

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master en
« Management de Projet et Entrepreneuriat »

Le déploiement stratégique : étude de cas de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH)

Élaboré par

BOUTAHRAOUI Madina Chiraz

Encadré par

Dr. MISSOUM Mohammed Rafik
Cherif

Année universitaire 2025/2026

Résumé

Ce mémoire a pour objectif l'étude du déploiement stratégique au sein de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH), issue de la transformation de la Caisse Nationale du Logement (CNL). Cette recherche vise à explorer et comprendre comment une stratégie se traduit concrètement en actions au sein d'une organisation économique en cours de changement d'activité.

Notre recherche est interprétative et exploratoire. Ainsi, nous avons adopté une démarche qualitative fondée sur l'étude d'un cas unique. Les données ont été collectées par le biais de l'observation directe, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. L'analyse des données fut conduite à travers la méthode de Gioia (2013).

Les résultats ont abouti à une compréhension des actions et outils avec lesquels la stratégie est déployée au sein de l'organisation étudiée, en révélant notamment les points d'alignement et de désalignement entre ses composantes organisationnelles ; à travers le modèle des 7S de McKinsey et en proposant un modèle de déploiement stratégique issu du cas étudié.

Par la suite, nous proposons un tableau de bords prospectif (*Balanced Scorecard*) émergent comme outil de pilotage stratégique et déploiement complémentaire au modèle des 7S, adapté au contexte de la BNH.

Mots-clés : Déploiement stratégique, alignement stratégique, 7S de McKinsey, Tableau de bord prospectif.

Abstract

This dissertation aims to study the strategic deployment within the National Housing Bank (NHB), which came from the transformation of the National Housing Fund. This research seeks to explore and understand how a strategy is translated into real actions within a public institution changing its activities.

Our research is interpretative and exploratory. Therefore, we adopted a qualitative approach based on the NHB case study. Data collection was conducted by employing direct observation, document analysis, and semi structured interviews. The data analysis was carried out using the Gioia method (Gioia, 2013).

The results led to an understanding of how strategy is developed within the organization, revealing points of alignment and misalignment between its organizational components through the 7S McKinsey framework and by proposing a strategic deployment model derived from the case study.

Therefore, we suggest an emerging balanced scorecard as a strategic management tool that complements the 7S framework, adapted to the NHB context.

Keywords: Strategic deployment, strategic alignment, McKinsey's 7S framework, Balanced Scorecard.

ملخص

تهدف هذه المذكرة إلى استقصاء آليات التنفيذ الاستراتيجي داخل البنك الوطني للسكن، المؤسس من تحويل الصندوق الوطني للسكن حيث تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم كيفية تحول الاستراتيجية عمليا إلى أفعال داخل مؤسسة عمومية تمر بمرحلة تغيير جذري لمهنتها الأساسية .

اعتمدنا في بحثنا نهجا نوعيا وصفيا تفسيريا مستندا إلى دراسة حالة، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والتحليل الوثائقي والمقابلات الشبه موجه، ثم تم تحليل البيانات النوعية وفقا لطريقة Gioia (2013)، لضمان فهم شامل للظاهرة المدروسة.

وقد اسفرت نتائج الدراسة إلى تقديم فهم عملي لكيفية تنفيذ الاستراتيجية داخل المنظمة محل الدراسة، من خلال تسليط الضوء على نقاط التوافق والاختلاف بين مختلف مكوناتها التنظيمية، بالاعتماد على نموذج «7S McKinsey» وذلك من خلال اقتراح نموذج للتنفيذ الاستراتيجي مستمد من دراسة الحالة.

كما تم اقتراح لوحة قيادة متوازنة في صيغتها البدائية باعتباره أداة تسيير ومتابعة مكمل وداعمة لنموذج «7S McKinsey» بما يتواءم مع طبيعة البنك الوطني للسك ونشاطه.

الكلمات المفتاحية: التنفيذ الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، نموذج «7S McKinsey»، لوحة القيادة المتوازنة.

Remerciements

Tout commence par une grâce celle de Dieu, le Tout-Puissant, sans Sa bienveillance aucune de ces pages n'aurait vu le jour.

Je dois tant à mes parents et à ma famille, fidèles compagnons de chaque étape de mon parcours académique, qui ont porté mes réussites avec autant de fierté et amour.

Je souhaite témoigner toute ma reconnaissance à mon encadrant, Dr. MISSOUM Mohammed Rafik pour ses précieux conseils et ses orientations éclairées qui ont guidé et illuminé le chemin de ce travail. Je lui exprime ma profonde gratitude pour la confiance et tout le temps qu'il m'a accordés.

À mes amies, mes confidentes, merci de rendre ce chemin aussi agréable que votre amitié. Votre présence bienveillante m'a redonné l'élan de continuer.

À mes collègues, complices de longues heures à la bibliothèque je vous remercie pour chaque coup de main, chaque mot d'encouragement et chaque moment partagé qui resteront gravés dans ma mémoire pour toujours.

Mes remerciements vont également aux responsables et collaborateurs de la Banque Nationale de l'Habitat, et plus particulièrement à M. DJAOUT et à M. KERICHE, pour leur suivi rigoureux ainsi que leur précieuse aide tout au long de cette période de stage.

À vous tous, je dis simplement merci car cette réussite est autant la vôtre que la mienne.

B.MC

Table des matière

<i>Résumé.....</i>	<i>II</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>II</i>
<i>ملخص.....</i>	<i>III</i>
<i>Remerciements</i>	<i>IV</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>VIII</i>
<i>Liste des figures.....</i>	<i>IX</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>X</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Contexte de l'étude	1
2. Question de recherche	1
3. Les objectifs de l'étude	2
4. Motivations du choix du thème	2
5. Pertinence du sujet	2
6. Structure du mémoire.....	3
CHAPITRE 1.....	4
REVUE DE LITTERATURE	4
1. La stratégie : fondements et principaux courants théoriques	5
1.1. Les précurseurs de la stratégie	5
1.2. Courant de la contingence	8
1.3. Courant de la compétitivité.....	9
1.4. L'apport d'Henry Mintzberg	10
1.5. Les approches récentes.....	11
2. Du concept à l'action : le déploiement stratégique	13
2.1. La structure organisationnelle	13
2.2. La conduite du changement dans le processus du déploiement stratégique	16
2.3. L'allocation des ressources.....	23
3. L'alignement stratégique	25
4. <i>The balanced score card</i>	30
CHAPITRE 2.....	34
POSITIONNEMENT EPISTIMOLOGIQUE ET METHODLOGIE	34
Section 01 : Positionnement épistémologique	35
Section 02 : Méthodologie.....	36
1. Collecte des données	36
1.1. L'observation.....	37

1.2.	Analyse documentaire	38
1.3.	Les entretiens semi directifs	38
1.3.1.	Modalité des entretiens.....	39
2.	Analyse des données.....	39
2.1.	La méthode de Gioia	40
3.	Lieu de Stage	40
3.1.	Présentation de la Banque Nationale de l'Habitat.....	41
	Origine de la banque	41
CHAPITRE 3.....		44
ANALYSE ET DISCUSSION.....		44
1.	Terrain de recherche.....	45
2.	Ce que révèle les données : une lecture croisée des données selon la méthode de Gioia.....	45
2.1.	Stratégie : une stratégie de transformation inscrite dans le long terme.....	45
2.1.1.	Vision.....	48
2.1.2.	Missions.....	47
2.1.3.	Les domaines d'activité stratégique de la BNH	48
2.1.4.	Objectifs stratégiques	49
2.1.5.	Allocation des ressources.....	50
2.2.	Structure : une organisation satisfaisante mais encore évolutive	52
2.2.1.	La conduite du changement au service de la transformation	55
2.3.	Système : Le CBS comme le noyau de la modernisation	56
2.4.	Personnel et compétences (<i>staff and skills</i>) : le facteur humain au cœur du déploiement.....	59
2.5.	Le style.....	62
2.6.	Les valeurs partagées : une identité bancaire citoyenne en construction	64
3.	Objectifs réaliser depuis la transformation dans le cadre du déploiement de la stratégie	65
4.	Suivi de l'état d'avancement au cours du déploiement	65
5.	Constats du processus de déploiement	66
6.	La matrice des 7S comme outil d'analyse de l'alignement stratégique de la BNH	67
7.	Diagramme d'alignement de la matrice des 7s McKinsey	68
8.	Les frontières de la recherche académique : limites et recul critique	69
9.	Piste d'actions proposée	70
9.1.	Vers un dispositif de pilotage complémentaire : le <i>Balanced Scorecard</i>	70
9.2.	Cartographie du BSC.....	72
9.3.	Les KPIs du BSC	73
10.	Améliorations	75
10.1.	Modèle de déploiement stratégique sous forme de synthèse imager	76
11.	Confrontation des résultats avec la littérature : Discussion des résultats.....	77
12.	Les limites et contraintes du terrain.....	79
13.	Recommandations pour les travaux futures	79
CONCLUSION GENERALE		81

<i>Bibliographie</i>	83
<i>ANNEXES</i>	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice produit-marché d'Ansoff.....	6
Tableau 2 : Les éléments des 7s de McKinsey	28
Tableau 3 : Grille d'observation	37
Tableau 4 : Tableaux des personnes interviewées	39
Tableau 5 : Tableau d'analyse de GIOIA (Stratégie)	45
Tableau 6 : Tableau d'analyse de GIOIA (structure)	52
Tableau 7 : Tableau d'analyse de GIOIA (système)	56
Tableau 8 : Tableau d'analyse de Gioia (Personnel et compétences)	59
Tableau 9 : le taux de réalisation de la formation dans la BNH depuis 2022	62
Tableau 10 : Tableau d'analyse de Gioia (Style)	62
Tableau 11 : Tableau d'analyse de Gioia (Valeurs partagées)	64

Liste des figures

Figure 1 : Matrice de SWOT	7
Figure 2 : Les étapes primaires du processus stratégique.....	12
Figure 3 : La différence entre les concepts stratégique	12
Figure 4 :Le modèle stratégique	13
Figure 5 : Les 5 bases de l'organisation	16
Figure 6 : les 3 phase du changement.....	18
Figure 7 : Les étapes de changement de Kotter	21
Figure 8 : la courbe de deuil de Kubler-Ross	22
Figure 9 : Le diamant des 7s de McKinsey	26
Figure 10 : The Balanced Score card.....	33
Figure 11 : Historique de la BNH.....	42
Figure 12 : Organigramme de la CNL	53
Figure 13 : Organigramme de la BNH	54
Figure 14 : Signification de l'appellation du Core Banking System de la BNH.....	58
Figure 15 : la matrice de McKinsey dans le contexte de la BNH	67
Figure 16 : Diagramme d'alignement stratégique dans le contexte de la BNH	68
Figure 17 : Le Balanced Score Card dans le contexte de la BNH.....	71
Figure 18 : Cartographie du BSC dans le contexte de la BNH	72
Figure 19 : Les KPIs de la perspective financière du BSC dans le contexte de la BNH.....	73
Figure 20 : Les KPIs de la perspective client du BSC dans le contexte de la BNH.....	73
Figure 21 : Les KPIs de la perspective processus interne du BSC dans le contexte de la BNH	74
Figure 22 : Les KPIs de la perspective RH et apprentissage du BSC dans le contexte de la BNH.....	74
Figure 23 : Modèle adapté de déploiement stratégique de la BNH	76

Liste des abréviations

BNH	Banque Nationale de l'Habitat
BSC	Balanced Score Card
CBS	Core Banking System
CNL	Caisse Nationale de Logement
KPI	Key Performance Indicator

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de l'étude

Le financement des programmes de logement en Algérie est principalement assuré par le budget de l'État. Cette situation, qui a accru la tension sur les ressources publiques, est devenue intenable en raison de l'augmentation rapide de la demande en logement, du besoin urgent de répondre aux exigences grandissantes d'autres secteurs économiques et sociaux, ainsi que de la volatilité des ressources externes de l'État, issues principalement des exportations d'hydrocarbures.

Ainsi, la création d'une banque spécialisée dans le financement de l'habitat est l'une des solutions adoptées par les hautes autorités publiques dans le but de restructurer et revitaliser le système de financement dédié au secteur de l'habitat et de l'urbanisme.

Dans ce cadre, la création de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH), issue de la transformation de la Caisse Nationale du Logement (CNL)¹, suivi de l'obtention de son agrément bancaire fin 2022² puis de l'adoption de la dénomination de Banque nationale de l'habitat en 2023³, cette banque se distingue comme un élément clé de la réforme du système de financement de l'habitat.

Un tel changement, impose l'élaboration et le déploiement d'une nouvelle stratégie de manière progressive et structurée dans le temps ; à ce titre il mérite notre intérêt.

2. Question de recherche

La transformation d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) en banque – à part entière – ne peut se résumer en un simple changement de statut juridique. Il s'agit de formuler et de déployer une stratégie permettant d'assurer sa nouvelle mission et d'atteindre sa vision. Ceci nous amène à poser la question suivante :

¹ Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire. (2022). Décret exécutif n° 22-357 du 24 Rabie El Aouel 1444 correspondant au 20 octobre 2022 portant transformation de la « Caisse nationale du logement » d'un établissement public à caractère industriel et commercial en entreprise publique économique. Journal officiel n° 70, 23 octobre 2022, p. 21

² Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire. (2022). Décision n° 22-03 du 5 Joumada Ethania 1444 correspondant au 29 décembre 2022 portant agrément d'une banque. Journal officiel n° 90, 31 décembre 2022, p. 30.

³ Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire. (2023). Décision du 5 janvier 2023 portant publication de la liste des banques et établissements financiers agréés en Algérie au 5 janvier 2023. Journal officiel n° 03 du 17 janvier 2023, Annexe I : Liste des banques agréées, « Banque nationale de l'habitat »

Comment se déroule le déploiement stratégique dans un établissement public à caractère économique ?

3. Les objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude, consiste à comprendre comment est déployée la stratégie de la BNH ; depuis la transformation de la CNL. Pour ce faire, nous proposons de décomposer cet objectif principal en sous objectifs, comme suit :

- Comprendre la nouvelle mission, la vision et les objectifs de la BNH ;
- Explorer l'alignement stratégique de la banque à travers le modèle des 7S de McKinsey ;
- Proposer un tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) émergent pour la BNH ainsi qu'un modèle de déploiement stratégique contextuel.

4. Motivations du choix du thème

Notre intérêt particulier pour le management stratégique et à la manière dont la stratégie peut conduire ou fragiliser une organisation nous a naturellement orientés vers ce thème. Aussi, l'opportunité qu'il nous offre d'approfondir notre réflexion en tant qu'étudiants.

La BNH représente pour nous un cas unique et observable, qui nous permettra ainsi de confronter nos acquis théoriques aux réalités du terrain et de comprendre comment une stratégie de haut niveau se déploie face aux contraintes opérationnelles d'un organisme public.

5. Pertinence du sujet

Cette étude trouve son intérêt dans le caractère, unique, de la transformation de la CNL en Banque de l'Habitat, qui offre un terrain d'observation approprié pour comprendre comment se déploie une stratégie au sein d'une organisation économique en pleine transition, notamment concernant sa mission (sa vocation) et son modèle d'affaire.

Sur le plan théorique, cette étude aspire à apporter une contribution à la réflexion existante sur le déploiement stratégique, un champ encore peu exploré dans le contexte particulier des organisations économique en Algérie ; notamment le secteur bancaire.

D'un point de vue pratique, notre étude tentera de formuler des recommandations sur le déploiement stratégique au sein de la BNH ; notamment en ce qui concerne son alignement stratégique.

6. Structure du mémoire

Dans le but de répondre à notre problématique, nous procéderons, dans un premier temps, à une revue de la littérature, qui nous permettra d'exposer les différents concepts liés à notre sujet et de construire le cadre théorique de la recherche.

Dans un deuxième temps, nous présenterons le positionnement épistémologique et la méthodologie adoptés dans notre travail, en précisant les outils de collecte des données mobilisés.

Par la suite, nous allons explorer et comprendre le déploiement stratégique qu'a connu la BNH depuis sa création.

Enfin, une discussion des résultats obtenus sera menée, dans le but de mettre en perspective les constats du terrain avec les apports de la littérature et de tenter un éclairage sur les réalités observées du déploiement stratégique de la BNH.

CHAPITRE 1
REVUE DE LITTERATURE

Dans notre revue de la littérature, nous aborderons d'abord, à travers un exposé chronologique des principaux travaux dédiés, le concept de stratégie et son évolution. Ensuite, nous tenterons de dresser une revue des travaux ayant abordé les concepts et outils du déploiement stratégique.

1. La stratégie : fondements et principaux courants théoriques

Le concept de stratégie trouve ses origines chez Sun Tzu ; Général et théoricien militaire chinois ayant publié 500 ans avant Jésus (QSSL) (Baumard, 2012). Aussi ; c'est un terme d'origine grec : *strategos*, qui désigne le général, et *ageîn*, qui signifie conduire (Garrette, 2019).

C'est une origine militaire qui consiste à mener une guerre contre les concurrents, ou le général (dirigeant) qui guide son armée (l'entreprise) vers la victoire, à travers la conquête des marchés et la réalisation de profits au bénéfice des citoyens (les actionnaires). Toutefois, à partir des années 1960, les chercheurs ont progressivement perçu la stratégie d'une manière différente, en l'inscrivant dans une réflexion plus large sur le fonctionnement des organisations et leur interaction avec l'environnement (Garrette, 2019).

En effet, la stratégie représente un pilier central des sciences de gestion, car elle guide les choix fondamentaux d'une organisation et conditionne sa capacité à atteindre ses objectifs dans un contexte donné (Garrette, 2019).

Par ailleurs, malgré son importance, elle représente un concept vague et polyphore dont les interprétations varient selon les auteurs, les écoles de pensée et les contextes d'analyse. (Cory, 2024).

Cette diversité d'approches souligne la nécessité de présenter les principales conceptions théoriques de la stratégie afin de mieux comprendre les fondements et les implications.

1.1. Les précurseurs de la stratégie

Les premières conceptualisations modernes de la stratégie apparaissent dans les années 1950, au début de la croissance économique des *Trentes Glorieuses*. Elles s'intègrent dans un paradigme rationnel et planificateur. Les managers et les chercheurs ont commencé à penser la stratégie comme un processus rationnel, délibéré et planifié qui permet de gérer la complexité et la diversification au-delà du concept militaire.

La stratégie est perçue comme un processus de planification formel et non comme une action intuitive. Elle permet de garder une vision de l'entreprise sur un horizon lointain tout en guidant des actions rationnelles. Cette approche a été développée par Ansoff (1957), considéré comme le père fondateur de l'école de la planification. Il a mis au point la stratégie de diversification grâce à un outil désigné par « la *matrice d'Ansoff* ».

Ansoff (1957), considère que pour son développement efficace, l'entreprise doit analyser ses produits et ses marchés afin de choisir entre croissance par pénétration, développement de produit, développement de marché ou par diversification. Il distingue alors quatre stratégies de croissance essentielles pour une entreprise :

- La pénétration de marché : cette stratégie vise à accroître les ventes grâce à la clientèle actuelle tout en attirant de nouveaux clients. Sans modifier ni les produits offerts ni l'objectif de l'entreprise. Le but est d'encourager les clients existants à acheter plus, sans modifier l'offre actuelle (Ansoff, 1957).
- Le développement de marché : l'organisation ajuste ses produits ou services actuels pour les rendre adaptés à de nouveaux marchés ou à de nouveaux segments de clientèle. Cette démarche implique une adaptation des caractéristiques de l'offre afin de satisfaire les besoins des nouveaux consommateurs (Ferreira, 2024).
- Le développement de produit : maintenir les besoins des clients tout en améliorant dans le produit, cela permet de renforcer ses performances et de mieux satisfaire les consommateurs en répondant plus efficacement à leurs besoins (Ferreira, 2024).
- La diversification : elle est considérée comme une stratégie risquée, car elle nécessite une transformation totale du produit et du marché. Cela nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et une réorganisation significative de la structure. Bien qu'elle représente un risque élevé, elle peut servir à satisfaire des exigences stratégiques telles que l'innovation, la minimisation des risques ou l'ajustement des progrès technologiques (Ferreira, 2024).

Tableau 1 : Matrice produit-marché d'Ansoff

	<i>Markets</i>				
<i>Product line</i>	$\mu 0$	$\mu 1$	$\mu 2$	$\mu 3$	μx
$\pi 0$	<i>Market Penetration</i>	<i>Market Development</i>			
$\pi 1$	<i>Product Development</i>	<i>Diversification</i>			
$\pi 2$					
$\pi 3$					
πx					

π - Mission

μ - Ligne de produits

Source : élaboré par nos soins, adapté d'Ansoff (1957, p.114)

Par ailleurs, Kozitska (2020) souligne que la matrice d'Ansoff, « bien qu'elle ait plus de 50 ans, demeure largement utilisée, car elle fournit des informations essentielles à la prise de décision stratégique ».

Par la suite, Igor Ansoff (1965) a apporté une nouvelle notion structurée de *corporate strategy*. Il explique que la diversification se construit progressivement étape par étape. D'abord, l'entreprise identifie les domaines où elle peut explorer de nouvelles opportunités. Ensuite, elle propose plusieurs options de diversification et les examine rapidement. La direction générale réalise après une évaluation finale pour choisir l'option à suivre, puis planifie et met en œuvre les actions nécessaires (Ansoff, 1957).

Tout au long du processus, l'entreprise doit se poser deux questions principales : la première est de savoir si l'initiative choisie permettra réellement d'atteindre les objectifs fixés. La seconde, concerne la réussite de cette initiative ainsi que les chances de succès de la stratégie. Dans un premier lieu, l'attention se porte sur la stratégie globale de l'entreprise. Quand le choix se précise, ses forces, faiblesses et capacités internes deviennent décisives pour réussir la diversification (Ansoff, 1957).

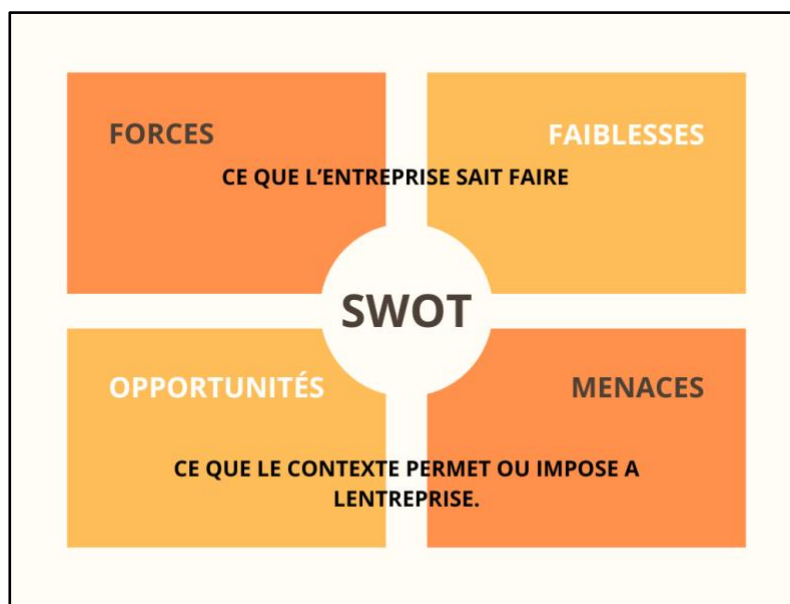
C'est dans le même courant planificateur que Andrews, élargit cette réflexion en intégrant explicitement l'environnement externe, en posant ainsi les bases du diagnostic stratégique à travers l'analyse SWOT (Andrews, 1971).

Pour Andrews (1971), la stratégie est le schéma des décisions d'une entreprise qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts, produit les politiques et les plans pour atteindre ces objectifs, et définit l'étendue des activités que l'entreprise entend poursuivre.

Sa contribution majeure repose sur la formalisation de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), l'outil le plus utilisé en management stratégique. (Millerd, 2026).

Andrews (1971) propose de confronter systématiquement les forces et faiblesses internes avec les opportunités et menaces de son environnement externe. Cette double lecture, interne et externe, constitue le fondement du diagnostic stratégique tel qu'il est encore pratiqué aujourd'hui.

Figure 1 : Matrice de SWOT



Source : élaboré par nos soins à partir de Garrette et al. (2019, p.18)

Une stratégie n'est viable que si elle s'appuie sur des compétences distinctives internes tout en répondant aux exigences de l'environnement.

Andrews (1971) rejoint ainsi Chandler (1962) – que nous aborderons ci-après – dans l'idée ou la stratégie doit précéder et conditionner la structure, mais il ajoute une dimension

environnementale explicite que Chandler n'avait pas pleinement intégrée dans sa réflexion. Il anticipe également les travaux de Porter (1979) – que nous aborderons plus loin – sur le positionnement concurrentiel, en montrant que la survie de l'organisation dépend de sa capacité à identifier et à exploiter les opportunités du marché mieux que ses concurrents (Andrews, 1971).

1.2. Courant de la contingence

Chandler (1962), est l'un des principaux représentants de l'école de la contingence dans le management des organisations. Il apporte l'une des premières définitions fondatrices de la stratégie dans le management. Il l'a définie comme la fixation des objectifs à long terme, suivie du choix des actions à entreprendre ainsi que de l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs préalablement établis. Selon lui, les décisions stratégiques visant à accroître le volume des activités, à implanter des usines ou bureaux dans des zones géographiques éloignées, à investir dans de nouvelles fonctions économiques ou à diversifier l'entreprise sur plusieurs secteurs entraînent nécessairement une redéfinition des objectifs fondamentaux. Ces choix exigent l'élaboration de nouveaux plans d'action ainsi que l'affectation ou la réaffectation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs et maintenir ou développer les activités dans ces nouveaux domaines.

Les évolutions doivent prendre en compte la croissance des demandes du marché, les modifications des sources d'approvisionnement, les fluctuations économiques, les progrès techniques et les initiatives des concurrents (Chandler, 1962).

Fort de ses observations sur les entreprises américaines en constante évolution, Chandler (1962) associe la stratégie à la structure organisationnelle, en montrant que l'efficacité de la mise en œuvre stratégique dépend directement de la manière dont l'entreprise est structurée.

1.3. L'approche par les ressources et les compétences (*the resources based view* – *RBV*)

Dans le prolongement de ces approches, Prahalad (1990) apporte une contribution majeure qui montre que la stratégie d'entreprise ne doit pas être pensée uniquement à partir des produits ou des domaines d'activité, mais à partir des compétences clés de l'organisation.

La compétitivité durable repose sur la capacité de l'entreprise à identifier, développer et exploiter des compétences clés, qui vont lui donner l'accès à plusieurs marchés et qui sont aussi difficiles à imiter (Prahalad, 1990).

La stratégie est alors liée à la capacité de l'organisation à construire des compétences distinctives, à les articuler avec ses activités et à les déployer pour créer de nouvelles opportunités de croissance (Prahalad, 1990).

Cette contribution est particulièrement importante, car elle déplace la réflexion stratégique des seuls produits vers les ressources profondes de l'entreprise. Prahalad (1990) montre que la stratégie ne consiste pas seulement à gérer un portefeuille d'activités, mais aussi à penser l'organisation comme un portefeuille de compétences. Cette vision rejoint les approches plus contemporaines de l'alignement stratégique, dans lesquelles la performance dépend de la cohérence entre les ambitions de l'organisation, ses ressources, ses compétences, sa structure et ses systèmes internes (Prahalad, 1990).

1.4. Courant de la compétitivité

Avec la montée de la concurrence internationale dans les années 1980, notamment crises pétrolières, la globalisation, concurrence japonaise intense et libéralisation des marchés. L'accent se déplace vers la concurrence et le positionnement.

Porter (1979) adopte une approche différente en donnant vie à la stratégie à travers l'avantage concurrentiel. Contrairement à une vision purement directionnelle à long terme comme chez Chandler, il souligne que la concurrence constitue le moteur principal de l'évolution des entreprises : elle les incite à se positionner de manière distinctive pour assurer leur survie et leur performance durable. Comme il l'a affirmé, l'essence de la formulation stratégique réside dans la gestion active de la concurrence.

Plus tard Porter, (1979) a introduit une nouvelle notion dans la stratégie, appelée stratégie compétitive, Il y définit la stratégie comme la création d'une valeur unique, dont l'établissement d'une position différente et précieuse qui repose sur un ensemble d'activités différenciées. Un exemple concret de sa théorie (*what to not do*). L'entreprise de *Southwest Airlines*, qui a délibérément choisi de ne pas proposer de repas à bord, de ne pas attribuer de sièges assignés et de ne pas effectuer de vols long-courriers, en se concentrant exclusivement sur des vols courts à bas coût. Ce choix conscient de « *ce qu'il ne faut pas faire* » a permis à Southwest de s'imposer dans un segment spécifique, illustrant ainsi que la stratégie repose avant tout sur un positionnement distinct par rapport aux concurrents.

Il souligne que, pour éviter les difficultés et élaborer une bonne stratégie, il est également essentiel de savoir distinguer la stratégie de l'efficacité opérationnelle. Il prend comme exemple les entreprises japonaises, qui excellent en efficacité opérationnelle, mais cela ne correspond pas nécessairement à l'adoption d'une véritable stratégie car la majorité de ces firmes imitait mutuellement leurs meilleures pratiques sans créer de positions uniques ni effectuer de compromis clairs, ce qui conduisait à une convergence compétitive et à une baisse des profits. Il affirme que l'efficacité opérationnelle, bien qu'essentielle, ne suffit pas, elle doit être accompagnée d'une véritable stratégie c'est-à-dire un positionnement distinctif et des activités différenciées pour garantir un avantage compétitif durable (Porter M. E., 1996).

1.5. L'apport d'Henry Mintzberg

Bien que considéré comme celui ayant réalisé la synthèse de l'école de la contingence structurelle, Henry Mintzberg a proposé ce qui est considéré comme une définition de référence de la stratégie.

En effet, Mintzberg (1983) indique que le domaine stratégique ne peut pas se contenter d'une seule définition, il proposa ainsi 5 définitions interdépendantes, connues sous l'appellation des 5P :

- Le plan (Plan) : la stratégie désigne un plan d'action délibéré, conçu et réfléchi en amont, qui oriente les décisions et les comportements face à une situation donnée.
- La ruse (Ploy) : la stratégie peut être une manœuvre pour tromper le concurrent, par exemple, une entreprise peut annoncer une plus grande capacité de production sans le faire réellement mais uniquement pour décourager un concurrent. Une ruse pour menacer.
- Le modèle (Pattern) : c'est la stratégie vue à travers les actes réels et non les intentions déclarées. Ce qui est fait constamment, c'est la vraie stratégie. Contrairement à ce qui se dit.
- La position (Position) : la stratégie est où savoir se positionner dans son environnement comme sur le contexte interne qu'externe.
- La perspective (Perspective) : c'est la dimension interne de l'organisation, comment les valeurs sont perçues et partagées par l'ensemble comme le dit Mintzberg en allemand (*Weltanschauung*) qui est la vision du monde.

Ces 5P ne sont pas isolés mais ils se pénètrent entre eux, une perspective peut générer un plan, un pattern peut devenir une perspective, etc. (Mintzberg H. , 1983).

Mintzberg nous invite à dépasser la vision mécaniste du « *plan stratégique* » pour adopter une approche plus réaliste, dynamique et humaine. La bonne stratégie n'est pas seulement ce que l'on décide en haut, mais aussi ce qui émerge du terrain, tout en restant fidèle à une perspective identitaire forte (Mintzberg H. , 1987).

1.6. Les approches récentes

La stratégie peut être comprise comme un cadre d'action durable, qui permet à l'organisation de maintenir un cap, malgré les incertitudes et les évolutions de son environnement. (Fréry, 2017)

Une question centrale persiste en stratégie de pratique (SAP) : que signifie exactement le terme « stratégique » lorsqu'il est appliqué à une activité. Seidl et al (2024) apportent une contribution importante à cette discussion en proposant un nouveau cadre conceptuel. Les chercheurs soulignent que la stratégie ne se rapporte pas à ce que l'entreprise possède, mais bien à ce qu'elle fait : son importance provient du schéma permanent d'actions qui modèle l'avenir de l'entreprise.

Leur analyse montre que la documentation SAP comporte une ambiguïté récurrente sur la définition des activités stratégiques. Pour répondre à ce problème, ils distinguent quatre approches principales pour définir ce qui fait qu'une activité est stratégique : les actions ayant un impact significatif pour l'organisation, les actions qualifiées de stratégiques par les acteurs, les actions réalisées par des stratèges (ou individus qui occupent une fonction stratégique), les actions qui participent à un schéma récurrent important d'activités au sein de l'entité (Seidl, 2024).

Cette classification permet de tracer les frontières de l'arène de recherche SAP et prépare le terrain pour des études empiriques plus approfondies des pratiques stratégiques quotidiennes.

Figure 2 : Les étapes primaires du processus stratégique



Source : élaboré par nos soins, adapté de Kenneth Andrews et Cory (p.4).

La stratégie ne possède pas une définition unique et stable, car elle est fréquemment confondue avec d’autres notions qui lui ressemblent. Notamment le management stratégique, le processus de planification stratégique, plan stratégique, stratégie et business model (Cory, 2024) .

Figure 3 : La différence entre les concepts stratégique

Management stratégique (Strategic Management)	Encadrer la direction globale de l’entreprise au niveau le plus élevé	C’est le cadre général qui englobe les autres concepts.
Processus de planification stratégique (Strategic Planning Process)	Organiser la construction, l’exécution et le suivi de l’orientation stratégique.	Il s’agit d’un processus dynamique, et non d’un document.
Plan stratégique (Strategic Plan)	Formaliser les choix stratégiques et servir de référence à l’action.	C’est la traduction écrite de la stratégie envisagée.
Stratégie Réalisée (Realized Strategy)	Montrer ce que l’entreprise fait concrètement dans la réalité.	Elle correspond à la stratégie effectivement mise en œuvre, même si elle diffère du plan initial.
Business Model	Expliquer comment l’organisation entend créer de la valeur et soutenir son avantage concurrentiel.	Il renvoie à la logique de création de valeur, souvent confondue avec la stratégie.

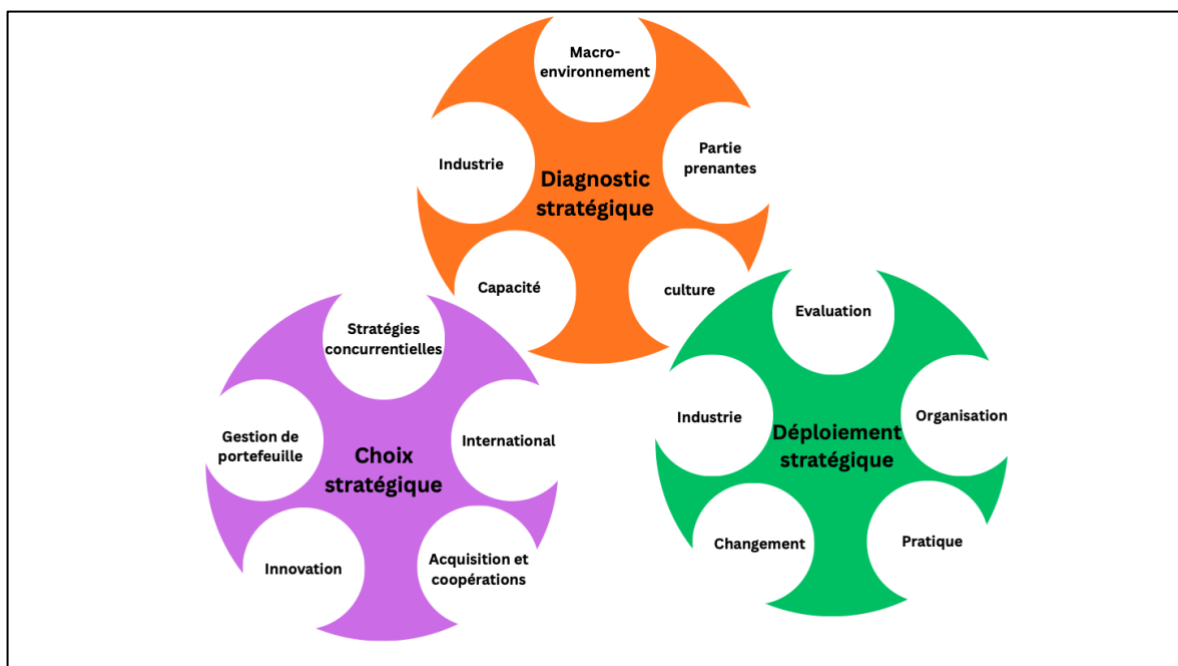
Source : élaboré par nos soins.

2. Du concept à l'action : le déploiement stratégique

Avant de passer au déploiement stratégique l'organisation passe par 2 phases stratégique qui sont, le diagnostic stratégique, le choix de la stratégie et en dernier en passe au déploiement stratégique. Le déploiement stratégique désigne le processus par lequel la stratégie est mise en pratique au sein de l'organisation.

En effet, une stratégie ne peut être considérée comme réelle que lorsqu'elle se traduit effectivement en actions opérationnelles (Fréry, 2017).

Figure 4 :Le modèle stratégique



Source : élaboré par nos soins, adapté de Fréry. F (2017, p13)

2.1.La structure organisationnelle

La stratégie et la structure organisationnelle sont étroitement liées et entretiennent une relation interdépendante. En effet, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente nécessitent une structure organisationnelle adaptée, capable de soutenir et de coordonner les actions nécessaires à son déploiement. À l'inverse, lorsqu'une organisation adopte une stratégie ambitieuse ou engage une transformation importante, sa structure doit évoluer afin de pouvoir la porter efficacement et en assurer la cohérence. Comme l'a souligné Alfred Chandler en 1962 avec sa célèbre formule « *Structure Follows Strategy* », les choix stratégiques qu'ils soient planifiés ou émergents conduisent inévitablement à des ajustements organisationnels pour garantir leur mise en œuvre et leur efficacité.

Dans cette perspective, Chandler (1962) rappelle que « *structure is the lines of authority and communication between offices and officers* », souligne ainsi que la structure renvoie l'organisation formelle des responsabilités et des flux de communication au sein de l'entreprise.

« *Mission defines strategy, and strategy defines structure* », soutient Drucker la perspective de Alfred Chandler ce qui signifie que la mission oriente les choix stratégiques, lesquels déterminent à leur tour la structure organisationnelle (Drucker P. F., 1998).

Dans cette perspective, Waterman (1980) évoque que la structure ne peut être assimilée à l'organisation dans son ensemble. Il soutient leur théorie par le tableau « *Ceci n'est pas une pipe.* » de René Magritte, ils montrent que, de la même manière qu'une représentation visuelle ne se confond pas forcément avec l'objet réel, l'organigramme ne saurait résumer à lui seul la réalité organisationnelle. La structure constitue certes une dimension importante de l'organisation, dans la mesure où elle formalise la répartition des responsabilités, des rôles et des relations hiérarchiques. Toutefois, les auteurs soulignent qu'elle ne représente qu'un aspect partiel du fonctionnement organisationnel.

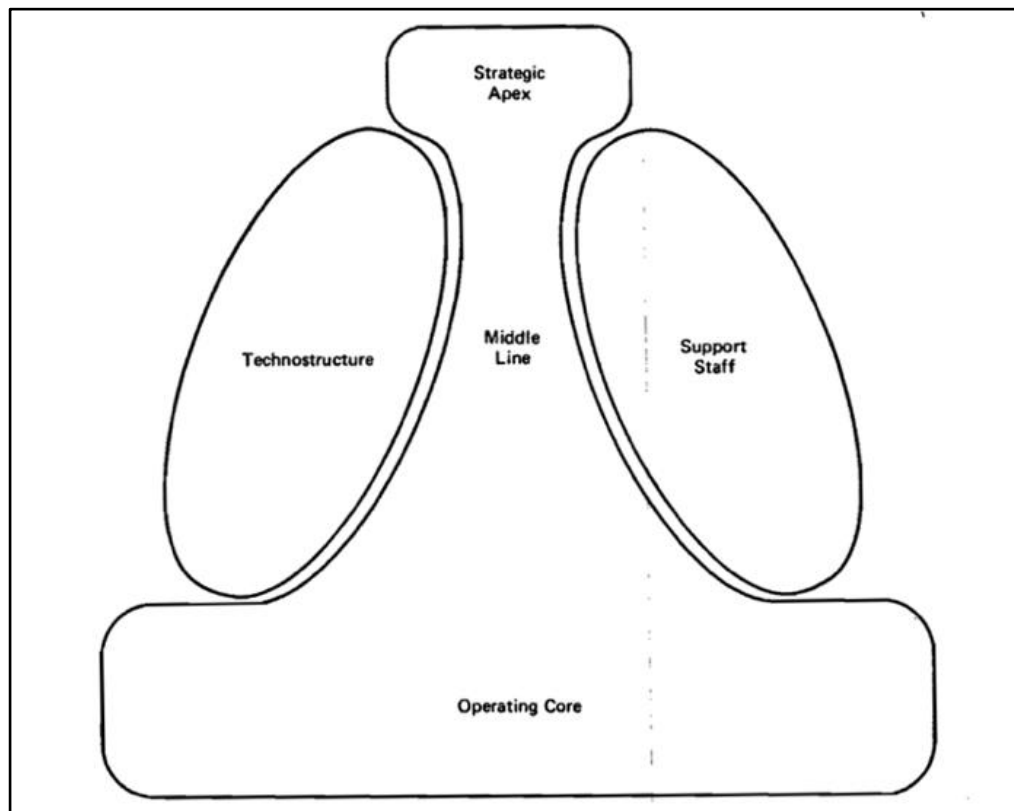
Mintzberg (1979) oppose l'idée du *one best way*. Il affirme qu'il n'y a pas une meilleure option pour faire les choses, mais il propose plutôt une approche contingente et met en évidence que la structure change avec le facteur externe notamment l'environnement, la technologie, mais aussi l'âge et la taille de l'organisation.

Mintzberg (1979) identifie cinq mécanismes fondamentaux qui constituent la base de la structure :

- L'ajustement mutuel : La coordination se fait par simple communication informelle entre les opérateurs.
- La supervision directe : Une personne prend la responsabilité du travail des autres en leur donnant des instructions et en contrôlant leurs actions.
- La standardisation des procédés de travail : Le contenu du travail est spécifié ou programmé à l'avance.
- La standardisation des résultats : Les mesures de performance ou les spécifications des produits sont établies au préalable.
- La standardisation des qualifications : Le savoir-faire est spécifié par une formation acquise à l'extérieur de l'organisation

Mintzberg (1983) a identifié 5 configuration organisationnelles principales :

- **Structure simple** : Cette configuration correspond les entreprises jeunes là où le sommet stratégique domine, et la coordination s'effectue principalement par supervision directe. Elle est flexible, moins formalisée et centralisée. Par exemples : les startups et PME.
- **Bureaucratie mécanique** : Une forte standardisation des processus de travail pilotée par la technostructure. Cette configuration convient plus aux environnements stables et aux tâches répétitives. Elle caractérisé par une forte formalisation et très hiérarchisée comme les entreprises publiques.
- **Bureaucratie professionnelle** : Dans cette forme le centre opérationnel est qualifié et dominant. La coordination repose sur la standardisation des compétences et les opérateurs disposent d'une grande autonomie comme les hôpitaux et les universités.
- **Forme divisionnalisée** : Les divisions opèrent de manière autonome sous la supervision de la ligne hiérarchique intermédiaire. La coordination se fait par standardisation des résultats.
- **Adhocratie** : Caractérisé par l'innovation, fondée sur l'ajustement mutuel et les équipes multidisciplinaires. Elle est adaptée aux environnements dynamiques et complexes par exemple les entreprises de haute technologie, les organisations de recherche et développement.

Figure 5 : Les 5 bases de l'organisation

Source : Structure et dynamique des organisations, Henry Mintzberg (1983)

2.2. La conduite du changement dans le processus du déploiement stratégique

Le déploiement d'une stratégie ne se limite pas à un exercice de planification uniquement. Mais il touche directement les individus, dans la mesure où ce sont eux qui constituent la structure et donnent vie à la stratégie au quotidien. Néanmoins, toute transformation génère naturellement des résistances, qu'elles soient individuelles ou collectives (Al-Abrrow, 2022)

Face à ce constat, les chercheurs affirment que la réussite d'un déploiement stratégique dépend en grande partie de la capacité de l'organisation à accompagner ses collaborateurs dans cette transition, à travers des pratiques adaptées de conduite du changement (Wanner, 2024).

Comme le soulignait Charles Darwin : « *Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement.* » Dans un contexte de changement permanent, la capacité d'adaptation devient la compétence essentielle pour accompagner l'organisation dans la mise en place de sa stratégie (Megginson, 1963).

Lewin, souvent cité comme un des pionniers de la psychologie sociale et de la recherche-action, a établi les fondements théoriques et pratiques qui demeurent le socle de nombreuses approches modernes de la gestion du changement (Lewin, 1947).

Lewin (1947) a introduit une vision processuelle et séquentielle du changement avec son célèbre modèle de trois phases de la glace :

- *Unfreeze* : c'est la phase où la résistance au changement commence à apparaître car c'est là où débute la conduite du changement. Les managers commencent à instaurer la nouvelle culture et la nécessité de procéder à un changement, qui consiste à informer, expliquer et surtout rassurer les collaborateurs (Lewin, 1947).
- *Change* : repose sur l'implication active des collaborateurs dans la définition des nouvelles pratiques, et sur un leadership efficace pour les mobiliser. Le manager doit adopter un style de leadership approprié avec son équipe, mais aussi mettre en avant les bénéfices du changement, identifier et traiter rapidement les résistances tout en veillant à la cohérence du discours managérial. La communication et la formation sont utilisées pour favoriser l'engagement (Hussain, 2018).
- *Refreeze* : nécessité de stabiliser les nouvelles pratiques afin qu'elles deviennent durables.
Cela passe par la formalisation des processus, l'élaboration d'un système de motivation adapté ainsi qu'une communication régulière et une écoute active des employés (Hussain, 2018).

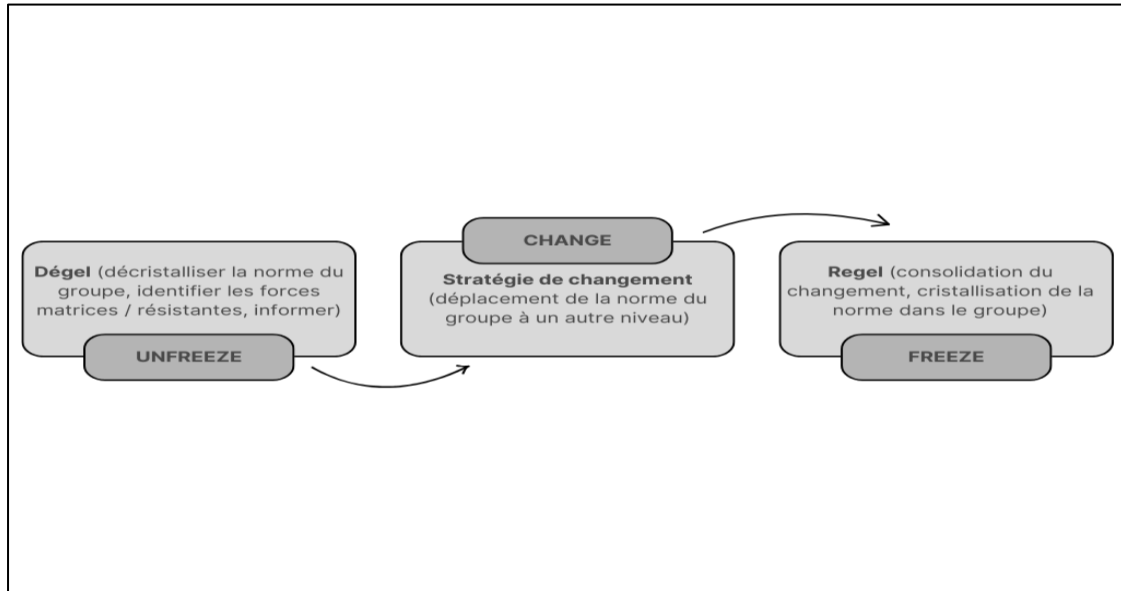
Loubaresse (2023) démontre que pendant la Seconde Guerre mondiale, Lewin et son équipe sont intervenus pour encourager les ménagères américaines à consommer des abats. Ils ont travaillé avec plusieurs groupes : trois ont simplement assisté à un exposé sur le sujet (groupe A), tandis que trois autres ont participé à des discussions en petits groupes (groupe B).

Les résultats ont montré un écart important, seulement 3% des participantes du groupe A ont été convaincues, contre 32% dans le groupe B (Loubaresse, 2023).

Cette expérience met en évidence que l'échange et l'implication active, notamment à travers des discussions en petits groupes, permettent de réduire la résistance au changement. Cela

souligne l'importance de la phase de (dégel), durant laquelle les individus commencent à remettre en question leurs habitudes (Loubaresse, 2023).

Figure 6 : les 3 phase du changement



Source: élaboré par nos soins de la théorie du changement de Lewin en 3 phases, adapté de AUNEGe université (p.4)

Schein (1996) a considérablement développé le modèle de Lewin (Dégel – Changement – Regel) en l'enrichissant et en approfondissant, le rendant ainsi plus psychologique et plus pratique. Il a gardé les 3 grands axes de la théorie de Lewin mais a détaillé dans la phase *unfreezing* qui est selon lui la phase la plus critique où il a identifié 3 sous processus de cette dernière, la *disconfirmation*, c'est le moment où l'on réalise que la situation actuelle ne fonctionne plus vraiment. Cela fait souvent naître une anxiété de survie : la peur de ce qui pourrait arriver si rien ne change. En parallèle, il existe aussi une anxiété d'apprentissage, liée à la crainte de devoir sortir de ses habitudes, de ne plus maîtriser ou de se sentir temporairement incompétent.

Le changement commence réellement lorsque la peur de rester immobile devient plus forte que celle d'apprendre et de s'adapter. Idéalement, cette transition est facilitée quand on parvient à réduire l'anxiété d'apprentissage, notamment en créant un environnement où l'on se sent en sécurité pour essayer, se tromper et progresser.

Même s'il est facile à comprendre et à utiliser, le modèle des 3 phases est parfois critiqué pour son côté trop linéaire, surtout dans des contextes actuels où le changement est constant et plus complexe (Cummings, 2016).

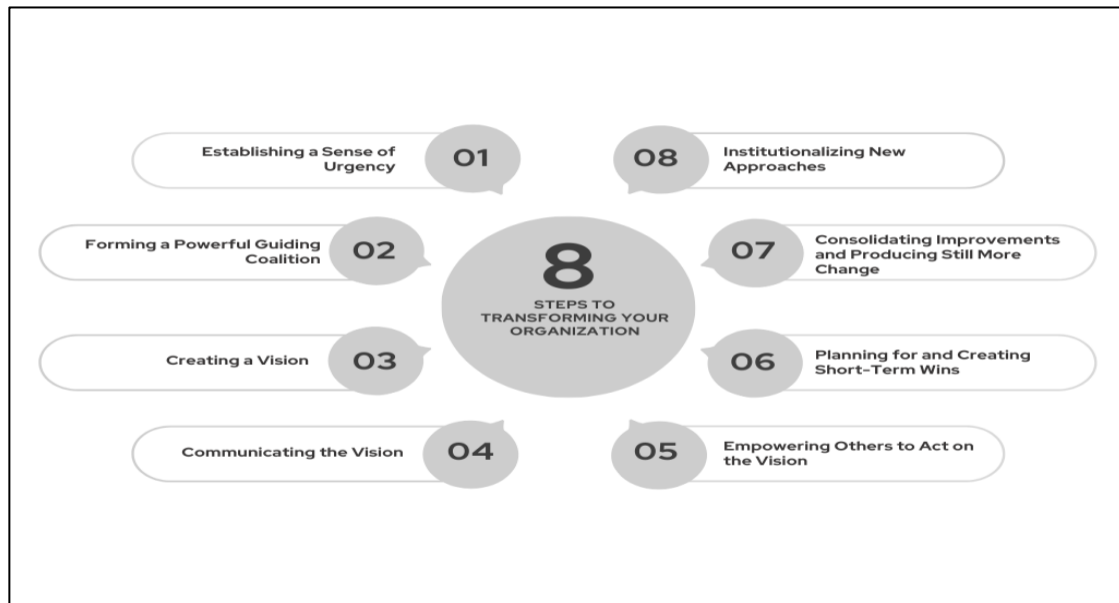
En revanche, dans un monde en constante évolution, matrixé par la technologie, l'instabilité le *Refreeze* de Lewin est un peu considéré comme obsolète il est parfois critiqué pour son caractère trop linéaire et peu adapté aux transformations complexes des organisations contemporaines (Burnes, 2004). C'est dans ce prolongement que (Kotter, 1996) propose un cadre plus opérationnel et structuré.

Après avoir analysé le changement de 100 différentes entreprises, Kotter (1996) affirme qu'il existe 8 étapes à suivre chronologiquement pour transformer son organisation, sauter une étape pour gagner du temps ne conduira pas à un résultat pertinent dans ce parcours de transformation. Les 8 erreurs à éviter dans ce processus considéré comme sensible sont les suivantes :

- Ne pas établir un sentiment d'urgence suffisant : c'est la phase où plus de 50 % des entreprises échouent. Elle paraît être l'étape la plus facile, mais en réalité elle ne l'est pas. Les dirigeants tombent dans trois hésitations fréquentes : soit ils sous-estiment la difficulté pour leurs collaborateurs de sortir de leur zone de confort, soit ils surestiment les petits progrès réalisés, soit ils développent un sentiment de peur face aux conséquences négatives, notamment la perte de temps. Kotter souligne que l'urgence est suffisante lorsque près de 75 % des cadres considèrent que le statu quo est inacceptable (Kotter, 1996).
- Ne pas créer une coalition directrice suffisamment puissante : une seule personne ne pourrait pas mener le changement. La coalition doit regrouper des experts et leaders qui ont le pouvoir d'influencer le nombre maximal de personnes ; une sorte d'éléments clés, en dehors de la hiérarchie habituelle pour éviter de tomber dans l'erreur que l'opposition se regroupe et freine le changement. Au début il est nécessaire de partir sur des groupes de 3 à 5 personnes ensuite élargir les groupes petit à petit, chose qui reste fonctionnelle selon la taille de l'organisation. (Kotter, 1996).
- Manquer de vision : créer une vision claire et précise permet aux collaborateurs de voir le sens de l'orientation, cette dernière doit être simple et facile à comprendre cela

permettra de mieux la communiquer. Kotter (1996) affirme que certaines organisations ont plusieurs plans à suivre, programmes à réaliser sans en tirer une vision simple de cela, ce qui bousille complètement le processus de changement.

- Sous-communiquer la vision : partagée la vision une seule fois est insuffisant. Kotter (1996) insiste sur la nécessité de la communiquer constamment et largement sur plusieurs canaux, les dirigeants doivent incarner cette vision, adapter le *Walk the talk* (une expression américaine qui veut dire appliquer ce qui a dit et pas seulement le dire) qui augmente la réussite de cette étape, dans l'esprit des collaborateurs afin de mobiliser les collaborateurs et de surmonter les résistances, même lorsque des sacrifices à court terme sont nécessaires. Le comportement des dirigeants peut influencer d'une manière satisfaisante ou pas souligne Kotter (1996) ce qui fait que leur comportement est très important dans la phase de communication.
- Ne pas supprimer les obstacles à la nouvelle vision : même lorsque la vision est clairement définie, des obstacles organisationnels, des systèmes inadaptés ou des cadres réticents peuvent entraver la transformation. Ne pas s'attaquer à ces freins mine la crédibilité de l'effort et nourrit le cynisme au sein des équipes.
- Ne pas planifier et créer systématiquement des victoires à court terme : le changement étant un processus long, il est essentiel de planifier et de célébrer des victoires intermédiaires. Ces étapes permettent de maintenir l'élan et de démontrer que les efforts produisent des résultats tangibles, alors que leur absence peut générer découragement et résistance.
- Crier victoire trop tôt : annoncer la réussite prématurément fragilise le changement qui demeure vulnérable au retour en arrière. Les nouveaux comportements doivent être solidement intégrés à la culture de l'organisation avant de pouvoir être considérés comme acquis.
- Ne pas ancrer les changements dans la culture de l'entreprise : la durabilité du changement dépend de son intégration dans les pratiques quotidiennes et dans la culture organisationnelle. Il est crucial de démontrer que les nouvelles méthodes améliorent les performances et que les futurs dirigeants continuent de les incarner afin d'éviter toute régression.

Figure 7 : Les étapes de changement de Kotter

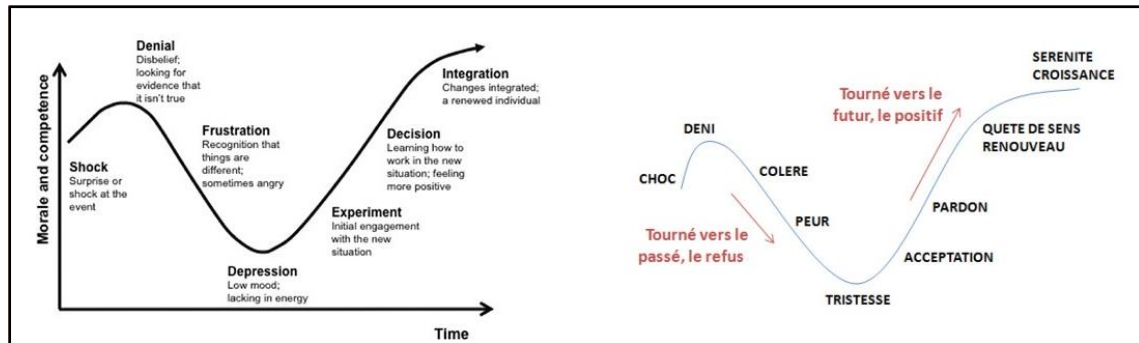
Source : élaborée par nos soins, inspiré de www.manager-go.com

Kübler-Ross (1969) a adapté une courbe de deuil qui est aujourd'hui connu dans le management du changement, introduisant les cinq étapes du deuil :

1. Le déni (*Denial*) : Les collaborateurs refusent d'accepter la réalité du changement. Cette phase permet une protection psychologique temporaire face au choc initial.
2. La colère (*Anger*) : Une fois le déni dépassé, surgit la frustration, la colère ou le ressentiment. Cette étape est souvent dirigée contre les managers, l'organisation ou le changement lui-même.
3. Le marchandage (*Bargaining*) : Les individus tentent de négocier ou de trouver des compromis pour limiter l'impact du changement. C'est là où l'on cherche à reprendre un certain contrôle.
4. La dépression (*Depression*) : Le moral est dans des niveaux bas. Les collaborateurs peuvent se sentir démotivés, impuissants, parfois anxieux ou même désengagés. La productivité chute souvent à ce stade, qui représente le point le plus bas de la courbe.
5. L'acceptation (*Acceptance*) : Au fur et à mesure, les individus intègrent le changement, retrouvent de l'énergie et commencent à s'adapter. Ils passent d'une attitude passive ou résistante à une posture plus constructive et exploratoire.

Comment l'ont indiqué Holdsworth (2025) cette courbe est devenue très répandue récemment dans le monde de la conduite management pour sa simplicité et le fait qu'elle visualise le processus émotionnel des collaborateurs dans la phase du changement.

Figure 8 : la courbe de deuil de Kubler-Ross



Source : Alami, L (2018) depuis www.comment-innover.fr

Lawrence (2006) propose une perspective dynamique du changement organisationnel. Il analyse que le changement permanent non pas comme une action linéaire et sporadique, mais comme un processus continu qui possède une structure interne, constituée de quatre étapes cycliques :

- Phase de démarrage : Cette phase mobilise des personnes charismatiques et visionnaires aptes à créer de l'enthousiasme et à engendrer un sentiment d'urgence autour d'un concept ou d'une opportunité récente.
- Étape d'exécution : Exige des dirigeants autoritaires, directs et affirmés, capables d'imposer la rigueur nécessaire pour imposer le changement dans les habitudes quotidiennes.
- Phase de structuration : Cette phase est conduite par les architectes, des personnes rigoureuses qui conçoivent des systèmes, des processus et des structures formelles afin d'ancrer le changement dans l'organisation.
- Phase d'apprentissage : Elle s'appuie sur des éducateurs, des facilitateurs qui encouragent la réflexion, les partages d'expériences et l'adaptation permanente des savoirs à partir du changement.

Lawrence (2006) démontre que la transition se transforme en un processus cyclique et continu que les structures doivent apprendre à gérer efficacement par une intégration appropriée. Ce n'est plus l'organisation qui réussit occasionnellement un projet de

changement qui est excellente, mais celle qui cultive une capacité de le gérer en continu, en identifiant et en mettant en place le bon type de dirigeant selon l'étape franchie.

2.3. L'allocation des ressources

L'allocation des ressources est perçue comme un levier déterminant de la performance organisationnelle : pour améliorer ses résultats, une organisation doit chercher à allouer ses ressources de manière efficiente et différenciée (Gitau, 2023).

L'allocation des ressources constitue le cœur de la stratégie, car c'est par les décisions d'allocation que la stratégie intentionnelle se transforme en stratégie réalisée. (Bower, 1970) Maritan & al (2017) mettent en évidence que la répartition des ressources est un aspect essentiel dans le management stratégique. D'après leur perspective, la stratégie ne consiste pas seulement à établir des objectifs ou d'orientation générales, mais aussi la nécessité de l'allocation de ressources pour leur réalisation. Les auteurs soulignent à cet égard que de nombreux écrivains classiques, comme Chandler (1962) qui souligne que la stratégie n'est pas uniquement la définition des objectifs et buts mais aussi « *l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs* ». (Ansoff, 1965) Qui a mis aussi l'accent sur l'importance de l'allocation des ressources dans un plan stratégique, ainsi que la nécessité d'un « *budget de ressources* ». Maritan & al (2017) considéraient que l'une des raisons majeures qui pousse les entreprises à formuler des stratégies est « *d'aider à l'allocation des ressources stratégiques discrétionnaires* »

Selon le National Policy Board, l'allocation des ressources correspond au processus par lequel une organisation se procure, répartit et évalue l'ensemble de ses ressources, qu'elles soient fiscales, humaines, matérielles ou temporelles. Afin d'atteindre ses objectifs et de répondre à ses besoins (Norton, 2013).

Selon Norton (2013), elle ne se limite pas seulement à l'argent, mais englobe quatre domaines essentiels :

- Ressources financières : budgets de fonctionnement et de capital
- Ressources humaines : personnel
- Ressources matérielles : équipement, installations
- Le temps

Pour répartir les ressources et assurer la réussite de la répartition, ils affirment que l'organisation doit passer par des étapes dites importantes qui sont les suivantes :

- Analyse des besoins : avant de procéder à l'allocation il faut d'abord collecter des données ; voir la performance actuelle, identifier les écarts.
- Plan d'amélioration : allocation liée aux objectifs, stratégies précises, ressources adaptées, matériel, formation, soutien.
- Prise de décision partagée : implication de toutes les parties prenantes interne pour une collaboration collective.
- Budgétisation et suivi : calendrier budgétaire, contrôle des dépenses, suivi régulier, évaluation de l'efficacité des investissements.
- Gestion des ressources humaines : planification du personnel, recrutement, sélection selon les compétences.

Le modèle Bower (1970) développé dans *Managing the Resource Allocation Process* identifie trois étapes principales dans le processus d'allocation des ressources qui passe notamment par trois niveaux hiérarchiques, ce n'est pas uniquement une décision descendante.

1. La définition : Cette phase est surtout cognitive. Elle démarre par un déclencheur (écart de performance ou opportunité perçue). Les managers opérationnels, de bas niveau, identifient le problème ou l'opportunité, définissent le projet en termes techniques et économiques et le caractérisent pour le rendre vendable.
2. L'impulsion : Cette étape est plutôt sociale et politique. Les managers intermédiaires évaluent le projet, décident de le soutenir ou pas, et lui donnent la poussée nécessaire pour remonter dans la hiérarchie. C'est dans ce stade que les jeux de pouvoir, les négociations et les coalitions entrent en scène et deviennent déterminants.
3. Structuration du contexte : Les dirigeants (top management) n'imposent pas directement des projets individuels, mais définissent le contexte structurel (critères d'évaluation, systèmes de reporting, incitations). Ce contexte oriente fortement les phases de définition et d'impulsion.

Noda (1996) ont enrichi ce modèle en montrant que l'allocation des ressources est un processus itéré (*iterated processes*). Le cycle se répète plusieurs fois, ce qui permet à la stratégie d'émerger progressivement à travers des boucles d'apprentissage et d'ajustement.

3. L'alignement stratégique

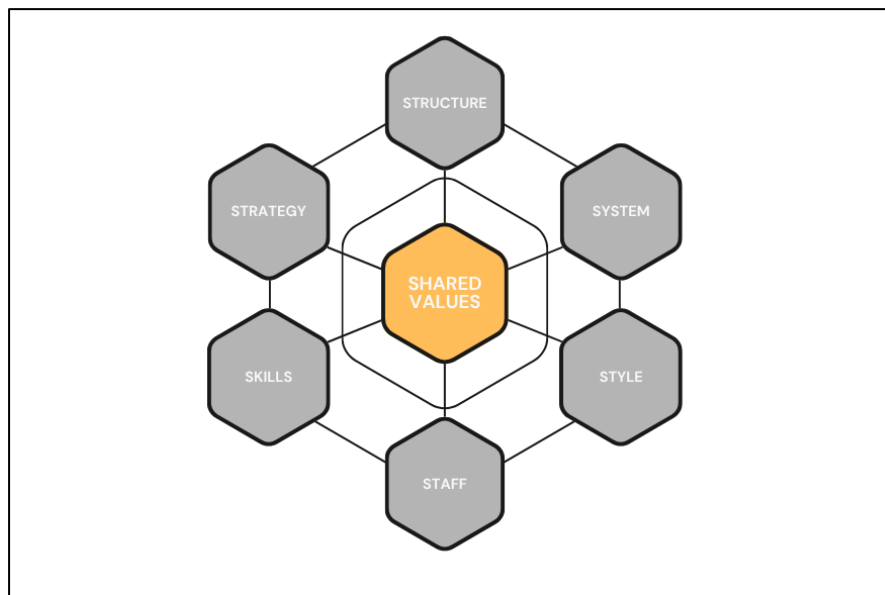
L'alignement stratégique désigne la cohérence entre les orientations stratégiques d'une organisation et l'ensemble de ses composantes internes. Abebe (2023) souligne qu'il s'appuie sur une logique de collaboration collective, où toutes les parties prenantes travaillent de concert vers des objectifs communs clairement définis. Des études empiriques montrent par ailleurs que le degré d'alignement stratégique peut expliquer une part considérable des écarts de performance entre organisations, ce qui en fait un enjeu central du management stratégique.

C'est précisément pour répondre à ce défi que Waterman et Peters (1980) ont proposé le modèle des 7S de McKinsey, un cadre d'analyse transversale qui vise à identifier et aligner les sept variables organisationnelles qui conditionnent la réussite de toute stratégie.

Waterman et al (1980) se sont réunis pour créer une matrice qui prends forme de 7S. L'allitération en "S" a été choisie volontairement pour servir d'aide-mémoire afin de relier les éléments les plus importants dans l'organisation et qui sont crucial pour un changement ou l'élaboration d'une stratégie. Cette matrice est née dans les années 1977 au cabinet de conseil *McKinsey and Company*.

Les variables dites *Soft* ou des éléments mous qui sont : *Style, Staff, Skills et Shared Values* sont plus difficiles à gérer que les autres variables *Hard* (les éléments durs). En effet, les éléments durs sont plus visibles, plus concrets et plus faciles à modifier à travers des décisions prises par la direction (Peters & Waterman, 2004).

En revanche, des variables *softs* car c'est l'aspect humain et culturel qui conditionnent l'adhésion et la mise en œuvre effective. Les gestionnaires ont souvent échoué en ignorant ces éléments informels et intuitifs dans leur décisions stratégique car ils les sous-estiment voire les ignorent mais qui sont en réalité, les déterminants de la réussite ou l'échec de la mise en œuvre stratégique (Peters & Waterman, 2004).

Figure 9 : Le diamant des 7s de McKinsey

Source : élaboré par nos soins, inspiré de Robert Waterman, Thomas Peters et Julien Phillips (1980, p.18)

Le modèle se divise en sept aspects interdépendants, classés en deux catégories :

Les éléments durs (*Hard*)

- **Structure** : Elle concerne la manière dont les tâches sont divisées et dont la coordination est assurée au sein de l'organisation. C'est souvent représenté par des organigrammes, des boîtes et des lignes hiérarchiques. Les auteurs affirment que la tendance historique a été de passer de structures fonctionnelles à des structures décentralisées, puis à des structures matricielles pour tenter de gérer la complexité croissante (Waterman, 1980).
- **Stratégie** : Ce sont les actions qu'une entreprise visionne et planifie pour répondre les changements de son environnement externe, ses clients ou ses concurrents. C'est la manière dont une organisation définit comment elle va créer une valeur unique. Cependant, la stratégie seule ne garantit pas le succès si les autres "S" ne sont pas alignés pour permettre son exécution (Waterman, 1980).
- **Système** : Toutes les procédures qu'elles soient formelles et informelles par les quelles l'organisation fonctionne au quotidien. Les auteurs considèrent que les systèmes sont un levier de changement puissant, car modifier les systèmes peut

améliorer l'efficacité sans passer par une restructuration perturbatrice (Waterman, 1980)

La dimension des systèmes prend une résonance particulière dans les contextes de transformation institutionnelle, où la refonte des systèmes d'information conditionne directement la capacité de l'organisation à déployer sa nouvelle stratégie. Henderson et Vankaterman (1993) ont formalisé cette réalité à travers le *Strategic Alignment Model*, en montrant que la valeur des investissements technologiques ne se réalise pleinement que lorsque la stratégie SI est alignée avec la stratégie métier, l'infrastructure organisationnelle et les processus de l'organisation.

Les éléments mous (*soft*)

- Style : Ce n'est pas seulement la personnalité des dirigeants que l'on appelle style, mais surtout leurs modèles d'actions décisives. Cela comprend la manière dont les managers choisissent d'utiliser leur temps et leurs conduites symboliques. Le style reflète la culture d'entreprise et une stratégie qui ne correspond pas au style culturel de l'organisation risque d'échouer (Waterman, 1980).
- Personnel : Le personnel est considéré comme une ressource à développer et à perfectionner. Il s'agit d'éléments "durs", tels que les systèmes de notation et de rémunération, et d'éléments "mous", comme le moral et la motivation. Les entreprises qui réussissent accordent une attention toute particulière au processus d'intégration des nouvelles recrues et à l'évolution professionnelle de leurs futurs dirigeants (Waterman, 1980).
- Compétences : en réalité, c'est ce que l'entreprise sait faire de mieux. C'est une variable "molle" (*soft*) car elle réside dans la culture et les habitudes, mais elle est "dure" (*hard*) car elle est très difficile à copier ou à changer. Les auteurs utilisent souvent le terme de "*distinctive compétence*" pour définir les *Skills*. Il s'agit de l'attribut ou de la force que l'entreprise a développée au fil du temps et qui la rend unique (Waterman, 1980).
- Valeurs partagées : Elles sont appelées dans le texte original '*Superordinate goal* Ces éléments comprennent les concepts directeurs, les valeurs essentielles et les

ambitions qui vont au-delà des objectifs traditionnels. Ce sont les notions essentielles sur lesquelles s'appuie l'organigramme de l'entreprise. Elles forment une base logique pour l'organisation et apportent une stabilité au cœur des fluctuations des autres paramètres (Waterman et al., 1980).

Tableau 2 : Les éléments des 7s de McKinsey

Hard elements	Soft elements
1- Stratégie 2- Structure 3- Systèmes	1-Style 2-Skills 3-Staff 4- Shared values

Source : élaboré par nos soins.

Pour qu'une organisation soit excellente, l'interconnexion doit être gérée de façon ou l'interdépendance de tous les S, chaque S est liés à tous les autres. Toutes les approches intelligentes de l'organisation doivent traiter ces sept variables comment étant mutuellement dépendantes (Peters & Waterman, 2004).

En somme, pour réussir l'interconnexion, le manager doit s'assurer que les sept éléments "pointent" dans la même direction, en accordant autant d'importance à la culture et aux personnes qu'aux plans financiers (Peters & Waterman, 2004).

En effet, des études récentes affirment que le modèle des 7S conserve une forte valeur diagnostique près de cinquante ans après sa création. Il reste particulièrement pertinent lors des transformations digitales, des changements culturels ou des initiatives d'amélioration de la performance. Cependant, son efficacité dépend d'une adaptation aux réalités contemporaines (Company, 2025).

À travers le temps et face à la volatilité accrue du marché mondial, le cadre traditionnel des 7S a été jugé insuffisant pour les grandes entreprises. McKinsey a ainsi introduit le système « *Organize to Value* », qui étend le modèle à 12 éléments interdépendants. (Krivkovich, 2025)

Il passe de sept à douze éléments en mouvement. Cette transition marque un changement de paradigme :

- La stabilité à l'agilité : l'ancien modèle visait à coordonner dans un monde stable, le nouveau système entend anticiper et réagir aux évolutions géopolitiques et sociétales rapides (Krivkovich, 2025).
- Agrandissement des composants : La composante (Systèmes) a notamment été divisée pour inclure le leadership, la gouvernance, les processus et la technologie (IA et données). Le concept de (Structure) inclut désormais l'idée d'écosystème, qui reconnaît que la création de valeur dépasse les limites physiques de l'entreprise (Krivkovich, 2025).
- Empreinte opérationnelle : Chaque entreprise possède un choix différent parmi les 12 possibilités. Selon cette étude réalisée à partir d'un questionnaire envoyé à 757 dirigeants de haut niveau, les modes organisationnels traditionnels (hiérarchique, matriciel) prédominent (89 %) mais les organisations qui choisissent les modes organisationnels émergents (agile, plateforme produit) sont plus à même de faire de l'innovation et d'intégrer l'IA (Krivkovich, 2025).

Krivkovich (2025) apporte que les objectifs poursuivis ont impacté sur les performances. Cette nouvelle matrice a pour objet quatre résultats essentiels :

- Clarté : les ressources sont conformes à la stratégie.
- Célérité : des décisions rapides et des flux de travail homogènes.
- Compétences : Une main-d'œuvre qui relève les défis de demain. Engagement : une culture orientée performance.

Les données indiquent que si ces douze points sont entièrement revus, on pourrait constater une augmentation de 10 à 30 % de la satisfaction des clients et de l'efficacité des opérations, ainsi qu'une amélioration spectaculaire (multipliée par cinq à dix) de la rapidité des décisions (Krivkovich, 2025).

Ce nouveau paradigme déplace l'attention de la simple structure hiérarchique vers des concepts plus dynamiques : L'Intelligence Artificielle et la Technologie : Incorporées en tant que facteurs clés pour booster la productivité.

L'Écosystème : La compréhension que la valeur est désormais générée par le biais de collaborations externes qui transcendent les limites de l'entreprise.

La raison d'exister (*Purpose*) : Outil de guidage pour s'orienter dans l'incertitude technologique et sociale.

Comme le soulignent plusieurs travaux, « le modèle 7S offre une vue d'ensemble des facteurs internes qui contribuent à l'efficacité organisationnelle » et permet de vérifier si tous les éléments sont alignés pour soutenir les objectifs stratégiques. (Jain, 2025). Cette perspective holistique en fait un outil particulièrement utile lors des diagnostics stratégiques, des fusions-acquisitions, des réorganisations ou des projets de changement (Suwanda, 2022).

Malgré sa richesse analytique, le modèle des 7S fait l'objet de plusieurs critiques dans la littérature académique. Ravanfar (2015) souligne que les éléments *soft* : style, compétences, valeurs partagées, sont plus difficiles à évaluer avec précision, car leur caractère est subjectif et intangible, ce qui rend l'appréciation du degré d'alignement particulièrement délicate. Plus fondamentalement, le modèle est critiqué pour son caractère statique : il offre une photographie organisationnelle à un moment donné, sans mécanisme intégré de suivi évolutif (Jain, 2025).

Par ailleurs, le 7S ne prend pas en compte l'environnement externe concurrents, régulation, marché ce qui constitue une limite notable pour des organisations évoluant dans des secteurs dynamiques et fortement régulés. Enfin, le modèle ne dispose pas d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'efficacité des alignements opérés, ni d'une boucle de feedback reliant les résultats aux orientations stratégiques (Jain, 2025). C'est précisément pour combler ces lacunes que Kaplan (2005) propose d'articuler le 7S avec le *Balanced Scorecard*, lequel apporte la dimension dynamique, mesurable et orientée résultats qui manque au cadre de McKinsey.

4. *The balanced score card*

Le modèle des 7S de McKinsey à une période antérieure au développement des feuilles de route stratégiques, du tableau de bord prospectif et des cinq principes de l'organisation orientée stratégie à savoir : mobiliser, traduire, aligner, motiver et gouverner. Selon ces auteurs, l'apport du *Balanced Scorecard* s'appuie précisément dans sa capacité à permettre aux entreprises de concevoir leurs systèmes opérationnels de manière à assurer l'alignement entre la structure et la stratégie, tout en agissant également sur d'autres dimensions du modèle des 7S, notamment le personnel, les compétences, le style de management et les valeurs partagées (Kaplan, 2006).

Il n'est pas nécessaire de rechercher une structure parfaitement adaptée à la stratégie. Ils plûtôt estimer qu'il convient d'opter pour une structure raisonnable, capable de fonctionner sans conflits majeurs, puis de mettre en place un système sur mesure fondé sur des feuilles de route stratégiques et des tableaux de bord prospectifs interconnectés, afin d'assurer l'alignement de l'ensemble de l'organisation avec la stratégie. (Kaplan, 2006)

Au début des années 1990, le tableau de bord a été mis en place pour résoudre un problème de mesure (Kaplan, 2006).

Selon Kaplan (2003) la rencontre des entreprises de la nécessité primordiale de construire un potentiel concurrentiel à long terme et du fait de garder l'ancienne méthode du coût historique, a conduit à l'apparition d'une nouvelle approche qui est : le tableau de bord prospectif.

Par ailleurs, l'émergence d'un environnement économique mondialisé a obligé les entreprises à faire face à des exigences croissantes : intensification de la concurrence, clientèle de plus en plus exigeante et innovation devenue un facteur clé de différenciation.(Kaplan, 2003)

Pour y parvenir, les organisations ont progressivement ressenti le besoin de disposer non seulement d'informations opérationnelles telles que les données financières de base ou l'allocation des ressources mais également d'informations stratégiques qui offrent une vision à long terme, notamment sur l'environnement externe, les clients potentiels et les nouvelles technologies (Kaplan, 2003).

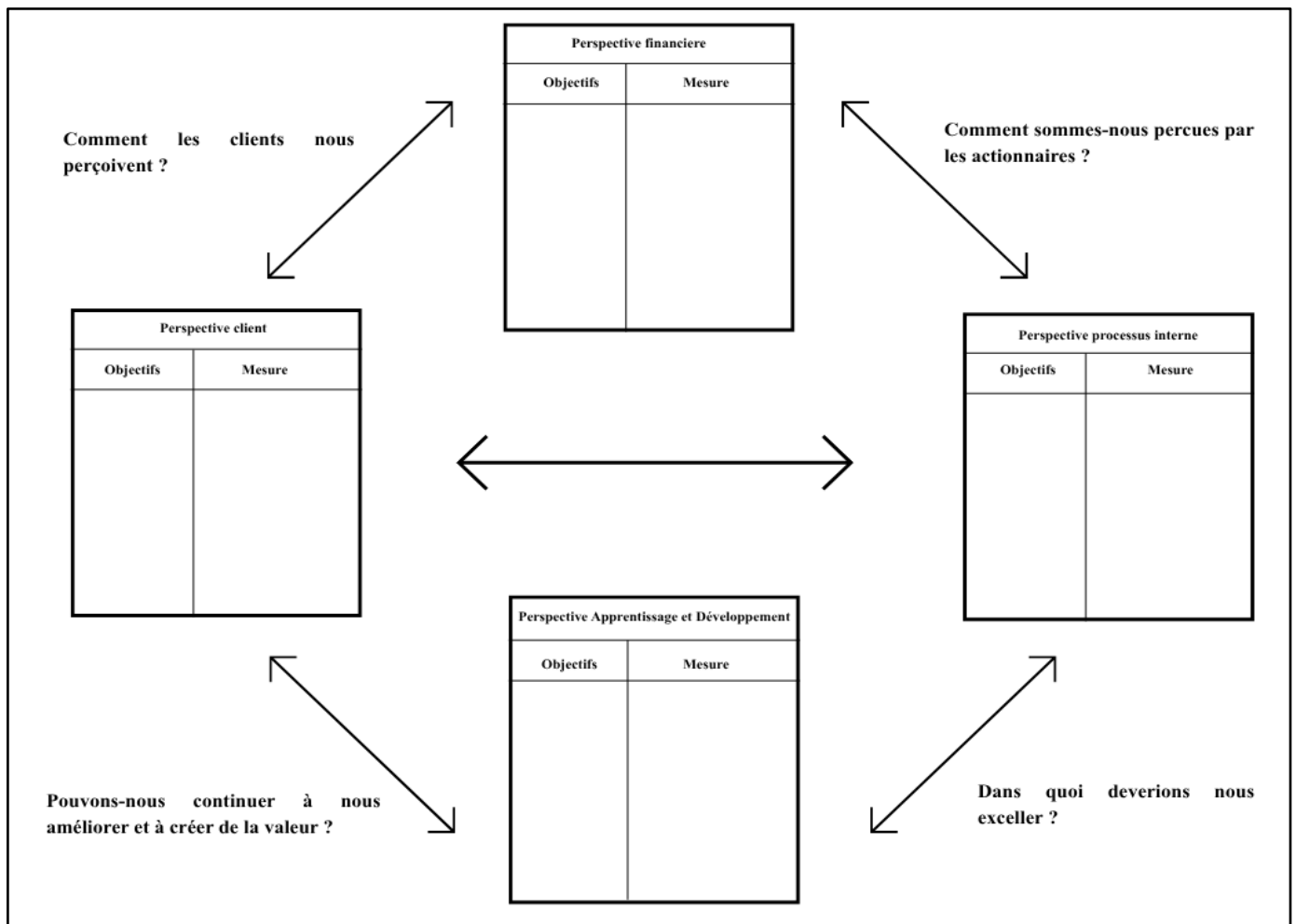
C'est dans ce contexte qu'est apparu le *Balanced Scorecard*, conçu pour combler le manque de lien entre la stratégie et les résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan, a adopté une démarche inductive auprès d'une douzaine d'entreprises, a proposé un tableau de bord d'un nouveau genre, par lequel il permet de mesurer la performance organisationnelle de manière équilibrée et multidimensionnelle (Kaplan, 1992)

Le BSC agit alors comme un instrument de bord, analogue au cockpit d'un avion, qui donne la possibilité aux dirigeants de piloter dans des environnements concurrentiels complexes (Kaplan., 2005).

Selon Kaplan (2005) Cet instrument traduit donc la stratégie a travers quatre perspectives interdépendantes qui équilibrent les mesures de résultats et les vecteurs de performance :

- Perspective Financière : Elle reste centrale pour résumer les conséquences économiques des actions passées. Les objectifs varient selon la croissance (investissements massifs), soutien (rentabilité du capital investi) ou récolte (maximisation des flux de trésorerie). Les thèmes clés sont la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'utilisation des actifs.
- Perspective Client : Elle identifie es segments de marché visés. Elle associe des mesures de résultats fondamentales telles que : la part de marché, acquisition, rétention, satisfaction et rentabilité client, avec les propositions de valeur spécifiques comme les attributs du produit, image de marque et relation client, qui généreront la fidélité future.
- Perspective des processus internes : L'organisation doit exceller dans les processus critiques pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Le BSC introduit la notion de chaîne de valeur interne complète avec le cycle d'innovation (identifier les besoins futurs), le cycle opérationnel (produire et livrer) et le service après-vente.
- Perspective Apprentissage et Croissance : Elle constitue l'infrastructure indispensable à la réalisation des objectifs des trois autres perspectives. Elle s'appuie sur trois piliers : les compétences des employés (*reskilling*), les capacités des systèmes d'information et l'alignement organisationnel (motivation et autonomisation).

Figure 10 : The Balanced Score card



Source : élaboré par nos soins, inspiré par Kaplan et Norton (1992, p.72)

Un *Balanced Scorecard* efficace ne se résume pas à une série d'indicateurs déconnectés, mais constitue une « *théorie de l'entreprise* » structurée par des liens de causalité. Par exemple, en renforçant les aptitudes des employés (Apprentissage), la qualité du processus sera améliorée (Processus), entraînant une augmentation de la ponctualité de livraison (Client), ce qui à son tour favorisera la fidélisation de la clientèle et, en fin de compte, l'amélioration du retour sur investissement (Financier) (Kaplan., 2005).

Kaplan (2005) a démontré que le BSC renforce les sept facteurs du modèle 7S de McKinsey en fournissant un cadre de mesure et de gestion qui transforme des concepts abstraits en objectifs concrets. Il agit comme un outil pratique d'alignement des facteurs suivants :

- Stratégie : description et mesure de la stratégie à travers quatre perspectives ; équilibre entre économies de coûts à court terme et croissance des revenus à long terme ; définition de la proposition de valeur client et des processus internes critiques.
- Structure : alignement des unités décentralisées avec la stratégie globale, création de synergies et de responsabilité locale et coordination par les objectifs grâce au processus de cascade.
- Systèmes : conception de systèmes de *reporting* et de gestion de la performance centrés sur la stratégie, alignement des systèmes de planification, de budgétisation, d'allocation des ressources et de rémunération incitative sur les objectifs stratégiques.
- Personne : identification, par la perspective « Apprentissage et Croissance », des familles d'emplois stratégiques ayant le plus grand impact sur la stratégie, définition des connaissances et compétences à développer.
- Compétences : mesure des compétences organisationnelles et des processus critiques pour l'exécution de la stratégie, alignement du capital humain, informationnel et organisationnel.
- Style : agenda clair pour les réunions de direction ; focalisation sur les leviers de création de valeur à long terme, explicitation et mesure des comportements de leadership souhaités.
- Valeurs partagées : création d'une compréhension commune de la vision et de la mission, traduction des valeurs en objectifs quantifiables, mesure de leur application au quotidien.

En somme, le BSC est une manifestation contemporaine du modèle 7-S, il intègre les éléments soft (compétences, personnel, style, valeurs) aux éléments hard (stratégie, structure, systèmes) afin de soutenir l'exécution de la stratégie (Kaplan., 2005).

CHAPITRE 2

**POSITIONEMENT EPISTIMOLOGIQUE ET
METHODLOGIE**

Le présent chapitre est consacré à la présentation des fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Premièrement, il s'agit de clarifier la position épistémologique adoptée, qui constitue le fondement de notre approche scientifique.

Ensuite, nous présenterons la méthodologie retenue pour conduire cette recherche, en détaillant le déroulement des différentes phases de l'étude ainsi que les principaux choix opérés.

Section 01 : Positionnement épistémologique

Le terme épistémologie est apparu au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance, autrement dit la gnoséologie, qui s'intéresse aux relations entre le sujet et l'objet de la connaissance.⁴

Comme le souligne Popper (1972) *la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problèmes sans savoir mais aussi pas de problème sans non-savoir*.

En effet, l'épistémologie apparaît comme un fondement essentiel de toute recherche scientifique. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008), le questionnement épistémologique constitue une dimension centrale de toute recherche en sciences de gestion et ne saurait être réduit à une simple question de méthode. Par conséquent, avant de détailler les instruments de collecte et d'analyse des données, il est essentiel de clarifier la démarche scientifique qui sous-tend cette étude.

Dans ce cadre, nous adoptons un positionnement épistémologique interprétativiste. Ce choix se justifie par la nature de notre objet d'étude. Le déploiement stratégique de la transformation de la Caisse nationale de l'habitat vers la Banque nationale de l'habitat ne se limite pas à des décisions formelles, des procédures administratives ou des changements structurels. Il s'agit d'un processus complexe, vécu et interprété par les acteurs. L'objectif n'est pas seulement d'expliquer le phénomène de manière causale, mais de comprendre le sens que les acteurs donnent à la transformation à travers leurs perceptions, leurs discours et leurs expériences (Missoum, 2021).

⁴ Melloud, S. (2023). Méthodologie de recherche scientifique en sciences managériales [Support de cours]. École Nationale Supérieure de Management. <https://dspace.ensmanagement.edu.dz/handle/123456789/2178>

Section 02 : Méthodologie

Gavard-Perret (2008) définit la méthodologie comme l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi une approche qualitative et descriptive afin de mieux comprendre la transformation stratégique de la Caisse nationale de logement (CNL) en Banque nationale de l'Habitat (BNH).

Ainsi, l'approche qualitative reconnaît simultanément la subjectivité du chercheur et celle des participants. Elle présente la possibilité d'un dialogue avec diverses réalités en révélant la nature de la relation entre le chercheur et son objet d'étude (ou le terrain), ce qui autorise une évaluation plus rigoureuse de sa position d'interaction avec le phénomène analysé (Missoum, 2021).

Missoum (2021) précise depuis son travail doctoral, qu'une recherche interprétative et exploratoire peut s'appuyer sur une démarche qualitative et sur l'étude d'un cas unique afin de produire une compréhension profonde et contextualisée du phénomène étudié. Cette logique est particulièrement adaptée au présent mémoire, car elle permet d'examiner en profondeur les mécanismes de déploiement stratégique liés au passage d'un établissement à vocation administratif vers une institution bancaire, en tenant compte de la spécificité du contexte organisationnel.

Le choix qualitatif est également cohérent avec l'idée, défendue par Gavard-Perret (2008) selon laquelle les techniques qualitatives ne doivent pas être réduites à une simple opposition avec le quantitatif, mais doivent être mobilisées en fonction de la nature de l'objet étudié et du type de connaissance recherché.

1. Collecte des données

La collecte des données représente une étape fondamentale de toute démarche de recherche, dans la mesure où elle permet de réunir les informations nécessaires à l'analyse du phénomène étudié et à la formulation de réponses rigoureuses à la problématique posée (Creswell, 2014).

Elle est présentée comme le passage obligé entre la construction théorique et l'analyse des résultats, sans données rigoureusement collectées, aucune connaissance scientifique ne peut être produite ni légitimée.

Gavard-Perret (2008) indiquent que les techniques de collecte de données sont multiples notamment l'observation, les entretiens et l'expérimentation.

De ce fait, la collecte des données dans ce mémoire repose principalement sur trois techniques complémentaires : l'observation non participante, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs.

1.1.L'observation

L'observation est définie comme une *technique de collecte de données primaires visibles et audibles* (Gavard-Perret, 2008).

Conçue comme un processus direct et instantané, elle consiste à « *faire l'inventaire du réel* » en décrivant de manière précise le comportement du phénomène observé (Gavard-Perret, 2008).

C'est pourquoi nous avons décidé d'adopter cette méthode d'observation directe, de type non participant, qui va nous permettre d'accompagner les acteurs concernés au sein de la BNH afin de suivre de près leur travail, permettant de recueillir des informations sans interférer dans le déroulement de leurs activités.

Par ailleurs, nous avons également visiter certaines structures de la BNH afin de voir comment ils procèdent dans le cadre de la transformation. Cette démarche va nous permettre non seulement d'observer l'intérêt porté par les acteurs à ce changement d'activité, mais aussi d'explorer et croiser ce qui a été planifié dans la stratégie avec ce qui est entrain de se faire au quotidien sur le terrain. Ci-dessous la grille d'observation sur laquelle on s'est appuyé durant notre stage.

Tableau 3 : Grille d'observation

Structure	Objectifs d'observation	Observation	Écarts
Département Organisation	Observer la mise en œuvre des nouvelles procédures liées au déploiement	Suivi de la cartographie des processus et des ajustements organisationnels en cours de validation	Certaines procédures encore appliquées de manière provisoire en attendant leur validation formelle
Direction du Budget	Analyser l'allocation des ressources dans le cadre du déploiement de la stratégie	Échanges avec les responsables sur le suivi budgétaire du projet de déploiement	Mobilisation des ressources parfois plus lente que ce qui était prévu dans la planification initiale

Source : élaboré par nos soins.

1.2. Analyse documentaire

Bowen (2009) souligne que cette approche offre une triangulation méthodologique et des données riches, particulièrement dans les études de cas, tout en permettant une analyse autonome ou complémentaire d'autres sources.

Dans ce cadre, la banque nous a fourni quelques documents, notamment le business plan, les organigrammes, la présentation de la structure IT et RH, la cartographie des processus ainsi que quelques procédures bancaires, telles que la procédure de création d'un compte bancaire.

1.3. Les entretiens semi directifs

Blanchet (2007) soulignent que l'entretien consiste à reconstruire le sens subjectif des comportements des acteurs, c'est-à-dire le sens vécu de leurs expériences. Cette méthode est particulièrement adaptée aux recherches exploratoires et interprétatives, dans lesquelles le chercheur cherche à comprendre comment les acteurs perçoivent et donnent du sens à une situation (Blanchet, 2007).

Il existe différentes formes d'entretiens en recherche qualitative, et dans le cadre de cette étude, nous avons choisis l'entretien semi-directif, pour sa dimension explicative qui s'adapte aux objectifs de notre démarche.

Les personnes interviewées ont été choisies pour leur rôle stratégique et leur implication dans le projet de transformation de cet établissement. Nous avons résumé cela dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Tableaux des personnes interviewées

Interviewé	Fonction	Date	Durée
Interviewé 1	Directeur général	12 Avril 2026	39 minutes et 59 secondes
Interviewé 2	Directeur général adjoint IT et banque digitale	12 Avril 2026	32 minutes et 15 secondes
Interviewé 3	Directeur des ressources humaines	12 Avril 2026	32 minutes et 24 secondes
Interviewé 4	Directeur général adjoint support	16 Avril 2026	45 minutes et 13 secondes
Interviewé 5	Directeur des prévisions et du contrôle budgétaire	16 Avril 2026	34 minutes et 50 secondes
Interviewé 6	Responsable de la sécurité des systèmes d'information et de la protection des données	16 Avril 2026	31 minutes et 03 secondes
Interviewé 7	Directeur de crédit corporate	18 Avril 2026	58 minutes et 15 secondes

Source : élaboré par nos soins

1.3.1. Modalité des entretiens

Chaque entretien a été réalisé en tête-à-tête depuis le début de stage avec la directrice des programmes publics, le chef département organisation et le directeur des ressources humaines. Ces entretiens ouverts ont permis de mieux comprendre le terrain et d'élaborer un guide d'entretien structuré, utilisé ensuite pour mener les entretiens semi-directifs figurant en annexe.

Les entretiens se sont déroulés sur deux semaines, avec une durée de 30 à 60 minutes par entretien. Il est à souligner que les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

2. Analyse des données

Afin d'analyser nos données issues du terrain nous avons opté pour :

2.1. La méthode de Gioia

Gioia (2013) qui permet de passer progressivement des données brutes issues des propos des acteurs vers une interprétation plus structurée et théorique vers une analyse agrégée et complète à travers 3 niveaux :

- Concepts de premier ordre : ce sont les codes initiaux proches des données brutes. Les idées issues directement des verbatims que ce soient des entretiens semi directifs, des documents ou des observations. Ce niveau reste très descriptif et fidèle au langage des acteurs.
- Thèmes de second ordre : On passe d'une description brute à une interprétation analytique des concepts.
- Dimensions agrégées : Synthèse globale permettant de comprendre le phénomène étudié.

2.2. Justification du choix de la méthode de Gioia

Particulièrement adaptée pour l'étude des transformations organisationnelles complexes la méthode de Gioia (2004), une approche qui était davantage théorique. C'est en 2013 que l'auteur lui a mobilisé une dimension méthodologique, en formalisant la *Gioia Methodology* comme démarche rigoureuse et opérationnelle pour la recherche qualitative (Gioia D. A., 2013).

Magnani (2023) souligne que cette méthodologie donne une plus grande rigueur par rapport aux approches de cas non structurées, grâce à son processus systématique d'analyse des données.

La méthode a exercé une influence importante sur les publications qualitatives de l'*Academy of Management Journal* entre 2014 et 2018, ce qui témoigne de sa pertinence et de son adoption croissante dans les recherches en sciences de gestion (Reay, 2019).

- Analyse des données qualitatives issues des entretiens, de l'observation terrain et de l'analyse documentaire, complétée par une matrice quantifiée des 7S de McKinsey afin de mesurer l'alignement stratégique de l'organisation.

3. Lieu de Stage

Dans cette section nous allons présenter l'établissement dans lequel nous avons effectué notre stage.

3.1. Présentation de la Banque Nationale de l'Habitat

Origine de la banque

Vu l'importance primordiale de la création de cette Banque et la relative similitude entre les activités de la C.N.L et celles d'une banque spécialisée dans le secteur de l'habitat, les autorités ont décidé de s'appuyer sur cette institution (C.N.L) en la transformant en une banque de l'habitat.

À titre de rappel, la CNL a été initialement constituée en E.P.I.C par décret exécutif du 12 mai 1991.

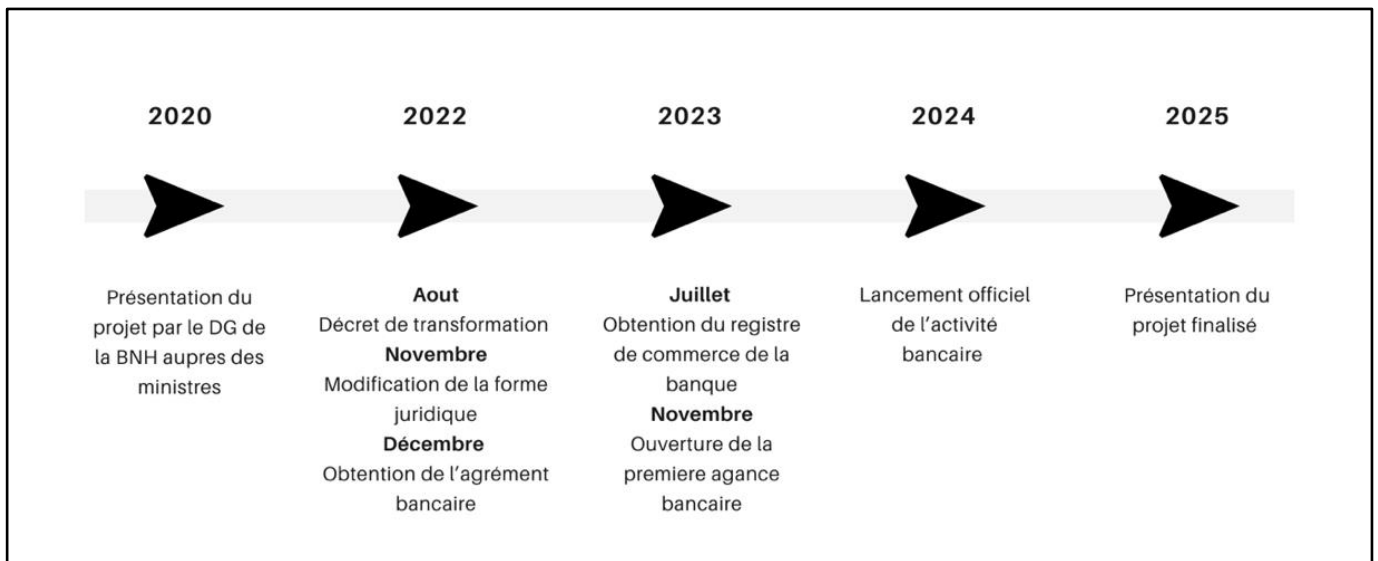
Elle assure notamment : l'administration des aides et subventions gouvernementales liées à l'habitat, notamment pour les loyers, la résorption de l'habitat insalubre, l'aménagement urbain, la réhabilitation et l'entretien des bâtiments ainsi que la promotion du logement social, promouvoir toutes les formes de financement pour l'habitat, notamment le logement social, grâce à des sources de financement autres que budgétaires.

Présentation de la BNH



La Banque Nationale de l'Habitat (BNH) est une banque publique algérienne issue de la transformation de la Caisse nationale du logement en entreprise publique économique, transformation actée par le décret exécutif n° 22-357 du 20 octobre 2022. Elle a ensuite été agréée en qualité de banque par décision de la Banque d'Algérie du 29 décembre 2022. Son siège social est situé au quartier d'affaires de Bab Ezzouar, à Alger, le capital de la banque s'élève à 80 milliards de dinars en numéraire comme dotation de l'Etat (Trésor). Il est composé de 80.000 Actions d'une valeur nominale de 1 million de dinars chacune.

Figure 11 : Historique de la BNH



Source : élaboré par nos soins. Inspiré du Business Plan.

La Banque Nationale de l'Habitat s'inscrit dans la dynamique de modernisation du secteur financier algérien et dans la volonté des pouvoirs publics de doter le secteur de l'habitat d'un instrument bancaire spécialisé. Sur le plan politique, cette orientation s'inscrit dans la vision du président de la République, Abdelmadjid Tebboune, qui a toujours accordé une attention particulière à la question du logement, notamment lors de son passage au ministère de l'Habitat.

L'idée centrale était de créer un acteur économique à vocation strictement bancaire, capable de financer les projets immobiliers et de répondre aux besoins diversifiés de l'économie nationale, tout en préservant l'aspect des aides sociales, inscrit dans le cadre de la politique sociale nationale.

La BNH accentue son action sur les crédits liés à l'activité immobilière, notamment la construction, l'acquisition, l'aménagement et la réhabilitation de logements. Dans le cadre du financement classique, elle propose des crédits d'investissement destinés surtout aux promoteurs, des crédits d'exploitation pour les entreprises de réalisation, ainsi que des crédits hypothécaires au profit des particuliers pour la construction, l'achat, l'extension ou la rénovation de logements.

Par ailleurs, la Banque de l'Habitat intègre également des produits de finance islamique. Pour les promoteurs et entreprises.

En plus des financements, la banque offrira à sa clientèle les services bancaires de base, tels que la gestion des comptes, les moyens de paiement, les produits d'épargne et de placement, ainsi que d'autres prestations comme le conseil et l'assistance. Ainsi, l'offre de la Banque de l'Habitat combine une logique de banque universelle avec une spécialisation marquée dans le financement de l'habitat.

Les principaux acteurs activant dans le secteur de l'habitat, hormis l'administration centrale et ses services déconcentrés, se présentent comme suit

Les intervenants dans la réalisation :

- L'Agence Nationale de l'Amélioration et du Développement du Logement (AADL)
- Les Offices de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI)
- L'Entreprise Nationale de la Promotion Immobilière (ENPI)
- Les promoteurs privés
- Entreprises de réalisation
- Les entités économiques activant dans le secteur (producteurs de matériaux de construction, etc.)

Les intervenants dans les financements :

- Le Trésor public (pour les financements sur ressources publiques)
- La Caisse Nationale du Logement (CNL)
- Les Banques et établissements financiers (publiques & privées)
- Le Fonds National de Péréquation des Œuvres Sociales (FNPOS)

Les intervenants d'appui pour les financements :

- La Société de Refinancement Hypothécaire (SRH)
- La Société de Garantie du Crédit Immobilier (SGCI)
- Le Fonds de Garantie et de Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière (FGCMPI)

CHAPITRE 3

ANALYSE ET DISCUSSION

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter et discuter les résultats obtenus dans le cadre de notre étude sur la transformation de la CNL en Banque Nationale de l'Habitat. Nous commencerons par un état des lieux du terrain. Ensuite nous analyserons les données recueillies à travers l'observation, les documents et les entretiens semi-directifs selon la méthode de Gioia. Cette analyse nous permettra de justifier notre livrable, à savoir la matrice des 7s de McKinsey pour interpréter le niveau d'alignement de la BNH et un tableau de bord prospectif émergent, conçu comme un outil d'accompagnement au pilotage stratégique de la transformation.

1. Terrain de recherche

Dans cette partie, nous présentons les points découlant du terrain afin de procéder à une analyse des résultats qui permet de visualiser concrètement le déploiement stratégique de la BNH dans sa réalité opérationnelle.

Notre démarche a débuté par un entretien avec le Directeur des Ressources Humaines, auprès duquel nous avons exprimé notre souhait d'orienter notre étude vers le déploiement stratégique de la banque qui est toujours en cours de transformation. Compte tenu de la complexité du sujet et des contraintes de temps, il nous a proposé une piste orientée vers la conduite du changement, néanmoins notre motivation a persisté et il nous a guidé sur le plan des objectifs à observer dans le terrain durant notre stage.

Un second niveau d'échange a été mené auprès du Chef du Département Formation et Recrutement qui nous a accueillis et guidés vers les structures cibles à observer dans le processus du déploiement. Il nous a programmés des rendez-vous avec les structures pour des entretiens ouverts afin de comprendre la réalité de ce terrain.

Sur la base de ces échanges, nous nous sommes positionnés sur le terrain en mobilisant notre cadre théorique notamment la projection du modèle des McKinsey 7S, afin de le confronter à la réalité de l'organisation et d'explorer chacune de ses composantes dans le contexte de concrétisation de la stratégie qui toujours en cours.

Afin de donner du poids et du sens à notre analyse, nous avons également bénéficié de l'expertise des Directeurs Généraux Adjoints, qui sont parties prenantes incontournables dans ce processus complexe notamment le Directeur du Budget qui nous a orienté dans notre

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

démarche exploratoire et nous a assisté durant toute notre période d'entretiens semi directif et reposée notamment les profils sur lesquels nous avons effectué nos entretiens.

Au terme de cette démarche, toutes les explorations faites nous ont permis d'explorer et comprendre le terrain à travers l'analyse croisé des données.

2. Ce que révèle les données : une lecture croisée des données selon la méthode de Gioia

Comme expliqué dans le chapitre de méthodologie, la méthode Gioia nous permet d'analyser les données brutes recueillies du terrain, pour ensuite procéder à leur lecture approfondie et en dégager des concepts structurants.

2.1. Stratégie : une stratégie de transformation inscrite dans le long terme

Tableau 5 : Tableau d'analyse de GIOIA (Stratégie)

Concepts de 1er ordre	Source	Thèmes de 2e ordre	Dimensions agrégées
<i>« Ce n'était pas une simple transformation ou une création from scratch, c'était vraiment un redéploiement. »</i>	Entretien	Déploiement d'une nouvelle stratégie	Stratégie : déploiement stratégique
<i>« Nous avons un business plan sur cinq ans. »</i>	Entretien	Planification stratégique à long terme	Stratégie
<i>« Le déploiement allait monter crescendo. »</i>	Entretien	Déploiement progressif et structuré	Stratégie
<i>« Nous avons l'activité bancaire en addition avec celle des programmes publics et une activité d'étude et d'accompagnement »</i>	Entretien	Différents DAS	Stratégie
<i>« Aujourd'hui, ce qui peut nous stabiliser un peu, c'est que nous avons une vache à lait : les programmes publics. »</i>	Entretien	Appui financier des programmes publics	Stratégie
<i>« L'allocation des ressources est pilotée par un budget annuel structuré autour de quatre postes principaux : le projet CBS, le</i>	Entretien	Pilotage stratégique des ressources	Stratégie : allocation des ressources

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

<i>budget de formation, l'investissement en data center et le déploiement du réseau d'agences. »</i>			
<i>« La vision principale répond à un changement de paradigme en matière de gestion du financement du secteur de l'habitat »</i>	Entretien	Changement d'activité/ changement de paradigme	Stratégie
<i>« Alléger les dépenses publiques. »</i>	Entretien	Réduction de la dépendance au budget de l'État	Stratégie
<i>« La croissance sera exponentielle. »</i>	Observation	Ambition de croissance rapide	Stratégie
<i>« On va démarrer petit mais rapidement grandir. »</i>	Entretien	Ambition de croissance exponentielle	Stratégie
<i>« Nous effectuons chaque fin d'année ou fin de période un rapprochement chiffré et physique. »</i>	Entretien	Suivi périodique du déploiement de la stratégie	Stratégie
Les structures font leur bilan périodiquement avec un état de réalisation projeté avec le business plan.	Observation	Pilotage périodique	Stratégie / structure
<i>« L'objectif était de commencer l'activité ; aujourd'hui l'objectif est le développement et la croissance. »</i>	Entretien	Passage du lancement à l'obligation de créer de la valeur	Stratégie
<i>« C'est un processus lourd. »</i>	Entretien	Complexité du déploiement de la nouvelle stratégie	Stratégie
<i>« Cela prend du temps, des efforts et des ressources. »</i>	Entretien	Transformation progressive longue	Stratégie
<i>« La transformation en BNH a conservé ces missions historiques tout en y ajoutant ...celle d'une banque universelle. »</i>	Entretien	Garder l'ancienne activité	Stratégie
<i>« La digitalisation est l'élément clé de la différenciation par rapport à ceux de la place. »</i>	Entretien	Différenciation par le digital	Stratégie

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

« Le lancement d'une première application bancaire digitale est imminent. »	Entretien	Nécessité de la modernisation de l'offre bancaire	Stratégie
Envisagez un réseau d'agace évolutif les 5 premières années	Document	Réseau d'agences progressif	Stratégie

Source : élaboré par nos soins

La stratégie a été définie sur une période de cinq ans, de 2023 à 2027, et se situe actuellement dans sa quatrième année d'exécution, dans le cadre de changement de paradigme important ou le passage d'une logique administrative comptable vers une logique bancaire.

Dans ce cadre, cette transformation s'accompagne d'un changement de métier, même si une partie des anciennes activités est toujours maintenue, mais de façon plus réduite aujourd'hui. Ce choix relève d'une décision politique et stratégique, centrée sur le secteur de l'habitat.

Par ailleurs, l'objectif principal de ce changement de paradigme, c'est que l'activité bancaire démarre pour générer du revenu à travers une stratégie de différenciation mise en place pour se distinguer de ceux de la place par le biais d'une proposition de valeur purement digital pour les clients avec un traitement de délais court et favorable.

Au niveau stratégique, la BNH en tire :

- Un état d'avancement favorable sur certains axes : l'exécution est en adéquation avec ce qui a été prévu dans la stratégie ;
- Une transformation incrémentale et non immédiate, qui prend du temps et beaucoup d'efforts ;
- Une volonté de dépasser le simple rôle d'exécution des programmes publics ;
- Maintien des programmes publics comme base de stabilité ;
- Une croissance progressive dans les années qui suivent à noter exponentielles à travers les nouveaux mécanismes mis en place ;
- Ouvertures graduelles des agences, à noter 6 agences chaque année sur tout le territoire national à savoir 10 agences bancaires déjà ouvertes depuis 3 ans de transformation.

Il convient de souligner que le business plan s'actualise chaque année.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

2.1.1. Vision

La vision de la Banque Nationale de l'Habitat s'est portée sur trois volets, qui se présentent comme suit :

- Une banque spécialisée dans l'habitat pour être acteur de financement des projets immobiliers dans tout le territoire national, pour les particuliers ainsi que pour les professionnels ;
- Une banque qui s'inscrit dans une démarche financière mais aussi sociale relativement aux aides ;
- La digitalisation de tous les processus bancaires pour offrir une meilleure expérience clients orienté vers le numérique à travers l'acquisition des technologies les plus récentes ;

2.1.2. Missions

La banque poursuit plusieurs missions dont les principales sont les suivantes :

- Offrir des produits et services financiers adaptés aux besoins spécifiques des particuliers, des professionnels et des entreprises du secteur de l'habitat ;
- Répondre aux besoins financiers du secteur de l'habitat en mobilisant des ressources en dehors du budget de l'État ;
- Contribuer à la modernisation du système financier national en s'appuyant sur la digitalisation ;
- Servir de levier pour réduire la charge supportée par le budget de l'État, dans une logique de désengagement progressif.

2.1.3. Les domaines d'activité stratégique de la BNH

La BNH se positionne comme une banque universelle spécialisée dans le financement de l'habitat et de l'immobilier au sens large, elle étend son activité sur trois domaines d'activités stratégiques :

- **Activité Bancaire**

Positionnement Sectoriel et Segments de Logement

- La banque intervient prioritairement dans le secteur de l'habitat ; réponse aux objectifs des pouvoirs publics.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Logement Public Locatif (LPL) : financement de la réalisation ; initialement adossé sur des prêts du Trésor.
- Logement Promotionnel Aidé (LPA) : accompagnement des programmes destinés aux couches moyennes.
- Habitat Rural (HR) : financement de la construction de maisons individuelles en zones rurales.
- Location-Vente (LV) : gestion et financement liés aux programmes de type AADL.
- Promotion Immobilière Libre : financement de projets privés sans aides directes de l'État.

Crédits

- La banque déploie une gamme de produits de financement adaptés aux différents acteurs du secteur.
- Pour les promoteurs immobiliers (cible prioritaire) : crédits d'investissement à moyen et long terme (réalisation de projets).
- Pour les Entreprises de Réalisation : crédits d'exploitation à court terme ; crédits par caisse et par signature (financement du cycle de production).
- Pour les Particuliers : crédits hypothécaires destinés à l'acquisition, la construction, l'extension ou la réhabilitation de logements.

Finance Islamique

- La BNH intègre des solutions de financement conformes aux principes de la charia ; destinées tant aux professionnels qu'aux particuliers.
 - Istisna'a : travaux de construction, d'aménagement et de finition.
 - Mourabaha : achat de matières premières ; achat d'équipements et de logements.
 - Salam : contrat de vente avec livraison différée ; la banque agit comme acquéreur.
 - Ijara Imtilak : formule de location-vente pour l'accession à la propriété.
- **Études et conseils**

Assistance technique et financière pour les acteurs du secteur immobilier.

- **Activité Transitionnelle (Héritage CNL)**

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Gestion des aides Publiques : poursuite du traitement des dossiers et des flux financiers liés aux programmes de logements inscrits sous l'ancien régime de la CNL (activité conventionnelle).

Au-delà des activités dans lesquelles la banque se spécialise, elle envisage, à moyen terme, de nouvelles activités, notamment : la diversification du portefeuille, l'introduction d'autres produits et services bancaires non strictement immobiliers, l'optimisation des ressources et la réduction des risques de concentration.

2.1.4. Objectifs stratégiques

- Transition financière : passer d'un financement budgétaire à un recours aux ressources du marché.
- Expansion physique : déployer un réseau de 70 agences propres en 5 ans et conventionner 1 500 agences partenaires, notamment la Poste et les banques, pour la collecte.
- Mobilisation de l'épargne : collecter environ 137 milliards de dinars sur 5 ans, dont 80 % via l'épargne réglementée.
- Infrastructure : implémenter le Core Banking System, CBS, et la télécompensation dans un délai de 18 à 24 mois.
- Performance : atteindre 25 % de parts de marché sur le segment promotionnel libre dès la troisième année.
- Généraliser l'accès aux services bancaires.
- Moderniser la relation client par le numérique.
- Devenir la référence nationale absolue en matière de financement immobilier.

Ainsi, nous constatons une différence notable entre le référentiel stratégique tel qu'énoncé dans le business plan de la banque et celui publié sur son site internet (www.bnh.dz)⁵. Ceci nous interpelle sur la prise en considération par la BNH de l'importance d'un tel énoncé pour l'élaboration et le déploiement de sa stratégie.

2.1.5. Allocation des ressources

L'allocation des ressources de la banque se structure autour de cinq axes :

⁵ Banque Nationale de l'Habitat, « Mission et Vision de la BNH », Site officiel de la BNH, consulté le 25 avril 2026, <https://www.bnh.dz/presentation>.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- **Ressources financières**

- Dotation en capital : L'État fournit l'assise financière initiale nécessaire pour lancer les opérations bancaires.
- Prêts du Trésor : Des ressources publiques sont spécifiquement allouées pour financer les programmes de logement social (LPL), permettant un désengagement progressif du budget direct de l'État.
- Produits de cession : La banque est désignée pour domicilier les revenus issus de la vente des biens immobiliers de l'État et des organismes de gestion immobilière (OPGI).
- Collecte de l'épargne : Un effort est porté sur la mobilisation de l'épargne des ménages via des produits réglementés, créant un lien direct entre l'épargne et l'accès futur au logement.

- **Développement du réseau et des infrastructures**

- Réseau propre : Les ressources sont consacrées au réaménagement des structures existantes de la CNL et à l'ouverture de nouvelles agences bancaires modernes, organisées avec des espaces de réception clients.
- Réseau conventionné : La banque s'appuie sur des partenariats avec les réseaux d'autres banques publiques et d'Algérie Poste pour assurer une couverture géographique totale, jusque dans chaque commune, principalement pour la collecte des dépôts.

- **Système d'information et technologie**

- Core Banking System (CBS) : Acquisition d'un logiciel bancaire intégré pour gérer l'ensemble des métiers (comptes, crédits, paiements) et assurer la télécompensation.
- Infrastructure de données : Mise en place d'un centre de données (Data Center) de grande capacité pour sécuriser les opérations et soutenir la transformation digitale.
- Développement interne : Création d'applications spécifiques pour permettre un démarrage rapide de la collecte de ressources avant l'implémentation totale du système central.

- **Capital humain et compétences**

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Redéploiement et formation : Le personnel issu de la CNL bénéficie de programmes de formation spécialisés pour adapter ses compétences aux nouvelles exigences bancaires.
- Recrutement d'experts : La banque alloue des moyens pour attirer des cadres expérimentés du secteur bancaire, destinés à encadrer les fonctions critiques comme les engagements, l'exploitation et le contrôle.
- Mise à niveau organisationnelle : Création de nouvelles fonctions dédiées aux risques, à la conformité et à l'anti-blanchiment.

- Marketing et communication

- La notoriété : Déploiement de campagnes via la presse, l'affichage urbain et les canaux digitaux.
- La fidélisation : Mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la relation client (GRC) pour personnaliser les services et traiter efficacement les attentes des épargnants et promoteurs.

2.2. Structure : une organisation satisfaisante mais encore évolutive

Tableau 6 : Tableau d'analyse de GIOIA (structure)

Concepts de 1er ordre	Source	Thèmes de 2e ordre	Dimensions agrégées
<i>« Ce n'était pas une simple transformation ou une création from scratch ; c'était vraiment un redéploiement. »</i>	Entretien	Structure créée depuis le zéro	Structure
<i>« Aujourd'hui, la structure est changeante et dynamique. »</i>	Entretien	Adaptation organisationnelle continue	Structure
La structure organisationnelle est transitoire.	Analyse documentaire	Organisation provisoire de démarrage	Structure
Certaines structures ont proposé de nouveaux organigrammes pour leur structure	Observation	Adaptation de la structure à la croissance	Structure
<i>« L'organisation est appelée à être revue pour répondre à ce nouveau cycle. »</i>	Entretien	Révision de la structure	Structure
L'objectif était de commencer l'activité ; aujourd'hui l'objectif est le développement et la croissance.	Analyse documentaire	Passage d'une logique de lancement à une logique de développement	Structure

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

« Le déploiement du CBS est précisément la réponse à cette difficulté structurelle. »	Entretien	CBS comme réponse structurelle	Structure
« L'organisation dépend du déploiement du CBS »	Entretien	Dépendance de la structure au système d'information	Structure
« J'en tire une grande satisfaction par rapport à la structure »	Entretien	Appropriation de la nouvelle organisation	Structure

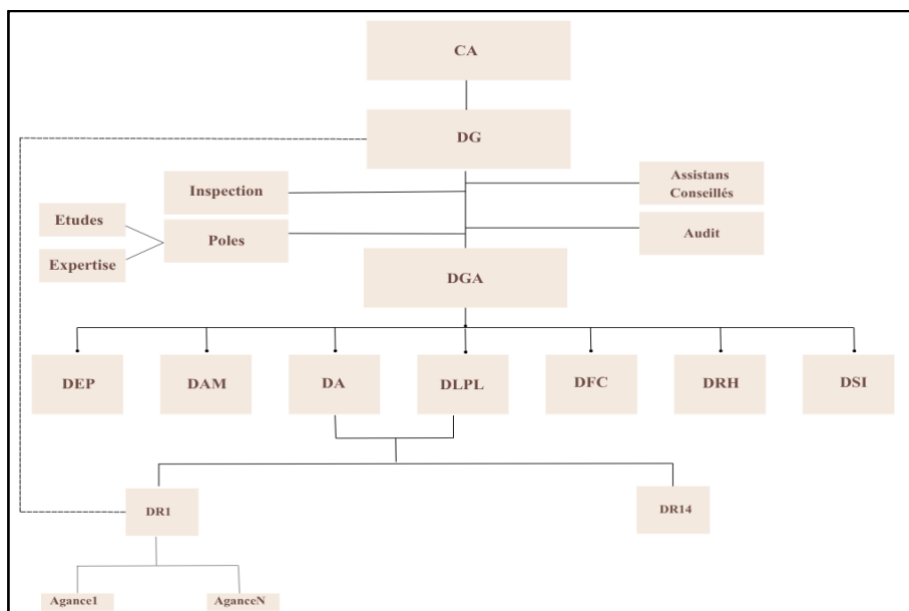
Source : élaboré par nos soins, inspiré de Gioia (2004).

Deux décisions ont été prises concernant la nouvelle structure de la banque :

- La première, porte sur le redéploiement du personnel existant au sein des nouvelles structures, appuyé par une formation spécialisée ;
- La seconde, concerne le recrutement d'un personnel expérimenté et qualifié, affecté aux structures centrales, notamment des banquiers issus de différentes banques confrères.

La figure suivante illustre l'ancienne structure organisationnelle de la Caisse Nationale du Logement (CNL) :

Figure 12 : Organigramme de la CNL

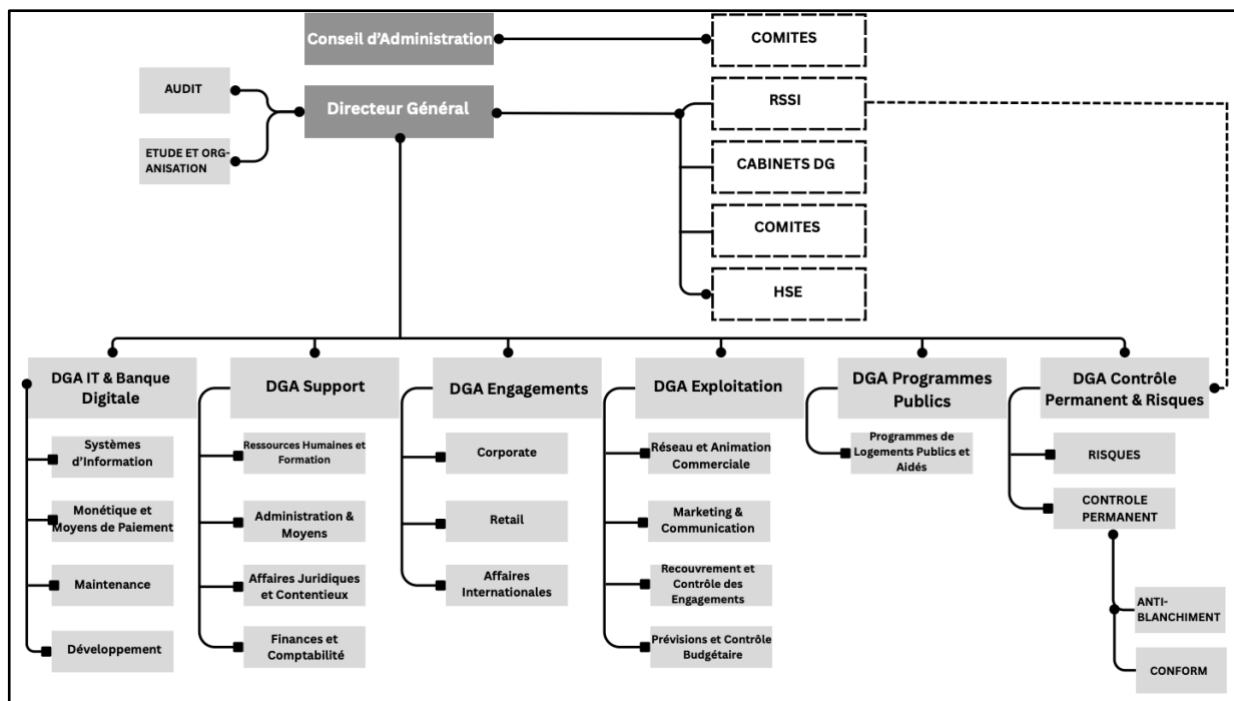


Source : élaboré par nos soins.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

La figure ci-dessous représente le nouvel organigramme de la Banque Nationale de l'Habitat.

Figure 13 : Organigramme de la BNH



Source : élaboré par nos soins, depuis le business plan (2022)

L'organisation de l'activité projetée tient compte à la fois des exigences de la Banque d'Algérie dans les différents domaines d'activités, ainsi que des standards et des bonnes pratiques universelles en la matière.

L'activité opérationnelle est marquée notamment par l'insertion de six directions générales adjointes centrales. Consacrant le principe de séparation des activités. Elle se réalise à partir de la réorganisation des structures de la CNL et de la création de nouvelles structures. Tout en restant encore en cours de transformation.

Néanmoins, l'organisation actuelle permet à la banque de fonctionner, mais elle reste encore en phase d'ajustement. La structure évolue avec la croissance de la banque et surtout avec le déploiement du nouveau système d'information ce qui fait qu'elle sera en réorganisation.

Les acteurs considèrent que la structure est :

- Actuelle suffisante pour assurer le fonctionnement de base.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Jugée globalement satisfaisante.
- Organisation encore changeante et dynamique.

2.2.1. La conduite du changement au service de la transformation

La transformation vers la BNH a généré plusieurs résistances liées aux nouvelles exigences, aux nouveaux métiers et aux changements dans les habitudes de travail. Ces résistances se manifestent principalement par :

- Le changement complet de l'activité, marqué par le passage d'une logique administrative et sociale vers une logique bancaire ;
- La sortie de la zone de confort, liée à l'adaptation à de nouvelles missions, exigences et pratiques professionnelles ;
- Le renforcement de l'assiduité, à travers la mise en place de la pointeuse et de l'empreinte digitale ;
- Le regroupement des équipes, avec la centralisation dans un même siège, notamment au niveau du back-office ;
- La modification des habitudes de travail, impliquant de nouveaux circuits, de nouvelles responsabilités et de nouveaux processus ;
- Les considérations religieuses, liées aux interrogations autour de la notion de l'usure dans l'activité bancaire.

La conduite du changement fut, elle aussi, mobilisée dans la transformation de la Caisse Nationale du logement à la Banque Nationale de l'Habitat, à travers notamment :

- Beaucoup de formation qui se sont déclinées en deux parcours :
 1. Un parcours d'intégration bancaire, déployé dès 2022, destiné à familiariser l'ensemble du personnel avec les fondamentaux du métier bancaire.
 2. Un parcours de professionnalisation, engagé depuis 2023 et toujours en cours, visant le redéploiement progressif des effectifs issus de l'ex-CNL vers les nouveaux métiers de la banque.
- Organisation d'ateliers qui regroupent des profils différents pour assurer la cohésion entre eux ;

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- La réalisation de vidéos de storytelling, diffusées sur la plateforme interne de l'organisation, qui servent de levier de sensibilisation et de partage des valeurs auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- Recours à des consultants spécialisés en conduite du changement pour assurer l'accompagnement des équipes dans la transformation ;
- L'implication des parties prenantes principales pour favoriser l'adoption de la nouvelle "identités" de l'organisation.
- Motivation financière par l'attribution de primes de mérite pour encourager l'adhésion au processus de transformation.

Aussi, au stade actuel de notre travail, cette démarche est toujours en cours.

2.3. Système : Le CBS comme le noyau de la modernisation

Tableau 7 : Tableau d'analyse de GIOIA (système)

Concepts de 1er ordre issus des verbatims	Source	Thèmes de 2e ordre	Dimensions agrégées
<i>« Nous avons opté pour un système d'information transitoire. »</i>	Entretien	SI provisoire de démarrage	Systems
<i>« Aujourd'hui, on ne peut pas parler d'une banque sans système d'information. »</i>	Entretien	Centralité du SI dans l'activité bancaire	Systems
<i>« Le projet CBS est la pièce angulaire du projet de transformation. »</i>	Entretien	CBS comme socle de la transformation	Systems
<i>« Le CBS est un projet structurant en cours, en phase de cadrage. »</i>	Entretien	Structuration progressive du système bancaire	Systems
<i>« C'est une solution de renommée mondiale, l'un des meilleurs systèmes au monde. »</i>	Entretien	Choix d'un outil bancaire de standard international	Systems
<i>« Le CBS permettra d'automatiser les activités et d'informatiser les processus. »</i>	Entretien	Automatisation et digitalisation des processus	Systems
<i>« Le CBS permettra de garantir la sécurité nécessaire. »</i>	Entretien	Sécurisation des opérations bancaires	Systems
<i>« Le CBS permettra de gagner du temps sur les délais de traitement. »</i>	Entretien	Amélioration de l'efficacité opérationnelle	Systems
<i>« Le CBS permettra d'améliorer la qualité de notre offre. »</i>	Entretien	Amélioration de la qualité de service	Systems
<i>« Mettre à disposition du client l'ensemble des outils nécessaires à distance. »</i>	Entretien	Digitalisation de la relation client	Systems

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

« Réduire au minimum les déplacements en agence. »	Entretien	Proximité digitale avec le client	Systems
« Le lancement d'une première application bancaire digitale est imminent. »	Entretien	Modernisation de l'offre bancaire	Systems
« Le CBS est indispensable, mais il ne constituera pas une solution miracle sans savoir le déployer »	Entretien	Le socle de l'activité bancaire sauf si il est bien exploiter	Systems
« La banque a démarré son activité avec un système d'exploitation imposé (...) ancien et inadapté aux exigences d'une banque moderne. »	Entretien	Contrainte technologique de départ	Systems
« Fluidifier les circuits de validation par des workflows automatisés. »	Entretien	Industrialisation des processus	Systems
« Le déploiement du CBS est précisément la réponse à cette difficulté structurelle. »	Entretien	Modernisation du socle opérationnel	Systems
« Le CBS va nous permettre de gagner du PNB »	Entretien	CBS comme levier de performance financière	Systems / Strategy
Réalisation d'un data center de 1,2 milliard de dinars	Entretien- Analyse documentaires	Renforcement de l'infrastructure technologique	Systems
« Réaliser un second data center pour la continuité d'activité qui va couter plus cher »	Entretien – Analyse documentaire	Nécessité d'un autre DATA CENTER	Systems
Le nouveau projet du SI CBS est très répondu au sein de la banque tout le monde parle du projet et plusieurs équipes sont mobilisé dans ce projet	Observation	Grande importance au nouveau SI pour réaliser de la valeur	Systems

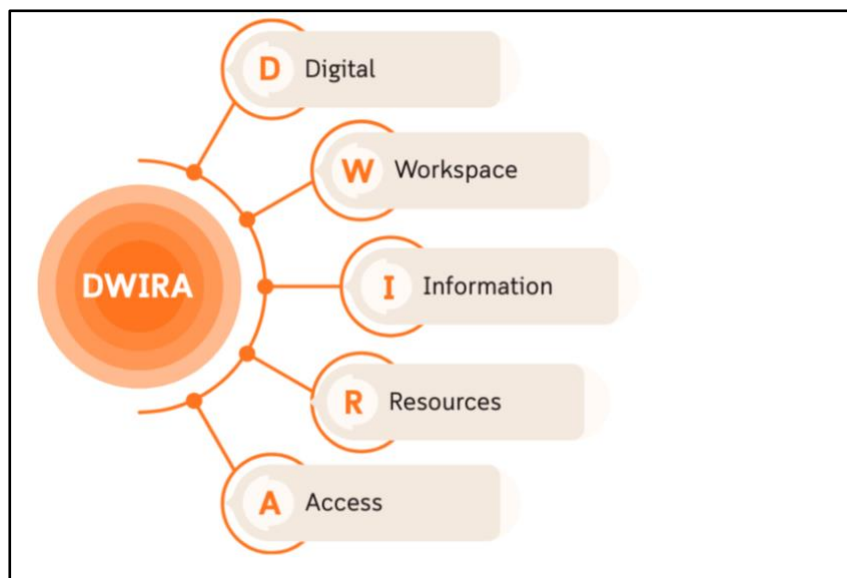
Source : élaboré par nos soins. Inspiré de Gioia (2004).

La Banque Nationale de l'Habitat dispose aujourd'hui d'un système d'information qui a atteint sa limite structurelle, ce qui freine l'état d'avancement de sa nouvelle activité bancaire.

Dans ce cadre, l'introduction d'un nouveau système, à savoir le CBS (Core Banking System), avec un budget très considérable, car c'est un système de renommée mondiale. Ce projet a débuté en 2024 et devrait prendre fin à la fin de l'année 2026. Le projet est en phase de cadrage, actuellement à 30 % d'achèvement. Cette phase fait suite à la phase préparatoire, désormais complétée.

Appelé **Dwira**, en faisant référence à DIRA dans le domaine de l'habitat, cette appellation a été approuvée par l'ensemble de l'équipe de ce projet, chapotée par M. Hadj Milloud.

Figure 14 : Signification de l'appellation du Core Banking System de la BNH



Source : élaboré par nos soins.

En effet, il apparaît comme un outil structurant, nécessaire pour automatiser les processus, réduire les délais et améliorer la performance bancaire à travers :

- Une automatisation progressive des processus.
- Une meilleure fiabilité des opérations.
- Un meilleur pilotage des activités.
- Réduction des délais de traitement.
- L'amélioration de l'expérience client notamment avec la réduction des déplacements.

Il est considéré comme le cœur de l'activité bancaire, dans la mesure où il facilitera l'ensemble des transactions bancaires. Qui est aussi, très sécurisé, car il s'agit aujourd'hui d'une obligation réglementaire, notamment au regard du décret 20-05 relatif à l'élaboration de la sécurité des systèmes d'informations⁶.

Le système d'information global intègre des composants essentiels afin de garantir la continuité et la protection des données :

⁶ Décret présidentiel n° 20-05 du 20 janvier 2020 portant création d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, Journal Officiel de la République Algérienne n° 04 du 26 janvier 2020.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Infrastructures et matériels : acquisition de serveurs, d'équipements réseau, d'ordinateurs, ainsi que de terminaux de paiement (TPE) et de distributeurs automatiques (DAB/GAB).
- Communication unifiée : intégration de la téléphonie IP (VoIP), de la visioconférence et d'outils collaboratifs destinés au partage et au stockage.
- Sécurité proactive (SOC) : mise en place d'un Centre Opérationnel de Sécurité (SOC) assurant une surveillance 24h/24 et 7j/7. Utilisation d'un outil SIEM (*Security Information and Event Management*) pour centraliser les journaux et détecter les menaces cybernétiques.
- Protection des données : intégration du chiffrement, de la sauvegarde, des pare-feu et de protocoles de réponse aux incidents afin d'assurer la continuité d'activité.

2.4. Personnel et compétences (*staff and skills*) : le facteur humain au cœur du déploiement

Tableau 8 : Tableau d'analyse de Gioia (Personnel et compétences)

Concepts de premier ordre	Sources	Thèmes de 2e ordre	Dimensions agrégées
« Pour accompagner cette transformation, on a mis en place une politique RH : réorganisation, formation, recyclage, communication et recrutement. »	Entretien	Accompagnement RH de la transformation	<i>Staff & Skills</i>
« Vous avez plusieurs catégories de résistants, donc vous gérez les résistances en fonction de leur catégorie ».	Entretien	Gestion de la résistance	<i>Staff & Skills</i>
« Le défi aujourd'hui est de garder les compétences qui peuvent gérer à la fois les programmes publics et l'activité bancaire. »	Entretien	Maintien de la double maîtrise des programmes publics et du métier bancaire	<i>Staff & Skills</i>
« Le budget de formation est significativement supérieur aux standards du secteur. »	Entretien	Renforcement des compétences internes à travers la formation	<i>Staff & Skills</i>
« La banque fonctionne aujourd'hui avec du personnel issu de l'ex-CNL. »	Entretien	Rétention du personnel	<i>Staff & Skills</i>
« Un personnel formé et accompagné pour la nouvelle activité bancaire. »	Entretien	Accompagnement des équipes vers les métiers bancaires	<i>Staff & Skills</i>

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

« La partie métier a été créée from scratch. »	Entretien	Construction progressive des compétences bancaires	Staff & Skills
« Les budgets réservés à la formation dépassent de quatre fois ce qui est exigé réglementairement. »	Entretien	La formation au centre d'intérêt	Staff & Skills
« Tout changement implique résistance. »	Entretien	Résistance au changement	Staff & Skills
« Prendre un comptable qui exerce depuis 30 ans et lui dire vous allez devenir banquier, il ne va jamais l'accepter »	Entretien	Resistance	Staff & Skills
« Accompagnement et coaching quotidien des équipes. »	Entretien	Accompagnement et coaching	Staff & Skills
« Le parcours d'intégration a permis aux collaborateurs de découvrir le métier. »	Entretien	Intégration progressive au métier bancaire	Staff & Skills

« Le facteur le plus déterminant dans la réussite de la transformation est (...) l'humain. »	Entretien	Primauté du facteur humain	Staff & Skills
Plan de formation dans les métiers bancaires durant les 4 années de transformation	Observation	Formations dans métiers bancaires ' (profesionalisation)	Staff & Skills
« Réunions, séminaires et formations pour véhiculer cette transformation »	Observation	Communication dense	Staff & Skills
1400 travailleurs issue de la CNL et 150 banquiers	Observation	Personnel issue de l'ancienne activité	Staff & Skills
Des évaluations à chaud et à froid après chaque session de formation	Observation	Suivi des nouvelles compétences	Staff & Skills
Toutes les formations sont centralisées peu sont a l'externe de l'organisme	Observation	Centralisation de la formation	Staff & Skills

Source : élaboré par nos soins. Inspiré de Gioia (2004).

La transformation repose fortement sur le facteur humain. L'enjeu principal était de conserver les employés issus de la CNL, tout en les accompagnant vers les exigences du métier bancaire.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Les ressources humaines avaient une vision et un slogan partagés au sein de la structure, qui sont les suivants :

- **Acquérir** : acquérir en matière de recrutement afin de renforcer les équipes, de combler le manque en matière d'effectif, d'intégrer de nouveaux profils adaptés aux exigences de la banque et d'apporter des compétences nouvelles nécessaires à l'évolution de l'activité.
- **Développer** : développer, en matière de formation des effectifs, les compétences à long terme, et essayer de renforcer les compétences en matière d'habiletés bancaires et de métiers requis, avec une bonne adaptation aux nouvelles exigences, tout en favorisant la montée en compétence, la polyvalence et l'appropriation progressive des nouvelles pratiques bancaires.
- **Maintenir** : maintenir les compétences acquises et les développer sur le long terme, dans une logique de durabilité, de stabilité des effectifs et de continuité dans la montée en compétence, tout en cherchant à fidéliser les profils formés, à transmettre les savoirs, à assurer la relève interne et à préserver les acquis de la transformation.

La part consacrée à la formation, initialement fixée à 1 %, a été fortement augmentée durant les années de transformation pour atteindre jusqu'à 5 % de la masse salariale. Ce chiffre montre que la banque a donné une place importante aux collaborateurs dans le cadre de sa transformation.

Le tableau ci-dessous représente le taux de réalisation de la formation depuis l'année de transformation.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Tableau 9 : Taux de réalisation de la formation dans la BNH depuis 2022

Années	Thèmes	Formations réalisées / Formations prévues	Taux de réalisation
2022	Intégration bancaire	768 / 829	84,12%
2023	Métiers bancaires	748 / 756	98,94%
2024	Métiers bancaires	636 / 648	98,15%

Source : élaboré par nos soins. Inspiré de Gioia (2004).

A savoir, le programme de formation 2025-2026 reste orienté vers la professionnalisation des métiers bancaires, les chiffres n'ont pas été communiqués car l'année n'étant pas encore écoulée.

Aussi, la période qui s'étend du 05 mai 2024 au 13 février 2025 a connu un programme de formation des directeurs de 18 agences auprès de l'École Supérieure des Banques.

La priorité était claire: préparer le personnel aux nouvelles exigences de l'activité bancaire, renforcer les compétences internes et réduire l'écart entre l'ancien fonctionnement de la CNL et les standards de la nouvelle banque.

2.5. Le style de leadership

Tableau 10 : Tableau d'analyse de Gioia (Style)

Concepts de 1er ordre	Source	Thèmes de 2e ordre	Dimensions agrégées
Communication en déclinaison.	Observation	Diffusion interne de la transformation	Style
« Pour faire face à la résistance au changement, il faut communiquer et impliquer les équipes »	Entretien	Forte communication et implication des équipes	Style
« C'est une approche participative. »	Entretien	Leadership participatif	Style
« Quand le sponsor du projet croit en son projet, il transmet cela aux équipes. »	Entretien	Leadership et engagement du sponsor	Style
« La communication est un exercice de tous les jours et de tout le temps »	Entretien	Communication et accompagnement quotidien	Style de management

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

« Mon style de leadership est un mixte : autoritaire, participatif... »	Entretien	Adaptation du style de leadership selon les équipes et les situations	Style
« Je n'ai pas de style de leadership, j'ai la notion du laisser-faire : Le manager, c'est celui qui réussit à emmener ses troupes vers les objectifs »	Entretien	Leadership laisser faire	Style
« Parfois, il faut montrer l'autorité »	Entretien	Management directif selon les situations	Style
« Parfois, il faut rester humble et amener les équipes à réaliser un projet »	Entretien	Leadership situationnel	Style

Source : élaboré par nos soins. Inspiré de Gioia (2004).

Dans ce changement d'activité, le style de leadership a joué un rôle important dans l'accompagnement des équipes. Il a permis dans un premier lieu de faire face à la résistance au changement, ensuite de communiquer les nouveaux objectifs, et enfin de transmettre les nouvelles valeurs liées à l'activité bancaire.

Dans ce cadre, le style de leadership était différent selon chaque structure, ceux qui adoptent le participatif, d'autre le laisser faire et le mixte qui s'apadate selon la situation allant de l'autoritaire vers le paternaliste.

Le plus important dans cette transformation c'est d'amener les équipes à une plus grande implications, favoriser une communication plus directe et une volonté de rapprocher les collaborateurs de la réalité de la transformation.

L'objectif n'était pas seulement d'imposer le changement, mais aussi de le faire comprendre, de le faire accepter et d'aider les équipes à s'adapter progressivement aux nouvelles exigences de la banque pour qu'ils aident au déploiement de la stratégie fixée.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

2.6. Les valeurs partagées : une identité bancaire citoyenne en construction

Tableau 11 : Tableau d'analyse de Gioia (Valeurs partagées)

Concepts de 1er ordre	Source	Themes de 2e ordre	Dimensions agrégées
Lutter contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme.	Document	Sécurité financière	<i>Shared Values</i>
Ne pas être en situation de conflit d'intérêts dans le cadre d'activités externes, la réception de cadeaux, lutter contre la corruption.	Document	Ethique professionnels	<i>Shared Values</i>
« Vous savez, le logement représente une chose importante pour le citoyen ; être au cœur de cette chaîne de valeur est une valeur louable, donc c'est être proche du citoyen ».	Entretien	Citoyenneté	<i>Shared Values</i>
« La banque est une institution engagée à réaliser les objectifs pour lesquels elle a été créée. »	Entretien	Engagement	<i>Shared Values</i>
« Proximité de la clientèle et attention aux besoins des clients. »	Entretien	Proximité	<i>Shared Values</i>
« Être attentif aux besoins des clients. »	Entretien	Subvenir aux besoins de la clientèle	<i>Shared Values</i>
« Démontrer sa capacité à assumer un rôle institutionnel de premier plan. »	Entretien	Construction d'une identité bancaire publique	<i>Shared Values</i>

Source : élaboré par nos soins. Inspiré de Gioia (2004).

Les valeurs partagées occupent une place importante dans la transformation de la BNH. Elle cherche à construire une banque moderne, citoyenne et proche du public à travers :

- L'engagement : soutien au développement de l'habitat et au financement de l'économie nationale.
- La citoyenneté : la BNH au cœur de la chaîne de valeur du logement et la détermination à contribuer au développement social et au bien-être de la population.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- La proximité : volonté d'être au plus près des clients, afin de connaître leurs besoins et d'offrir les meilleures solutions.
- Éthique et déontologie : traitement équitable des clients, sauvegarde de leurs intérêts et confidentialité des informations. Aussi, les exigences de sécurité financière, à travers la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme. Ainsi qu'une conduite professionnelle fondée sur l'intégrité, l'absence de conflit d'intérêts, le refus des avantages indus, et le respect des règles internes, de l'environnement et de la sécurité sur le lieu de travail.

3. Objectifs réalisés depuis la transformation dans le cadre du déploiement de la stratégie

En trois ans d'existence, les réalisations sont jugées significatives au regard du point de départ à savoir :

- La constitution d'un réseau de dix agences bancaires en un petit espace de temps.
- Mise en place d'une gamme de neuf produits bancaires et lancement effectif de l'activité commerciale.
- Acquisition et déploiement d'une infrastructure IT de premier plan (data center, CBS en cours d'implémentation)
- Changement de structure transitoire rapide
- Résultats financiers satisfaisants depuis le démarrage, avec une trajectoire positive à l'aide des programmes publics

4. Suivi de l'état d'avancement au cours du déploiement

Durant cette transformation, afin de suivre l'avancement et de garantir la cohérence entre la stratégie globale et son exécution, plusieurs mécanismes de pilotage ont été mis en place :

- État d'avancement suivi à travers des bilans périodiques.
- Réunion pour assurer la communication
- Suivi avec un taux d'avancement des actions engagées.
- Organisation de réunions trimestrielles.
- En fin d'année : rapprochement chiffré et physique.
- Identification des écarts, des retards et des points à améliorer.
- Ajustement progressif de la situation selon les résultats obtenus.

5. Constats du processus de déploiement

Durant la courte période passée au sein de la BNH, et dans le cadre de notre tentative de compréhension du déploiement stratégique lié à la transformation, nous avons constaté certaines limites dans cette recherche, qui sont les suivantes :

- Un processus de transformation lourd et chronophage

La transformation engagée est complexe sur tous les plans : organisationnel, humain et opérationnel. Elle mobilise des ressources considérables et s'inscrit dans une durée qui dépasse les capacités de réalisation initialement projetées.

- Une conduite du changement coûteuse et insuffisamment ciblée

Les efforts de formation déployés excèdent les budgets alloués chaque année. Malgré cet investissement soutenu, la formation reste concentrée sur les domaines bancaires classiques, sans intégrer suffisamment les compétences commerciales et relationnelles pourtant indispensables à la transformation.

- Un déficit de positionnement commercial auprès des particuliers

La banque juge un retard assez significatif en matière de notoriété et de présence commerciale auprès du grand public. Compte tenu de son absence médiatique depuis août 2025, notamment en matière de campagnes d'influence. Comparée aux banques confrères, elle demeure peu connue dans le segment des particuliers, ce qui constate un gap stratégique majeur. Ouvrir un maximum d'agences sans nécessairement avoir des clients, est un budget remarquable qui peut être alloué à une autre situation.

- Une absence critique de base de données

À l'heure où le plan de transformation entre dans sa 4ème année sur un horizon fixé à 5 ans (échéance 2027), l'absence d'une base de données structurée constitue une contrainte opérationnelle majeure, freinant directement la performance et la prise de décision.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

6. La matrice des 7S comme outil d'analyse de l'alignement stratégique de la BNH

Afin d'évaluer le degré d'alignement stratégique de l'organisation, une matrice de *scoring* des 7S a été construite on s'est inspiré du cadre visuel proposé par *SlideTeam* (2024)⁷, adapté pour répondre aux spécificités du contexte de la BNH. Le modèle est croisé avec les six autres, et une note est attribuée selon l'échelle suivante :

1 → Alignement faible

2 → Alignement moyen

3 → Alignement excellent

Figure 15 : la matrice de McKinsey dans le contexte de la BNH

Score global: 52%		Liens forts: 5		Composante la plus liée : Style		Point de rupture : Système-structure		
	Stratégie	Structure	Systèmes	Compétances	Personnel	Style	Valeurs	Score
Stratégie		2	2	2	2	3	2	13
Struture	2		1	2	2	3	2	12
Systèmes	2	1		2	2	3	2	12
Compétances	2	2	2		2	3	2	13
Personnel	2	2	2	2		3	2	13
Style	3	3	3	3	2		2	16
Valeurs	2	2	2	2	2	3		13

Source : élaboré par nos soins, inspiré de [www.SlideTeam.net](https://www.slideteam.net) (2024)

Taux d'alignement

< 60 % → Alignement faible

60 % < x < 80 % → Alignement moyen

> 80 % → Alignement excellent

$$100 \times ((33 / (21 \times 3)) = 52,4\%$$

⁷ Inspiré de SlideTeam (2024). McKinsey 7S Framework Matrix. <https://www.slideteam.net/mckinsey-7s-framework-matrix-including-skills.html>. Adapté par nous-mêmes.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- $(7 \times 6) / 2 = 21$ croisements : c'est le nombre de croisements uniques entre les 7 composantes. La matrice est sous forme de : 7×7

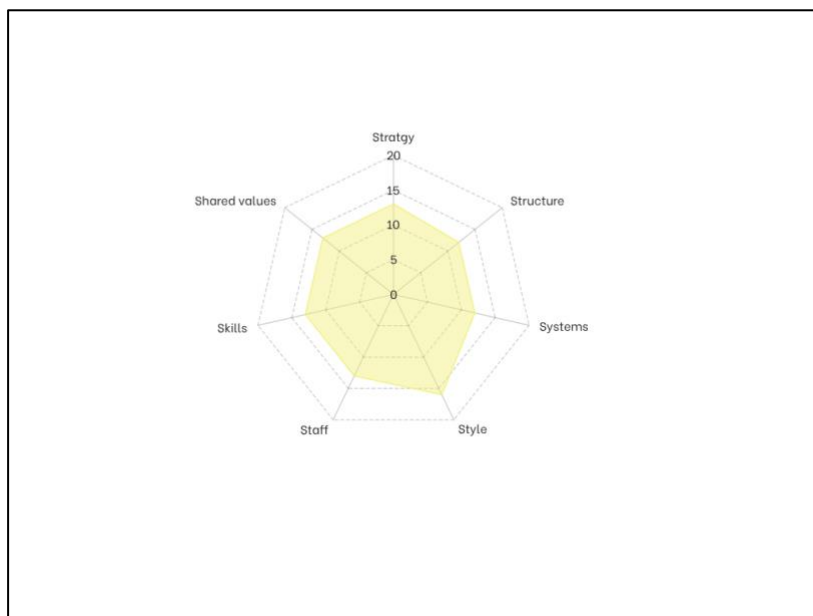
Vu que la diagonale est vide (car une composante ne se croise pas avec elle-même) et comptent chaque paire une seule fois nous donne donc le résultat de 21

- Le 3 : c'est le système de notation par alignement du faible jusqu'à excellent
- $21 \times 3 = 63$: c'est le score maximum théorique, si les composantes tous sont d'un alignement excellent et se croissent entre elles nous donnera la valeur de 63
- Le 33 : c'est le score réel total, la somme de tous les scores attribués à chacun des 21 croisements.

Un score de 52% signifie que la BNH à des inhérences et que son alignement est en progression à 10% du score modérer.

7. Diagramme d'alignement de la matrice des 7s McKinsey

Figure 16 : Diagramme d'alignement stratégique dans le contexte de la BNH



Source : élaboré par nos soins.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Le style de leadership (16) est l'élément le plus éloigné du centre, car c'est celui qui a la valeur supérieure qui signifie que le style de leadership de la BNH est le levier le plus persistant et fort dans le déploiement de cette transformation.
- Stratégie, Valeurs, Personnel et Compétences (13) avec un score identique qui fondent la base de ce déploiement interconnecté et croiser entre eux.
- Structure et Systèmes qui sont légèrement en retrait, ce sont les éléments les moins interdépendants en matière d'alignement.

8. Les frontières de la recherche académique : limites et recul critique

Le choix du modèle des 7S de McKinsey comme outil d'alignement stratégique a été mûrement réfléchi et ancré dans la réalité vécue par l'entreprise. Toutefois, plusieurs limites méritent d'être soulevées honnêtement :

- **Un modèle centré sur l'humain**

Les 7S accordent une place importante à l'aspect humain et organisationnel. Deux S portent sur l'humain, à savoir *Staff* et *Skills*, sans pour autant proposer de mesure de ces deux éléments, ce qui impacte la criticité de l'outil.

- **Une absence totale de dimension financière et de quantification**

La dimension financière reste une ressource incontournable dans tout processus d'alignement stratégique. L'absence d'indicateurs de performance (KPIs) ne permet pas d'appréhender la réalité budgétaire dans sa globalité tout au long de la transformation. Le modèle souffre d'un déficit quantitatif notable ce qui rend difficile l'évaluation objective de la progression de la transformation.

- **Une orientation client insuffisamment centrale**

La stratégie intègre certes la dimension client, mais une approche exclusivement orientée client aurait été plus pertinente. Le client demeure le cœur de toute activité économique et génératrice de revenus, il mérite d'être au centre.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Une orientation majoritairement interne au détriment du facteur externe

Les parties prenantes externes ont un impact considérable sur toute organisation, ce qui rend l'étude limitée uniquement sur ces facteurs internes.

9. Piste d'actions proposée

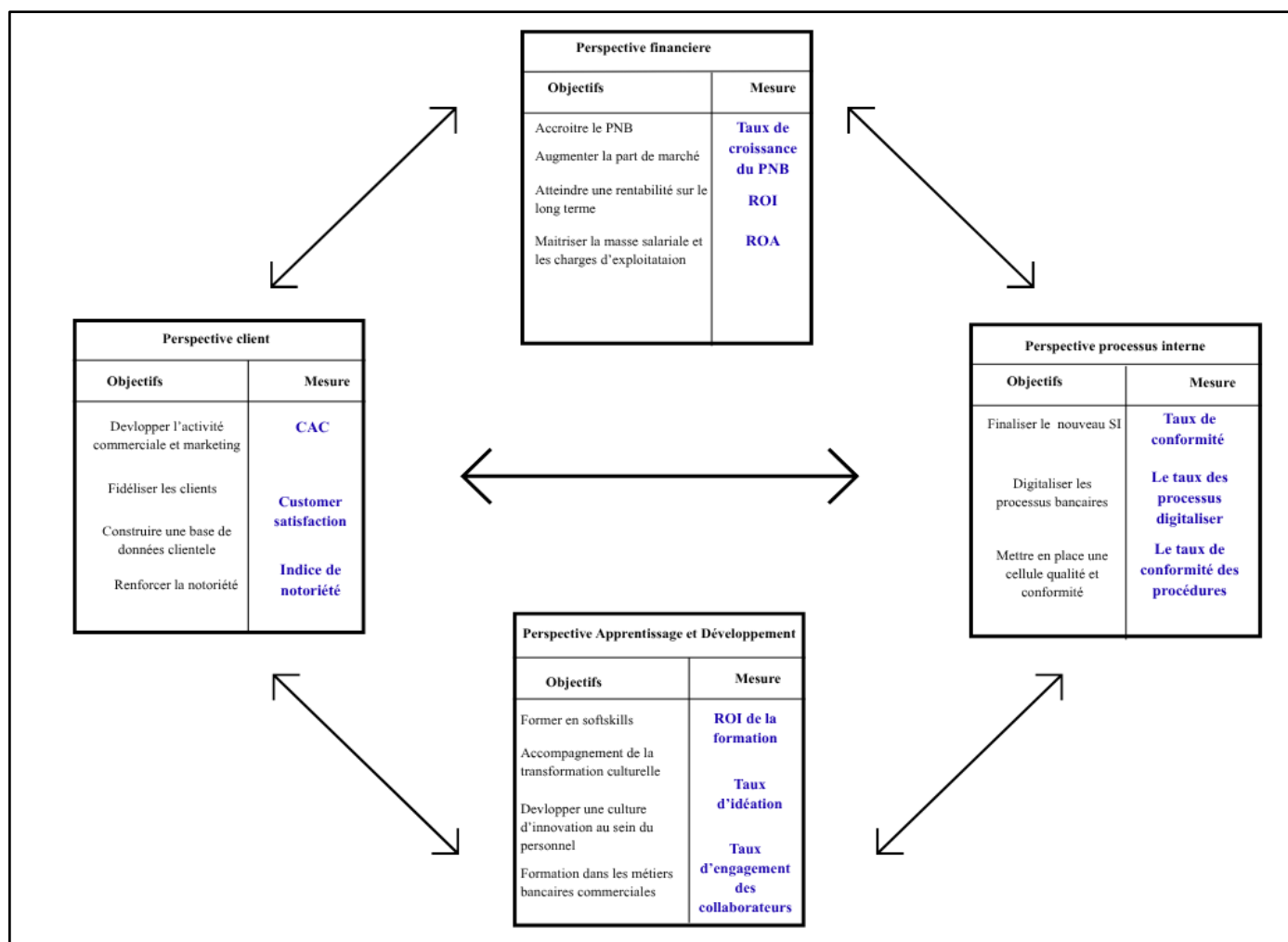
9.1. Vers un dispositif de pilotage complémentaire : le *Balanced Scorecard*

Le modèle 7S de McKinsey a constitué un cadre d'analyse solide pour cartographier l'alignement stratégique de l'entreprise. Toutefois, ses limites notamment l'absence de dimension financière, de KPIs mesurables et d'orientation client structurée appellent à le compléter par un outil de pilotage plus quantitatif.

Au regard de l'absence d'un tableau de bord prospectif au sein de la BNH, une proposition d'un BSC émergent sera développée en guise de recommandation, venant ainsi compléter le travail d'analyse mené à travers les 7S.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

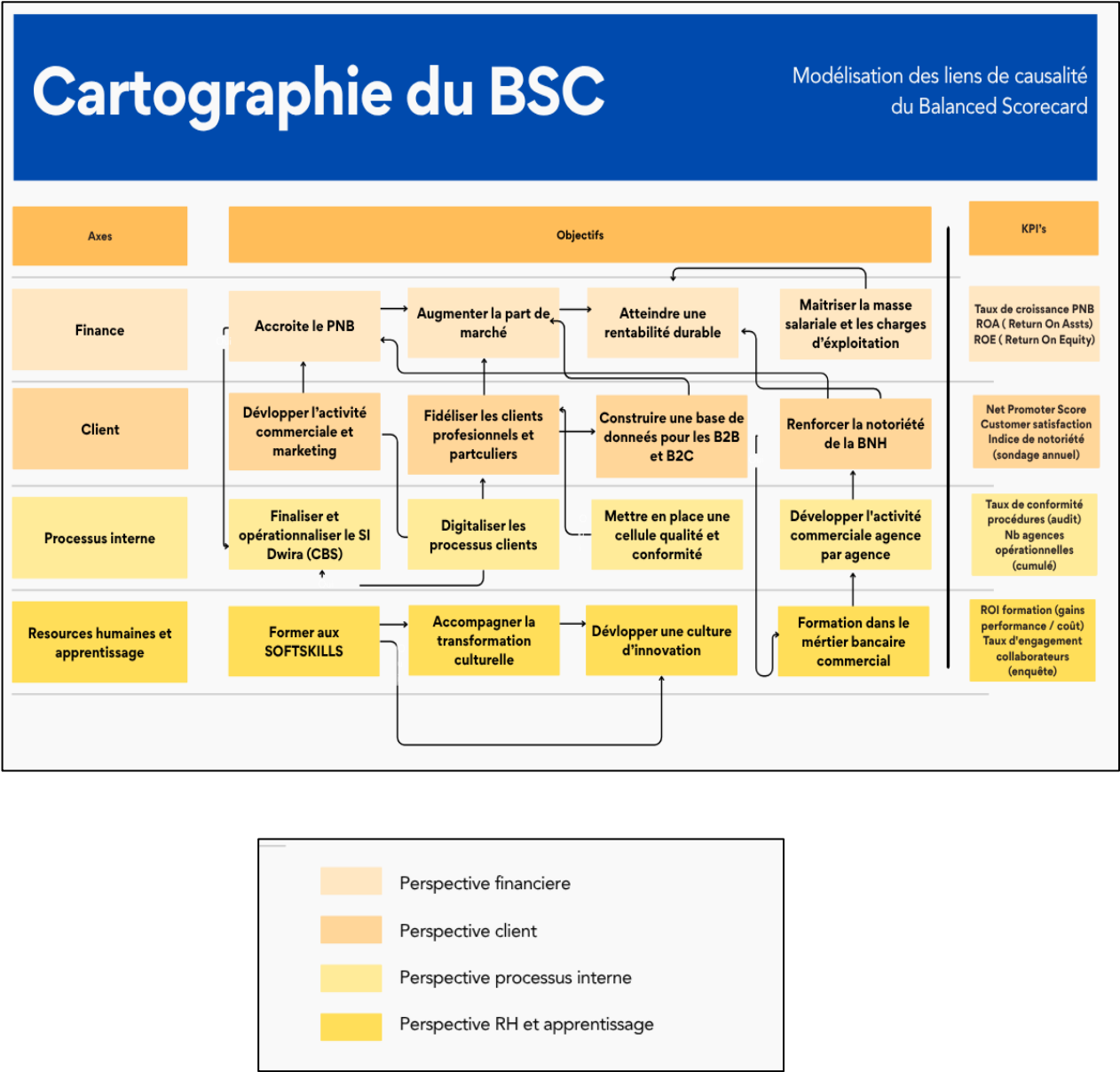
Figure 17 : Le Balanced Score Card dans le contexte de la BNH



Source : élaboré par nos soins, inspiré par Kaplan et Norton (1992, p.72)

9.2. Cartographie du BSC

Figure 18 : Cartographie du BSC dans le contexte de la BNH



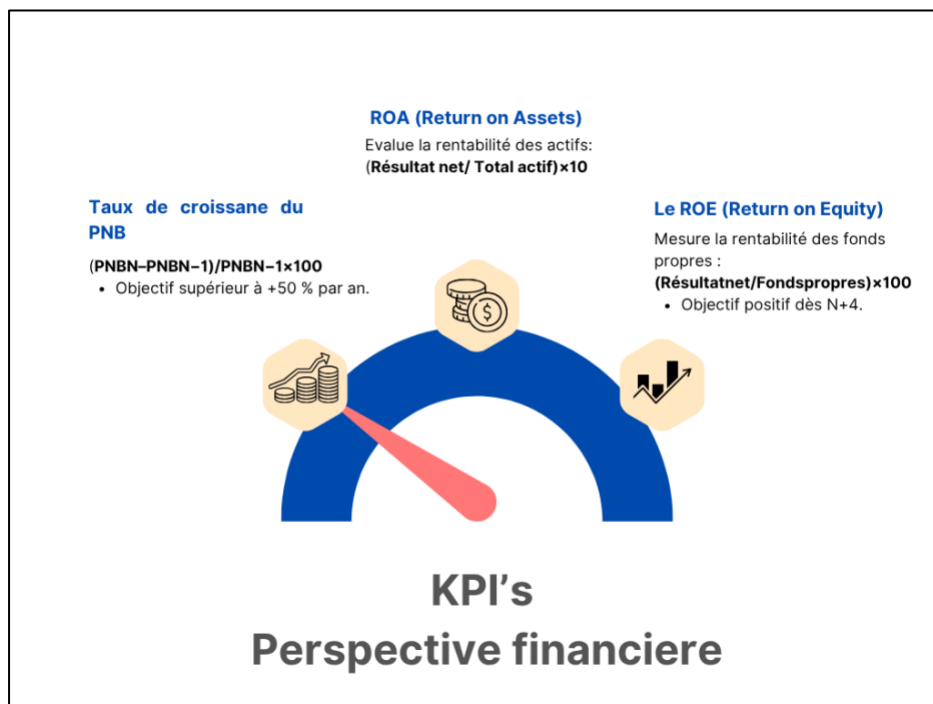
Source : élaboré par nos soins.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

9.3. Les KPIs du BSC

- Perspective financière

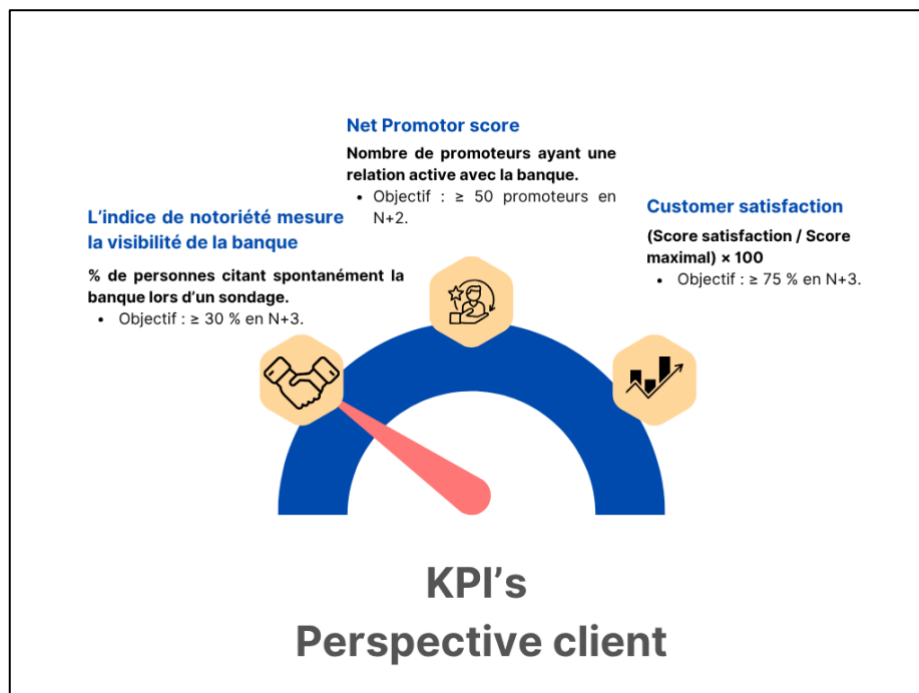
Figure 19 : Les KPIs de la perspective financière du BSC dans le contexte de la BNH



Source : élaborée par nos soins.

- Perspective client

Figure 20 : Les KPIs de la perspective client du BSC dans le contexte de la BNH

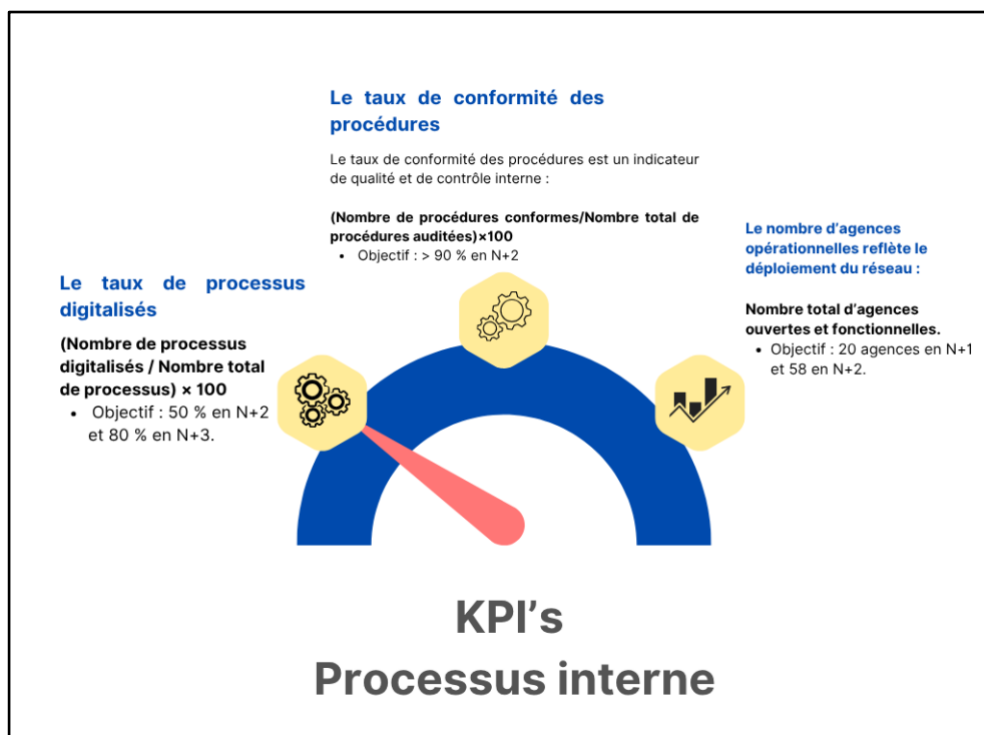


Source : élaborée par nos soins.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Perspective processus interne

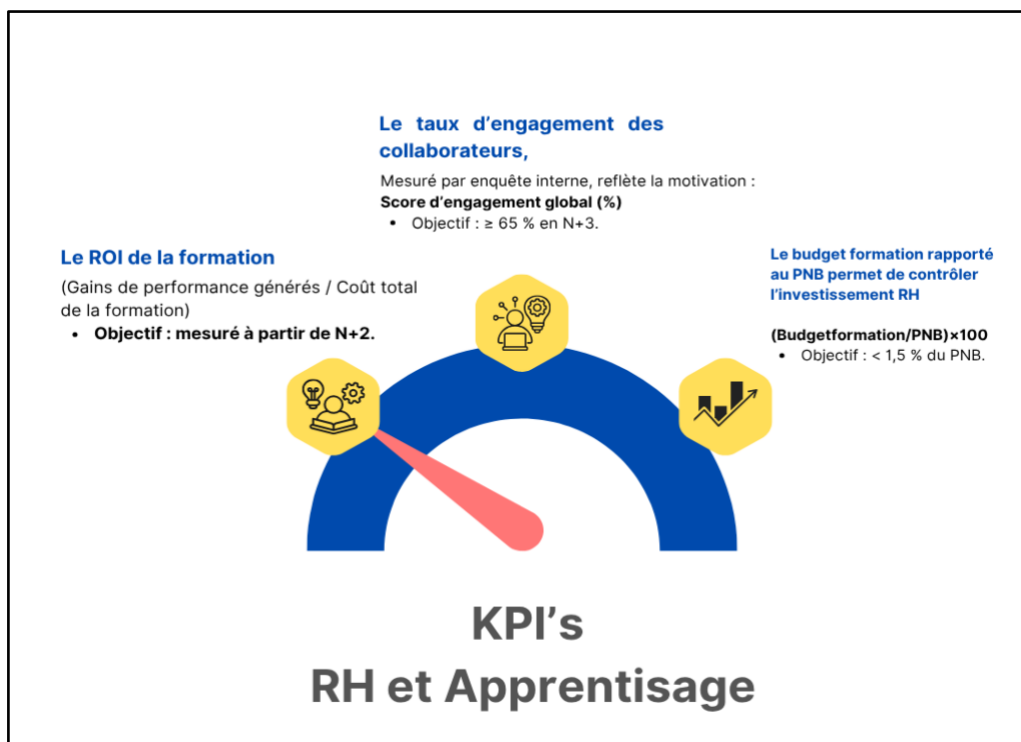
Figure 21 : Les KPIs de la perspective processus interne du BSC dans le contexte de la BNH



Source : élaborée par nos soins.

- Perspective RH et apprentissage

Figure 22 : Les KPIs de la perspective RH et apprentissage du BSC dans le contexte de la BNH



Source : élaboré par nos soins.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Le choix de ces indicateurs en guise de mesurer les objectifs fixés dans le BSC on était opéré de la manière suivante :

- Le choix des indicateurs financiers s'est appuyé sur le Business Plan de la BNH. À savoir, le ROA et le ROE qui reflètent directement des objectifs de rentabilité fixés dans la trajectoire de transformation bancaire de l'établissement.
- Les KPIs RH en cohérence avec les enjeux de recomposition des compétences propres à la transformation de la BNH
- Pour les KPIs de la perspectives Client et Processus internes, nous nous sommes appuyés sur l'intelligence artificielle⁸ comme outil d'aide à la réflexion permettant de générer des indicateurs alignés sur les meilleures pratiques bancaires internationales.

10. Améliorations

A travers le *Balanced Scorecard* on peut déduire quelques pistes pour amélioration :

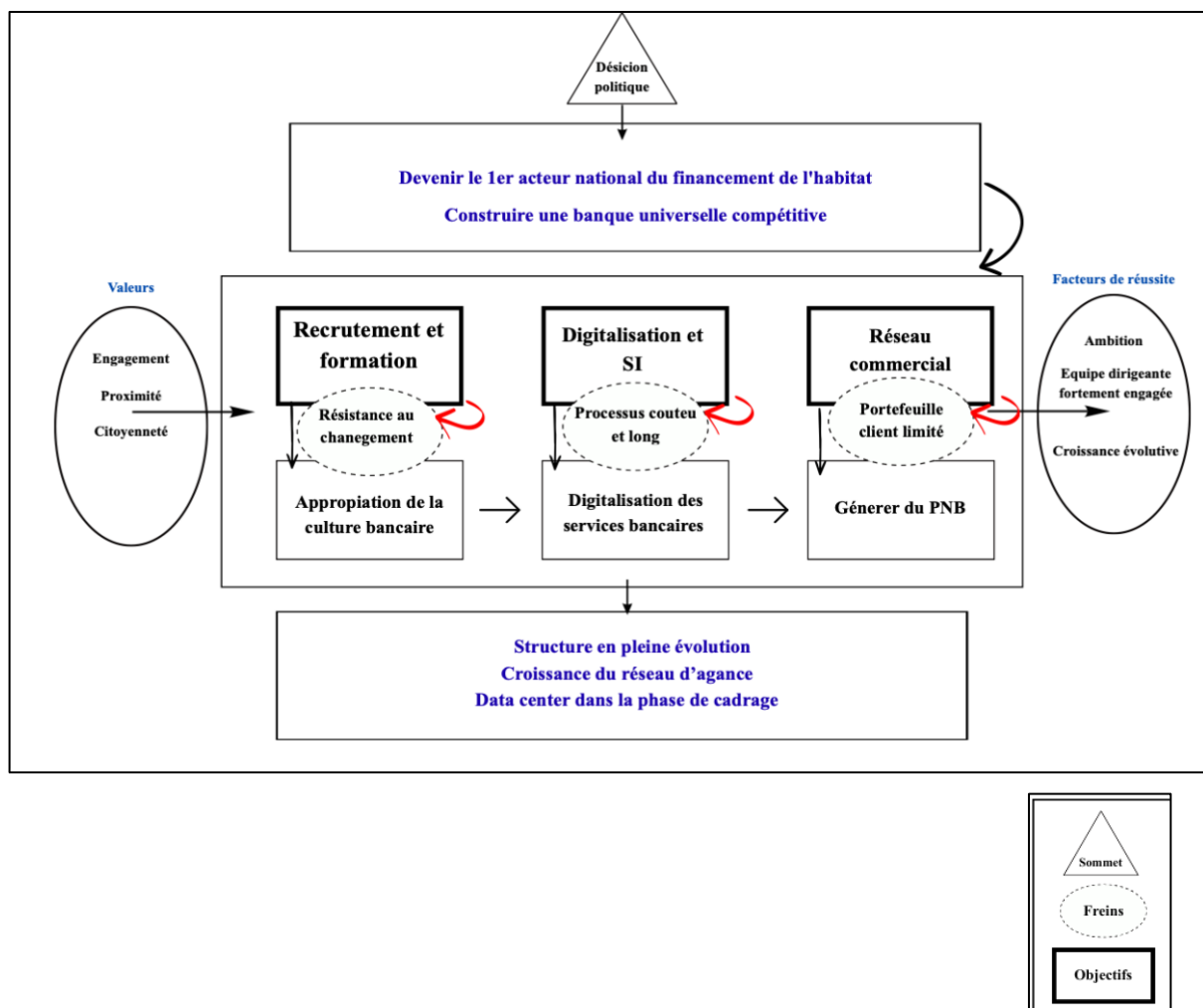
- Augmenter la notoriété auprès des futurs clients à travers des campagnes d'influence et une forte présence sur les réseaux sociaux, sponsorisé des événements importants dans le domaine des finances, organiser des journées de portes ouvertes dans des foires ou des établissements d'enseignement supérieur pour accroître plus de visibilité.
- Optimiser les charges de personnel grâce à l'automatisation des processus permise par le nouveau système d'information.
- Procéder à la formation des formateurs dans les *soft skills* et les métiers bancaires pour diminuer du budget de la formation.
- Une cellule de qualité et conformité pour renforcer la qualité de tous les processus internes surtout que le secteur est fortement réglementé.
- Accéléré la mobilisation des ressources nécessaire pour finaliser au plus tôt le projet du nouveau système d'information.

⁸ Appuyé sur Claude AI (Anthropic, Sonnet 4.5), claude.ai, consulté le 04 mai 2026.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

10.1. Modèle de déploiement stratégique sous forme de synthèse imager

Figure 23 : Modèle adapté de déploiement stratégique de la BNH



Source : élaboré par nos soins.

Nous avons schématisé le déploiement stratégique de la BNH, à travers ce que l'on a exploré dans notre stage à travers cette figure, selon une logique descendante, partant de la décision politique jusqu'aux résultats organisationnels concrets.

La stratégie trouve son origine au sommet de l'État, se traduit ensuite en une vision claire articulée autour de deux ambitions : devenir le premier acteur national du financement de l'habitat et construire une banque universelle compétitive.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Pour concrétiser cette vision, trois leviers opérationnels ont été identifiés et mis en œuvre :

- La première porte sur le personnel, à travers le recrutement et la formation, avec comme principal obstacle la résistance au changement et comme objectif l'appropriation de la culture bancaire.
- Le deuxième concerne la digitalisation et les systèmes d'information, un processus sensible et long, qui vise la digitalisation complète des services bancaires.
- Le troisième levier est commercial, centré sur le développement de la clientèle et du réseau d'agences, malgré un portefeuille client encore limité, dans l'objectif de générer du produit net bancaire.

Ces trois leviers s'inscrivent dans un environnement encadré par les valeurs de l'établissement dont l'engagement, la proximité et la citoyenneté et par des facteurs de réussite clés, notamment l'ambition institutionnelle et l'engagement de l'équipe dirigeante.

Enfin, les résultats structurels visibles à ce stade : évolution du réseau d'agences et mise en place du data center qui confirment que le déploiement est encore en cours, progressif et en constante évolution.

11. Confrontation des résultats avec la littérature : Discussion des résultats

L'analyse du terrain révèle que la BNH a engagé :

- Dès le lancement de sa nouvelle activité bancaire, un processus structuré de mobilisation des ressources. Cette démarche s'inscrit directement dans la définition posée par Chandler (1962) pour qui la stratégie ne se limite pas à la fixation d'objectifs, mais implique nécessairement « *l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs* ». Cette allocation s'est concrétisée selon les quatre dimensions identifiées par Norton et Kelly (2013) : des ressources financières (dotation initiale et financement du plan de développement), des ressources humaines (recrutements ciblés et redéploiement du personnel existant), des ressources matérielles (mise à niveau des agences et des équipements).
- Une conduite du changement activée dès le lancement : La transformation de la CNL en BNH a généré, des résistances à différents niveaux de l'organisation comme l'anticipent les théories classiques du changement, à savoir le modèle de

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Lewin (1947) fournit ici un premier cadre de lecture : la phase de dégel (*Unfreeze*) s'est traduite par une communication institutionnelle intense qui vise à expliquer le sens de la transformation et à légitimer la rupture avec les pratiques antérieures de la Caisse.

- Le rôle structurant des systèmes d'information dans le déploiement : la dimension des systèmes d'information constitue un levier central mais aussi une contrainte majeure du déploiement stratégique de la BNH. Le passage d'un établissement à caractère administratif à une banque à part entière implique une refonte intense des infrastructures technologiques : systèmes de *core banking*, plateformes digitales clients, systèmes de *reporting*. Ce constat trouve un ancrage théorique rigoureux dans le modèle d'alignement stratégique de Henderson & Venkatraman (Henderson, 1993).
- L'analyse terrain à travers le modèle 7S de McKinsey Waterman (1980) a permis de cartographier les cohérences et désalignements internes de la BNH. Néanmoins son utilisation exclusive se heurte à plusieurs limites déjà abordé dans la littérature critiquée pour sa nature statique : il offre une photographie organisationnelle sans mécanisme de suivi évolutif Ravanfar (2015) mais aussi l'absence des indicateurs mesurable a quantifier, il néglige aussi les dimensions de l'environnement externe. Pour combler ces insuffisances, le *Balanced Scorecard* s'impose comme complément structurant. Kaplan (2005) confirme que le BSC « *améliore l'utilisation du 7S* » en lui apportant mesures concrètes et boucle de feedback. Il demeure ainsi comme la face dynamique et quantifiable du 7S, permettant à la BNH de piloter son déploiement selon quatre perspectives équilibrées. La proposition d'un BSC émergent constitue donc, dans cette recherche, non un choix aléatoire, mais une réponse théoriquement fondée aux limites du 7S seul.

12. Les limites et contraintes du terrain

Comme toute recherche de terrain, cette étude a rencontré certaines limites qu'il convient de signaler avec objectivité.

Tout d'abord, l'étude du déploiement stratégique nécessite un accès à des données précises. Cependant, certains documents étaient confidentiels, ce qui n'a pas toujours permis d'y accéder facilement ou de manière complète.

Ensuite, le contexte de transformation a engendré une certaine instabilité organisationnelle. Certains mécanismes, responsabilités et pratiques étant encore en évolution, leur compréhension s'est avérée parfois complexe.

De plus, certains concepts mobilisés dans cette recherche, tels que le *Balanced Scorecard* ou le modèle des 7S de McKinsey, n'étaient pas toujours maîtrisés par les personnes rencontrées, ce qui a parfois limité la profondeur des échanges.

Par ailleurs, la disponibilité des acteurs a représenté une contrainte notable, leur forte implication dans le processus de transformation rendant l'accès aux entretiens particulièrement difficile.

Malgré les limites, ces difficultés n'enlèvent rien à l'intérêt de la recherche. Elles montrent surtout que l'étude a été menée dans un contexte réel de changement, ce qui renforce la pertinence de l'analyse du processus de transformation.

13. Recommandations pour les travaux futures

- Au terme de cette recherche, plusieurs pistes s'ouvrent aux futurs chercheurs :
- Élargir l'échantillon d'interviewés : intégrer des chargés d'études nouveaux dans la banque, les directeurs de nouvelles agences et les nouvelles recrues dans le prochain système d'informations.
- Comparer les perceptions : confronter la vision des responsables à celle du personnel opérationnel.
- Approfondir la dimension client : analyser la satisfaction, la proximité et l'usage du digital.
- Suivre la transformation dans le temps : notamment après le déploiement complet du CBS

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- Tester le BSC émergent : vérifier sa pertinence comme outil de pilotage stratégique et apporter les ajouts selon la prochaine structure proposée
- Réaliser une nouvelle matrice qui mesure l'alignement pour voir la progression et comparer en donnant une appréciation sur la situation.
- Proposer une étude de benchmark avec d'autres banques confrères afin d'évaluer l'évolution de la part de marché.

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Cette étude avait pour objectif principal d'explorer le déploiement stratégique au sein de la Banque Nationale de l'Habitat, née de la transformation de la Caisse Nationale du Logement. En adoptant une démarche qualitative, interprétative, basée sur la méthode de Gioia, mobilisant pour l'analyse des données une observation directe, une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

Les résultats mettent en évidence un processus de déploiement stratégique d'une tendance lente et chronophage, confronté à de fortes résistances au changement, un déficit de positionnement commercial sur le marché grand public et petites entreprises, ainsi qu'une dépendance structurelle à l'implémentation du système d'information, incarnée par le projet *Core Banking System* (CBS) qui est dans sa phase de cadrage.

L'analyse à travers le modèle des 7S de McKinsey, révèle un alignement stratégique faible à moyen, avec le style de leadership comme levier fort et le plus important. Par ailleurs, la structure et les systèmes apparaissent comme les composantes les moins alignées.

L'étude met également en lumière des réalisations concrètes en trois ans d'existence : un réseau de dix agences bancaires sur différentes Wilayas, neuf produits bancaires lancés (dont le rôle de chef de file du projet AADL 3). En outre, la banque prévoit une croissance forte de son activité, de sa part de marché et de ses résultats.

Les limites inhérentes au modèle d'alignement stratégiques de McKinsey, notamment son caractère tourné vers l'environnement interne de l'organisation et le manque d'indicateurs de performance – bien que certaines intelligences artificielles proposent des formes de quantification – nous a conduit à proposer un tableau de bord prospectif émergent comme outil de pilotage et de déploiement stratégique.

En ce sens, ce mémoire tente d'apporter une contribution sur le plan académique dans le contexte des organisations publiques algériennes, notamment à travers le « Modèle adapté de déploiement stratégique » qui est une synthèse imagée des phénomènes observés sur le terrain.

CONCLUSION GENERALE

De plus, sur le plan pratique, nous avons proposé un tableau de bord prospectif émergent comme base à développer dans le cadre du pilotage et du déploiement stratégique au niveau de la BNH.

Enfin, des perspectives pour de futures recherches peuvent porter sur la confrontation de notre modèle de déploiement stratégique à d'autres organisations bancaires, voir à d'autre contexte (entreprise de production de biens industriels ou autres).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- Abebe, T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, .
- Al-Abrow, H. T. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. pp. 113–124.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. . McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Benabderrahmane, P. m.—A. (2022, octobre 23). Décret exécutif n° 22-357 du 20 octobre 2022 portant transformation de la « Caisse Nationale du Logement » d'établissement public à caractère industriel et commercial en entreprise publique économique. *Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire*, 22-23.
- Blanchet, A. &. (2007). L'enquête et ses méthodes : L'entretien (2e éd.). Paris: Armand Colin.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Bower, J. L. (1970). Managing the resource allocation process. . Harvard Business School Press.
- Burnes, B. (. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x> .
- Chandler, A. (1962). strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT PRESS.
- Company, M. e. (2025, Juin 18). A new operating model for a new world. Récupéré sur McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world>
- Cory, K. (2024, Février 26). Revisiting “What is strategy?” and why it matters. pp. 1-2.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4e éd.). Sage Publications. .
- Cummings, S. B. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. . *Human Relations*, 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707> .
- Drucker, P. (1994). The theory of the business.
- Drucker, P. F. (1998, Octobre 5). Management's New Paradigms. *Forbes magazine*.
- Ferreira, A. P. (2024, Octobre 3). The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market. *Canadian Journal of Information and Library Science*, pp. 80-82. 10.5206/cjils-rcsib.v47i2.17432 .
- Fréry, F. (2017). Stratégiques (11e éd.). Pearson France.
- Garrette, B. L.-O. (2019). Stratégor : Toute la stratégie de la start-up à la multinationale (8e éd. Malkoff: Dunod.
- Gavard-Perret, M.-L. G. (2008). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Paris: Pearson Education France.
- Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, pp. 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>.
- Gioia, D. A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, pp. 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

BIBLIOGRAPHIE

- Gitau, L. e. (2023). Resource allocation strategies for maintaining organizational performance. . International Journal of Research and Scientific Innovation.
- Henderson, J. C. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. . IBM Systems Journal,.
- Holdsworth, L. &. (2025). From coping with dying to coping with organizational change: The bricolage of the change curve's evolution. . Journal of Organizational Change Management
- Holdsworth, L. &. (2025). The Kübler-Ross change curve in management education. Management Learning.
- Hussain, S. T. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.002>.
- International Organization for Standardization. (2015). the process approach in ISO 9001:2015.
- Jain, N. (2025). Application of McKinsey 7S framework as a strategic tool for a knowledge-based organizational development. IEEE Engineering Management Review.
- Jr., A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press.
- Kaplan, R. S. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 71–79.
- Kaplan, R. S. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. . Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2003). Le tableau de bord prospectif. . Éditions d'Organisation.
- Kaplan, R. S. (2006). Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. . Harvard Business School Press.
- Kaplan., R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model . pp. 41-46.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Kozitska, N. (. (2020). Ansoff matrix in strategic management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University, Series Economics, 34–39.
- Krivkovich, A. D. (2025, Juin 18). How to create an effective operating model. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-effective-operating-model>
- Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. Macmillan.
- Lawrence, P. D. (2006). M.The underlying structure of continuous change. . MIT Sloan Management Review,.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Loubaresse, É. (2023). Initiation au management [Cours en ligne]. Récupéré sur AUNEGe.: <http://aunege.fr/ressources/ressources-pedagogiques/>
- Magnani, G. &. (2023). Using the Gioia methodology in international business and entrepreneurship research. . International Business Review, p. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102026>.
- Manders, B. (2015). Implimentation and impact of ISO 9001. Erasmus University Rotterdam.
- Maritan, C. A., & al. (2017). Journal of Management. Resource allocation and strategy.
- McEvoy, L. A. (2022). The literature review: Six steps to success. Corwin Press (un imprint de SAGE Publications).
- Megginson, L. C. (1963). Lessons from Europe for American business. Southwestern Social Science Quarterly, 3–13.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

BIBLIOGRAPHIE

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, pp. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. . *California Management Review*, pp. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263> .
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, pp. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263> .
- Missoum, M. R. (2021). *Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée*. Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée. Alger.
- Noda, T. &. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. . *Strategic Management Journal*, 159–192. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171011>.
- Norton, M. S. (2013). *Resource allocation: Managing money and people*. . Eye on Education.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. HarperBusiness Essentials.
- Popper, K. (1972). *Objective knowledge: An evolutionary approach*. . Oxford University Press.
- Porter, M. E. ((1979)). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137–145.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? . *Harvard Business Review*, pp. 61–78.
- Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 79–91.
- Pratama, N. A., Kumar, V., Kumari, A., Garza-Reyes, J. A., & Nadeem, S. P. (2018). Investigation the benefits and challenges of the implemetation of ISO 9001 and ISO 14001 in the aerospace industry. *International conference on industrial Engineering and Opeations Mnagement*, (pp. 1636-1647).
- Pszenica. (2001). *Project management and ISO 9001 - An integrative approach through process management*. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*.
- Reay, T. Z. (2019). Presenting findings from qualitative research: One size does not fit all! *Research Methodology in Strategy and Management*. pp. 201–216. <https://doi.org/10.1108/S1479-838720190000011011>.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 27–47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>.
- Seidl, D. M. (2024). What makes an activity strategic? A framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, <https://doi.org/10.1002/smj.3590>.
- Suwanda, S. (2022). McKinsey 7S model to support organizational performance. . *Technium Social Sciences Journal*, .
- Tarif, J. J., Molina-Azorin, J. F., & Heras, I. (2012). Benifits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards : A litterature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, pp. 297–322.
- Wanner, T. (2024). How organizations address resistance: Understanding change management. *International Journal of Applied Business and Management Studies*.
- Waterman, R. H. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).

ANNEXES



Annexe 1

Guide d'entretien semi-directif

Déploiement stratégique de la Banque Nationale de l'Habitat

Stratégie :

1. Comment définiriez-vous aujourd'hui la ou les missions principales de la BNH ?
2. Quelle est la vision principale de cette transformation ?
3. Comment cette vision est-elle communiquée et partagée au sein des différentes structures ?
4. Quels sont les domaines d'activité stratégiques de la BNH ?
5. Comment se fait l'allocation des ressources pour le déploiement de la stratégie ?
6. Comment comptez-vous créer de la valeur pour vos clients ?
7. Comment envisagez-vous la croissance de votre banque ?
8. Quels sont les premiers objectifs qui ont été réalisés depuis la transformation de la banque ?
9. Quelle est la stratégie globale pour déployer la transformation de la CNL en BNH ?
10. Comment veillez-vous à ce que les décisions opérationnelles restent cohérentes avec la stratégie globale ?

ANNEXES

Structure :

- 11. Comment évaluez-vous la structure actuelle de la BNH ?
- 12. Comment le capital humain a-t-il été accompagné durant ce changement ?

Style :

- 13. Comment le style de leadership a-t-il évolué pour accompagner cette transformation ?
- 14. Quel a été, selon vous, le facteur le plus déterminant dans la réussite et les difficultés de cette transformation ?
- 15. Avec l'avancement de la transformation, quels leviers ont contribué à faire avancer le projet ?

Système :

- 16. Le CBS, très répandu dans l'organisation, quel est son rôle dans ce changement et comment va-t-il contribuer à la réussite de la banque ?

Personnel et compétences :

- 17. Comment le capital humain a-t-il été mobilisé dans cette transformation ?
- 18. Comment les compétences ont-elles été développées pour accompagner cette transformation ?

Annexe 2

Extrait d'un entretien

Date : 14 avril 2026

Heure : 9h00

Durée : 39minutes et 59 secondes

L'entretien ci-dessous a été retranscrit à partir d'un enregistrement audio. Nos interventions sont indiquées par la mention « **Enquêteur** », celles de l'interviewé par la mention « **Interviewé** ».

Enquêteur : Comment définissez-vous aujourd'hui la mission de la BNH ?

Interviewé : « *Il y a deux missions principales. La mission de comptable qui était celle de la CNL à l'époque, et aujourd'hui la mission de banquier. Dans comptable public, il y a deux notions : la comptabilité publique des projets d'équipement, c'est-à-dire le financement du logement, et la gestion des aides. On a cette double casquette de gestionnaire des aides et de comptable des programmes publics. Nous sommes comptables de fait nous ne sommes pas agréés en tant que comptable public.* »

Enquêteur : Quelle est la vision principale de la banque ?

Interviewé : « *Générer des ressources pour réduire le financement sur le budget de l'État. On en parle depuis 1990, cette transformation de ne pas avoir recours aux ressources d'État. Tous les ingrédients sont là pour qu'on ait graduellement une diminution de la dépendance du financement du logement des ressources publiques vers d'autres ressources.* »

Enquêteur : Comment cette vision est-elle communiquée et partagée au sein de la banque ?

ANNEXES

Interviewé : « *Ce serait trop prétentieux de ma part de dire que tout le monde la partage. J'ai commencé à parler de la fin de la CNL en 2014. J'ai dit, il est impossible que le budget d'État puisse continuer. La compréhension de ce "on peut mieux faire" elle n'est pas partagée par l'ensemble. Vous avez des gens qui ont fait 30 ans de comptables publics le salaire était assuré par des ressources d'État. Prendre un comptable et lui dire "vous allez devenir banquier", il ne va jamais l'accepter. Donc c'est un exercice de tous les jours.* »

Enquêteur : Quels sont les domaines d'activité stratégiques de la BNH ?

Interviewé : « *L'habitat. Nous avons sous des programmes publics 22 activités. Sur la banque, on collecte de la ressource et on redistribue sous forme de crédit bancaire. Nous avons des crédits issus des programmes initiés par les pouvoirs publics comme l'AADL, et des crédits accordés à des tiers. La mission principale d'une banque est simple : collecter de la ressource et prêter de l'argent.* »

Enquêteur : Comment comptez-vous créer de la valeur pour vos clients ?

Interviewé : « *Nous ne sommes pas encore au niveau requis pour capter la clientèle. Nous sommes dans un espace concurrentiel. Si vous venez demain chez moi, il faut que je vous donne quelque chose que les autres ne peuvent pas vous donner, ou au minimum être à égale compétence. Nous ambitionnons de mettre beaucoup de digital dans cette banque. Nous avons la chance de commencer avec une digitalisation ex nihilo.* »

Enquêteur : Quels sont les premiers objectifs réalisés depuis la transformation de la CNL en BNH ?

Interviewé : « *L'État nous a accordé le financement de la location-vente, financé sur concours bancaire. La BNH est déjà chef de file avec les six banques publiques sur un programme de 500 000 logements. Nous avons accordé des crédits à l'industrie et beaucoup à l'immobilier, car nous considérons que nous devons nous orienter principalement vers le marché de l'immobilier de manière générale.* »

Enquêteur : Quelle est la stratégie globale pour déployer la transformation de la CNL en BNH ?

Interviewé : *« L'exercice est compliqué. La CNL a été créée en 1991 des personnels qui sont comptables depuis plus de 30 ans. Pour les transformer en banquiers, il faut de l'accompagnement, du coaching, de la formation. Je ne peux pas créer une banque dans une banque. Aujourd'hui, j'ai 1 400 travailleurs qui sont des comptables et environ 150 banquiers. »*

Enquêteur : Comment veillez-vous à ce que les décisions opérationnelles restent cohérentes avec la stratégie globale ?

Interviewé : *« L'ADN d'une banque, c'est son système d'information. Mais le système d'information seul ne suffit pas. C'est un programme qui décline des processus automatisés de suivi et qui permet de vérifier l'efficacité ou la rentabilité de l'entreprise par rapport aux objectifs assignés aux agences. À côté de ça, nous avons un ERP programme public qui va s'interconnecter avec le système d'information. Aujourd'hui, on est obligés de mettre en place des dispositifs d'évaluation parce qu'on parle de rentabilité. »*

Enquêteur : Comment évaluez-vous actuellement la structure ?

Interviewé : *« Par rapport à d'autres structures, j'en tire une grosse satisfaction. Le défi que nous nous sommes lancés est un défi monstre : transformer une structure en banque avec une mentalité, une législation, un écosystème différent. Sur le plan du terrain, le travail se fait correctement. Malheureusement, les interférences que nous avons avec le pouvoir public parfois nous empêchent de mener une véritable stratégie de développement des ressources humaines. »*

Enquêteur : Comment se fait l'allocation des ressources pour le déploiement stratégique ?

Interviewé : *« Quand j'ai fait mon premier business plan pour l'agrément, on s'était dit qu'on serait déficitaires pendant trois ans. Heureusement, les programmes publics étaient là et nous avons pu dégager des marges bénéficiaires. Cette année, nous comptons plus sur les ressources bancaires que sur les ressources du budget de l'État. Ce qui nous consomme*

énormément, c'est la masse salariale qui représente aujourd'hui 70 à 80 % du chiffre d'affaires. »

Enquêteur : Comment le style de leadership a-t-il évolué pour accompagner ce changement ?

Interviewé : « L'intelligence, c'est de s'adapter à toutes les circonstances, avec tout moyen, avec toute personne. Le management en Algérie doit tenir compte de la sociologie. Si on n'intègre pas cette dimension sociale, on ne peut pas réussir. Je ne crois en aucun mode de management de manière exclusive ni participatif, ni autoritaire, ni paternaliste. Je crois que c'est un mix de tout ça selon les circonstances. Des fois il faut montrer l'autorité. Des fois il faut rester humble et amener les gens à adhérer à un projet. »

Enquêteur : Quel a été le facteur le plus déterminant dans la réussite du changement ?

Interviewé : « La première réussite, c'est la transformation juridique de l'EPIC vers l'EPE, puis vers la banque. Mais la vraie transformation, c'est celle du système d'information qui impacte de manière drastique l'organisation. Je ne crois pas à une organisation figée une structure peut exister, disparaître, se transformer. Ma plus grande réussite, c'est qu'un EPIC arrive à financer un système d'information à 400 milliards à partir de ses propres ressources. »

Enquêteur : Comment le capital humain a-t-il été mobilisé dans cette transformation ?

Interviewé : « Le capital humain, c'est un travail de tous les jours je ne crois pas qu'il y ait une recette toute faite. Ramener l'humain à accepter une situation, c'est un exercice quotidien. À commencer par moi-même chaque matin je me repose la question. Je vais au bureau à 6h du matin pour que tout le monde sache qu'il faut venir travailler. Le responsable est observé, c'est lui qui doit être la locomotive du comportement. »

Enquêteur : Comment les compétences ont-elles été développées pour accompagner ce changement ?

Interviewé : « *L'acte le plus difficile d'un gestionnaire, c'est l'acte de recruter et l'acte de licencier. Si on rate le recrutement, on rate l'entreprise. Si on amène une compétence, on préserve l'entreprise. Nous avons un avantage : étant issus du secteur du bâtiment, nous connaissons les prix de l'immobilier, nous connaissons les promoteurs. C'est un capital connaissance importante qui nous donne un avantage stratégique.* »

Enquêteur : Existe-t-il un outil de suivi des objectifs à long terme ?

Interviewé : « *La BNH a un plan d'objectifs sur cinq ans. Nous nous référons toujours à l'historique : pendant les cinq dernières années, comment avons-nous réalisé ces objectifs, et à ce moment-là, on les ajuste. Nous sommes aussi réceptacles de l'environnement extérieur — si l'OPG n'avance pas son chantier, je n'avance pas non plus. La numérisation va nous aider énormément.* »

Enquêteur : Quelles sont les valeurs partagées au sein de l'organisation ?

Interviewé : « *Les valeurs doivent être partagées à tous les niveaux de l'organisation, pas uniquement au niveau du staff. La valeur principale que je veux inculquer, c'est l'honnêteté vis-à-vis du client, des pouvoirs publics, de l'environnement. Je ne participe pas aux salons, je ne fais pas de publicité parce que je ne veux pas promettre au citoyen ce que je ne suis pas encore en mesure de tenir. Au niveau de la banque, nous sommes au début il faut encore travailler sur cet aspect.* »

