

L'appartenance Comme Approche Stratégique Pour Eliminer Les Problèmes Organisationnels

الانتماء التنظيمي كمدخل استراتيجي للقضاء على المشكلات التنظيمية

Hamani Mouhcen
Université de setif2 (Algérie),
mohsen-nabil@live.com
&
Koussa Boudjemâa
Université de setif2 (Algérie)
b.koussa@univ-setif2.dz

Résumé

Cet article examine l'importance de l'appartenance organisationnelle comme levier pour améliorer la performance des institutions. L'article présente d'abord une définition de l'appartenance organisationnelle et explique ses dimensions, notamment le processus d'identification et les choix délibérés des employés. Il aborde ensuite les problèmes organisationnels courants, tels que l'absentéisme, le roulement de personnel et les conflits, qui peuvent nuire à la performance et au bien-être des employés. Il souligne ensuite le lien entre appartenance et engagement, indiquant que l'engagement des employés est essentiel pour le succès organisationnel. Le texte met en avant des stratégies pour développer une culture d'appartenance, gérer les conflits et impliquer activement les employés dans la prise de décision. Enfin, l'article conclut en affirmant que l'appartenance organisationnelle peut transformer les défis en opportunités, améliorant le climat de travail, augmentant la motivation et la performance, et favorisant la fidélisation des talents. En intégrant ces éléments, les organisations peuvent bâtir un environnement de travail positif, propice à la réussite collective.

Mots clés : Appartenance organisationnelle, Culture d'appartenance, Problèmes organisationnels, Stratégies de gestion.

Abstract

This article delves into the significance of organizational belonging as a catalyst for enhancing institutional performance. It begins by defining organizational belonging and exploring its multifaceted nature, including the identification process and conscious choices made by employees. The article then turns to common organizational challenges such as absenteeism, turnover, and conflicts that can hinder performance and employee well-being. It underscores the strong correlation between belonging and engagement, highlighting the crucial role of employee engagement in organizational success. The text proceeds to outline strategies for cultivating a culture of belonging, addressing conflicts, and actively involving employees in decision-making. The article concludes by asserting that organizational belonging can transform challenges into opportunities, fostering a positive work environment, boosting motivation and performance, and promoting talent retention. By incorporating these elements, organizations can create a conducive workplace that facilitates collective success.

Keywords: Organizational belonging, Organizational issues, Culture of belonging, Management strategies.

Introduction

L'appartenance organisationnelle est un indicateur positif et nécessaire dans les institutions contemporaines, qui cherchent à obtenir des résultats et des performances remarquables. Il définit la personnalité de l'institution et le distingue des autres institutions en raison de sa capacité à orienter et influencer le comportement organisationnel. L'appartenance organisationnelle représente toutes les valeurs, idées, tendances et coutumes des membres de l'organisation. Il s'agit du système de valeurs qui force les dirigeants et les fonctionnaires à en comprendre les dimensions et les éléments. En tant qu'environnement dans lequel les ressources humaines interagissent et sur la base duquel les objectifs et le succès de la Fondation sont atteints, Parce qu'il a la capacité de guider et de contrôler les comportements et les pratiques des employés de l'organisation et souligne ainsi l'intérêt croissant dans le phénomène L'appartenance organisationnelle dans diverses organisations, qui a simplement un impact efficace et positif sur la performance du personnel de l'organisation. On peut dire que l'importance d'une personne ne peut être la même que celle d'un autre élément ou moyen de production. Le succès de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs, l'élimination de ses problèmes et le dépassement de ses tendances dépend dans une large mesure de la mesure, dans laquelle ses ressources humaines se sentent appartenir à leur organisation, d'autant plus que l'individu a un ensemble de tendances spécifiques, la pensée privée, les émotions sous-jacentes et les différentes motivations qui déterminent et guident son comportement au sein de l'organisation Et donc il y a une grande difficulté à contrôler et à contrôler les composantes de l'environnement psychologique du travail en cas d'ignorance de l'environnement les tendances des individus. Les dirigeants doivent donc comprendre les valeurs et les principes de chaque individu et essayer de les influencer en fonction des besoins et des aspirations de l'organisation.

Ainsi, on peut dire que la garantie de l'individu est la garantie de l'organisation, et que le succès de l'organisation et la réalisation de ses objectifs sont directement liés à la mesure dans laquelle les personnes qui travaillent sur ces objectifs et leurs convictions croient en eux et cherchent à les atteindre, Parvenir ainsi à l'uniformité organisationnelle entre les souhaits des individus et les objectifs de l'organisation. Dans ce contexte, la question se pose : comment l'appartenance organisationnelle peut-elle servir de levier pour atténuer ces problèmes organisationnels ?

I. Définition et concepts théoriques

1. Définition de l'appartenance organisationnelle

L'appartenance organisationnelle désigne la relation dynamique et évolutive qu'un individu entretient avec une organisation. Elle est le fruit d'un processus d'identification, de sélection, et parfois de révision des liens que l'individu tisse avec l'organisation. Cette appartenance n'est pas figée, mais réversible et sélective,

reflétant la manière dont l'individu se positionne vis-à-vis de l'organisation à travers ses expériences, ses valeurs, et ses engagements personnels. Elle se construit à partir de multiples aspects de la vie professionnelle et sociale, et peut être perçue comme un héritage (par exemple, une continuité dans une carrière ou une profession familiale) ou comme un choix délibéré (l'adhésion volontaire à une organisation ou à un groupe professionnel). L'appartenance organisationnelle participe donc à la définition de l'identité de l'individu au sein de l'organisation, influençant à la fois son intégration sociale et sa manière de se concevoir au sein de l'environnement collectif. (Michel Messu, 2011)

Il reflète également un investissement mutuel entre le particulier et l'organisation dans la poursuite de la relation contractuelle, qui implique une conduite individuelle qui dépasse la conduite officielle attendue et souhaitée par l'organisation et le désir de l'individu de donner une partie de lui-même afin de contribuer au succès et à la continuité de l'organisation (Arab British Academy). Donc, la reconnaissance de l'appartenance organisationnelle comme une relation dynamique souligne que cette appartenance n'est pas statique. Les individus peuvent vivre des expériences variées au sein de l'organisation qui modifient leur perception et leur engagement. Cette dynamique peut être influencée par des changements au sein de l'organisation (comme des restructurations, des changements de leadership ou des modifications culturelles) et par l'évolution des valeurs personnelles des individus.

L'idée que l'appartenance est le fruit d'un processus d'identification et de sélection met en lumière le rôle actif de l'individu. Cela implique que l'appartenance organisationnelle est construite par des choix conscients et des engagements personnels, et non simplement imposée par l'organisation. Les individus choisissent comment s'identifier à leur organisation en fonction de leur alignement avec ses valeurs, sa mission et ses pratiques. (Michel Barabel, 2013, p. 74)

La distinction entre héritage et choix délibéré est essentielle pour comprendre la complexité de l'appartenance organisationnelle. Les individus peuvent être influencés par leur histoire familiale ou culturelle, qui façonne leur vision du travail et de l'organisation, tout en faisant des choix délibérés qui reflètent leurs valeurs et leurs aspirations personnelles. Cette dualité peut également créer des tensions, par exemple, lorsqu'un individu est confronté à des valeurs organisationnelles qui ne correspondent pas à ses héritages ou à ses choix personnels.

La manière dont l'appartenance organisationnelle participe à la définition de l'identité de l'individu souligne l'importance du contexte organisationnel dans la formation de l'identité personnelle. Dans une ère où les identités sont de plus en plus fluides, l'appartenance organisationnelle peut jouer un rôle significatif dans la façon dont les individus se voient eux-mêmes et sont perçus par les autres. Cela soulève des questions sur l'authenticité et la performance des rôles au sein de l'organisation. (Dumay, 2011, pp. 109-112)

L'appartenance organisationnelle est intimement liée à l'intégration sociale. Les individus qui se sentent appartenir à une organisation sont souvent plus engagés et motivés, ce qui peut avoir des répercussions sur la culture organisationnelle et la performance globale. Cela implique que les organisations doivent prêter attention à la création d'environnements inclusifs et accueillants qui favorisent un sentiment d'appartenance.

En somme, la définition de l'appartenance organisationnelle que vous avez présentée ouvre la voie à une exploration riche et nuancée de la manière dont les individus interagissent avec leurs organisations. Elle souligne l'importance de la flexibilité, de la sélection personnelle, et de l'évolution dans les relations organisationnelles, tout en reconnaissant les multiples influences sur l'identité des individus. Cela peut également servir de base pour développer des stratégies visant à renforcer l'engagement des employés et à favoriser un environnement organisationnel positif.

2- Problèmes organisationnels

2-1-Définition de problème

Le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (Legendre, 2005 : 1078) donne la définition suivante du terme problème : « Situation préoccupante à laquelle est confronté un individu ou un groupe, et dont la modification présente un niveau certain de difficulté. »(Yves-C. Gagnon²⁰¹⁸), cette définition souligne plusieurs dimensions essentielles à considérer lors de l'analyse des situations problématiques. La mention d'une "situation préoccupante" indique que le problème n'est pas simplement une question ou un obstacle, mais qu'il génère une forme de stress ou d'inquiétude pour l'individu ou le groupe concerné. Cela souligne l'importance de l'impact émotionnel que peut avoir un problème, affectant la motivation et le bien-être des personnes impliquées. La définition reconnaît que les problèmes peuvent toucher à la fois des individus et des groupes.

Cela ouvre un débat sur la manière dont les dynamiques sociales influencent la perception des problèmes. Un problème personnel peut être perçu différemment lorsqu'il est abordé dans un contexte collectif. De plus, il peut y avoir des problèmes qui émergent uniquement dans des contextes de groupe, comme les conflits interpersonnels. (ZOUBIR Sara, 2018, p. 55) Cette définition souligne une perspective dynamique sur les problèmes. Ils ne sont pas statiques ; ils évoluent et peuvent être recontextualisés au fil du temps. Cette compréhension dynamique peut encourager une attitude proactive et adaptable face aux défis.

❖ Les types de problèmes organisationnels courants

➤ Problème d'absentéisme

Il faut d'abord noter que la notion d'absentéisme diffère de celle d'absence, l'absentéisme signifiant que le travailleur ne se présente pas sur son lieu de travail intentionnellement et sans raison ni justification.

L'absentéisme est un phénomène négatif dans lequel un travailleur est arrêté pour une certaine période de temps sans en informer l'usine, ce qui confond le programme de travail, perturbe les processus de production de l'usine et compromet sa capacité à produire les marchandises dans la quantité et la qualité requises.(ALBERT, 2005, pp. 10-14)

Causes possibles

Les raisons de l'absence du travailleur sont :(VINDIOLET, 2024)

- **Conditions de travail** : l'environnement de travail peut être inadéquat, rendant les conditions de travail du travailleur difficiles, le forçant à s'absenter du travail comme alternative à ces conditions.
- **Les relations de travail** : une des causes les plus importantes de l'absentéisme des travailleurs. De mauvaises relations de travail avec les membres du groupe, ou avec un fonctionnaire direct ou un superviseur, peuvent causer le problème de l'absentéisme.
- **Le salarié reçoit un programme de formation** : si le travailleur est soumis à une période de formation dans l'intention de la former davantage, il s'engage au fil du temps à des absences injustifiées de temps en temps.
- **Conditions de santé** : Dans le cas de conditions de sécurité et de santé telles que la maladie, les taux d'absentéisme sont élevés en raison de la maladie, ce qui peut à son tour provoquer des troubles psychiatriques chez le travailleur.
- **Burnout** : Le surmenage et le surmenage peuvent entraîner un recours non autorisé à l'absentéisme par le travailleur pour prendre une pause.
- **Conditions sociales** : Parmi elles, les conditions domestiques et les conditions de vie du travailleur sont propices à l'absentéisme.
- **Contenu du travail** : si le contenu du travail est routinier et simple, l'idée de l'employé d'absentéisme est un emploi de routine.

➤ **Problème de roulement des entreprises**

Le roulement est défini comme le cas où des personnes sont nommées, puis perdues et remplacées par d'autres, prenant plusieurs formes telles que le licenciement, la démission, l'annulation du contrat et l'expulsion pour certaines raisons. Ainsi, le roulement du travail est l'attitude des travailleurs vis-à-vis de la machinerie administrative et la taille de l'organisation exprimée par l'inflation, surtout au niveau de la supervision, ce qui leur fait sentir qu'il y a ceux qui prennent un salaire sans travail clair à faire, et le déduire ainsi du compte des travailleurs, ce qui les fait se sentir injustes.(BLED, 2024)

Causes possibles

- **Pressions professionnelles** : travail de grande ampleur, contraintes de temps, conflits avec les autres et longues heures de travail.
 - **Conditions de travail difficiles et inadéquates** : éloignement du lieu de travail, température et ventilation, faibles salaires et incitations par rapport aux autres institutions.
 - **Contenu du poste** : routine, tâches non diversifiées, spécialisation minutieuse, etc. - Efficacité inadéquate du leadership : cruauté extrême, népotisme, manque d'humanité au travail... etc.
 - **Satisfaction professionnelle** : Un individu insatisfait de son travail a tendance à le quitter.
- **Conflict organisationnel:**

Le conflit organisationnel est défini comme une situation où les objectifs, les perceptions et les sentiments sont incompatibles à l'intérieur des groupes ou entre eux, ce qui entraîne une incohérence ou une interaction agressive, ainsi que Kenneth Bolding "une situation concurrentielle dans laquelle les parties sont conscientes des capacités et possibilités hétérogènes de l'avenir et choisissent d'occuper une situation hétérogène contraire aux choix des autres". Étant donné que les municipalités sont des organisations syndicales, le conflit dans les organisations d'entreprises est un phénomène comportemental naturel résultant des interactions au sein du groupe de travail, où les points de vue, les motivations et les besoins varient, ainsi que des conflits de rôles et de responsabilités, la poursuite de l'autorité ou du contrôle, ou des gains matériels et moraux. (JOULALI, 2007, p. 9)

Est une situation de concurrence dans laquelle les parties au conflit sont conscientes de l'incompatibilité de l'accès aux postes futurs, et chaque partie souhaite obtenir le statut qui est contraire à la volonté de l'autre.

Il est également défini par Simon et March comme « perturbation ou perturbation du processus décisionnel, lorsque l'organisation a de la difficulté à choisir l'alternative. (Meier, 2010, p. 541)

Causes possibles

- **Différences de valeurs ou de priorités** : Des équipes avec des objectifs différents peuvent entrer en conflit.
- **Manque de ressources** : La compétition pour des ressources limitées peut créer des tensions.
- **Problèmes de communication** : Des malentendus peuvent mener à des accusations et à des tensions.

2. Lien entre appartenance et engagement :

Le succès d'une entreprise repose largement sur l'engagement de ses employés. Lorsque ceux-ci se sentent impliqués, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et favorisent une atmosphère de travail positive. Leur investissement personnel dans l'entreprise et leur avenir professionnel renforcent cette dynamique. L'énergie, la passion et l'engagement des employés mènent à une plus grande satisfaction au travail, une meilleure

résilience, ainsi qu'à une augmentation de la productivité et de l'innovation. D'après le rapport de Gallup sur l'état du lieu de travail mondial en 2021, seulement 20 % des employés à l'échelle mondiale se déclarent engagés dans leur travail, une légère baisse par rapport aux 22 % observés en 2019. Pour contrer cette tendance négative, les dirigeants doivent prendre des mesures pour renforcer l'engagement de leurs équipes. (Workleap.com,2022)

Donc, Le texte souligne que l'engagement des employés est un facteur déterminant pour le succès d'une entreprise. Un personnel engagé est non seulement plus productif, mais contribue également à une culture d'entreprise positive, ce qui peut attirer et retenir d'autres talents. L'engagement des employés est associé à plusieurs bénéfices, tels que la satisfaction au travail et l'innovation. Des employés passionnés et motivés sont plus enclins à chercher des solutions créatives et à surmonter les défis, ce qui peut avoir un impact direct sur les performances de l'entreprise. Le rapport de Gallup révèle une baisse préoccupante de l'engagement des employés à l'échelle mondiale, ce qui pourrait signaler un problème de gestion ou de culture au sein des entreprises. La diminution du pourcentage d'employés engagés entre 2019 et 2021 souligne la nécessité pour les dirigeants d'évaluer et d'améliorer leur approche en matière de gestion des ressources humaines.

Le texte conclut en insistant sur la responsabilité des dirigeants d'adresser cette tendance à la baisse. Cela peut impliquer l'adoption de stratégies visant à renforcer l'engagement, telles que la reconnaissance des efforts des employés, la création d'un environnement de travail inclusif et motivant, et l'offre d'opportunités de développement personnel et professionnel.

iii. L'appartenance Comme Solution Stratégique

1. Développement d'une culture d'appartenance

Créer un lieu de travail inclusif est essentiel pour garantir que chaque employé se sente valorisé, respecté et accepté. Cela ne se limite pas à une question d'éthique, mais représente aussi un avantage concurrentiel. Les recherches montrent qu'un sentiment d'appartenance accroît l'engagement, la productivité et la créativité des employés. Cependant, bâtir une culture d'appartenance nécessite des efforts, surtout dans des équipes diversifiées. Les dirigeants doivent communiquer clairement la vision et les valeurs de l'organisation, modéliser un comportement inclusif et offrir des opportunités de collaboration. En adoptant et en valorisant la diversité, en soutenant des groupes de ressources d'employés, et en promouvant la sécurité psychologique, les entreprises peuvent créer un environnement où chacun peut s'épanouir. Des formations sur la diversité et la reconnaissance des contributions uniques de chaque employé renforcent également cette culture d'appartenance, favorisant ainsi une atmosphère positive et inclusive.

2. Gestion Des Conflits Dans Les Collectivités Locales

Rendre la gestion des conflits essentielle pour assurer une performance efficace et la continuité des conflits de prestation de services dans les municipalités algériennes peut résulter de vues divergentes entre le personnel ou entre le personnel et la direction, en raison de motivations et besoins personnels différents, le conflit de rôles et de responsabilités, le désir d'autorité ou de contrôle et la poursuite des gains matériels ou moraux. Une bonne gestion des conflits organisationnels transforme l'énergie générée par le conflit en pouvoir et en impact qui prend le positif plutôt que le négatif L'objectif ici n'est pas d'éliminer le conflit mais de l'utiliser pour transformer cette énergie et ces idées des parties au conflit en bien les résultats pour l'Organisation et son personnel, Pour gérer ces conflits efficacement, les communautés locales doivent adopter des stratégies globales qui incluent la promotion d'une culture de dialogue ouvert, Formation intensive des personnels et des gestionnaires aux techniques de gestion des conflits et mise en place de mécanismes clairs et transparents de résolution des conflits. En outre, un leadership fort peut jouer un rôle crucial pour orienter les conflits vers des solutions constructives en favorisant la compréhension mutuelle et l'action collective, et les conflits peuvent être gérés par le dialogue et la négociation, Favoriser ainsi un environnement de travail positif qui favorise l'appartenance organisationnelle et assure la réalisation efficace et efficiente des objectifs.

3. Implication Active Des Employés Dans La Prise De Décision

L'implication des employés dans le processus décisionnel est essentielle pour le succès d'une entreprise. Par exemple, une petite entreprise de fabrication de meubles en Bretagne a constaté une augmentation de 25 % de ses ventes après avoir organisé des ateliers pour recueillir les idées de ses employés sur de nouveaux designs. De même, LEGO a revitalisé ses produits grâce à une consultation active de ses employés et clients, ce qui a conduit à une augmentation de 500 % de son bénéfice net en cinq ans. Pour favoriser cette culture participative, les entreprises doivent créer un environnement sécurisant où chacun peut partager ses idées, organiser des réunions régulières et encourager des retours d'expérience. Des stratégies telles que des sessions de brainstorming et des enquêtes anonymes peuvent également renforcer l'engagement des employés. En fin de compte, une telle approche non seulement améliore la motivation et la productivité, mais stimule également l'innovation, comme l'illustre le cas de Buffer, dont la structure horizontale a conduit à un taux de satisfaction des employés de 98 %.

Iv. Impact De L'appartenance Sur La Résolution Des Problèmes Organisationnels

- 1. Amélioration du climat de travail :** Le sentiment d'appartenance joue un rôle crucial dans l'amélioration du climat de travail au sein d'une organisation. Lorsque les employés se sentent intégrés et valorisés, cela conduit à une réduction des conflits interpersonnels et à une coopération renforcée

entre les membres de l'équipe. Une culture d'appartenance favorise la communication ouverte et le respect mutuel, ce qui contribue à la création d'un environnement de travail positif et harmonieux.

2. **Augmentation de la motivation et de la performance :** Le sentiment d'appartenance est directement lié à la motivation et à la performance des employés. Lorsque les collaborateurs se sentent connectés à leur organisation, ils sont plus enclins à s'investir pleinement dans leur travail, ce qui augmente leur implication. Des études montrent que les employés engagés sont généralement plus productifs et créatifs, ce qui se traduit par une amélioration globale des performances de l'entreprise. En cultivant un environnement d'appartenance, les dirigeants peuvent stimuler l'enthousiasme et l'engagement des équipes.
3. **Fidélisation des talents :** L'appartenance a un impact significatif sur la fidélisation des employés. Un fort sentiment d'identification à l'entreprise encourage les collaborateurs à rester sur le long terme, réduisant ainsi le turnover. Les organisations qui investissent dans la création d'une culture d'appartenance et qui veillent à ce que leurs employés se sentent valorisés et respectés sont mieux placées pour retenir leurs talents. Cela entraîne des économies en matière de recrutement et de formation, tout en garantissant la continuité et la stabilité au sein des équipes.

Conclusion

L'appartenance organisationnelle émerge comme un levier stratégique essentiel dans la résolution des problèmes organisationnels et dans l'amélioration de la performance des institutions contemporaines. En favorisant un climat de travail positif et inclusif, elle joue un rôle fondamental dans la motivation et l'engagement des employés, contribuant ainsi à une productivité accrue et à une créativité renouvelée. Les recherches démontrent que lorsque les membres d'une organisation se sentent valorisés et intégrés, ils sont plus susceptibles de surmonter les défis, de s'investir pleinement dans leurs missions et de contribuer à la réussite collective. En parallèle, l'appartenance organisationnelle renforce la fidélisation des talents, réduisant ainsi le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation.

Pour les dirigeants, cela souligne l'importance d'une gestion proactive qui intègre des pratiques visant à développer un environnement où chaque individu se sent respecté et écouté. La mise en œuvre de cultures d'appartenance et la promotion d'une participation active des employés dans le processus décisionnel sont des étapes cruciales pour construire des organisations résilientes et adaptables. Ainsi, l'appartenance organisationnelle ne se limite pas à un simple sentiment ; elle constitue un atout précieux pour les organisations souhaitant naviguer avec succès dans un paysage professionnel complexe et en constante évolution. En investissant dans des stratégies favorisant l'appartenance, les organisations peuvent non seulement surmonter les problèmes qui les affectent, mais aussi bâtir des fondations solides pour un avenir durable et prospère.

Références :

[1] Arab British Academy for higher Education /www.abahe.co.uk.

L'importance de l'engagement des employés. 29-06-2022. <https://workleap.com/fr/blogue/limportance-de-lengagement-et-de-la-retention-des-employes-pour-lavenir-du-travail/> consulté le : 17-10-2024.

[2] Michel Messu. **Qu'est-ce qu'avoir une appartenance dans nos sociétés dites individualistes ?**, 2011. <https://journals.openedition.org/sociologies/22854> . Consulté le 16-10-2024.

[3] Yves-C. Gagnon. **Les problèmes organisationnels : Formulation et résolution**, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2018.

[4] Albert, m. (2005). Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations. Québec: Université du Québec à Chicoutimi.

[5] BLED, A. (2024, 10 22). LIBEO. Récupéré sur <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/fonds-de-roulement>

[6] Dumay, H. D. (2011). L'identité des établissements scolaires. PUF.

[7] Joulali, m. (2007). Les conflits organisationnels entre le département marketing et le département finance dans les entreprises tunisiennes. Québec: Université du Québec à Montréal.

[8] Meier, M. B. (2010). *Manager, tout le management à l'ère digital* (éd. 3). DUNDO.

[9] Michel Barabel, O. M. (2013). *Les fondements du management* (éd. 2). (DUNOD, Éd.)

[10] Vindiolet, D. (2024, 06 19). Expert-Comptable en ligne, L'absentéisme au travail : causes, conséquences, solutions. Récupéré sur <https://www.l-expert-comptable.com/a/529730-l-absenteisme-au-travail.html#ancre-3>.

[11] ZOUBIR Sara, K. A. (2018). La gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou, Mémoire de fin de Cycle, Spécialité : management stratégique. Tizi Ouzou : Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.