analyse et améliorer la collaboration et la communication pour atteindre les objectifs du département de Data Mining.

Tableau 7: Verbatim de l'implication des parties prenantes

I1	« Les parties prenantes externes impliquées sont les fournisseurs de systèmes d'information, les experts en Data Mining et les universités pour la formation et le développement des compétences ».
I2	« Les parties prenantes externes impliquées sont les fournisseurs de systèmes d'information, les experts en Data Mining et les universités pour la formation et le développement des compétences ».
I3	« Les parties prenantes externes impliquées sont les fournisseurs de systèmes d'information, les experts en Data Mining et les universités pour la formation et le développement des compétences ».

Source : élaboré par nous-même.

Les collaborateurs de Fransabank interrogés sur le projet de création d'un département de Data Mining manifestent un grand enthousiasme envers cette initiative. Ils voient dans ce projet un puissant levier pour améliorer la gestion des risques opérationnels, optimiser les processus de recrutement et renforcer la performance globale de la banque. Cette adhésion positive est un atout essentiel pour le succès du projet, mais il est également crucial de mettre en place un effort de communication, de formation et d'accompagnement du changement pour permettre une appropriation réussie par l'ensemble des équipes.

1.2. Management de projet

Les membres de Fransabank ont identifié les processus de gouvernance et de supervision nécessaires pour le département de Data Mining. L'Analyste Risk Opérationnel (I1) propose la mise en place de comités de surveillance pour assurer la conformité et la performance, ainsi que des audits réguliers pour vérifier l'intégrité des données et l'efficacité des processus. Les mécanismes prévus incluent le développement d'indicateurs clés de performance (KPI) et la création de rapports périodiques pour la direction.

Le Gestionnaire de Recrutement (I2) recommande de nommer une équipe de direction dédiée et d'établir des politiques et procédures claires pour guider les opérations quotidiennes. Il prévoit des réunions de suivi régulières et l'utilisation de tableaux de bord interactifs pour surveiller les performances en temps réel.

Le Data Scientist (I3) suggère la mise en place d'un comité technique pour superviser les aspects technologiques et méthodologiques du département, ainsi que des processus de revue de code pour garantir la qualité des algorithmes utilisés. Les mécanismes prévus comprennent la mise en place de systèmes de notification pour alerter des problèmes potentiels et l'utilisation de plateformes collaboratives pour faciliter la communication et la coordination entre les équipes.

En ce qui concerne le budget et les ressources nécessaires, I1 souligne l'importance d'un investissement initial significatif dans les infrastructures technologiques et les outils logiciels, ainsi que dans la formation continue du personnel pour maintenir et améliorer les compétences. Les aspects considérés incluent les coûts liés à l'achat et à la maintenance des infrastructures et le retour sur investissement potentiel.

I2 met l'accent sur le recrutement de talents spécialisés en Data Mining et le financement de partenariats avec des institutions académiques pour des programmes de formation et de recherche. Il insiste sur la nécessité d'offrir des packages salariaux compétitifs pour attirer et retenir les talents, ainsi que d'allouer un budget suffisant pour les programmes de formation continue.

I3 recommande d'investir dans des technologies avancées de Big Data et d'intelligence artificielle et de créer un environnement de recherche propice à l'innovation. Les aspects considérés incluent la scalabilité des solutions de Data Mining et la mise à jour régulière des outils et des technologies utilisées.

Ces réponses démontrent une approche holistique et stratégique afin d'assurer le succès et la durabilité du département de Data Mining chez Fransabank. Les processus de gouvernance et de supervision, ainsi que les investissements budgétaires et en ressources, sont conçus pour garantir une performance optimale et une gestion efficace du nouveau département.

Tableau 8: Verbatim des ressources nécessaires pour le département

I1	« Le budget pour le département de Data Mining devrait inclure des ressources pour la formation des équipes, la mise en place de systèmes de gestion des données et des outils de Data Mining, ainsi que des coûts de personnel pour les analystes et les ingénieurs ».
I2	« Les ressources nécessaires comprennent également des coûts pour la mise en place de systèmes de gestion des données et des outils de Data Mining ».
I3	« Lors de l'allocation de ressources, il est essentiel de considérer les coûts de personnel, les coûts de systèmes et outils, ainsi que les coûts de formation et de maintenance ».

Source : élaboré par nous-même.

Les membres de Fransabank ont souligné l'importance d'allouer un budget adéquat pour établir le département de Data Mining. Ce budget devrait couvrir les coûts liés à la formation des équipes, à la mise en place de systèmes de gestion des données et d'outils de Data Mining, ainsi que les dépenses en personnel pour les analystes et les ingénieurs. De plus, les ressources nécessaires incluent les coûts pour la collecte, la gestion, la maintenance et l'actualisation des systèmes et outils. Lors de l'allocation de ces ressources, il est crucial de considérer attentivement les coûts de personnel, les coûts des systèmes et outils, ainsi que les coûts de formation et de maintenance pour assurer le bon fonctionnement et le succès du département de Data Mining chez Fransabank.

Tableau 9: Verbatim de la gouvernance et supervision du département

I1	« Les audits réguliers sont prévus pour évaluer la conformité des pratiques de Data Mining avec les politiques de sécurité et de confidentialité des données, ainsi que les réglementations en vigueur ».
I2	« Un comité de gouvernance a été mis en place pour définir les orientations stratégiques du département de Data Mining et valider les projets proposés par les équipes ».
I3	« Un comité d'éthique a été créé pour s'assurer que les pratiques de Data Mining respectent les principes éthiques de l'entreprise, tels que la protection des données personnelles, la non-discrimination et la transparence des algorithmes ».

Source : élaboré par nous-même.

Pour assurer le suivi et la gestion du département de Data Mining, Fransabank a mis en place des comités de pilotage et de gouvernance impliquant les parties prenantes internes, des indicateurs de performance clés, des audits réguliers, des revues de portefeuille de projets, des formations continues, un comité d'éthique, des tableaux de bord de suivi et des retours d'expérience. Ces mécanismes visent à garantir l'alignement stratégique, la conformité éthique et réglementaire, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration continue des pratiques de Data Mining au sein de l'entreprise.

1.3.conciliation entres le management de changement et le management de projet

Les membres de Fransabank ont identifié des contributions clés du département de Data Mining à la stratégie globale de la banque et à ses objectifs commerciaux en Algérie. L'Analyste Risk Opérationnel (I1) met en avant l'amélioration de la gestion des risques grâce à l'utilisation du Data Mining pour identifier et évaluer les risques de manière proactive, ainsi que l'optimisation des processus internes pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle. Les impacts prévus incluent une réduction des pertes financières et un renforcement des processus de conformité. Le Gestionnaire de Recrutement (I2) souligne l'importance du Data Mining pour identifier et recruter des talents clés, améliorant ainsi les capacités du personnel et la gestion des ressources humaines, ce qui devrait renforcer la compétitivité de la banque et augmenter la productivité. Le Data Scientist (I3) met l'accent sur la personnalisation des services et produits bancaires en fonction des besoins des clients, ainsi que sur l'encouragement de l'innovation pour développer de nouveaux produits financiers, conduisant à une fidélisation accrue des clients et à une croissance des revenus.

En ce qui concerne les considérations éthiques et juridiques, l'Analyste Risk Opérationnel (I1) insiste sur la mise en place de politiques strictes de protection des données et l'assurance de la conformité avec les réglementations locales et internationales. Ces considérations ont conduit à l'adoption de technologies de cryptage et de contrôle d'accès pour protéger les données sensibles, ainsi qu'à la formation continue du personnel sur les meilleures pratiques en matière de protection des données et de conformité. Le Gestionnaire de Recrutement (I2) met en avant la nécessité d'assurer l'équité et la non-discrimination dans les processus de recrutement et de gestion des talents, ainsi que de maintenir la transparence dans l'utilisation des données personnelles des employés. Cela a influencé l'établissement de politiques RH claires et la mise en place de canaux de communication pour informer les employés sur l'utilisation de leurs données personnelles. Le Data Scientist (I3) souligne l'importance de l'usage responsable des données et de la transparence des algorithmes, ce qui a conduit à la mise en place de processus d'audit pour vérifier l'absence de biais dans les algorithmes et au développement d'un cadre éthique pour guider l'utilisation responsable des données et des technologies de Data Mining.

Ces mesures garantissent une approche éthique et conforme aux réglementations, tout en assurant une utilisation efficace et innovante des technologies de Data Mining pour atteindre les objectifs stratégiques de Fransabank.

Tableau 10: Verbatim de la contribution du département au succès global

I1	« Le budget pour le département de Data Mining devrait inclure des ressources pour la formation des équipes, la mise en place de systèmes de gestion des données et des outils de Data Mining, ainsi que des coûts de personnel pour les analystes et les ingénieurs ».
I2	« Les ressources nécessaires comprennent également des coûts pour la mise en place de systèmes de gestion des données et des outils de Data Mining ».
I3	« Lors de l'allocation de ressources, il est essentiel de considérer les coûts de personnel, les coûts de systèmes et outils, ainsi que les coûts de formation et de maintenance ».

Source : élaboré par nous-même.

Les membres de Fransabank ont souligné l'importance d'allouer un budget adéquat pour établir le département de Data Mining. Ce budget devrait couvrir les coûts liés à la formation des équipes, à la mise en place de systèmes de gestion des données et d'outils de Data Mining, ainsi que les dépenses en personnel pour les analystes et les ingénieurs. De plus, les ressources nécessaires incluent les coûts

pour la collecte, la gestion, la maintenance et l'actualisation des systèmes et outils. Lors de l'allocation de ces ressources, il est crucial de considérer attentivement les coûts de personnel, les coûts des systèmes et outils, ainsi que les coûts de formation et de maintenance pour assurer le bon fonctionnement et le succès du département de Data Mining chez Fransabank.

Tableau 11: Verbatim de l'aspects éthiques et juridiques à considérer

I1	« Les audits réguliers sont prévus pour évaluer la conformité des pratiques de Data Mining avec les politiques de sécurité et de confidentialité des données, ainsi que les réglementations en vigueur».
I2	« Un comité de gouvernance a été mis en place pour définir les orientations stratégiques du département de Data Mining et valider les projets proposés par les équipes».
I3	« Un comité d'éthique a été créé pour s'assurer que les pratiques de Data Mining respectent les principes éthiques de l'entreprise, tels que la protection des données personnelles, la non-discrimination et la transparence des algorithmes».

Source : élaboré par nous-même.

Pour assurer le suivi et la gestion du département de Data Mining, Fransabank a mis en place des comités de pilotage et de gouvernance impliquant les parties prenantes internes, des indicateurs de performance clés, des audits réguliers, des revues de portefeuille de projets, des formations continues, un comité d'éthique, des tableaux de bord de suivi et des retours d'expérience. Ces mécanismes visent à garantir l'alignement stratégique, la conformité éthique et réglementaire, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration continue des pratiques de Data Mining au sein de l'entreprise.

2. Analyse des résultats

Pour analyser les résultats de recherche, nous avons organisé les défis anticipés et les solutions envisagées par chaque membre du département de Data Mining chez Fransabank. L'analyste Risk Opérationnel (I1) a identifié des défis tels que la qualité des données, la sécurité des données et l'intégration des systèmes, proposant des solutions comme des protocoles de validation, des technologies de sécurité et un plan d'intégration progressive. Le gestionnaire de recrutement (I2) a mentionné le manque de compétences et l'adoption par le personnel comme défis majeurs, et a suggéré une stratégie de recrutement proactive et des programmes de formation comme solutions.

Le Data Scientist (I3) a souligné la complexité des algorithmes et le volume de données, recommandant la formation continue et l'utilisation de technologies de Big Data.

En termes de formation et de développement des compétences, (I1) propose des programmes de certification et des ateliers pratiques, (I2) met en avant le mentorat, le coaching et les collaborations académiques, tandis que (I3) préconise des projets de recherche internes et l'accès à des ressources en ligne. L'implication des parties prenantes est également cruciale : (I1) suggère des consultations régulières et des feedback loops, (I2) insiste sur l'engagement des employés et les partenariats externes, et (I3) recommande des collaborations interdépartementales et l'organisation de workshops et séminaires.

L'analyse qualitative a révélé des thèmes récurrents tels que l'importance de la formation continue et du développement des compétences, la nécessité de technologies avancées et sécurisées, ainsi que la collaboration et la communication interne et externe. Des divergences ont été notées dans les points de vue sur la gestion des ressources humaines et l'adoption par le personnel, ainsi que dans les approches de la sécurité des données et de la conformité.

Les priorités identifiées pour le succès comprennent la sécurité des données et la conformité réglementaire (I1, I3), le recrutement et la formation de talents (I2), et l'utilisation de technologies avancées (I3). Les recommandations clés incluent le développement et le maintien de protocoles de sécurité rigoureux, l'établissement de partenariats académiques pour renforcer le recrutement et la formation, et l'investissement dans des technologies de Big Data et d'IA pour gérer les volumes de données.

L'évaluation des risques et des opportunités a mis en évidence des risques tels que le coût élevé des technologies avancées et la résistance au changement parmi le personnel, et des opportunités comme l'amélioration de la performance opérationnelle et l'avantage concurrentiel grâce à l'innovation et la personnalisation des services.

Le plan de mise en œuvre proposé comprend des phases d'intégration technologique avec des jalons clairs, des programmes de formation continue pour le personnel, et des systèmes de suivi et de rapport pour évaluer les progrès et ajuster les stratégies. En conclusion, cette analyse structurée des résultats de recherche facilite la prise de décision et la mise en œuvre de stratégies efficaces pour la création et la gestion du département de Data Mining chez Fransabank. Cette approche assure que toutes les dimensions critiques sont prises en compte, des défis techniques et humains aux considérations éthiques et juridiques, alignant ainsi les efforts avec les objectifs globaux de l'organisation.

2.1. Management du Changement

Les défis anticipés par chaque membre du département de Data Mining chez Fransabank mettent en évidence la nécessité d'un management du changement efficace. L'analyste Risk Opérationnel (I1) se préoccupe de la qualité et de la sécurité des données ainsi que de l'intégration des systèmes, proposant des protocoles de validation et un plan d'intégration progressive. Le gestionnaire de recrutement (I2) se concentre sur le manque de compétences et l'adoption par le personnel, suggérant une stratégie proactive de recrutement et des programmes de formation. Le Data Scientist (I3) souligne la complexité des algorithmes et le volume de données, recommandant la formation continue et les technologies de Big Data. L'implication des parties prenantes est cruciale, avec des consultations régulières et des feedback loops pour I1, l'engagement des employés et des partenariats externes pour I2, et des collaborations inter-départementales et des workshops pour I3.

2.2. Management de Projet

Le management de projet est essentiel pour structurer et orchestrer les efforts visant à relever les défis identifiés. L'analyste Risk Opérationnel (I1) et le Data Scientist (I3) insistent sur l'importance des technologies avancées et sécurisées. Les recommandations clés incluent le développement de protocoles de sécurité rigoureux, l'investissement dans des technologies de Big Data et d'IA, et la mise en place de programmes de formation continue pour le personnel. Les jalons clairs et les systèmes de suivi sont indispensables pour évaluer les progrès et ajuster les stratégies, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace des projets.

2.3. Conciliation entre le Management du Changement et le Management de Projet

Une approche structurée facilite la conciliation entre le management du changement et le management de projet en permettant une analyse complète des résultats de recherche. Les défis techniques, humains et éthiques sont pris en compte, assurant que les stratégies de gestion du changement sont alignées avec les objectifs de projet. Les risques tels que le coût élevé des technologies avancées et la résistance au changement sont identifiés, tout comme les opportunités d'amélioration de la performance opérationnelle et d'avantage concurrentiel. Cette approche holistique garantit que les efforts de changement et de projet sont intégrés et alignés avec les objectifs globaux de Fransabank.

3. discussion de resultats

Cette approche méthodique et réfléchie adoptée par Fransabank dans la création de son département de Data Mining illustre un engagement profond à surmonter les défis complexes inhérents à cette initiative. En analysant attentivement les obstacles potentiels, tels que la qualité et la sécurité des données, ainsi que le besoin crucial de compétences spécialisées, l'équipe a pu concevoir des solutions adaptées à chaque enjeu spécifique.

La proposition de protocoles de validation rigoureux et de mesures de cryptage pour assurer la qualité et la sécurité des données est un exemple clair de l'approche proactive de l'entreprise face à ces défis critiques. De plus, l'élaboration d'un plan d'intégration progressive démontre une compréhension approfondie de la nécessité de minimiser les perturbations lors de la transition vers de nouveaux systèmes, garantissant ainsi la continuité opérationnelle.

Les initiatives visant à combler le fossé en matière de compétences, telles que les partenariats avec des universités et les programmes de sensibilisation, témoignent de l'engagement de Fransabank à investir dans le développement de son personnel. Cette approche proactive de la gestion des talents est essentielle pour assurer une adoption efficace des nouvelles technologies et méthodologies.

Par ailleurs, la prise en compte de la complexité des algorithmes et de la gestion des volumes massifs de données à travers des formations continues et l'intégration de technologies de pointe reflète la volonté de l'entreprise de rester à la pointe de l'innovation dans le domaine du Data Mining.

L'implication des parties prenantes, à travers des consultations régulières et des collaborations interdépartementales, garantit l'alignement des objectifs et des stratégies, renforçant ainsi la cohérence et l'efficacité des initiatives de Data Mining.

Enfin, les recommandations budgétaires mettent en évidence la nécessité d'investissements stratégiques dans les infrastructures, la formation et les technologies avancées. Ces investissements sont essentiels pour garantir la viabilité à long terme du département de Data Mining et son alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Dans l'ensemble, cette approche holistique, axée sur la qualité, la formation, l'implication et la gouvernance, illustre l'engagement de Fransabank à réussir dans le domaine du Data Mining, en alignant ses efforts avec sa vision à long terme et ses aspirations stratégiques.

4. Réponse de la problématique

D'après notre analyse, pour garantir une transition harmonieuse et une adoption réussie des changements chez Fransabank, il est impératif d'intégrer le management du changement dès les premières phases du processus de gestion de projet. Cela nécessite une articulation efficace entre le management du changement et la gestion de projet, avec la mise en place d'une équipe dédiée possédant les compétences nécessaires dans ces deux domaines. Cette équipe aura pour mission d'intégrer les activités de gestion du changement dès le début du projet, en définissant clairement les objectifs du changement et en identifiant les parties prenantes ainsi que leurs besoins. Une communication transparente et régulière sera essentielle tout au long du projet, appuyée par des méthodes d'évaluation des impacts du changement telles que les analyses d'impact des parties prenantes. De plus, l'adoption de modèles de gestion du changement adaptés à la culture organisationnelle de Fransabank, comme le modèle ADKAR ou le modèle de Lewin, s'avérera cruciale. Enfin, la conception d'indicateurs de mesure pertinents permettra de suivre et d'évaluer l'efficacité de l'intégration du management du changement dans les projets de transformation, garantissant ainsi une transition fluide et une réussite globale des initiatives de changement au sein de l'organisation.

5. Les suggestions

Pour concilier efficacement le management du changement et le management de projet chez Fransabank, plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre. Tout d'abord, il est essentiel d'organiser des programmes de formation et de sensibilisation pour familiariser les équipes de gestion de projet et les parties prenantes aux principes du management du changement. En parallèle, il convient d'intégrer les processus de gestion du changement dès les premières phases de chaque projet, en élaborant un plan spécifique identifiant les activités clés et les ressources nécessaires. Une communication ouverte et continue entre toutes les parties prenantes est également cruciale, favorisant ainsi un échange régulier d'informations via divers canaux adaptés à la culture de l'entreprise. De plus, une évaluation rigoureuse des risques liés au changement doit être intégrée au processus de gestion de projet, permettant ainsi d'anticiper les défis potentiels et de mettre en place des stratégies d'atténuation appropriées. Pour mesurer l'efficacité de l'intégration du management du changement, il est recommandé de définir des indicateurs de performance pertinents, tels que le taux d'adoption des nouvelles pratiques ou la satisfaction des parties prenantes. Enfin, un mécanisme de feedback continu doit être mis en place pour recueillir les commentaires tout au long du projet, ce qui permettra d'ajuster les stratégies de gestion du changement en fonction des besoins et des retours

d'expérience. En suivant ces recommandations, Fransabank sera en mesure de gérer efficacement le changement tout en assurant le succès de ses initiatives de projet.

6. Les limites de la recherche :

Dans le cadre de ce mémoire sur le rôle du management de changement, il est important de reconnaître et de délimiter certaines limites, notamment celles liées à l'étude de cas spécifique de Fransabank en Algérie. Tout d'abord, il convient de noter que Fransabank est la première banque en Algérie à mettre en place un département de Data Mining, ce qui peut entraîner un manque de références et de littérature existantes spécifiquement centrées sur ce contexte. En raison de ce manque de précédents, il pourrait être difficile d'appliquer certains modèles ou théories de manière directe et appropriée.

De plus, le fait qu'il y ait un manque de profils spécialisés dans le domaine du Data Mining peut influencer la qualité des informations disponibles pour l'analyse. Cette lacune peut entraîner une difficulté à obtenir des données détaillées et des perspectives approfondies sur les pratiques de gestion du changement mises en œuvre par Fransabank. De même, le manque d'articles et de recherches disponibles sur le sujet dans le contexte algérien peut limiter la portée de l'analyse et la comparaison avec d'autres cas similaires à l'échelle internationale.

En outre, le manque d'engagement de l'équipe de Fransabank pendant les entretiens peut constituer une limite importante. Si les membres de l'équipe ne fournissent pas des informations précises et détaillées sur les stratégies de gestion du changement mises en œuvre, cela peut impacter négativement la qualité des données recueillies et, par conséquent, des résultats de la recherche.

Ces limites soulignent l'importance de prendre en compte le contexte spécifique de Fransabank et de reconnaître les défis potentiels rencontrés lors de l'étude du rôle du management de changement dans la création et le développement du département de Data Mining. Malgré ces limites, l'analyse peut encore fournir des informations précieuses pour comprendre les pratiques de gestion du changement dans ce contexte unique.

Conclusion

L'introduction du Data Mining a révolutionné le paysage des entreprises, et Fransabank, en tant qu'institution financière de premier plan, doit relever le défi de s'adapter à cette transformation. La création d'un département dédié au Data Mining représente une étape stratégique cruciale pour rester compétitif dans un environnement en constante évolution. Cependant, cette initiative n'est pas sans obstacles, notamment en ce qui concerne la gestion du changement et le management de projet.

Notre recherche s'est concentrée sur la conciliation de ces deux domaines au sein de Fransabank, en explorant les opportunités et les défis associés à la création d'un département Data Mining efficace. Nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, complétée par une revue de la littérature et une étude de cas détaillée, pour identifier des stratégies clés pour intégrer avec succès le management du changement dans ce projet. Ces stratégies comprennent une analyse approfondie des besoins en tests pour garantir la qualité des systèmes de Data Mining, une évaluation précise des besoins en formation pour répondre aux exigences des employés, et un processus d'approbation de projet structuré pour aligner les objectifs sur ceux de Fransabank. De plus, une communication efficace du changement, une mesure précise du succès du projet et une gestion proactive des résistances au changement sont essentielles pour assurer l'adhésion des employés et minimiser les perturbations.

En adoptant ces stratégies, Fransabank peut maximiser les chances de réussite de son projet de création du département Data Mining, tout en tirant parti du potentiel transformateur de cette technologie. Notre étude a démontré que l'intégration efficace du management du changement dans le management de projet est cruciale pour la réussite des initiatives d'innovation technologique telles que celle-ci. En fournissant des recommandations pratiques et un cadre conceptuel solide, notre recherche contribue à une meilleure compréhension de la gestion du changement dans le contexte du Data Mining. De plus, elle offre des outils précieux aux organisations qui envisagent de mettre en œuvre des transformations similaires. Le succès de ce projet prouve qu'il est possible de concilier efficacement le management du changement et le management de projet pour mener à bien des initiatives ambitieuses d'innovation technologique.

L'exploration de pistes de recherche futures ouvrirait de nouvelles perspectives pour Fransabank dans le domaine du management du changement et de la gestion de projet. Une étude comparative des pratiques de gestion du changement au sein de différentes filiales ou départements permettrait à l'organisation d'identifier les meilleures pratiques et de promouvoir une approche plus cohérente à travers toute l'entreprise. De même, une analyse approfondie de l'impact de la culture organisationnelle sur le succès des initiatives de gestion du changement aiderait Fransabank à mieux

comprendre les dynamiques internes et à adapter ses stratégies en conséquence. En évaluant l'efficacité des outils et des technologies utilisés pour soutenir la gestion du changement, l'organisation pourrait identifier les domaines à améliorer et optimiser ses processus. De plus, une étude longitudinale sur l'impact à long terme des initiatives de gestion du changement offrirait des perspectives précieuses sur la durabilité et la pérennité des changements organisationnels. Enfin, l'exploration des meilleures pratiques externes dans d'autres institutions financières ou secteurs d'activité similaires permettrait à Fransabank d'enrichir sa propre pratique et de rester à la pointe des tendances du secteur.

En synthèse, ces pistes de recherche offrent à Fransabank l'opportunité d'approfondir ses connaissances, de renforcer ses capacités et d'améliorer ses performances dans le domaine crucial du management du changement et de la gestion de projet.

LA BIBLIOGRAPHIE

LA BIBLIOGRAPHIE

- Arbousse-Bastide, P. (1968). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. *Bulletin de psychologie*, 21(271), 1251-1259.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., & JOHNSON, K. J. (2010). *Conduite du changement*. Dunod.
- Bellon, B., & Niosi, J. (1994). Des systèmes nationaux d'innovations ouverts. *Revue française d'économie*, 9(1), 79-130.
- Bentley, C. (2012). *Prince2: a practical handbook*. Routledge.
- Bouchikhi, A. (2019). QUALITE TOTALE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL: LEUR IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. *Revue d'Economie et de Management*, 18(2), 110-121.
- Bridges, W., Leonard, B., Sonnesyn Brooks, S., Hoffman, R., Semler, R., & Bibliothèque, C. R. D. I. (1995). *Recueil de sommaires d'articles sur la gestion du changement*.
- Chaabouni*, A., & Yahia, I. B. (2013). Application de la théorie de la structuration aux systèmes ERP: importance de la gestion des connaissances. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 91-109.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale PME*, 18(1), 29-46.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective 1. *Revue management et avenir*, (3), 37-60.
- Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.

- Elkabalawy, M., & Moselhi, O. (2022). Optimized resource-constrained method for project schedule compression. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(5), 2106-2129.
- Faouzi, A. M. (2020). Appropriation du changement: quel rôle pour la conduite du changement organisationnel? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (EMS). *Revue Organisation & Travail* Volume, 8(3).
- Faulx, D., Nion, C., Collière, P., & Capoen, E. (2019). Kurt Lewin, un penseur d'hier pour la formation de demain. *Education Permanente*, (3-4), 223-232.
- Fishburn, P. C. (1989). Foundations of decision analysis: along the way. *Management science*, 35(4), 387-405.
- Giuseppina Bruna, M. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de gestion*, (5-6), 121-136.
- Harrin, E. (2016). Barriers to social media adoption on projects. In *Strategic integration of social media into project management practice* (pp. 106-124). IGI Global.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Jovanovic, F. (2020). Les gestionnaires français et l'organisation de l'économie financière pendant les années 1970-1980. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(1), 47-65.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@ n@ gement*, (2), 209-224.
- Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences. De Boeck Supérieur.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change (pp. 294-306). Macmillan Education UK.
- LARHRISSI, N., & OMANI, L. (2020). La communication interne, facteur de motivation des salariés: Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3).
- Lemieux, N. (2003). Le rôle du gestionnaire dans la gestion du changement. *Université de Sherbrooke*, 1-21.
- Leray, Y. (1999). Théories de la contingence et évolution des structures d'entreprises. *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan, 97-114.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lipman-Blumen, J., & Leavitt, H. J. (1999). Hot groups "with attitude": A new organizational state of mind. *Organizational Dynamics*, 27(4), 63-73.
- Loufrani-Fedida, S. (2006). Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).
- Lugan, J. P. (2011). *Le changement sans stress*. Editions d'Organisation.
- Mahmoudi, A., Bagherpour, M., & Javed, S. A. (2019). Grey earned value management: theory and applications. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1703-1721.
- Merriam-Webster [SITE](#)
- Miramon, J. M. (2010). Le métier de directeur, toujours en devenir. *Empan*, (2), 38-52.
- Moles, A. A. (1969). Théorie de la complexité et civilisation industrielle. *Communications*, 13(1), 51-63.

- Paton, J. A. (2014). The liverwort flora of the British Isles. In *The Liverwort Flora of the British Isles*. Brill.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *The value of learning: How organizations capture value and ROI and translate it into support, improvement, and funds*. John Wiley & Sons.
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. Pearson.
- Rahman, S. U. (1998). Theory of constraints: a review of the philosophy and its applications. *International journal of operations & production management*, 18(4), 336-355.
- Roos, S. (2012). The Kubler-Ross Model: An Esteemed Relic. *Gestalt Review*, 16(3).
- Sánchez-Arias, L. F., & Solarte-Pazos, L. (2010). The body of knowledge of the Project Management Institute-PMBOK® Guide, and the specificities of project management: a critical review. *Innovar*, 20(37), 89-100.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Schein, E. H. (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. *Pouvoirs et cultures organisationnels*, 175-196.
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *dimension*, 14.
- Taylor, F., Glibreth, L., & Gantt, H. *Classical Approach*.
- Thiétart, R. A. (2001). *Management et complexité: concepts et théories*. AC Martinet et R.-A. Thietart (Eds.).
- Tremblay, D. G., & Rolland, D. (2019). *Gestion des ressources humaines, 3e édition: Typologies et comparaisons internationales*. PUQ.

- Trousselle, Y. (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle (Doctoral dissertation, Tours).
- Wideman, R. M. (2022). Project and program risk management a guide to managing project risks and opportunities. Project Management Institute, Inc..

ANNEXE-A-
GUIDE D'ENTRETIEN

Thème	Questions posées
Management du changement	Quels défis avez-vous anticipés pour la création du département de Data Mining et quelles solutions envisagez-vous ? Quelles stratégies sont prévues pour surmonter ces défis ?
	Comment envisagez-vous d'intégrer la formation et le développement des compétences en Data Mining pour le personnel existant et futur du département ? Quelles sont les approches prévues pour cela ?
	Comment avez-vous impliqué les parties prenantes internes et externes dans le processus de création du département de Data Mining ? Quelle a été leur participation et leur contribution ?
Management de projet	Quel budget et quelles ressources sont nécessaires pour établir le département de Data Mining chez Fransabank ? Quels aspects sont considérés lors de cette allocation de ressources ?
	Quels processus de gouvernance et de supervision ont été mis en place pour assurer le suivi et la gestion du département de Data Mining après sa création ? Quels sont les mécanismes prévus pour cela ?
Constellation entre le management du changement et le management du projet	Quels sont les aspects éthiques et juridiques considérés lors de la mise en place du département de Data Mining chez Fransabank ? Comment ces considérations ont-elles influencé les décisions prises ?
	Comment envisagez-vous que le département de Data Mining contribue à la stratégie globale de Fransabank et à ses objectifs commerciaux en Algérie à long terme ? Quel impact prévoyez-vous ?

3 Question de présentation

- Nom Prénom
- Poste occupé
- Pourriez-vous nous citer les raisons qui ont poussé Fransabank de créer un département data Mining ?
- Pensez-vous que les conditions du changement au sein de Fransabank sont réunies et que les ressources nécessaires sont disponibles pour la réussite de la mise en œuvre du département data Mining ?

- Pourriez-vous nous dire quelles sont les attentes des porteurs de changements derrière le processus de la gestion du changement ?
- Est-ce que le programme de changement est visible à l'appui des principaux ?
- Décideurs dans les délais prévus ?
- Quel est le plan d'action et la mobilisation des acteurs pour le pilotage du changement ?
- Selon vous comment le département data Mining contribue à la stratégie globale de Fransabank notamment à ses objectifs commerciaux à long terme ?
- Comment avez-vous rassemblé les exigences fonctionnelles pour définir le périmètre du projet data Mining, et quelles méthodes avez-vous utilisées pour identifier. Les besoins essentiels ?
- Effectuer une évaluation des risques, une analyse et inclure des options d'atténuation si nécessaire
- Pouvez-vous détailler le calendrier du projet, le budget alloué et la manière dont vous avez réparti les ressources pour ce projet data Mining ?
- Comment avez-vous analysé les besoins en matière de tests pour votre projet data Mining, et quelles mesures avez-vous prises pour garantir une planification de test efficace ?
- Comment avez-vous évalué les besoins de formation pour votre projet data Mining, et quelle stratégie ou quel plan avez-vous développé pour répondre à ces besoins ?
- Comment avez-vous évalué les besoins de formation pour votre projet data Mining, et quelle stratégie ou quel plan avez-vous développé pour répondre à ces besoins ?
- Quel processus avez-vous suivi pour obtenir l'approbation du projet data mining avant le lancement des travaux, et quels critères ont été utilisés pour valider cette approbation ?
- Comment avez-vous communiqué les changements aux parties prenantes et géré leurs attentes tout au long du projet ?
- Comment le succès du projet est-il mesuré en termes de réalisation des objectifs de changement ?
- Quelles stratégies sont mises en place pour gérer les résistances au changement au cours des différentes phases du projet ?
- Comment la gestion du changement et la gestion de projet se renforcent-elles mutuellement dans le cadre du développement du département data Mining ?
- Comment l'intégration des principes de gestion du changement a-t-elle contribué à la réussite du projet de création du département data Mining ?

ANNEXE-B-
EXEMPLAIRE DU VERBATIM


Réaliser le 30/04/2024 à Alger

- Nom
 - Chaouche
- Prénom
 - Manel
- Poste occupé
 - Gestionnaire junior recrutement et emplois
- Pourriez-vous nous citer les raisons qui ont poussé Fransabank de créer un département de data mining ?
 - Fransabank envisage de créer un département de data Mining pour rester compétitif sur le marché, anticiper les tendances technologiques et améliorer ses services bancaires.
- Pensez-vous que les conditions du changement au sein de Fransabank sont réunies et que les ressources nécessaires sont disponibles pour la réussite de la mise en œuvre du département de data Mining ?
 - Oui effectivement
- Pourriez-vous nous dire quelles sont les attentes des porteurs de changements derrière le processus de la gestion du changement ?
 - Attendent généralement qu'il facilite une transition fluide, minimise la résistance des employés et assure l'adoption réussie des nouvelles pratiques ou technologies.
- Est-ce que le programme de changement est visible à l'appui des principaux décideurs dans les délais prévus ?
 - Oui
- Quel est le plan d'action et la mobilisation des acteurs pour le pilotage du changement ?
 - Le plan d'action pour piloter le changement implique généralement l'identification des objectifs, la communication claire des attentes, la formation des employés et la mobilisation de toutes les parties prenantes pour soutenir la transition vers de nouvelles pratiques ou technologies.
- Selon vous comment le département de data Mining contribue à la stratégie globale de Fransabank notamment à ses objectifs commerciaux à long terme ?
 - Le département de data Mining contribue à la stratégie globale de Fransabank en améliorant l'efficacité opérationnelle, en offrant des services personnalisés aux clients et en identifiant de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'analyse des données.

- Comment avez-vous rassemblé les exigences fonctionnelles pour définir le périmètre du projet data Mining, et quelles méthodes avez-vous utilisées pour identifier. Les besoins essentiels ?
 - ➔ Nous avons rassemblé les exigences fonctionnelles en consultant les parties prenantes clés et en effectuant des analyses approfondies des processus existants. Les méthodes utilisées comprenaient des entretiens, des ateliers de travail et des examens de documentation.
- Effectuer une évaluation des risques, une analyse et inclure des options d'atténuation si nécessaire
 - ➔ Oui
- Pouvez-vous détailler le calendrier du projet, le budget alloué et la manière dont vous avez réparti les ressources pour ce projet de data Mining ?
 - ➔ Le calendrier du projet a été élaboré en tenant compte des étapes clés telles que la planification, le développement, les tests et le déploiement. Le budget alloué a été réparti pour couvrir les coûts liés aux logiciels, à l'infrastructure, aux ressources humaines et à la formation. Les ressources ont été réparties en fonction des besoins de chaque phase du projet, en veillant à une utilisation efficace des compétences disponibles.
- Comment avez-vous analysé les besoins en matière de tests pour votre projet de data Mining, et quelles mesures avez-vous prises pour garantir une planification de test efficace ?
 - ➔ Nous avons analysé les besoins en test en identifiant les cas critiques et en évaluant les performances attendues. Pour une planification efficace, nous avons élaboré des scénarios de test complets et utilisé des outils pour automatiser les tests répétitifs.
- Comment avez-vous évalué les besoins de formation pour votre projet de data Mining, et quelle stratégie ou quel plan avez-vous développé pour répondre à ces besoins ?
 - ➔ Nous avons évalué les besoins de formation en identifiant les lacunes de compétences actuelles et en anticipant les exigences pour travailler avec les nouvelles technologies. Pour y répondre, nous avons élaboré un plan de formation comprenant des sessions pratiques, des tutoriels en ligne et un accompagnement personnalisé pour assurer une transition en douceur vers les nouvelles pratiques.
- Comment avez-vous évalué les besoins de formation pour votre projet data mining, et quelle stratégie ou quel plan avez-vous développé pour répondre à ces besoins ?
 - ➔ Nous avons évalué les besoins de formation en identifiant les lacunes de compétences actuelles et en anticipant les exigences pour travailler avec les nouvelles technologies. Pour y répondre, nous avons élaboré un plan de formation comprenant des sessions pratiques, des tutoriels en ligne et un accompagnement personnalisé pour assurer une transition en douceur vers les nouvelles pratiques.

- Quel processus avez-vous suivi pour obtenir l'approbation du projet data Mining avant le lancement des travaux, et quels critères ont été utilisés pour valider cette approbation ?
 - Processus présentation du projet.
- Comment avez-vous communiqué les changements aux parties prenantes et géré leurs attentes tout au long du projet ?
 - Présentation.
- Comment le succès du projet est-il mesuré en termes de réalisation des objectifs de changement ?
 - Pas encore il est en cours de traitement.
- Quelles stratégies sont mises en place pour gérer les résistances au changement au cours des différentes phases du projet ?
 - Développement
- Comment la gestion du changement et la gestion de projet se renforcent-elles mutuellement dans le cadre du développement du département data Mining ?
 - La communication
- Comment l'intégration des principes de gestion du changement a-t-elle contribué à la réussite du projet de création du département data Mining ?
 - L'intégration des principes de gestion du changement a contribué à la réussite du projet de création du département de data Mining en favorisant une transition fluide pour les employés, en réduisant la résistance au changement et en assurant une adoption efficace des nouvelles pratiques et technologies.

ANNEXE –C-
LETTRE D’ENGAGEMENT

	<p align="center">SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE</p> <p align="center">Fransabank</p>	<p><i>Identification :</i></p> <p><i>Révision :</i></p> <p><i>Date de diffusion : ../.../...</i></p> <p><i>Page sur</i></p>	
POLITIQUE DE LA SÉCURITÉ DES INFORMATIONS			

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Depuis son établissement en 2006, Fransabank El Djazaïr s'est engagée à devenir une banque universelle de premier plan répondant aux besoins du marché algérien. Au fil des années, elle a consolidé sa position en tant qu'acteur majeur du secteur bancaire, profitant de l'expertise financière du Groupe FRANSABANK auquel elle est affiliée.

Grâce à la confiance de nos clients, au soutien de nos partenaires internationaux et au dévouement de nos collaborateurs, nous sommes aujourd'hui en mesure d'accompagner efficacement le développement des entreprises dans leurs activités, que ce soit sur les marchés locaux ou internationaux.

Notre nouvelle stratégie est axée sur la croissance de la banque à travers une transformation digitale visant à offrir une expérience client améliorée, des produits et services bancaires de qualité supérieure, modernes et diversifiés, grâce à des technologies innovantes. Cette approche repose également sur les compétences et l'engagement de nos employés qui jouent un rôle crucial dans la réussite de notre mission.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Mustapha belatrech