

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**PROJETS D'AMÉLIORATION ET D'OPTIMISATION DE
PROCESSUS
GESTION DE LA PHASE D'IMPLANTATION**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître des sciences

PAR

© **THÉO JUSSYK**

08/2017

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, UQAR

Bruno Urli, directeur de recherche, UQAR

Daniel Leroy, examinateur externe, Université Gaston Berger à Tours, France

Dépôt initial le 28/05/2017

Dépôt final le 10/08/2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Un grand merci à M. Bruno URLI, premier soutien et conseil pour ce projet.

Un grand merci à la SOCE, société des anciens élèves ingénieurs de l'école des Arts et Métiers, et à l'ensemble de ses membres qui ont été amenés à fournir leur contribution et expérience personnel pour donner plus de cohérence entre le présent rapport et la réalité du terrain.

AVANT-PROPOS

Ce rapport a été rédigé dans le cadre de la Maîtrise en maîtrise en gestion de projet de l'université du Québec à Rimouski. Supervisé par M. Bruno URLI, il mène une recension des écrits et articles publiés dans des revues académiques. Les bases de données ayant fournis les articles sont majoritairement Google Scholar, CAIRN et ABI-inform. Le sujet ici étudié est l'implantation des optimisations de processus. Il est complété par une consultation de divers professionnels du métier qui, fort de leur expérience, ont pu apporter leurs avis et expertises.

Ledit mémoire a pour objectif de faciliter et d'améliorer la phase de transition des projets d'améliorations et d'optimisation de processus.

RÉSUMÉ

Bon nombre de projets d'amélioration ou d'optimisation de processus (quels qu'ils soient) échouent ou, du moins, n'atteignent pas complètement leurs objectifs du fait d'une phase d'implantation mal menées. Dans cette mesure, il convient donc de faciliter cette phase. Pour cela, il est important d'étudier les différents éléments gravitants autour de la gestion de processus, de leur optimisation, puis de l'implantation de cette optimisation et du changement qu'elle engendre. Ainsi, ce rapport détermine les différentes pratiques utiles à l'implantation, issues de la littérature, et les confronte à l'expérience de professionnels du milieu. Il aboutit à un outil d'aide à l'implantation, articulé en un plan d'action d'une part et une documentation sur le sujet d'autre part. Cet outil présente donc une vingtaine de pratiques, leur ordonnancement et leurs importances relatives. Il devrait permettre à tout professionnel désirant atteindre au mieux ses objectifs de projet, de bénéficier d'un guide pour ce qui est de la conduite de la phase d'implantation.

Mots clés : Gestion de projet ; Gestion de processus ; Gestion du changement ; Optimisation ; Amélioration ; Implantation.

ABSTRACT

A lot of processes optimization projects (whatever may be the process) are failing in reaching their main target goals, because of a badly managed implementation phase. A phase which would deserve to be made easier to conduct. For this, it seems important to study the different elements concerned by project and process management, by their optimization, its implementation and the change that it generates. So, this paper determines the different tasks which are useful to this implementation, according to literature and to some professional of this particular field. It results on a helping tool for implementation divided in two parts: an action plan and a documentation. This tool present more than twenty practices helping for implementation, their recommended order of execution and their importance for success. It should allow to professionals to better reach their projects goals and to be guided and supported during implementation phase.

Keywords: Project management ; Process management ; Change management ; Optimization ; Improvement ; Implementation.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	VII
AVANT-PROPOS	IX
RÉSUMÉ.....	XI
ABSTRACT	XIII
TABLE DES MATIÈRES	XV
LISTE DES TABLEAUX	XIX
LISTE DES FIGURES.....	XXI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	XXIII
CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1 LE CONTEXTE DES OPTIMISATIONS DE PROCÉDES	1
1.2 UNE OPTIMISATION MAL MENÉE.....	3
CHAPITRE 2 RECENSION DES ECRITS	7
2.1 QU'EST-CE QUE L'OPTIMISATION DE PROCESSUS ?.....	7
2.1.1 LES PROCESSUS, LEUR GESTION ET LEUR AMÉLIORATION	7
2.1.1.1 Le processus à proprement dit	7
2.1.1.2 Les différents types de processus	8
2.1.1.3 Gestion et optimisation de processus	9
2.1.2 LA GESTION DES PROCESSUS.....	12
2.1.3 LA GESTION DES PROCESSUS EN TANT QUE CHANGEMENT	18
2.1.3.1 Un changement au travers de l'optimisation des processus	18
2.1.3.2 Un changement pour l'organisation et sa structure.....	19
2.1.3.3 Un changement pour l'organisation et sa structure.....	20

2.2	LE CHANGEMENT ET SA GESTION.....	22
2.2.1	QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT ?.....	22
2.2.2	LES CAUSES D'UN MAUVAIS CHANGEMENT	26
2.2.3	LA MISE EN PLACE DE CETTE GESTION ET DU CHANGEMENT QU'IL	
INDUIT	30
2.2.3.1	Une mise en place étape par étape.....	30
2.2.3.2	La gestion de l'implantation du changement et ses facteurs clés	46
CHAPITRE 3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE.....		63
CHAPITRE 4 RESULTATS DE L'ETUDE		67
4.1	DEFINITIONS DU CADRE DE L'ETUDE ET DE SES RESULTATS	67
4.2	PREMIERE VERSION DE L'OUTIL D'AIDE A L'IMPLANTATION	70
4.2.1	PRATIQUES A METTRE EN PLACE SELON LA LITTERATURE	70
4.2.2	ORDONNANCEMENT DES PRATIQUES	75
4.3	CRITIQUE DE L'OUTIL D'AIDE A L'IMPLANTATION PAR LES	
PROFESSIONNELS DU SECTEUR	82
4.3.1	DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON	82
4.3.2	LES PRATIQUES LES PLUS UTILISEES.....	88
4.3.3	L'IMPORTANCE DE LA MISE EN PLACE DE CES PRATIQUES ET LES	
EFFORTS REQUIS	92
4.3.4	REMARQUES ET COMPLEMENTS.....	96
CHAPITRE 5 CONCLUSION GÉNÉRALE.....		99
5.1	RESULTATS ET RAPPEL DU CONTENU DE L'ETUDE.....	99
5.2	LIMITES DE L'ETUDE	105
ANNEXES		107
ANNEXES 1 : LISTE DES ACTIONS DE LA PHASE D'IMPLANTATION		
D'UN PROJET D'OPTIMISATION DE PROCESSUS ET RAPPEL QUANT A LA		
SIGNIFICATION DES PREDECESSEURS.....		108

* PRATIQUES JUGEES MOINS IMPORTANTES PAR LES PROFESSIONNELS DU CHANGEMENT	ANNEXES 1	108
ANNEXES 2 : PLAN D’ACTION DE LA PHASE D’IMPLANTATION D’UN PROJET D’OPTIMISATION DE PROCESSUS	111
* PRATIQUES JUGEES MOINS IMPORTANTES PAR LES PROFESSIONNELS DU CHANGEMENT	ANNEXES 1	111
* PRATIQUES JUGEES MOINS IMPORTANTES PAR LES PROFESSIONNELS DU CHANGEMENT	112
* PRATIQUES JUGEES MOINS IMPORTANTES PAR LES PROFESSIONNELS DU CHANGEMENT	112
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Éléments clés de Rosemann & Vom Brocke (2010)	17
Tableau 2 : Valeurs dégagés par l'étude de Schmiedel.....	21
Tableau 3 : Questionnaire de vérification des conditions du changement (Dakkak, Chater et al. 2012)	38
Tableau 4 : Gérer le volet humain du changement - Bareil (2004)	49
Tableau 5 : Type de stratégie du changement (Soparnot, 2013)	50
Tableau 6 : Types de résistances au changement (Soparnot, 2013)	50
Tableau 7 : Quelle stratégie engendre quelle résistance ? (Soparnot, 2013)	51
Tableau 8 : Conduites de gestion souhaitables lors d'une transition (Collerette, Schneider et al, 2003)	52
Tableau 9 : Comment les dirigeants peuvent-ils aider les cadres à relever les trois enjeux de tout changement majeur? (Rondeau et Bareil, 2009)	58
Tableau 10 : Descriptif des tâches planifiées et de leurs différents liens	77
Tableau 11 : Fréquence d'utilisation des pratiques d'implantation du changement.....	89
Tableau 12 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté.....	91

Tableau 13 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté 94

Tableau 14 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté 95

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Efficacité des changements organisationnels	4
Figure 2 : Echech des objectifs en fonction de la maturité du projet.....	5
Figure 3 : Les classifications de Palmberg (2009).....	8
Figure 4: Cycle de vie de gestion de processus	18
Figure 5 : Le changement structurel	19
Figure 6 : Interactions entre les sous dimensions du changement.....	25
Figure 7 : Modèle de transition organisationnelle	29
Figure 8 : Les trois étapes du changement selon Carter (2008).....	32
Figure 9 : Processus de gestion du changement (Dakkak, Chater et al. 2012).....	40
Figure 10 : Processus de changement organisationnel (MITRE, 2013)	41
Figure 11 : Les cinq phases articulées suivant trois différents processus (Baseti 2002)	44
Figure 12 : Cycle de vie du changement (PMI, 2013).....	61
Figure 13 : Démarche méthodologique	65
Figure 14 : Cycle de vie du projet et la phase d'implantation qui le compose.....	69
Figure 15 : Diagramme de Gantt de la phase d'implantation.....	80
Figure 16 : Rôle des répondants dans le projet.....	84

Figure 17 : Expérience des répondants dans la gestion de projet.....	84
Figure 18 : Types de processus améliorés.....	85
Figure 19 : Types de processus optimisés selon le type d'amélioration	86
Figure 20 : Types d'améliorations menées par les répondants	86
Figure 21 : Types d'améliorations menées par les répondants les plus expérimentés.....	87
Figure 22 : Types de gestion de processus	88

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

PMI Project Management Institute.

PMBOK Project Management Body Of Knowledge.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 LE CONTEXTE DES OPTIMISATIONS DE PROCÉDES

Depuis toujours les pays les plus développés ont produit sans retenue et en s'intéressant uniquement à des objectifs simples de capacités de production, de qualités et de bénéfices à la vente. Cependant, depuis plusieurs décennies et avec l'essor constant de la mondialisation, le transfert des connaissances et des technologies s'est accru de manière considérable ouvrant les marchés à une concurrence féroce et importante. Ainsi, de nos jours, cette concurrence, venant souvent des pays en développement, confronte les entreprises des pays développés à une main d'œuvre à bas prix et des conditions de travail plus propices aux bénéfices de l'entreprise. Elle les force à une rationalisation des méthodes de travail et une écoute particulière des besoins du client, qui peut à tout moment partir chez la concurrence, le tout réduisant de plus en plus la durée de vie des produits, et forçant donc une innovation de plus en plus rapide. Comme le dit Michel Thiry, fondateur et gestionnaire associé de Valense Ltd., cité par Cabrey & Aughey (2014), « The economy is changing at the global level. Cultures are shifting. We're moving from a western business approach to a culture of countries in accelerated development ». Le monde change de manière accélérée.

Pour survivre, ces entreprises n'ont que peu de choix : s'adapter ou mourir. Alors, pendant que nombre d'entre elles mettent la clé sous la porte ou déménagent vers des pays en développement, celles qui ne peuvent ou ne veulent pas subir ce sort changent leurs méthodes de travail. Alors, les objectifs changent, le profit ne se base plus sur le prix de vente mais sur celui du coût de production réduit, de cette façon le bénéfice ne change pas,

mais les prix de ventes sont plus compétitifs. Reste alors la question du comment réduire ces coûts ?

Bon nombre de scientifiques se sont penchés sur la question et c'est de cette façon que de nombreuses méthodes diverses et variées (Kanban, Kaizen, Lean, ...) ont pu voir le jour. L'optimisation s'effectue donc avec l'objectif de réduire le coût de production d'une unité, en réduisant le temps nécessaire, le coût de la main d'œuvre, le coût des matériaux nécessaires, ... Certaines entreprises réduisent ainsi la qualification de leur main d'œuvre au détriment de la qualité du produit, alors que d'autres réduisent la quantité de matière première utilisée. L'optimisation se pose donc comme étant un changement. Changement définie par le Project Management Institute (PMI, 2013) comme étant « une approche cyclique et structurée pour faire évoluer des individus, groupes ou organisations de leur état actuel à un futur état engendrant des bénéfices » [traduction libre].

D'autant plus que dans le monde actuel, l'aspect écologique est devenu primordial, de par son implantation dans les consciences sociales ou l'impulsion que lui donnent les gouvernements en imposant certains critères aux entreprises. Alors, les organisations doivent en permanence surveiller leurs consommations et leurs déchets sous peine d'amende ou de mauvaise image auprès des consommateurs découlant toujours à une baisse de profit économique, motivation de toute entreprise.

« Change is inevitable and organizations that manage it effectively will pull ahead of their competition » (Cabrey & Aughey, 2014). Ainsi, l'entreprise d'aujourd'hui est confrontée à un besoin d'optimisation quasi constant et doit mettre en place des solutions de plus en plus innovantes afin de se placer favorablement face à une concurrence elle aussi grandissante. Elle doit incorporer le changement au cœur de son fonctionnement afin de devancer ses compétiteurs. L'organisation étend donc parfois sa structure courante de gestion de et par projet à ce besoin d'optimisation et innove, s'améliore, optimise par le biais de cette gestion de projet. C'est comme cela qu'apparaissent les projets d'optimisation de procédés et leur gestion codifiée, visant à assurer le bon déroulement du projet et l'atteinte de l'objectif fixé, du but premier : Améliorer, ou plutôt, s'améliorer. Elle agit

donc comme une entité à part entière, elle apprend de son environnement, réfléchit pour élaborer des solutions meilleures et améliorer sa situation, l'optimiser, afin de se placer favorablement sur le marché. Elle cherche le confort, le confort économique, car il est celui qui devrait normalement donner satisfaction à ceux qui la composent.

Les projets ainsi développés apparaissent donc sous formes d'innovations et/ou changements qui ont tout intérêt à être gérés en mode projet. Car, comme on le sait, la gestion de projet permet une définition claire du besoin et des objectifs à atteindre pour le remplir. Elle permet de désigner des responsables qui auront donc des objectifs clairs de délais, budget, contenu, engendrant un environnement plus propice à la satisfaction du/des besoins en questions. De plus, la nature même du projet (unicité, valeur ajoutée) est synonyme de changement et correspondrait donc à l'optimisation à mettre en place. Un mode projet clairement défini par le PMI au travers du PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).

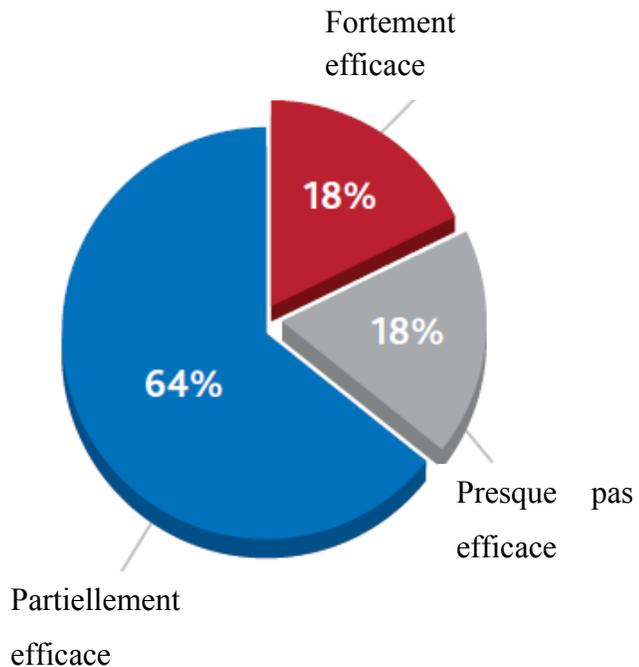
Cependant, un bon nombre de ces changements n'atteignent pas leurs objectifs et se heurtent à des obstacles et freins qu'ils n'arrivent pas à surmonter et s'avèrent alors être une perte de temps et d'argent pour l'organisation qui les met en place. L'optimisation et le changement qu'elle représente s'avère donc être souvent mal menée, qu'elle soit exécutée en mode projet ou non.

1.2 UNE OPTIMISATION MAL MENE

Un grand nombre d'optimisations mises en place n'atteignent jamais pleinement leurs objectifs et ne répondent donc pas à tous les besoins de l'organisation qui les met en place. Ils sont alors une perte d'argent et souvent rebutent les organisations à investir dans de nouvelles optimisations.

Ainsi, près de 50% des initiatives de changements échoueraient, seul 18% des changements organisationnels seraient vraiment efficaces et 15% des fonds investis dans les initiatives de changements stratégiques seraient perdus et donc dépensés sans le moindre

bénéfice (Cabrey & Aughey, 2014). Tous les auteurs ne sont bien sûr pas d'accord sur les chiffres, mais ce qui est alarmant c'est qu'ils s'accordent sur l'aspect critique de la situation. En effet, d'autres parlent de 70 % des programmes de changement qui se solderaient par un échec. Ce résultat est confirmé par l'étude « Trends in Business Transformation 2009 » de Capgemini Consulting menée auprès de 302 dirigeants d'entreprise représentant 10.000 salariés dans le monde. Un bilan très déconcertant d'autant plus si l'on s'intéresse à l'évolution de l'efficacité du changement en fonction du temps. Une étude de Towers Watson (2013)¹ révèle que bien que 55% des commanditaires du changement définissent leur changement comme efficace sur le court terme, seul 25% le définissent comme tel sur le long terme, soit un taux d'échec de 75%.



Source: *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic*, [modifié] Initiatives, Mars 2014

Figure 1 : Efficacité des changements organisationnels

¹ <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management>

Reported Organizational Project Management Maturity Level		% of on-time projects	% of on-budget projects	% of projects meeting original goals and business intent
		High	67%	68%
Medium		55%	58%	67%
Low		39%	44%	53%

Source : *PMI Survey 2012*

Figure 2 : Echec des objectifs en fonction de la maturité du projet

Toujours dans le même sujet, le PMI a mené une étude en 2012 auprès de professionnels de la gestion de projet, montrant le pourcentage de projet réussis en fonction de leurs niveaux de maturité. Cette étude révèle que plus de 30% ne respectent pas leurs objectifs initiaux en termes de coûts, délais et contenu.

En effet, beaucoup de ces changements sont souvent mis en place au travers de projets gérés de façon inefficace ou même en n'utilisant pas du tout les méthodes de gestion de projet telles que décrites dans le PMBOK. On constate de nombreux échec, dans le cas de la gestion de projet en général, mais surtout dans le cas des projets menant à des changements organisationnels, tels que les optimisations de processus. Ceci révèle donc que les organisations voulant mettre en place des projets d'optimisations les gèrent mal, elles n'agissent pas au bon moment ou elles assurent mal l'implantation de leurs projets. Burnes (2005) révèle un taux d'échec de ce type de projets de 80% et l'explique par une mauvaise gestion du changement. On constatera donc que même si les chiffres ne sont pas tous les mêmes, bien plus de la moitié de ces projets échouent. De plus, comme on l'a vu, prêt de la moitié des changements mis en place de manière efficace, se révélaient vains sur le long terme. C'est donc bien cette phase d'implantation du changement, le moment où l'on passe de l'avant à l'après, le moment où la nouveauté est assimilée par les acteurs directs dudit changement, qui fait souvent défaut.

Ceci peut s'expliquer par plusieurs raisons, comme le fait que le couple gestion du changement/gestion de projet n'est pas suffisamment considéré comme il le devrait. Effectivement, depuis trop longtemps les gestionnaires de projets pensent que leurs compétences permettent de mener à bien un changement. Cependant, comme le souligne Kolodny (2004), « les organisations devraient bénéficier de la synthèse des deux approches, mais ne le font pas ». Il est donc temps que la gestion du changement soit considérée comme un mode de gestion à part entière.

Il est donc à constater dans les mentalités, le fonctionnement des organisations et la littérature un manque de prise en considération du couple gestion du changement/gestion de projet alors que les projets d'optimisation de processus sont parmi ceux avec le plus grand taux d'échec, et souvent à cause d'une mauvaise gestion et d'une mauvaise prise en considération des différents facteurs et éléments composant ce type de changement.

Alors, il apparaît important de s'intéresser à la gestion de la phase d'implantation des projets d'optimisation de processus au sein des organisations en tant que changement, afin d'apporter une complémentarité à la vision, uniquement projet, actuelle. Pour cela, il est donc important de définir clairement toutes ces notions avant d'aller plus loin dans cette étude.

CHAPITRE 2

RECENSION DES ECRITS

2.1 QU'EST-CE QUE L'OPTIMISATION DE PROCESSUS ?

2.1.1 Les processus, leur gestion et leur amélioration

Dans un contexte économique où les ressources sont de plus en plus rares et où les attentes des clients sont de plus en plus importantes, les organisations se concentrent de plus en plus sur la recherche d'économies et de performances. Cette recherche les mènent à des solutions d'améliorations peu coûteuses tel que l'optimisation des processus qui sont déjà en place au sein des organisations mais qui mériteraient une certaine amélioration afin de gagner en efficacité et d'économiser des matières premières, du temps de production,...

Mais tout d'abord, on peut se demander qu'est-ce qu'un processus ?

2.1.1.1 Le processus à proprement dit

De nombreuses définitions plus ou moins détaillées tentent de cerner la notion de processus. Nous allons nous intéresser à celle exposée par Harrington en 1991 et citée par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ, 2009) qui définit le processus comme étant :

« toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats »

Ainsi, on constate l'aspect global pris par un processus, dont la nature réside dans la valeur ajoutée. Il est donc important pour une organisation de mener à bien ses processus et procédés, afin d'être la plus compétitive. Pour les mener de la façon la plus efficace, ces organisations se penchent sur leur gestion et leur organisation, comme on l'énonçait précédemment, se concentrent sur leur optimisation (Vergidis, Tiwari et al. 2006).

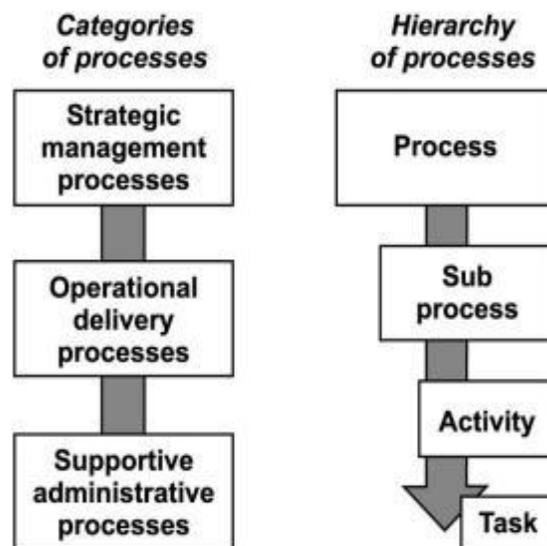
Cependant, l'optimisation de ces processus varie, du fait que ceux-ci varient entre eux. Il en existe des types différents, de différentes natures et il n'est pas possible d'appliquer n'importe lequel dans n'importe quelle situation. C'est pourquoi, lorsqu'une organisation met en place ou améliore un processus, elle-même ou en s'inspirant de procédés existants, il est important qu'elle étudie cette nature afin d'utiliser le bon procédé, la bonne amélioration qui convient à ses besoins (Andersson, Bider et al. 2005).

Pour cela, il est donc important de définir et d'étudier les différents types de processus existants.

2.1.1.2 Les différents types de processus

En effet, il est important de faire de plus amples distinctions au sujet de ces procédés et de les distinguer en plusieurs catégories. Ainsi, il existe plusieurs types de classification. La première propose trois types de processus (Palmberg 2009) :

- Les processus opérationnels : Ce sont les principaux processus, ils sont le cœur de métier de l'organisation qui les met en place et ont pour objectif de permettre à l'organisation de remplir sa mission.



Source: Palmberg, K. (2009). "Exploring process management: are there any widespread models and definitions?" *The TQM Journal* 21(2): 203-215.

Figure 3 : Les classifications de Palmberg (2009)

- Les processus de support : Ils sont là pour aider à la bonne tenue des processus opérationnels. Ils sont par exemples mis en place par les ressources humaines.
- Les processus de management stratégique : Par exemple les processus de planification stratégique, ou de contrôle et supervision des autres processus.

Ces différents types de processus sont également à hiérarchiser en quatre volets, les processus, les sous-processus, les activités et les tâches (Palmberg 2009).

Ces différents types de procédés sont donc intégrés par les organisations, et doivent être gérés au mieux, afin d'optimiser les performances de celle-ci.

2.1.1.3 Gestion et optimisation de processus

Après avoir défini les processus, nous sommes donc en mesure de déterminer et d'explicitier ce qu'est l'optimisation de processus. Car, un processus, possède dans ses caractéristiques naturelles diverses des particularités qui lui sont propres. Cependant une analyse de celles-ci, pousse parfois à constater un manque d'efficacité à un certain niveau (tâche, activité, sous-processus) du processus, et donc un besoin d'amélioration. Et c'est en cela que réside l'amélioration de processus, qui poussée à son maximum et bien gérée devient l'optimisation de processus. On pourrait donc dire que le fait d'optimiser un processus opérationnel est en soit, un processus de support.

En ce sens, on peut distinguer plusieurs types d'optimisations de processus qui se répartissent sous trois formes (Jasmin 2013) :

- La réingénierie : c'est l'optimisation la plus radicale et souvent la plus innovante. Elle vise à modifier le processus en entier et à en établir un autre. C'est une refonte de l'ensemble du processus et de ses sous-groupes. Si elle est la plus innovante, c'est parce que c'est par une réingénierie qu'un processus innovant est mis en place, car on a considéré que le processus précédent était devenu obsolète et méritait d'être remplacé par une nouvelle solution.

- La redéfinition technologique : cette redéfinition est plutôt une amélioration unique qu'une optimisation, car elle est aisément réversible et ne fait que changer un maillon de la chaîne. Elle correspond à la réingénierie d'une composante du processus plutôt qu'à l'ensemble du processus.
- L'utilisation de méthodes : c'est l'optimisation la plus courante. Elle consiste à utiliser des méthodes d'optimisation telles que le Lean, le Kanban, ... Cette optimisation est généralement semblable à celle de la redéfinition technologique mais, selon la méthode utilisée, l'optimisation en question est souvent mieux dirigée et plus rigoureuse.

À cela, on pourrait ajouter qu'une redéfinition technologique, qu'elle utilise une méthode particulière ou non, variera selon qu'elle affecte tel ou tel niveau du processus (sous-processus, activité ou tâche) et que l'utilisation de méthodes est loin d'être le meilleur type d'optimisation, du fait que bien souvent les organisations se contentent de calquer une méthode ayant bien fonctionné ailleurs pour faire de même chez elle, alors qu'il conviendrait d'adapter ladite méthode à leurs propres besoins (Armenakis and Bedeian 1999, Basseti 2002, Jasmin 2013, Vom Brocke, Schmiedel et al. 2014)

Le recensement des écrits ne révèle pas de modèle ou de plan d'optimisation de processus à proprement dit, du fait que les optimisations sont structurées différemment selon la forme qu'elles prennent. Cependant on y trouve tout de même certaines étapes qui apparaissent comme primordiales à toute optimisation (Jasmin 2013) :

- Description du processus : par une documentation du processus, on peut avoir une vue d'ensemble de ses opérations. Cette étape doit, entre autre, déterminer le type de processus à optimiser.
- Circonscription de la problématique : grâce à la base de données recueillie, il est possible de déceler les tâches, activités et sous-

processus, du processus, qui font perdre en performance. Cette étape permet de déterminer le niveau du processus où l'optimisation fera effet.

- Identification des objectifs : en fonction des problèmes dégagés, on peut déterminer un fonctionnement idéal pour le processus. De ce processus idéal, on retient les améliorations possibles et fixe les objectifs de l'optimisation. Cette étape doit déterminer le degré d'impact de l'optimisation.
- Planification d'action : une fois les objectifs fixés on peut planifier l'implantation des solutions élaborées. Il est également important de prévoir un suivi de l'implantation et un contrôle des résultats obtenus.

On constate donc que la première étape est la plus importante de toutes, car sans celle-ci il est impossible de discerner le point du processus nécessitant une optimisation. Cette étape doit d'ailleurs être mise en place sur l'ensemble des processus de l'entreprise (Jasmin 2013) et permet une cueillette d'informations utiles à plus que de l'optimisation (notice de fonctionnement, fiches de sécurité, ...). De cette façon, et en étudiant régulièrement les données recueillies on pourra au fur et à mesure optimiser l'ensemble des processus de l'entreprise en les ayant auparavant priorisés selon leur manque à gagner, en terme de performance, et de leur potentiel d'optimisation (Jasmin 2013).

Ainsi, on voit bien que les étapes énoncées précédemment doivent s'étendre à l'ensemble des processus de l'organisation et devraient être mises en place par une équipe de gestionnaires agissant de manière rigoureuse et méthodique.

En effet, il apparaît que la mise en place d'une gestion des processus de l'organisation est capitale pour rendre les optimisations plus performantes. Celle-ci permettra à ladite organisation « de connaître la performance de ses processus et leurs importances respectives » (Jasmin 2013).

2.1.2 La gestion des processus

Ayant vue la nature des processus et que ceux-ci font partie intégrante des organisations qui les mettent en place, nous avons donc pu constater la nécessité de les optimiser. La revue de littérature nous montre que ce domaine de connaissance a souvent été mentionné par les chercheurs qui l'ont appelé « amélioration de processus », « simplification de processus », « réingénierie de processus », ... Autant de noms et recherches sur lesquels Elzinga et al, citée par Lee and Dale (1998), ont conclu en 1995 :

« Many companies are engaged in assessing ways in which their productivity, product quality, and operations can be improved. A relatively new area of such improvements is business process management (BPM). »

Soulignant ainsi l'importance de la BPM, ou en Français, de la gestion de processus.

La gestion de processus a donc pour nature d'améliorer lesdits processus et permet, comme dit précédemment, de connaître la performance des différents processus de l'organisation et de les prioriser pour ladite amélioration (Jasmin 2013). Zairi (1997) nous précise que la gestion des processus est:

« A structured approach to analyse and continually improve fundamental activities such as manufacturing, marketing, communications and other major elements of a company's operations. »

De tout cela, il ressort donc que la gestion de procédés est une approche structurée, analytique, pluridisciplinaire et améliorant continuellement les processus ainsi gérés (Lee and Dale 1998). De plus, Cattan et al. (1999) nous précisent que les méthodes de gestion de processus, quelles qu'elles soient ont pour mission d'améliorer les processus du fait des « deux niveaux du management des processus, leur maîtrise et leur optimisation ».

Ainsi, on constate que pour optimiser les processus, la gestion par processus se présente comme une structure de choix. Cependant, faut-il encore étudier la façon de mener une telle gestion. Dans cette mesure Vom Brocke, Schmiedel et al. (2014) présentent, pour réussir cette gestion, dix principes à suivre:

- Prendre en compte le contexte de la gestion des procédés. Principe d'ailleurs repris par Jasmin (2013), affirmant qu'il ne faut pas uniquement calquer une recette existante.
- Conserver une certaine continuité. La gestion de processus doit être exercée en permanence, pas juste pour un projet.
- Développer les connaissances de l'organisation par le biais de cette gestion, afin d'assurer un certain apprentissage.
- Globaliser la vision de la gestion des procédés, et ne pas se concentrer au seul procédé à améliorer, celui-ci est sûrement lié à d'autres et peut les influencer.
- Institutionnaliser la gestion des processus par le biais d'une centralisation de celle-ci, et afin que la méthode soit de plus en plus efficace.
- Impliquer les parties prenantes de cette gestion dans sa mise en place et son fonctionnement. Les personnes affectées par celle-ci doivent s'y investir sinon elles s'y opposeront.
- Définir clairement et de manière commune à l'organisation, ladite gestion. Il est important que le vocabulaire employé ou les démarches mises en œuvre soient compris de tous.
- Identifier un objectif à cette gestion et lui donner un sens pour l'organisation en question
- Rester simple dans le déploiement et le fonctionnement de cette gestion. Il ne faut pas que les acteurs et parties prenantes se

perdent dans un plan trop complexe, faisant perdre de vue les objectifs directs.

- S'approprier la technologie, et l'utiliser à bonne escient pour une gestion fonctionnant correctement.

Le recensement des écrits effectué par Palmberg (2009) à ce sujet révèle plusieurs définitions pour la gestion par processus. Du moins, deux définitions, pour les deux types de gestion qu'une organisation peut mettre en place. Car les processus peuvent être gérés, par l'organisation qui les met en place, individuellement ou de manière groupée. La gestion individuelle prévoit une amélioration des procédés de manière indépendante les uns des autres et sous-entend que les processus doivent être gérés au cas par cas et améliorés de manière continue. La gestion groupée décrit une possibilité de gérer l'ensemble des processus de l'organisation afin de les soumettre à une dynamique commune.

La gestion individuelle est décrite par Palmberg (2009) en cinq étapes :

- La sélection du processus : Elle consiste en une analyse de l'environnement du processus géré, de la valeur ajoutée par celui-ci, clients, fournisseurs du processus, collecte de données.
- La description du processus : Elle définit le processus et ses étapes, ses activités, l'enchaînement de celles-ci, l'architecture technologique du processus. Cette étape permet de comprendre le processus et de discerner les sources de ses éventuelles failles.
- L'organisation de gestion : Grâce à l'étape précédente, la nature et le type du processus sont maintenant connus et il est donc possible d'y assigner un responsable en corrélation avec cette nature. Il pourra ainsi mettre ses compétences au service de la gestion du processus.
- Mesures du processus : Cette étape permet de déterminer les performances de toutes les activités et tâches mises en place au cours du

processus. Les éventuelles failles seront déterminées à cette étape, et c'est de ces résultats qu'il est primordial de déceler une potentielle amélioration du procédé.

- Amélioration du processus : Compte tenu des informations recueillies dans les 4 étapes précédentes, on met en place, dans cette étape, les mesures visant à améliorer les performances du processus.

La gestion groupée est quant à elle décrite en 4 étapes, et elle est basée sur la méthodologie de Biazzo & Bernardi (2003), qui est la seule proposée dans la littérature:

- La description des processus : Étapes décrivant les différents processus de l'organisation de manière holistique.
- La visibilité des processus : qui d'une part pose les relations entre architecture de processus et structure organisationnelle (qui vise à gérer lesdits processus et doit donc s'adapter à leur architecture) ; et d'autre part, formalise le fonctionnement du processus.
- Méthode de gestion : À cette étape, une méthode de mesure de performance doit être déterminée, avec des indicateurs de performance correspondant à la stratégie de l'organisation.
- Méthode d'amélioration : Cette étape est celle où, en accord avec les résultats portés par la méthode établie à l'étape précédente, la méthodologie d'amélioration est établie. C'est là que sont désignés les points faibles du processus et les meilleurs façons d'y palier.

Ces modes gestion sont donc différents, bien que ressemblants. On constate que le deuxième adopte un point de vue essentiellement holistique. Mais on peut se demander s'il n'est pas possible d'effectuer un entre deux. Car, malgré l'aspect holistique de la deuxième méthode qui affirme pertinemment que l'on ne peut gérer les processus indépendamment les uns des autres, mais de manière groupée, nous venons de voir que les procédés varient en types et natures et ne sont donc pas à gérer

de la même façon. Une gestion groupée traitant individuellement chaque type et nature de processus dans une seule dynamique globale serait donc plus pertinente.

De plus, on pourrait assimiler la gestion de processus à une gestion de portefeuille de projets. Un ensemble de processus répondant à une visée stratégique globale servant l'ensemble de l'organisation mais divisé et géré par plusieurs personnes ou des équipes de personnes. Les responsabilités et processus peuvent, de cette manière, être répartis selon leur nature et les compétences des gestionnaires, de manière relativement indépendante et afin d'obtenir une gestion pertinente et correspondant audit processus. Cependant, l'ensemble de ces procédés, bien que gérés par des équipes différentes, serait chapeauté par une direction des procédés afin d'assurer une coordination et une motivation commune, le tout se rapprochant d'une structure en bureau de projet.

De cette façon, l'application de la gestion des processus peut être réalisée par une sorte de bureau des processus, dont l'implantation implique une nouvelle répartition des responsabilités. La littérature n'est pas unanime, mais Jasmin (2013) en dégage trois rôles fondamentaux et communs :

- Le directeur des processus : il est le sommet stratégique du bureau de gestion et est le promoteur de ce type de gestion. Il encourage le reste de l'organisation à suivre la gestion par processus. Il peut également avoir le rôle de communicant avec la direction générale de l'organisation.
- Le référent de processus : il est le responsable d'un processus (voir plusieurs). C'est lui qui s'assure de la performance et du bon fonctionnement de ces processus, il a comme objectifs d'atteindre des processus optimisés et s'intéresse de près aux procédés dont il est responsable. Il devrait être choisi de façon à accorder processus et compétences.
- L'architecte des processus : il est celui qui crée la méthodologie de gestion des processus. Son rôle est de fournir les bons outils aux référents de processus.

Il est à ajouter que les référents n'agissent pas seuls, mais sont aidés par le centre opérationnel de l'organisation (les exécutants) et doivent répartir des rôles (formels ou non) de façon à former des équipes par processus avec des analystes, des ingénieurs, des testeurs, ... et tout autre rôle nécessaire à la gestion des processus telle que décrite précédemment.

Tableau 1 : Éléments clés de Rosemann & Vom Brocke (2010)

Élément clé	Explication
Alignement stratégique	Les processus doivent être alignés sur les priorités de l'entreprise, sans quoi il est impossible d'atteindre la performance.
Gouvernance	Pour la réussite de cette gestion, il est nécessaire de créer de nouveaux rôles et responsabilités pour tous les niveaux de l'organisation.
Méthodes	Les méthodes telles que le <i>Lean management</i> viennent supporter la gestion par processus en fournissant outils et démarches permettant l'amélioration.
Technologies de l'information	Les technologies de l'information ont une fonction déterminante sur l'analyse des processus, la modélisation, l'automatisation et diverses autres formes de support. La technologie est centrale parce qu'elle ouvre la porte à l'amélioration de la performance.
Individus	Les individus travaillant dans les processus revêtent une importance clé puisque ce sont eux qui sont les plus aptes à améliorer les performances grâce à leurs compétences et leurs connaissances du processus.
Culture	La culture a un impact majeur sur la réussite de la gestion par processus, en particulier sur la capacité à conserver les améliorations à long terme

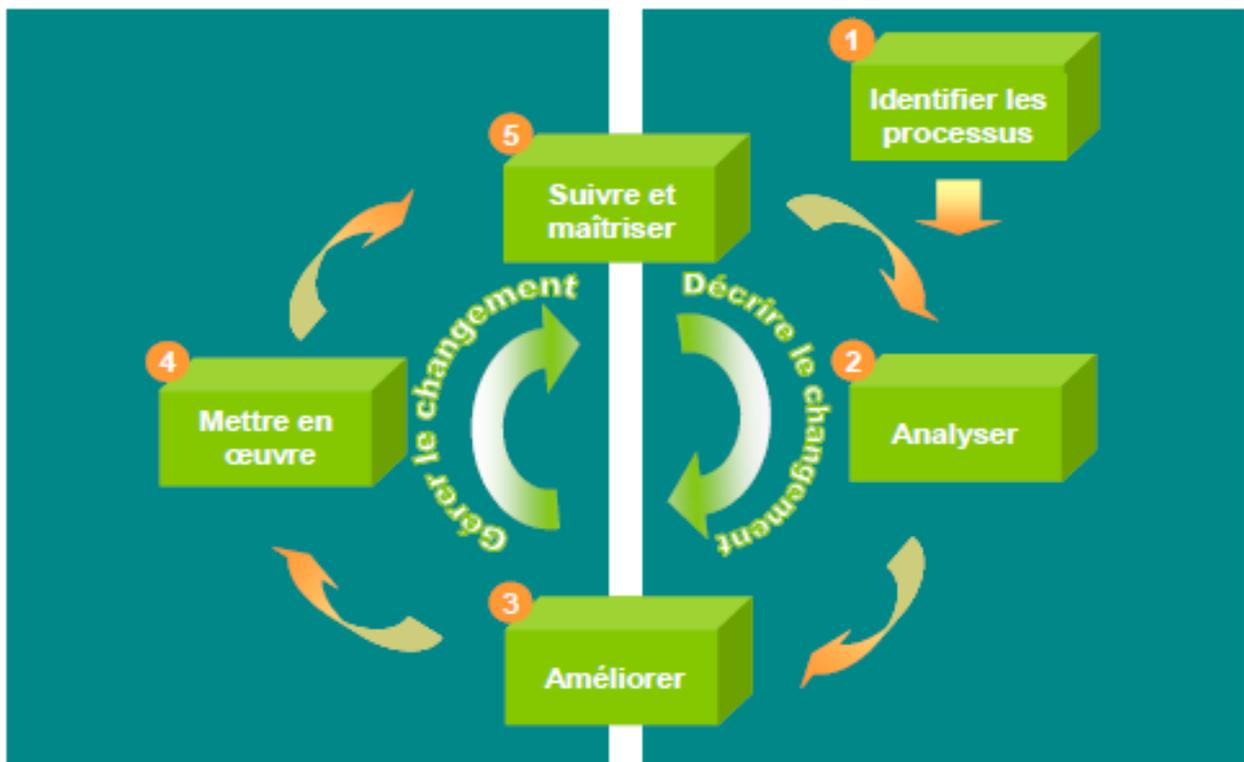
On constate même que les éléments clés proposés par Rosemann & Vom Brocke (2010) ne sont pas sans rappeler la phase d'implantation d'un bureau de projet, qui doit suivre la stratégie globale de l'organisation, respecter sa culture, redistribuer les responsabilités de processus en fonction des compétences ou même

établir des méthodologies de gestion, évolutives et répondant aux résultats de gestions passés et répertoriées dans une base de donnée commune.

La gestion des processus se rapproche en cela de la gestion de projet par bureau de projet, qu'implanter une telle gestion est source de changements. Changements des responsabilités, de la culture d'entreprise mais surtout changement des processus et des méthodes de travail. Car la gestion des processus ne génère pas un changement uniquement en phase d'implantation, mais également en phase de fonctionnement.

2.1.3 La gestion des processus en tant que changement

2.1.3.1 Un changement au travers de l'optimisation des processus



Source : Jasmin, E. (2013). "Gestion par processus et optimisation des processus." Groupe de travail - Optimisation des processus.

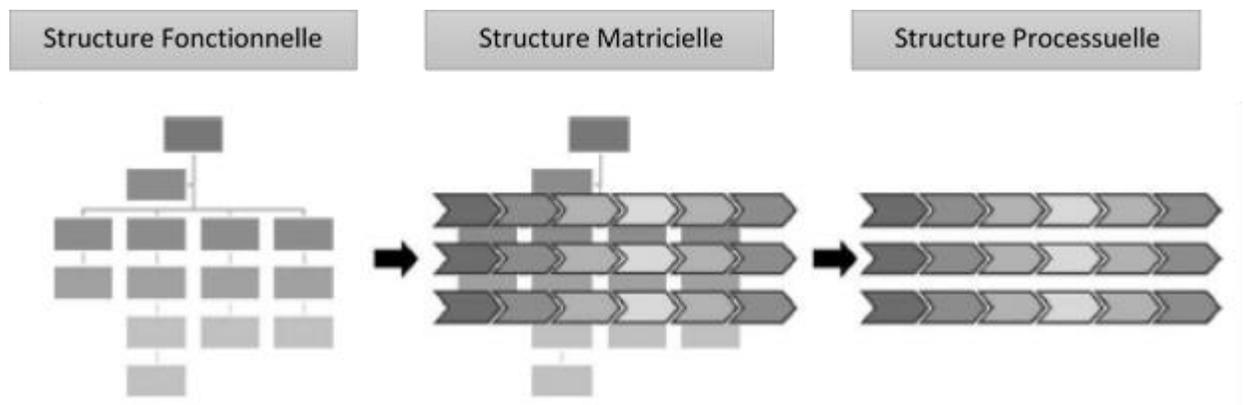
Figure 4: Cycle de vie de gestion de processus

Le cycle de vie de gestion par processus est révélateur du changement constant que génère la gestion des processus. Il suit, entre autres, les étapes énoncées précédemment et a comme ligne directrice l'amélioration, le changement des processus concernés. On constate donc bien que la gestion des processus a pour objectif final, l'optimisation des processus employés, elle conduit à ce changement qu'il faut savoir gérer.

On s'aperçoit donc que l'optimisation des processus est génératrice de changement par le biais du changement entraîné sur ces processus, mais aussi sur l'organisation en elle-même dont le changement structurel en est la preuve. Effectivement, fonctionner par processus, avec des gestionnaires de processus visant à optimiser l'organisation par le biais de ses procédés, est certes capital, comme nous l'avons vue en première partie, mais pour que cela soit bien mené, un changement s'opère dans l'organisation. Le changement génère donc un autre changement, et l'on perçoit l'intérêt de suivre le principe d'institutionnalisation du changement afin qu'une fois la gestion par processus mise en place, ou que simplement le premier changement, dû à la première optimisation ait été effectuée, les suivants soient plus simples et plus efficaces.

2.1.3.2 Un changement pour l'organisation et sa structure

En effet, pour une gestion des processus efficace, un changement structurel est exigé, il faut donc évoluer d'une structure fonctionnelle classique à une structure processuelle.



Source: Palmberg, Klara, 2010, « *Experiences in implementing process management: a multiple-case study* », Business process management journal.
Figure 5 : Le changement structurel

Cependant, tous les auteurs ne s'accordent pas pour dire qu'une structure processuelle pleine serait bénéfique à l'organisation. Celle-ci étant pour autant nécessaire à la bonne tenue de la gestion de processus, la majorité s'accorde pour dire qu'un changement radical est bien trop risqué simplement puisque ils ont constatés que de nombreuses entreprises sont retournées à la structure fonctionnelle après avoir essayé la toute processuelle. C'est un constat que même Hammer (2007) s'est résolu à faire après avoir défendu le tout processuel.

Les études montrent donc qu'une structure matricielle est à favoriser, mais ne comporte pas que des avantages. En effet, la cohabitation de deux structures à pouvoir égal est généralement source de jeux de pouvoir et de conflits internes (Jasmin 2013). Il est donc préférable de faire en sorte que la structure fonctionnelle conserve plus de pouvoir, de par l'ancienneté de ses membres, mais il peut être utile, afin d'assurer la cohabitation et collaboration des deux structures, de confier le rôle de référent de processus à un membre de la structure fonctionnelle qui s'investira dans la gestion de processus (Palmberg 2009). La structure à favoriser est donc matricielle à partie fonctionnelle forte.

2.1.3.3 Un changement pour l'organisation et sa structure

Ce changement de structure entraîne bien sûr un changement au niveau du fonctionnement interne de l'organisation à un tel point, qu'il en affecte la culture. Car, si la structure change et que la culture ne change pas, la gestion des processus ne pourra être efficace, du fait qu'il apparait assez communément que l'organisation possède une culture « orienté sur elle-même, ses actions étant menées pour sa propre existence » (Jasmin 2013) alors que l'optimisation de processus sous-entend une amélioration vis-à-vis du client et du marché, qui est en perpétuelle évolution.

Ainsi, une étude menée au sujet des valeurs culturelles des organisations a révélés quatre d'entre elles appuyant la démarche de gestion des processus (Schmiedel, Vom Brocke et al. 2013) :

Tableau 2 : Valeurs dégagés par l'étude de Schmiedel

Delphi study: CERT values	Literature review: BPM values (vom Brocke and Schmiedel, 2011)	
Customer orientation	Customer orientation	The focus on customers as the driver and goal of business processes
Excellence	Continuous improvement	The focus on the constant revision of extant conditions and processes to eliminate possible shortcomings
	Innovation	The focus on creative changes that fundamentally renew business processes and/or their outcomes
	Leanness	The focus on the efficiency of business processes, i.e. the streamlining and simplification of business processes
Responsibility	Quality	The focus on excellence and optimum performance
	Responsibility	The focus on commitment, inner engagement and duty
Teamwork	Cross-functional orientation	The focus on processes rather than functional departments, i.e. the all-encompassing perception of various organizational functions along the core business process

Source: Schmiedel, T., B. Jan vom and J. Recker (2013). *"Which cultural values matter to business process management?"* Business Process Management Journal

Cependant, ces valeurs ne sont pas aisées à mettre en place, du fait qu'il est toujours difficile de changer les valeurs d'une organisation, et du fait que, comme dit précédemment, les organisations sont généralement orientées sur elle-même. Schmiedel, Vom Brocke et al. (2013) le soulignent:

« While the four CERT values may be considered opposing and provide an explanation for the apparent difficulties of realizing a BPM culture in practice, they should be considered complementary as only their simultaneous presence makes up a BPM culture »

Toutefois, nous ne nous intéresserons pas plus à ce changement culturel, car ce n'est pas l'objet de ce travail.

On a alors pu constater que la gestion des processus et leur optimisation engendre de nombreux changements qu'il faut ainsi pouvoir gérer. Deux gestions, l'une dépendant de l'autre, nous allons maintenant nous intéresser à la gestion du changement et à ses caractéristiques.

2.2 LE CHANGEMENT ET SA GESTION

Ainsi, nous avons vu que pour bien mener et bien implanter une optimisation de processus, il est important de savoir piloter le changement qu'elle apporte. C'est pourquoi, nous allons étudier ce qu'est le changement, comment le gérer, comment l'amener, et comment le rendre durable.

2.2.1 Qu'est-ce que le changement ?

Comme nous l'avons déjà dit en première partie, le changement est un élément capital pour toute organisation, ainsi Klarner et Raisch (2013) citent Greenwood & Hinings (1996) en disant que « Organizational adaptation to dynamic environments has been identified as a major element in maintaining competitiveness ». De cette façon, si le changement apparait sous la forme d'une optimisation, il est donc d'autant plus primordial qu'il soit bien mené, du fait du caractère indispensable de l'optimisation, pour l'organisation (cf. partie 1.1).

Il est très souvent défini en tant que processus lui-même, et particulièrement comme une transformation (Dakkak, Chater et al. 2012). La définition que nous garderons sera que le changement est un processus de transformation affectant structures et compétences et ponctuant l'évolution des organisations (Hafsi et Fabi, 1997). Selon Pendlebury, Grouard et Meston (1998), le changement répond même à quatre principes :

- Le principe de globalité : le changement influe sur les différents vecteurs d'activités de l'entreprise. Même s'il est concentré sur une part de celle-ci, il faut adopter une vision globalisée.
- Le principe de rupture : le changement s'exprime par un déséquilibre qui ne disparaît qu'une fois le changement effectif.
- Le principe d'universalité : le changement requiert la participation de tous les salariés de l'entreprise.
- Le principe d'indétermination : le changement n'est pas totalement maîtrisé, il crée une incertitude liée au déséquilibre mentionné précédemment.

Ce changement est présent depuis bien longtemps dans nos organisations, mais comme nous l'avons dit, le contexte économique l'a profondément modifié. Alors qu'auparavant il suffisait de maîtriser l'interne de l'organisation, il faut désormais répondre à des contraintes fixées par l'externe, entre autre par les clients. Il en résulte « des changements, qui souvent ont été ressentis, à juste titre, comme des contraintes et même des épreuves » (Collerette et al., 2001) car on a demandé aux exécutants de faire plus mais avec les mêmes ressources. En ajoutant cette contrainte aux obligations de changement décrites plus haut, le changement est devenu quelque chose de redouté ou tout du moins rejeté, en règle générale, car il apporte un contexte nouveau, souvent inconnu.

Mais étudions plutôt les caractéristiques du changement. Selon Armenakis et Bedeian (1999) et AUTISSIER, GIRAUD et al. (2013) le changement est composé de quatre catégories, divisées en sous-dimensions :

- Le contenu : « la substance des changements organisationnels contemporains [...] [c'est-à-dire] les cibles des efforts de changement » (Armenakis and Bedeian (1999) cités par AUTISSIER, GIRAUD et al. (2013))
 - L'étendue : c'est le périmètre d'action du changement, une organisation, une unité, ... un processus. (Benjamin & Levinson, 1993)

- La portée : c'est le degré d'importance du changement, ainsi AUTISSIER, GIRAUD et al. (2013) décrivent deux types de portées, l'incrémentale et la radicale. Le premier est une adaptation d'un changement ayant déjà eu lieu dans l'organisation et la deuxième est la mise en place de méthodes de travail encore inconnues de l'organisation.
- Le contexte : il est décrit par les contraintes de l'environnement du changement et de l'organisation qui le met en place (Armenakis and Bedeian 1999).
 - L'origine : C'est un facteur important et d'une grande importance quant au contexte, car comme Pettigrew et al. (2001, p. 700), cités par AUTISSIER, GIRAUD et al. (2013) le disent : « Le passé est vivant dans le présent et peut façonner le futur émergent ».
 - La nature de la décision : elle définit le changement selon qu'il soit planifié ou émergent, ceci prenant donc en compte le fait que les gestionnaires du changement l'ont, ou non, initiés volontairement dans le cadre habituel, définit.
- Le processus de changement : c'est le changement en lui-même et les actions qui sont menés lors de sa durée, tenant compte de la réponse qui y est apportée par les exécutants de l'organisation (Armenakis and Bedeian 1999).
 - L'approche : selon comment le changement est amené, il sera plus ou moins bien reçu par les exécutants et cette approche est donc à grandement prendre en compte. AUTISSIER, GIRAUD et al. (2013) ont discernés dans leur revue de littérature selon des travaux de Myers et al. (2012) et Oreg et Sverdlik (2011) le changement dirigé, impulsé de la direction, le changement facilité impliquant toute l'organisation du changement et le tout étant influencé par le niveau de liberté des exécuteurs du changement.

- La durée : la durée du changement est un facteur important puisqu'il apparait que plus le changement est long plus son succès est compromis. C'est dans cette mesure que Cooke-Davies (2002, p. 186) pense que la durée d'un projet doit être limitée à 3 ans et voir à une année idéalement.
- Les résultats du changement : nous avons vu avec l'étude de Towers Watson (2013) que bien que 55% des commanditaires du changement définissent leur changement comme efficace sur le court terme, seul 25% le définissent comme tel sur le long terme, soit un taux d'échec partiel de 75%. Ceci appuyant Armenakis and Bedeian (1999) qui précisent que les résultats du changement peuvent être évalués selon des critères tels que la capacité à survivre, la performance de ce changement, les comportements des individus et les réactions affectives. Autissier, Giraud et al. (2013) affirment ici que c'est cependant la dimension du contenu qui influe le plus sur les résultats, et

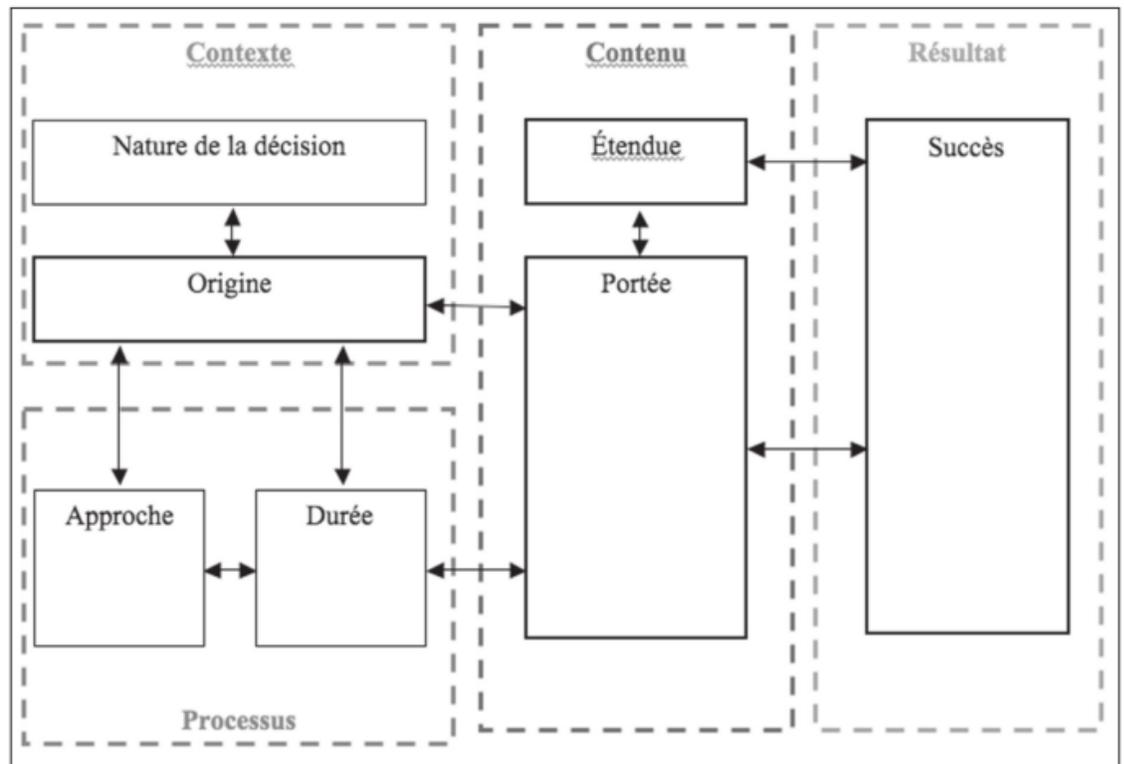


Figure 6 : Interactions entre les sous dimensions du changement

que c'est donc celle-ci la plus primordiale (figure 6)

Ainsi, le changement, apparaissant comme primordial pour les organisations qui vivent en contexte turbulent, et ayant été défini précédemment, nous allons voir comment la littérature explique son fort taux d'échec. Car, tel que décrites dans la partie 1.1, les optimisations et changements qu'elles génèrent sont globalement mal menés.

2.2.2 Les causes d'un mauvais changement

Le changement est donc globalement mal géré par les organisations, entre autre, parce qu'il n'est pas géré comme tel. Il n'est que rarement mis en place dans les organisations une gestion du changement, au même titre qu'une gestion des processus. Ceci, et le contexte économique du changement, engendrent généralement l'apparition de nombreux problèmes.

Collerette et al. (2001) ont dégagé quatre phénomènes qui compliquent la gestion du changement et appuie sur l'importance de gérer celui-ci de manière appliquée :

- La rupture : les personnes qui impulsent le changement demandent parfois que ce changement soit radical à tel point que l'on doit « oublier » le passé, l'avant du changement. Cette rupture provoque (comme pour la gestion des processus) des perturbations sur la culture de l'entreprise, surtout pour celles où de fortes traditions sont ancrées et où l'ancienneté des acteurs du changement est élevée. Ce manque de dynamisme ralentit donc l'acceptation du changement.
- L'éclatement : Il arrive parfois que le changement étant nécessaire, il soit décidé de l'opérer, cependant on ne sait pas forcément dans quelle direction aller. Une multitude d'options et de choix se présentent donc, poussant les acteurs du changement à prendre des « décisions à la fois difficiles, risquées et angoissantes ». À cela Collerette (2001) propose, selon une revue de la Harvard Business Review (avril 2001) plusieurs

options qui sont parfois difficilement conciliables, mais qu'il faut « parfois faire coexister » et qui alimentent cet éclatement.

- La récurrence : Le besoin continu de renouvellement, d'innovation ou d'amélioration étant constamment présent, du fait de l'évolution permanente du marché, une fois un changement terminé, un autre commence. Et c'est cette quête d'amélioration perpétuelle qui rend la phase de changement récurrente.
- La simultanéité : Changement signifie passage de l'avant à l'après. Or lors de cette phase de transition il apparaît la nécessité de garder l'organisation en vie. On ne peut pas se permettre de stopper toute activité chaque fois que l'on désire mener un changement organisationnel. De ce fait, il existe une période (la transition) durant laquelle l'ancien processus coexiste avec le nouveau, une simultanéité complexe nécessitant parfois une charge de travail supérieure.

On comprendra donc que ces quatre facteurs sont à surveiller de près et à gérer de manière attentionnée afin qu'ils ne perturbent pas négativement le changement.

En plus de ces phénomènes, Collerette et al. (2001) ont déterminé six problèmes de gestion du changement dans les organisations :

- Le choix de la stratégie de changement : choisir une stratégie de gestion pour le changement et prendre celle qui apportera les meilleurs résultats n'est pas toujours chose aisée pour un gestionnaire et génère souvent des problèmes.
- Le changement et l'implantation de technologies de l'information : implanter de nouvelles technologies engendre souvent des changements sur de nombreux plans (méthodes de travail, compétences nécessaires, restructuration salariale, ...). Il est donc capital de savoir gérer le passage de l'ancienne à la nouvelle technologie, surtout s'il s'agit d'une technologie nouvelle ou de l'information.

- La capacité d'adaptation au changement : La résistance au changement est très souvent en cause dans l'échec de la mise en place d'un changement. C'est pourquoi l'adaptabilité humaine au changement est aussi importante pour les gestionnaires qui mènent de telles opérations et sont destinés à s'y heurter.
- La communication en phase de changement : Une résistance au changement est souvent due à une mauvaise information sur le changement, des fausses idées et l'intense conviction que c'était mieux avant. Conviction qui tend à complaire l'humain dans sa situation et à refuser le changement, mais qui révèle surtout un manque cruel de communication et de mise à disposition de l'information.
- Le contexte agité et complexe dans lequel est mené le changement : comme déjà évoqué précédemment, le contexte turbulent et la complexité des entreprises chahutent la gestion du changement et la rendent moins aisée à mener.
- La phase de transition du changement : la phase d'implantation du changement est une des plus complexes à gérer et génère un fort taux d'échec dans les mesures de changement (Towers Watson, 2013), qui une fois mises en place sont trop vite abandonnées par les gestionnaires qui, du fait de l'aspect récurrent du changement, doivent « se consacrer à d'autres dossiers » (Collerette et al., 2001). En rajoutant la simultanéité de l'avant et de l'après lors des phases de transition, la résistance farouche des opposants au changement, et le manque de communication pouvant intervenir dans cette phase, on constate qu'elle est en proie à de nombreux facteurs perturbateurs la rendant difficile à mener.

Dans le « Change management leadership guide », la Ryerson University reprend, en 2011, certains de ces problèmes comme étant les principaux freins au changement (résistance au changement, communication et transition mal gérées) mais

rajoute à ceux-ci la mauvaise gestion du temps et du budget, des facteurs clés dans tout projet. Ce guide énonce 8 problèmes :

- Trop de complaisance
- Mauvais support du leader
- Mauvaise vision stratégique
- Mauvaise communication sur le changement
- Mauvaise gestion des obstacles
- Succès à courts-termes trop peu présents
- Abandon de l'accompagnement du changement trop tôt, par trop de confiance quant à sa réussite
- Mauvaise implantation du changement dans la culture



Source: The MITRE corporation, 2013. "Transformation Planning and Organizational Change", www.mitre.org/publications, september 2013

Figure 7 : Modèle de transition organisationnelle

On s'aperçoit alors, de la présence de nombreux freins touchant les changements tels qu'ils sont menés lors de la mise en place de mesures d'optimisation de processus (mise en place d'une gestion des processus au sein de l'organisation). Il est donc important de se pencher sur chacune des phases de ce changement et de le mener du début à la fin, au cours de ses trois phases (avant, pendant, après).

Ici, l'implantation du changement est définie par cette phase de transition organisationnelle qui démarre avec l'intention de changer et d'atteindre le « Future State ». Une transition qui se décompose elle-même en trois étapes et se définit comme suit (Syre, 2011) :

- Lâcher prise sur l'ancien état, ce qui change
- Passer par la zone neutre, mélangeant ancien et nouveau.
- Adopter pleinement la nouveauté, ce qui a changé

Soit le laps de temps compris entre le moment où le changement est pleinement conçu et prêt à être implanté, et le moment où il est pleinement implanté et pleinement effectif. Transition que j'appellerais également, de par sa nature profonde, « implantation » ou « mise en place » du changement.

Il serait donc utile et important pour assurer la meilleure réussite et une économie de temps, d'argent et de ressources, lors de projets d'optimisations de processus, d'étudier la phase d'implantation, ou selon le Syre (2011) de transition, entraînant la mise en place desdits projets. Il peut être intéressant d'analyser la marche à suivre et les différentes étapes qui assureront la réussite de cette phase du changement engendrant la réussite et la pleine fonctionnalité de l'optimisation en question.

2.2.3 La mise en place de cette gestion et du changement qu'il induit

Comme nous l'avons vu, le changement obéit à de nombreuses contraintes, notamment pour ce qui est de l'optimisation de processus. Nous allons donc voir plus en détails la mise en place de la gestion de l'implantation du changement que nous avons précédemment détaillée et la bonne tenue de celle-ci.

2.2.3.1 Une mise en place étape par étape

La littérature ne s'accorde pas sur une réelle marche à suivre pour la tenue de la phase d'implantation, et les démarches ne sont presque jamais les mêmes, dans les

détails, cependant on peut en dégager quelques similitudes. Ainsi, des auteurs tels que Carter (2008), Austin et Currie (2003) décrivent le changement comme se déroulant en trois étapes globalement similaires :

- Avant le changement lui-même, avant l'Action : Situation actuelle non satisfaisante, préparation de l'environnement dans lequel aura lieu le changement. Avènement de celui-ci.
- Pendant le changement, l'Action : Mise en place de la situation voulue, cohabitation des deux situations
- Après le changement, après l'Action : La situation non satisfaisante est abandonnée au profit de la situation voulue qu'il faut donc pleinement adopter

Malgré ces similitudes, ils apportent chacun des visions différentes mais pas nécessairement incompatibles, à l'image d'Austin et Currie (2003) qui définissent ainsi les étapes de l'implantation du changement :

Initiation du changement :

- Afficher de l'intérêt au changement et aux acteurs
- Surveiller les signes de mal être (colère, anxiété, tristesse, dépression)
- Communiquer de manière répétée sur le changement
- Définir l'avant, l'après et ce qui restera comme avant
- Marquer la fin de l'avant respectueusement

Pendant :

- Tirer profit des divergences naissantes (les personnes favorisant le changement doivent être encouragées et devenir des leaders)

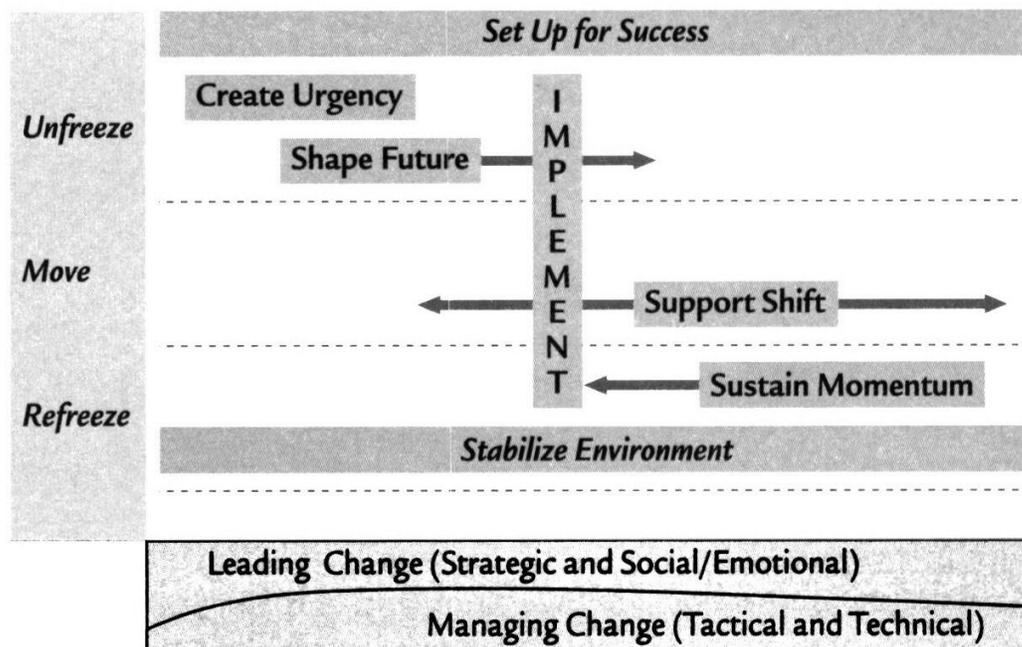
- Éveiller les consciences, petit à petit, quant à l'avancement du changement et au non-retour en arrière
- Utiliser la phase de transition comme vecteur de créativité (faire participer l'ensemble de l'organisation)
- Souligner le caractère temporel de la transition en changeant les règles (mise en place des formations, ...)

Après :

- Souligner le fait que les nouvelles actions servent les objectifs initiaux

Quant à Carter (2008), il les définit par un schéma et précise que ce changement sera effectif à condition de posséder les stratégies, compétences et structures adéquates au changement.

En effet, les stratégies de changement sont des outils qui lient l'action à la raison du changement en précisant la marche à suivre. Ces stratégies définissent les différentes priorités d'actions de changement et aident à le garder gérable en définissant ses limites.



The "Unfreeze, Move, and Refreeze" portion of this model is adapted from Kurt Lewin's "Three Stages of Organizational Change" model.

Figure 8 : Les trois étapes du changement selon Carter (2008)

Carter (2008) précise que grâce à des stratégies bien construites on permet à l'organisation de mieux comprendre les objectifs du changement et on augmente ainsi ses chances de succès.

Les compétences, telles que les définit Carter (2008) sont celles que l'on inculque aux acteurs du changement et à ceux qui pourraient le subir, afin que ceux-ci l'acceptent plus facilement. Ces compétences sont celles transmises par les diverses formations qui acclimatent les acteurs à la nouveauté.

Enfin, les structures orientées vers le changement sont : les emplois destinés à agir pour le changement, les autorités poussant à faire ces actions, les groupes d'emplois articulés selon le changement, l'étendue du pouvoir des manager, et les mécanismes de coordinations. Structures de long terme auxquelles s'ajoute la structure de court terme qui a pour objectif de soutenir les acteurs du changement (Waterman selon Higgins, 2005).

Ce modèle du changement, Carter (2008) le décompose donc en trois parties, composées elles-mêmes de divers éléments :

- « Unfreeze » ou l'avant changement :
 - « Set up for success » ou la préparation du succès: Cette étape est cruciale pour la réussite du changement, elle consiste à définir ce que l'on va abandonner lors du changement et les objectifs, en terme de devenir, pour « ce que l'on veut changer» (Carter, 2008). Ainsi, ce qui restera bientôt du passé entamera d'ors et déjà une métamorphose dirigée, vers un cap précis et chaque acteur aura un rôle et des responsabilités fixées.
 - « Create urgency » ou créer l'urgence : C'est une phase dont l'objectif est d'alerter les consciences sur une situation qui doit changer. À ce moment, il faut montrer aux membres de l'organisation que ne pas changer c'est courir à la catastrophe. Carter (2008) mentionne même l'intérêt de créer de l'anxiété afin d'attiser ce sentiment d'urgence.

Anxiété qu'il faut bien sûr contrôler afin d'éviter l'apparition d'un mal-être trop prononcé.

- « Shape future » ou donner forme au future : Cette étape intervient directement après l'apparition du sentiment d'urgence et de l'anxiété mentionnés précédemment. Elle se doit, en quelque sorte, de remonter le moral des troupes alors que celui-ci vient juste de chuter. Pour cela, cette phase prévoit de faire naître de l'espoir chez les membres de l'organisation en leur montrant à quel point la situation pourrait être améliorée, à quel point elle pourrait changer. Grâce à cette étape, les acteurs du changement auront plus la volonté de suivre ses initiateurs puisqu'ils auront une idée de ce que ce dit changement apporterait à tous. Cependant, cette forme du futur doit rester crédible et en adéquation avec les valeurs de l'organisation et de ses membres.
- « Move » ou l'Action de changement :
 - « Implement » ou le lancement du changement : C'est donc après les trois précédentes étapes que l'action de changement doit avoir lieu. Cette action est caractérisée par le début de « l'après », ce qui doit être mis en place. C'est donc lors de l'action que le changement débute car c'est ici que la nouveauté se concrétise et apparait, alors qu'auparavant elle avait juste été évoquée. Cette étape est plutôt un jalon qui définit vraiment le début de la mise en mouvement de l'organisation vers le changement, le passage à l'acte.
 - « Support shift » ou l'organisation de support au changement : Le changement est parfois une situation mal vécu et déroutante pour certains membres de l'organisation, en tout cas aux débuts de celui-ci, car lorsqu'il n'est pas encore bien ancré et implanté, on n'en ressent pas immédiatement les effets bénéfiques. Une fois le mouvement du changement enclenché, il est donc important de

décélérer l'éventuelle présence de quelques détracteurs du changement et autres opposants qui voudront, à la moindre occasion, revenir à l'avant changement. Afin de contrer cette volonté, l'organisation doit prendre appui sur ses membres enclins au changement et, de manière à ce que celui-ci ait bien lieu, les convaincre encore plus des bénéfices qu'il apporterait afin qu'ils véhiculent l'idée à travers l'organisation. Pour optimiser cette étape, il convient d'analyser les liens entre détracteurs et défenseurs du changement, afin d'utiliser des éventuels liens de confiance entre ceux-ci pour que les messages favorables au changement des défenseurs atteignent plus efficacement les détracteurs que si c'était l'organisation qui les émettait.

- « Refreeze » ou la solidification du changement :
 - « Sustain momentum » ou entretenir le changement : C'est à ce moment que les avancés du changement doivent être soulignés, que les attitudes positives au changement doivent être encouragées ou encore récompensées. Le changement et tout ce qui le fait avancer de manière positive doit s'intensifier et perdurer, jusqu'à l'assimilation totale de ce changement par l'organisation. Carter (2008) propose plusieurs méthodes telles que celles énoncées précédemment, mais l'efficacité de celles-ci ou même le contenu de l'éventuelle démarche adéquate à cet entretien du changement ne sera pas évoqué dans ce document, de par les dimensions de motivation salariale que cela implique et qui sont externes à la problématique présentement étudiée. En tout cas, cette étape a pour objectif de faire visualiser aux acteurs du changement que celui-ci apporte beaucoup de positif à l'organisation, à condition qu'ils l'acceptent et agissent en sa faveur. La dynamique doit, à ce point du changement, être lancée et être favorable à celui-ci, de telle sorte que les aspects positifs de celui-ci,

remplacent, dans l'esprit de tout acteur, les souvenirs de l'ancienne situation.

- « Stabilize environment » ou stabiliser l'environnement de travail :
 Dans la continuité de la précédente, cette étape vise à cristalliser le changement tout juste effectué, elle vise à le faire perdurer. Ainsi, il faut continuer de souligner les avantages du nouveau système de fonctionnement, il faut récompenser les porteurs de ce changement et ceux qui y ont été favorable afin que le changement s'institutionnalise et que ces récompenses et cette communication envoie le message claire de l'utilité du changement et du soutien qu'il faut lui porter. De plus, avec une telle institutionnalisation du changement et avec le message envoyé au sujet de l'importance de porter les changements menés, le prochain changement sera plus soutenu par les acteurs de l'organisation.

Dans une autre, mais similaire, dynamique des trois étapes du changement (Avant, Pendant, Après), Dakkak, Chater et al. (2012) décomposent la mise en place d'un changement étape par étape, par le biais d'une étape de « préparation » au changement, d'une étape de « vérification » du changement, et d'une étape d' « action » et de « stabilisation » du changement. Je présente ici les trois étapes, mais nous allons voir que la première ne traite que très peu de l'implantation du changement en soit. Alors, ce changement serait, selon Dakkak, Chater et al. (2012), à réaliser comme suit :

- La préparation : Cette phase doit diagnostiquer les éventuels problèmes de l'organisation et les points importants du changement. Mais, c'est également à ce moment que l'organisation doit se préparer, elle et ses acteurs du changement, à travers une communication efficace, point beaucoup plus intéressant pour cette étude, qui ne s'intéresse pas à la conception du changement. Pour cela, il faut :

- Donner un sens au changement en répondant au pourquoi de celui-ci, ce qui fait que le changement est, si non nécessaire, avantageux et bénéfique pour l'organisation.
 - Déterminer ce qu'il faut changer et comment le changer. En identifiant les objectifs à atteindre, il est aisé d'identifier ce qu'il faut changer, d'identifier « où sont les écarts » et donc les points à améliorer. De plus, il faut, pour atteindre ces objectifs, identifier les facteurs clés du succès et les points essentielles du changement relativement à l'environnement de l'organisation et les différents acteurs du changement, ainsi il est possible de déterminer le « comment du changement »
 - Enfin, et pour que cette étape et ses composantes soient un succès, il est important d'impliquer les acteurs du changement, par le biais de l'encouragement d'attitudes favorables à celui-ci.
- La vérification : Étape durant laquelle on étudie la nécessité du changement et le climat dans lequel il aura lieu en se basant sur les aspects culturels, stratégiques, humains, économiques, organisationnels et techniques, afin de s'assurer que les conditions d'un changement réussi soient bien réunies. Pour cela il faut observer si :
 - Les acteurs perçoivent l'utilité du changement
 - Les acteurs perçoivent l'importance (pour l'organisation) d'atteindre les objectifs du changement
 - L'organisation dispose des personnes et compétences suffisantes pour ledit changement
 - Le climat de travail est propice (en termes de relations interpersonnelles)

- La direction de l'organisation s'engage et se montre désireuse du changement
- Il n'y a pas plusieurs changements majeurs en cours, simultanément.

Pour ces différents points, Dakkak, Chater et al. (2012) proposent le tableau 3 visant à déterminer le climat de changement de l'organisation selon une pondération de ces six facteurs. Ainsi, si le total des points (a+b+c+d) est compris entre :

- +9 et +12 : Le climat est «favorable »
- +1 et +8 : Le climat est « plutôt favorable »
- -8 et 0 : Le climat est « plutôt défavorable »
- -12 et -9 : Le climat est «défavorable »

Tableau 3 : Questionnaire de vérification des conditions du changement (Dakkak, Chater et al. 2012)

Affirmations Questions	D'accord (+2)	Plutôt d'accord (+1)	Indifférent (0)	Plutôt en désaccord (-1)	En désaccord (-2)
1) Les agents perçoivent que le changement proposé leur est utile.					
2) Les agents perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir de l'organisation.					
3) L'organisation a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le processus du changement.					
4) Au niveau des relations de travail, le contexte est propice.					
5) La direction affiche clairement son intérêt pour le changement.					
6) Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus durant la mise en œuvre d'un SMI.					
Total	a	b		c	d

À cette étape il est aussi utile de fidéliser les acteurs du changement à celui-ci et à la nouveauté qu'il engendrera dès le début, et ceci par le biais de formations initiées en amont de l'apparition éventuelle de problèmes (Dakkak, Chater et al. 2012). Ainsi, l'éventuelle résistance au changement de certains acteurs se verra affaiblie, et les mentalités seront plus propices à accepter la nouveauté.

- L'action et la stabilisation : Selon Dakkak, Chater et al. (2012), cette phase contient toute la mise en place du changement lui-même. Ils insistent cependant sur la préparation et le suivi, ou « pilotage », des acteurs du changement ainsi que leur implication positive dans ce processus. Ainsi il faudrait pour cette étape :
 - Convaincre les acteurs du changement que celui-ci est utile et qu'il est source d'amélioration pour eux comme pour l'organisation.
 - Convaincre ces acteurs qu'en plus des dites améliorations, les nouvelles méthodes sont meilleures et qu'il faut les appliquer
 - Rapprocher les différents services de l'organisation afin de favoriser la communication et la correction d'éventuelles erreurs. Cette communication entre services et donc entre types d'acteurs permet de sortir des compétences de l'expert (rencontre des acteurs de terrain).
 - Élaborer les différents nouveaux outils et méthodes avec ceux qui s'en serviront post-changement.
 - Former ces acteurs à la communication et élargir leur savoir en termes de relations interpersonnelles. La communication est un levier du changement, il faut donc l'utiliser efficacement.
 - Modéliser la démarche à suivre pour la mise en place du changement en tant que tel.
 - Mettre en place un pilotage efficace menant les corrections nécessaires et apportant le soutien indispensable aux acteurs du changement.

Donc, la vision de Dakkak, Chater et al. (2012) pour la mise en place du changement suit un schéma (figure 9) décomposé en plusieurs étapes qui s'avèrent différentes de celles présentées par les autres auteurs. Ils se focalisent plus sur la conception dudit changement que sur sa mise en place auprès des acteurs et de l'organisation. Il est tout de même intéressant de souligner leurs apports en termes de différentes communications à suivre

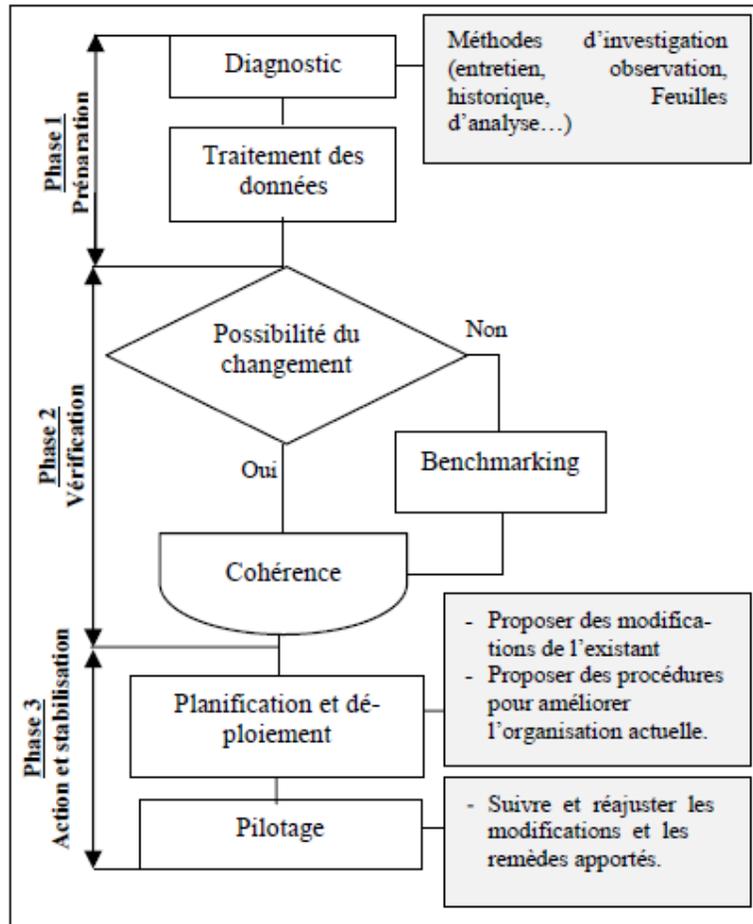


Figure 9 : Processus de gestion du changement (Dakkak, Chater et al. 2012)

changement ou encore en termes de « vérification » du climat relatif au changement, régnant dans l'organisation.

D'autres méthodes telle que celle du MITRE (2013) utilisent un découpage différent avec plus d'étapes pour mettre en place la transition au sens où l'entend le Syre (2011) (et tel que décrite en 2.2.2) :

- 1) Délimiter le changement : identifier les parties prenantes, les coûts et les avantages du changement
- 2) Donner forme au changement : Montrer la nécessité du changement

- 3) Conduire l'engagement : Impliquer les acteurs dans la planification du changement et la validation des coûts et bénéfices
- 4) Établir une infrastructure de changement : Introduire de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, un nouveau management
- 5) Entretenir le changement : Mesurer l'avancé du changement, ses succès et erreurs, prendre des mesures en conséquence.

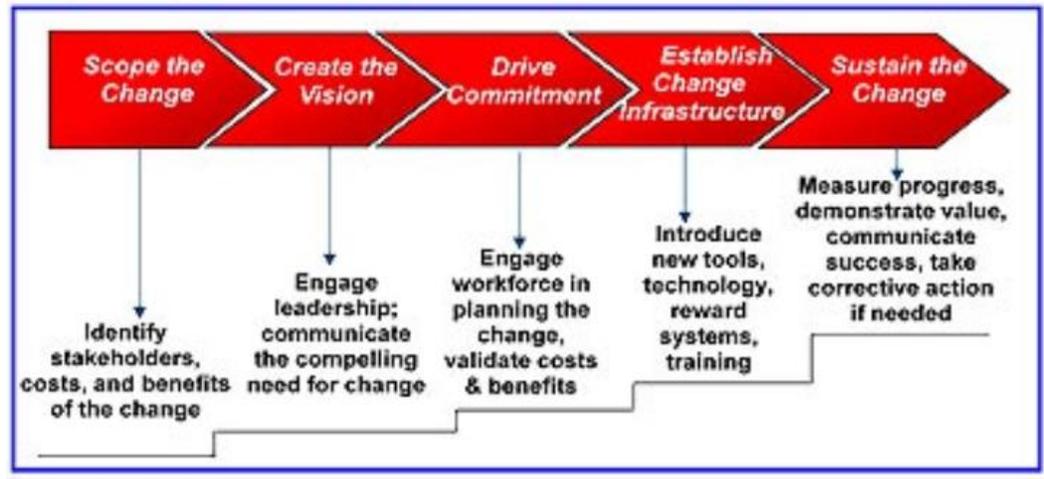


Figure 10 : Processus de changement organisationnel (MITRE, 2013)

Ou également Kotter (1996) et ses huit étapes :

1. « Create a sense of urgency » ou Créer le sentiment d'urgence: en décrivant aux acteurs du changement une opportunité fugace, les rassemblant et accroissant leur motivation
2. « Build a Guiding coalition » ou Construire une équipe montrant la voie du changement : Elle devra guider les autres acteurs, les rassembler, les coordonner,...montrer l'exemple.
3. « Form a strategic vision and initiatives » ou Élaborer une vision et des initiatives stratégiques: Ces dernières pourront, venant directement des différents acteurs, faire prendre forme au changement et aux visions ainsi émises, à condition de bien les orienter et de les gérer.

4. « Enlist a volunteer army » ou Rassembler un groupe conséquent de volontaires: Ces personnes porteront le changement car elles y croiront personnellement. Cependant, ce groupe doit être suffisamment conséquent pour exercer une influence positive sur le reste de l'organisation.
5. « Enable action by removing barriers » ou Permettre le changement en enlevant les barrières qui s'y opposent: Ainsi, tout ce qui s'oppose au changement (style de management bureaucratique, culture conservatrice, système de récompense n'encourageant pas les initiatives, ...) doit être supprimé. Cela montre la volonté de l'organisation à changer et les efforts qu'elle fait en ce sens. Pour identifier ces barrières, il peut être utile d'identifier d'éventuelles raisons d'échecs passés.
6. « Generate short-term wins » ou Souligner les réussites à court termes : les moindres petits succès favorables au changement doivent être identifiés, répertoriés et communiqués pour indiquer aux acteurs que les efforts développés jusqu'alors ne sont pas vains et portent leurs fruits. Ceci les encouragera à poursuivre et convaincra les derniers réfractaires au changement.
7. « Sustain acceleration » ou Adapter son changement : il faut entretenir le changement et s'adapter rapidement pour garder le cap, et ne pas ralentir la marche. Ainsi, il faut corriger ce qui ne va pas immédiatement et s'adapter stratégiquement à la situation quotidienne de l'avancement du changement et non pas foncer tête baissée en suivant une feuille de route préalablement établie et potentiellement devenue caduc.
8. « Institute change » ou Institutionnaliser le changement : il faut donc inculquer les nouvelles pratiques de manière efficace et durable au sein de l'organisation, afin de s'assurer qu'elles ne seront pas abandonnées. Un suivi doit être réalisé pour ne pas abandonner les acteurs à leur propre sort, une fois la période de neutralité (où l'avant et l'après cohabitent) passée et éviter que ceux-ci ne régressent et ne rejettent le changement.

Bareil (2016) propose, quant à elle, plusieurs étapes pour « réussir son projet de transformation » qui s'appliquent à notre phase d'implantation. En effet, outre la phase originale de vérification proposée également par Dakkak, Chater et al. (2012), elle propose:

1. L'adhésion au plan de transformation : Pour cela il faut communiquer sur celui-ci, permettre aux acteurs d'exprimer leur vision et « il faut que les cadres [responsables du changement] se sentent soutenus par le responsable du changement et par le décideur »
2. La mobilisation des acteurs :
 - a. Définir le changement et ses effets
 - b. Communiquer activement
 - c. Concevoir des formations
 - d. Mobiliser globalement, dans toutes les unités
3. Le transfert d'apprentissage : Former et suivre la formation
 - a. Identifier les éventuels obstacles structurels
 - b. Proposer des outils d'adaptation aux acteurs
 - c. Vérifier l'évolution de l'assimilation des connaissances et agir en conséquence
4. La transition. Étape durant laquelle le gestionnaire du projet ou du changement doit:
 - a. Rassembler les acteurs autour d'objectifs (et succès) à court terme réalistes
 - b. Tester des améliorations sur de courtes durées
 - c. Encourager la créativité

- d. Développer la capacité d'adaptation au changement des acteurs
 - e. Souligner les réussites
5. Le regard vers l'avenir : faire un bilan des étapes précédentes, mesurer les gains et surveiller les effets sur l'ensemble de l'organisation. Le tout dans un environnement joyeux.

Certains auteurs, à l'image de Basseti (2002), présentent des points de vue différents et intéressants puisqu'en plus de 5 phases de « fiabilisation » du changement, elle articule sa méthode à l'aide de 8 principes qui seront mentionnés

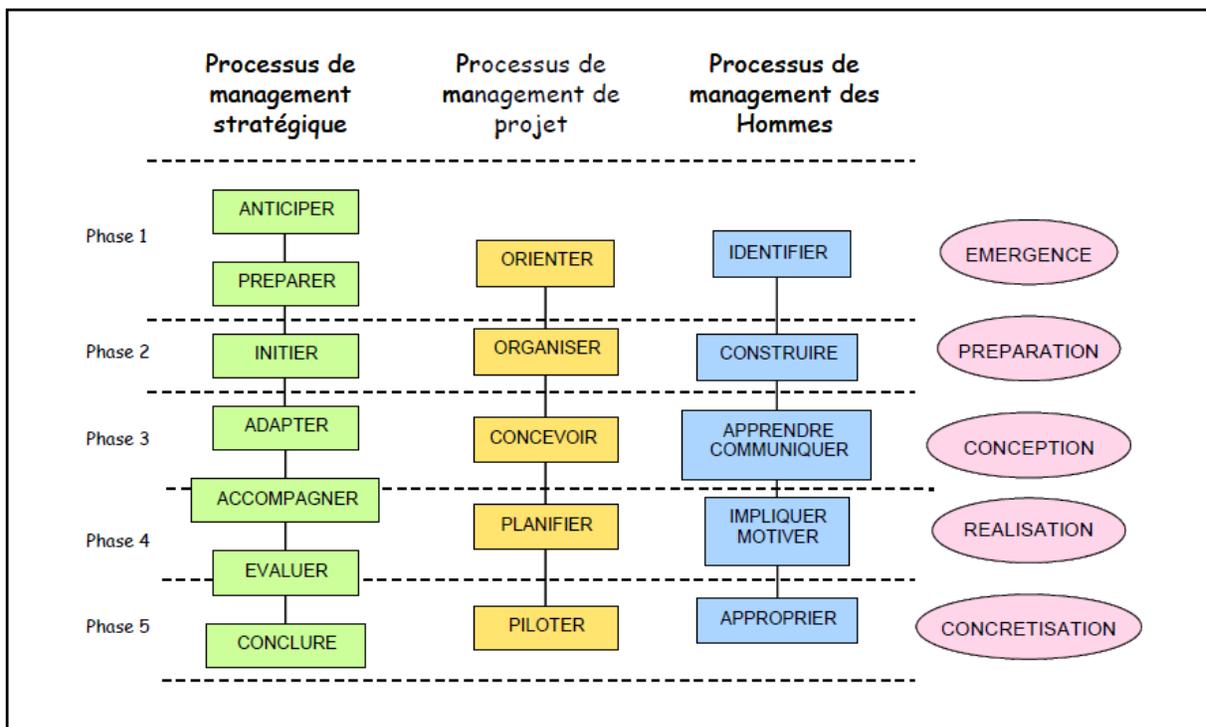


Figure 11 : Les cinq phases articulées suivant trois différents processus (Basseti 2002)

dans un second temps.

Comme on peut le voir figure 11, Basseti (2002) a construit ses cinq phases en se basant sur trois processus de management trouvés dans la littérature (management stratégique, de projet, des hommes).

Elles sont :

- L'émergence : Phase où l'on prépare le changement, on identifie ce qui doit changer puis où l'on informe les acteurs du changement en question pour qu'ils s'en imprègnent et l'assimilent. Seule cette dernière partie est intéressante pour le présent rapport. Les acteurs doivent identifier ce qui va changer et l'organisation doit déterminer les conditions propices au changement.
- Préparation : De même que la phase précédente, la préparation à lieu en amont de la transition. Ainsi, l'apport de Basseti (2002), relatif à cette phase, pour la présente étude, se situe surtout au niveau du management des hommes puisque c'est pendant cette phase, qu'elle affirme qu'il convient de former, sensibiliser, ... préparer les ressources humaines et de les impliquer dans la construction du changement et dans sa conception.
- Conception : Basseti (2002) entend ici par conception, le moment où le changement commence à prendre forme, où il apparait, tel qu'il sera une fois mis en place et cela grâce à la phase précédente. Elle souligne ici, l'importance d'adapter la conduite de ce changement aux besoins des différents acteurs. Autrement dit, les mesures à mettre en place afin de leur faciliter l'apprentissage de la nouvelle méthode doivent s'adapter aux acteurs, et à leur facilité ou non à s'approprier la nouveauté. Ici il est important de rester adaptable aux différentes avancées du changement afin de ne pas commettre de faux pas dès le départ.
- Réalisation : Ici le changement est mis à l'œuvre et les acteurs agissent en conséquence. L'organisation doit les accompagner, les impliquer et les motiver afin que le changement se mette en place. Pour cela un suivi à l'aide de compte-rendu et d'évaluation des avancés aide à se rendre compte de l'état du changement. À cette phase l'organisation doit veiller à ce qu'une dynamique se lance en faveur du changement.
- Concrétisation : Lors de cette phase, le changement touche à sa fin, mais pour qu'il soit pleinement effectif, il faut que les acteurs se l'approprient pleinement,

y trouvent leurs marques et s'aperçoivent que la situation a changé en mieux, voir qu'ils ne pensent plus à l'avant. Il faut que l'organisation poursuive ses efforts, tire des conclusions de ce qui a été plus ou moins bien fait et agisse en conséquence.

En observant ces différentes méthodes on remarque parfois quelques similitudes entre elles, ou même certaines étapes identiques se retrouvant de manière récurrentes. Armenakis and Bedeian (1999) ont effectués une étude sur différentes méthodes d'implantation du changement (Lewin (1947), Bandura (1986), Galpin (1996), Kotter (1995), Judson (1991),...) et tirent la conclusion que nombre d'entre elles sont « de concepts similaires » (citation originale : « similar in concept ») ainsi que deux leçons : Le processus de changement doit intervenir au travers de plusieurs étapes sous peine d'obtenir un résultat non satisfaisant, et se tromper à n'importe quelle étape ralentit l'implantation, voir nie le progrès jusqu'alors effectué. Un découpage étape par étape méthodique que de nombreux auteurs prônent, tel que Basseti (2002).

Cependant, Basseti (2002), comme d'autres auteurs ne traite pas uniquement de l'implantation du changement au travers de plusieurs étapes mais développe également sa méthode au travers de huit principes qui ne décrivent pas vraiment une marche à suivre, mais plutôt des facteurs clés à garder en mémoire pendant toute cette gestion. Ainsi elle apporte, en plus des étapes clés à l'implantation du changement (Armenakis and Bedeian 1999) des facteurs et autres principes capitaux au succès de cette mise en place du changement.

2.2.3.2 La gestion de l'implantation du changement et ses facteurs clés

Comme nous le disions, Basseti (2002) base sa méthode, sur les phases vues ci-dessus, mais aussi sur huit principes issus de ses expérimentations et repris pour beaucoup du management de projet tel que décrit par le PMBOK. Parmi ces principes, deux méritent d'être cités ici et s'avèrent utiles pour cette étude et la phase d'implantation sur laquelle elle se concentre :

- Approche de la mise en œuvre du changement par alternance : Le changement doit être précédé d'une phase de mobilisation et suivi d'une phase de consolidation.
- Accompagnement de l'apprentissage organisationnel : Comme mentionné par le principe de changement par alternance, le changement doit être entouré de phases qui ne sont pas des phases d'actions, afin que les acteurs assimilent ce changement par un apprentissage.

D'autres points principaux à aborder pour une bonne conduite du changement, selon Giraud, Autissier et al. (2013) seraient :

- L'information : informer les acteurs du changement réduit leur incertitude et favorise leur volonté d'implication.
- La compréhension : Il faut donner un sens au changement, le définir et le justifier. Répondre à la question « Quel est l'objectif du changement ? ».
- La capacité à changer : Cela caractérise le positivisme que montrent les acteurs vis-à-vis du changement, majoritairement pour eux même et leurs intérêts.
- La participation : L'implication des acteurs dans le changement est positive pour le succès de celui-ci, il faut donc s'assurer de faire participer les acteurs du changement de manière globale.

Des points qu'il faudrait donc contrôler chez les acteurs au fur et à mesure de l'implantation du changement.

De même, Pendlebury, Grouard et al. (1998) énumèrent dix facteurs clés pour le succès du changement dont six traitent de notre dite phase d'implantation :

- Livrer le changement : Implanter le changement tel qu'il a été prévu auparavant (en consultation avec les acteurs) et le réaliser en respectant la vision qu'ils s'en sont fait et qu'on leur a livrée. Agir dans l'idée des objectifs préalablement fixés et pour leur réalisation.

- Obtenir la participation : S'assurer que l'ensemble des acteurs du changement participent à sa mise en place et améliore la vision qu'ils voient se créer.
- Tenir compte de la dimension émotionnelle : surmonter les éventuelles résistances ou blocages opposés au changement.
- Tenir compte des problématiques de pouvoir : réorienter les efforts des acteurs sur et en faveur du changement et de sa ligne directrice plutôt que sur les problématiques relationnelles existantes.
- Former et assister : Former les acteurs au changement, que ce soit d'un point de vue technique ou interpersonnel, afin d'optimiser leur efficacité et leur force d'action dans l'implantation du changement.
- Communiquer activement : initier et coordonner une importante communication dont le but est d'assurer une forte participation de la part des acteurs et promouvoir le changement et ceux qui le portent.

En réponse au point sur les résistances et blocages au changement, Céline Bareil (2009) propose une démarche en plusieurs points :

1. Comprendre les préoccupations face au changement : Et pour cela elle propose un tableau des différentes préoccupations possibles pouvant toucher les acteurs et des réponses à y apporter (tableau 4)
2. Être proactif et solliciter les préoccupations : Étape informative, dont l'objectif est d'aller chercher les préoccupations non exprimées grâce à la question «Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, à l'égard du changement ? », une écoute active encourageant les acteurs à élaborer leurs propres réponses.

3. Analyser et soupeser les préoccupations : Étape durant laquelle on utilise le tableau 4 pour proposer des réponses aux préoccupations et autres résistances ou blocages au changement.

Tableau 4 : Gérer le volet humain du changement - Bareil (2004)

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

Bareil (2009) présente cette méthode en en précisant bien sûr les limites qui seront le temps et les ressources disponibles du gestionnaire du projet pour apporter tant d'attention aux préoccupations des acteurs. Elle ajoute qu'il doit savoir faire preuve de recul et qu'il

« doit juger si ces préoccupations persistantes sont le fruit d'un manque de volonté de la part du destinataire (besoin d'encadrer et d'imposer des balises) ou d'un manque de capacité (besoin de formation, de coaching ou d'accompagnement) ».

Dans la même dynamique, Soparnot (2013) s'intéresse de très près à cette résistance qu'il estime comme un point clés de l'implantation d'un changement. Il pense que la stratégie de changement influe sur les différents styles de blocage au

changement que peuvent montrer certains acteurs. Il a ainsi élaboré les trois tableaux suivant, expliquant quel type de stratégie engendre quel type de blocage :

Tableau 5 : Type de stratégie du changement (Soparnot, 2013)

Stratégies de changement	Caractéristiques
Stratégie hiérarchique	Démarche de changement imposé et planifié
Stratégie de développement organisationnel	Démarche centrée sur la perception du changement par les acteurs concernés
Stratégie politique	Démarche de changement négocié
Stratégie historique	Démarche de changement incrémentielle
Stratégie symbolique	Démarche centrée sur les représentations associées au changement

Tableau 6 : Types de résistances au changement (Soparnot, 2013)

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Tableau 7 : Quelle stratégie engendre quelle résistance ? (Soparnot, 2013)

	Stratégie hiérarchique	Stratégie de DO	Stratégie politique	Stratégie historique	Stratégie symbolique
Résistance psychologique	x	x	x	x	x
Résistance identitaire		x	x	x	x
Résistance politique				x	
Résistance collective			x	x	x
Résistance culturelle				x	x
Résistance cognitive	x	x		x	

Tableau 8 : Conduites de gestion souhaitables lors d'une transition (Collerette, Schneider et al, 2003)

	d'accord	Plutôt d'accord	± d'accord	Plutôt en désaccord	En désaccord
1. Le gestionnaire s'implique activement durant la période d'implantation.	5	4	3	2	1
2. Il sollicite les réactions des collaborateurs quant à l'impact du changement sur eux.	5	4	3	2	1
3. Il s'informe des réactions des clients/partenaires/pairs quant à l'impact du changement sur eux.	5	4	3	2	1
4. Il évalue périodiquement la progression de la mise en œuvre.	5	4	3	2	1
5. Il informe régulièrement les collaborateurs, les clients, les pairs et les partenaires de l'évolution de la mise en œuvre.	5	4	3	2	1
6. Il est ouvert aux commentaires et s'efforce d'y donner suite pour faciliter l'introduction du changement.	5	4	3	2	1
7. Il s'efforce de corriger les problèmes au fur et à mesure qu'il en prend connaissance.	5	4	3	2	1
8. Il permet aux personnes affectées par le changement de s'impliquer activement dans sa mise en œuvre.	5	4	3	2	1
9. Il rappelle régulièrement les objectifs poursuivis par ce changement.	5	4	3	2	1
10. Il assure une présence régulière auprès du personnel concerné.	5	4	3	2	1
11. Il encourage le personnel régulièrement durant la période de transition.	5	4	3	2	1
12. Il se montre compréhensif à l'endroit des difficultés rencontrées par certains.	5	4	3	2	1
13. Il se montre tolérant lors d'erreurs commises involontairement.	5	4	3	2	1
14. Il souligne les succès au personnel.	5	4	3	2	1
15. Il exprime clairement ses attentes au personnel.	5	4	3	2	1
16. Il répond clairement aux questions en rapport avec le changement.	5	4	3	2	1
17. Il revoit l'organisation du travail dans l'unité pour tenir compte de la transition.	5	4	3	2	1
18. Il clarifie le rôle de chacun en rapport avec le changement.	5	4	3	2	1
19. Il exprime clairement son opinion quant aux forces et faiblesses du changement en voie d'implantation.	5	4	3	2	1
20. Il fournit les moyens adéquats et suffisants pour faciliter la transition.	5	4	3	2	1
21. Le rythme d'implantation adopté est ni trop rapide ni trop lent.	5	4	3	2	1
Sous-totaux					
Grand total					

Si votre total se situe près de 105 : vous faites une gestion active de la transition en cours.
 Si votre total se situe près de 77 : vous faites une gestion modérée de la transition en cours.
 Si votre total se situe près de 49 : vous faites une gestion passive de la transition en cours.
 Si votre total se situe près de 21 : vous ne gérez pas la transition en cours.

D'autres auteurs évoquent des méthodes de mise en place du changement, mais pas sous la forme d'étapes, plutôt uniquement sous forme de principes, pratiques ou facteurs, bien que ces différents points puissent parfois être regroupés en étapes. En effet, certains auteurs, plutôt que de décrire une certaine marche à suivre, se contentent d'énoncer quelques pratiques/principes et autres facteurs clés à ne pas négliger lors de la gestion du changement.

À cette image, Collerette, Schneider et al (2003) nous présentent huit pratiques, vingt et une conduites de gestion (Tableau 8) et quelques mesures à appliquer :

- Les managers du « niveau supérieur » au changement (n+1) doivent être actifs et visibles dans le changement.
- L'autorité directe sur les acteurs du changement doit être mise à contribution
- Un cadre supérieur doit avoir la responsabilité de guider l'ensemble du changement
- L'organisation doit rester focalisée sur le changement tant que celui-ci n'est pas intégré suffisamment
- Une gestion et un suivi doivent être réalisés en parallèle, le long du changement
- L'accompagnement des acteurs par l'organisation doit être « concret, rapproché et soutenu»
- Les ressources nécessaires au dernier point doivent être mobilisées
- La gestion du changement doit être adaptée à l'état de la situation à chaque instant, en accord avec les données fournies par le processus de suivi

Ces pratiques doivent donc être supportées par les vingt-et-une conduites du Tableau 8 mais aussi, par quelques mesures simples d'application (Collerette, Schneider et al, 2003) :

- L'intensité de l'accompagnement doit décroître au fur et à mesure de l'assimilation du changement
- Il doit être en partie réalisé par des acteurs eux-mêmes assimilant ce changement plus rapidement
- Une newsletter d'information devrait circuler au fur et à mesure du pilotage du changement

Quant à lui, Jasmin (2013), évoque plusieurs points qu'il estime capitaux pour la bonne gestion du changement dans la mise en place d'optimisations de processus :

- Adapter la méthodologie aux besoins de l'organisation : Ne pas calquer une méthode qui a fait ses preuves ailleurs, pour l'utiliser chez soi. La méthode en question correspondait peut-être bien aux besoins de l'autre organisation mais ne correspondra sûrement pas aux besoins de toutes les organisations
- Développer de la formation et des ateliers pré-démarrage : Ceci, laisse le temps aux acteurs de bien assimiler le changement plutôt que de devoir le faire sur le tas.
- Élaborer des directives claires sur ce qui est attendu : Énoncer clairement les objectifs de chacun des acteurs est important pour que tous comprennent leurs tâches à remplir.
- Assurer la coopération et le regroupement des secteurs d'optimisation : Les secteurs relatifs aux changements et optimisations dans l'organisation pourront ainsi communiquer plus efficacement.
- Développer les ressources internes : Il est important de ne pas faire uniquement appel à un accompagnement extérieur, mais de développer ses propres ressources afin de limiter la dépendance à l'extérieur et de pérenniser le changement et l'expérience ainsi acquise.

- Développer des techniques d'animation d'ateliers de formation : Ceci permet d'assurer la qualité de l'accompagnement par les ressources internes et évite une contre-production de ces formations
- Procéder à des essais, des simulations et des projets-pilotes : On évite ainsi les dépenses excessives d'énergie pour un projet mal conçu et donc les mauvaises surprises.
- Impliquer les utilisateurs des processus : Les acteurs du changement, ceux qui en subiront directement les effets et qui y seront confrontés une fois celui-ci implanté, doivent être pleinement impliqués dans sa mise en place
- Impliquer les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment : Il est important pour les responsables de ce changement de savoir jouer les sélectionneurs et d'utiliser les compétences et ressources adéquates aux bons endroits et bons moments.
- Chercher un premier succès symbolique : Souligner le premier succès remarquable permet aux différents acteurs de voir leurs efforts se concrétiser de manière tangible.
- Mettre en place des mécanismes de transfert de l'expertise : La communication des différents acteurs est quelque chose de capital, elle permet d'accroître l'expertise globale de l'organisation dans cette phase du changement
- Accorder le droit à l'erreur : Ne pas donner une marge d'actions suffisamment grande aux acteurs peut les pousser à agir précautionneusement de manière démesurée et donc réduire la portée du changement.
- Faire un bilan de fin de projet : À l'image du premier succès, la fin de projet doit être ici le soulignement de l'ensemble des réussites. La

direction, doit également apprendre des éventuelles erreurs afin de ne pas les reproduire dans les changements subséquents.

- Communiquer avant, pendant et après chacun des projets d'optimisation
- Mesurer les changements : S'assurer que les gains du changement n'engendrent pas des pertes plus importantes sur les processus connexes.

Armenakis et Bedeian (1999) soulignent quant à eux quelques points importants à prendre en considération durant l'implantation du changement. En effet, ils soulignent le fait que réceptivité, résistance, investissement, cynisme et stress sont des variables à prendre en compte :

- Ils précisent que les acteurs du changement doivent percevoir celui-ci de manière favorable à leurs intérêts personnels et seulement, de manière anecdotique, favorable aux intérêts de l'organisation. Une perception à prendre fortement en compte sous peine de voir ceux-ci exercer une résistance au changement.
- Ces auteurs insistent également sur l'importance de l'investissement, du sentiment d'appartenance à l'organisation grâce auquel les acteurs du changement peuvent performer. Sans ceci, du stress et du cynisme peuvent apparaître :
 - Au travers d'une étude de Reichers, Wanous et Austin (1997), ils mentionnent l'apparition du cynisme comme pouvant être issue d'un historique d'échecs en matière de changement ayant fait perdre aux acteurs leurs foi en leurs managers.
 - Au travers d'une étude de Schabracq et Cooper (1998), ils supposent que le stress, qui peut être une barrière au changement, apparaît généralement en situation de changement du fait que les acteurs de

celui-ci sont effrayés de voir leurs compétences devenir caducs. À cela s'ajoute le fait qu'une certaine incertitude de leur part génère un stress négatif et que le changement est donc considérablement ralenti.

On peut donc constater l'importance de la communication intra-organisations lors de l'implantation de tout changement. Celle-ci, entre autre, relativement aux différents points énoncés ci-dessus, permet de maximiser les chances de réussite de ladite implantation.

D'autres facteurs clés, moins évidents, sont à prendre en compte pour le changement. Dans cette dynamique, Jaujard (2011) identifie la transition de rôle comme élément à ne pas négliger car pouvant perturber fortement les acteurs du changement. Ainsi, il affirme que :

- L'amélioration de processus doit être clairement définie pour faciliter les relations dans la nouvelle équipe et donc l'intégration des différents acteurs. Ceci limite le temps d'adaptation et augmente la rapidité de prise de marques et donc d'apparition de performance.
- L'anticipation du changement, est importante, elle donne les moyens nécessaires pour se préparer au changement. Les acteurs n'ont pas l'impression d'être pris de court et le sentiment de déstabilisation est moins important. Ils peuvent se forger des attentes et une vision au sujet du « contenu et de l'intérêt des tâches (variété, complexité, répétitivité), puis sur les relations de travail (collègues et hiérarchie) et les acquisitions de connaissances ». Des écarts et « surprises » entre la vision et la réalité du rôle existeront et il est important de les identifier afin que le sujet fasse évoluer ses attentes initiales et s'investisse dans son rôle.
- Malgré cela, il existe deux préoccupations majeures de l'acteur du changement, par rapport au nouveau rôle, qui sont à prendre en compte :
 - L'utilité dans le groupe : Elle permet l'intégration au groupe et génère des actions d'investissement dans le rôle.

- La concrétisation d'une perspective à venir : Ici, l'acteur se questionne en termes d'opportunités d'évolution de carrière et tente de se projeter afin de savoir où ce nouveau rôle va le porter.

Le sujet émet ces préoccupations car il désire satisfaire les attentes nées de l'anticipation.

- L'acteur du changement va ainsi tenter de trouver un sens à l'évolution du rôle, décomposé en contenu des « tâches, savoirs, relations et perspectives », il est important qu'il en trouve un.

Dans une même dynamique, ont été dégagés, par plusieurs études du Centre d'Étude en Transformation des Organisations (CETO) de HEC Montréal, trois processus à la base du changement et qui s'inscrivent dans cette phase d'implantation (Rondeau, 2008) :

Tableau 9 : Comment les dirigeants peuvent-ils aider les cadres à relever les trois enjeux de tout changement majeur? (Rondeau et Bareil, 2009)

Enjeu 1 : légitimer le changement
<ul style="list-style-type: none"> • Établir un dialogue soutenu avec les cadres • Aider les cadres à composer avec les déséquilibres et protéger leur intégrité
Enjeu 2 : réaliser le changement
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la visualisation du changement • Amener les cadres à adopter un mode de gestion de projet • Utiliser la mise en œuvre du changement pour développer de nouvelles capacités
Enjeu 3 : favoriser l'appropriation du changement
<p>Amener les cadres à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exercer du leadership • accompagner leurs équipes dans la modification de leurs comportements et habitudes • considérer le changement comme une situation d'apprentissage • aborder le changement dans la perspective d'une amélioration continue

- Légitimer le changement : montrer que le changement envisagé est la réponse à une situation actuelle insatisfaisante.
- Réaliser le changement : Agir et déployer de l'énergie à rendre ce changement effectif.
- Favoriser l'appropriation du changement : Donner les outils aux acteurs pour qu'ils adoptent le changement et ce qu'il en découle, faire que la normale soit constituée d'habitudes imbriquées dans ce changement.

Rondeau et Bareil (2009) ajoutent à cela qu'il faut que la direction soutienne les responsables dudit changement. Pour cela, ils ont identifié quelques pratiques décrites tableau 9.

On constate alors non seulement l'intérêt que représentent ces trois enjeux pour le changement, mais aussi, l'intérêt du soutien directionnel pour ses cadres intermédiaires.

Certains autres auteurs ont, comme Jaujard (2011), identifiés dans leurs recherches, d'autres facteurs importants tel que :

- La constance du rythme du changement (Klarner and Raisch 2013) : En effet, il ne faut pas apporter trop de changement successif, puis ne plus en apporter du tout, mais il vaut mieux rester constant. Ainsi, on crée une habitude du changement, cela participe à l'institutionnalisation du changement et limite l'impact de celui-ci sur les membres de l'organisation.
- L'investissement des employés (Shapiro 2000): Comme dit précédemment, les acteurs du changement sont la clé de sa réussite et leur implication dans celui-ci est, une fois de plus, primordiale.
- Le changement des règles organisationnelles (Martinez-Moyano 2005): Avec un changement, on peut, comme vu ci-dessus, expérimenter un changement de rôles, tout comme un changement de règlement. Ainsi, la hiérarchie peut se modifier, les pratiques, les interdictions, les horaires, ... autant de changement

dans le règlement qui impacteront tous les acteurs du changement. C'est pourquoi il est capital de définir ce changement de manière claire et commune à toute l'organisation.

Également, le Project Management Institute Inc. (2013), conscient de l'importance de lier la gestion des projets et la gestion du changement provoqué par ces projets, a rédigé un guide pour bien mener le changement qu'un projet peut apporter. Dans ce guide, certains points s'inscrivent dans ce que nous avons auparavant défini comme la phase d'implantation, mais, à la différence des autres auteurs qui exposent soit des étapes successives, soit des points importants à mettre en œuvre, le PMI (2013) nous montre des étapes simultanées mais distinctes, rassemblant des pratiques menant à bien le changement (voir figure 12). Lesdits points sont donc les suivants :

- Préparer l'organisation au changement : Prévoir du support aux acteurs dans les secteurs où cela sera nécessaire
- Mobiliser les acteurs : Donner aux différentes parties prenantes la chance de s'investir dans le changement
- Obtenir des résultats : discerner les premiers résultats parmi les avancées du changement
- Utiliser les premiers résultats pour continuer à mener à bien le changement : profiter des gains engendrés par les premiers résultats pour améliorer l'avancée du changement.
- Mesurer le taux d'adoption et les bénéfiques : quantifier la part d'acteurs favorables au changement dans l'organisation ainsi que les bénéfiques apportés jusque-là par le changement
- Ajuster le changement au fur et à mesure : suivre l'avancée du changement, identifier les écarts avec les objectifs et agir en conséquence.

- Communiquer avec les acteurs : Informer les acteurs des succès du changement et de ses bénéfices.
- Expliquer le pourquoi du changement : organiser des activités de communications permettant aux acteurs de donner un sens au changement
- Mesurer l'impact du changement : Étudier l'impact du changement sur l'ensemble de l'organisation, qu'il soit positif ou négatif.

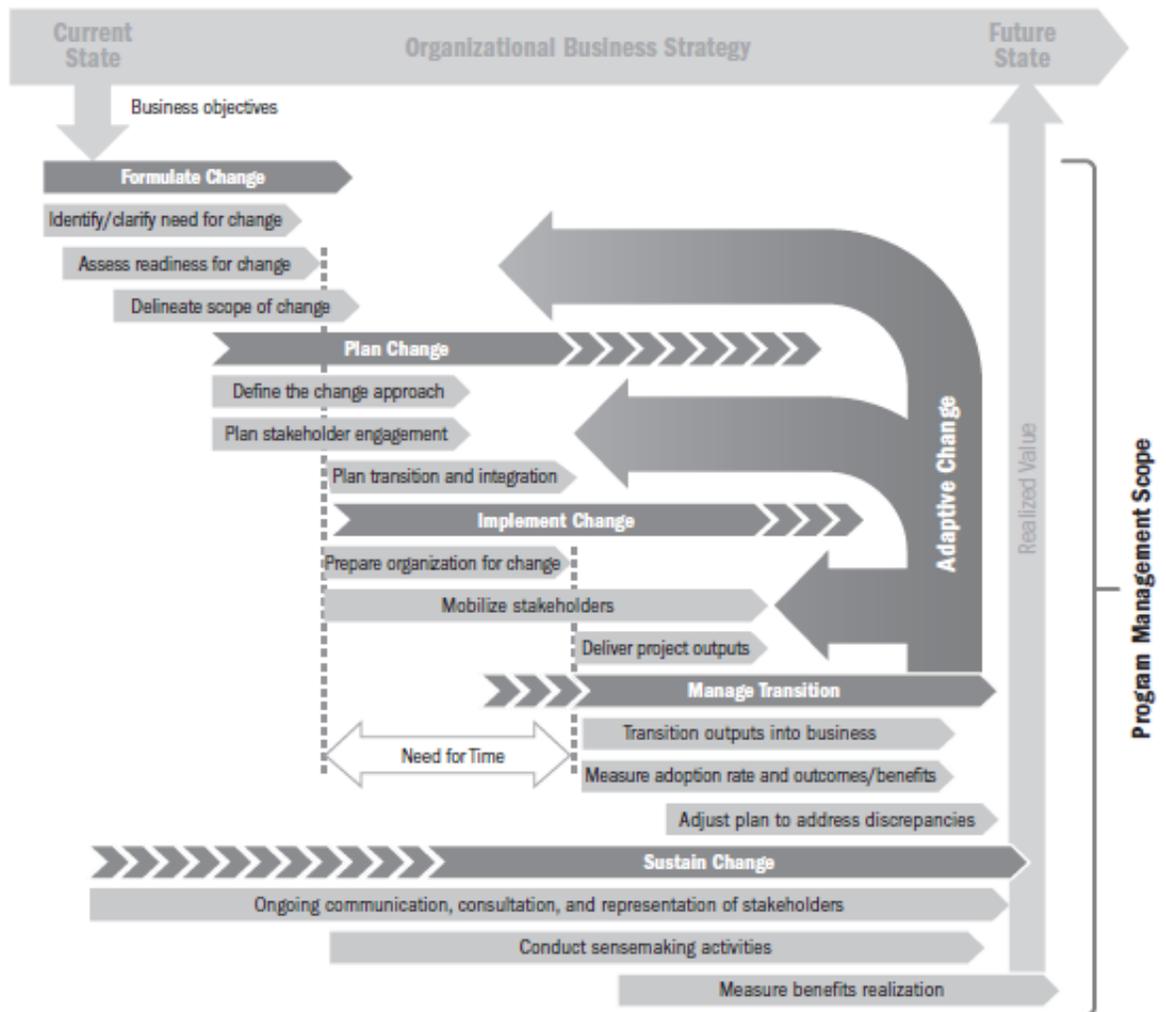


Figure 12 : Cycle de vie du changement (PMI, 2013)

Ainsi, nous avons vu que bien des auteurs se sont prononcés sur bien des méthodes et bien des principes à suivre afin de bien mener la phase d'implantation

d'un changement qui se présente ici sous la forme d'une optimisation de procédés. En se basant sur leurs écrits, il apparaît clairement que les projets d'optimisation de processus doivent être implantés selon une certaine démarche et que malheureusement, à l'heure actuelle, encore trop d'organisations négligent l'importance d'une bonne gestion de cette phase. Elles négligent soit l'aspect gestion du changement, soit l'aspect gestion du processus, voire parfois l'aspect gestion de projet. L'objectif de notre recherche consiste justement à répondre à cette lacune.

CHAPITRE 3

OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Après avoir vu dans la première partie que les projets d'optimisation de processus étaient parmi les plus mal menés (Towers Watson, 2013 ; Cabrey & Aughey, 2014 ; Burnes, 2005 ; Kolodny, 2004), et qu'ils nécessitaient une étude approfondie, afin d'améliorer la situation, nous avons constaté que cette optimisation est une pratique désormais courante parmi les organisations (Cabrey & Aughey, 2014 ; PMI, 2013 ; Greenwood & Hinings, 1996). Effectivement, la théorie nous a montré que cette nécessité d'optimiser pour les organisations s'explique par un marché et un contexte économique en constante évolution et en constante croissance. Les organisations doivent ainsi s'ajuster sur le marché en déployant le moins de ressources possibles et afin de faire le plus d'économies pour garantir leur survie face à une concurrence grandissante et mondiale.

Cette nécessité, pour les organisations, d'optimiser leurs processus les conduit à, dans un premier temps, la mise en place d'une gestion de processus (Palmberg, 2009 ; Jasmin, 2013 ; Lee and Dale, 1998 ; Zairi, 1997 ; Cattan et al., 1999). Or cette gestion est parfois complexe à mettre en place (Hammer, 2007 ; Schmiedel J. v. et al., 2013) et génère de nombreux changements dans les organisations, en termes de structure, de culture, de compétences, de méthodes de travail, et parfois de technologies. D'autant plus, que cette gestion de processus soit mise en place ou non, son objectif est d'apporter des améliorations à l'organisation, donc des changements.

Or le changement est un procédé complexe et nécessitant une gestion appliquée et ciblée à celui-ci (Collerette et al., 2001 ; Armenakis et Bedeian, 1999 ; Autissier, Giraud et al., 2013 ; Cooke-Davies, 2002 ; Bassetti, 2002). Particulièrement lors de sa

phase d'implantation, le changement doit être suivi et mis en place suivant une méthodologie qu'il conviendrait de définir, mais qui s'avère importante à suivre (Armenakis et Bedeian 1999). Le changement et son implantation ne doivent pas être pris à la légère et cette dernière ne peut être effectuée de manière irréfléchie.

Le changement est soumis à de nombreuses contraintes et de nombreux phénomènes complexifiant sa gestion (Collerette et al., 2001). Alors, il apparaît important d'étudier tous ces facteurs, contraintes et divers phénomènes impliqués dans les échecs actuels des implantations de projet d'optimisation de processus.

En effet, la phase d'implantation, et de changement, de ces projets étant une des sources les plus importantes d'échecs, il conviendrait d'élaborer un outil d'aide à l'implantation présentant les différentes pratiques clés pour cette phase et permettant de résoudre certains problèmes liés aux projets d'optimisation de processus. Cet outil devra donc répondre à la problématique suivante:

Comment mener une bonne gestion de la phase d'implantation du changement, source importante de problèmes pour les projets d'optimisations de processus ?

Effectivement, comme nous l'avons vu, de nombreux auteurs se sont prononcés sur le sujet et proposent différentes marches à suivre, pratiques, et autres principes propices à une bonne phase d'implantation du changement. Il convient maintenant de les synthétiser pour en faire un outil regroupant tout cela et guidant les gestionnaires dans leur démarche d'implantation d'amélioration de processus.

Pour cela, et comme le montre la figure 13 ci-dessous, suite à la revue de littérature une première version dudit outil d'aide à l'implantation sera proposée. Cette version devra ensuite être validée auprès de deux experts qui, suite à un entretien pour l'un et une consultation pour l'autre, l'approuveront dans sa forme et dans son contenu dans l'optique d'une consultation plus importante. Une consultation qui prendra la forme d'un questionnaire, conçu autour des pratiques clés et de leur ordonnancement, et diffusé auprès de professionnels menant des projets d'optimisation de processus. Suite à cette consultation, les résultats ainsi colligés seront analysés et permettront la conception d'une version finale de l'outil d'aide à

l'implantation de projets d'optimisation de processus, objectif ultime et concret de la présente étude.

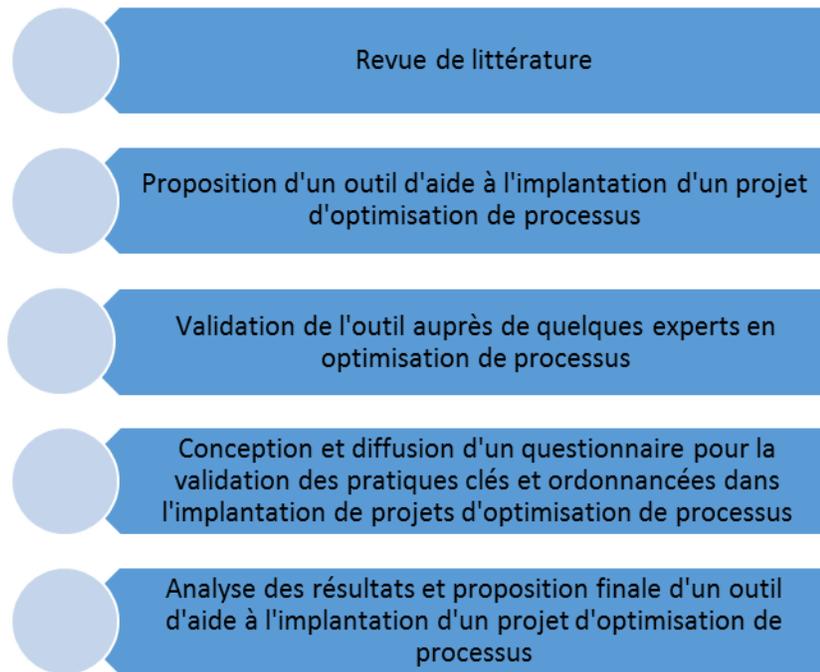


Figure 13 : Démarche méthodologique

CHAPITRE 4

RESULTATS DE L'ETUDE

Afin de répondre à notre problématique et après avoir effectué la revue de littérature, il m'a donc semblé important d'élaborer l'outil en question. Outil qui, se basant sur les recherches existantes, a pour objectif d'ordonner les différentes pratiques importantes en identifiant à la fois leur contenu et leur degré de criticité.

4.1 DEFINITIONS DU CADRE DE L'ETUDE ET DE SES RESULTATS

Pour cela, et afin d'améliorer la compréhension du lecteur, nous allons tout d'abord définir clairement ce qui est ici appelé « phase d'implantation » ou de « mise en place ». Pour reprendre la structure projet du PMBOK V5 (PMI, 2014), un projet est composé de plusieurs processus (le démarrage, la planification, l'exécution, la surveillance et maîtrise, la clôture) à l'image de la figure 14. Ces processus sont définis par le PMI (2014) comme suit :

- Le démarrage : On y définit le contenu initial, on y engage les ressources financières, on y identifie les parties prenantes (appelées dans ce rapport « acteurs du changement ») et on y nomme le chef de projet puis le projet est officiellement autorisé.

« L'objectif clé de ce groupe de processus est d'aligner les attentes des parties prenantes avec l'objet du projet, de leur donner un aperçu du contenu et des objectifs, et de montrer comment leur participation au projet et aux phases qui lui sont associées peut assurer que leurs attentes soient satisfaites. » (PMI, 2014)

- La planification : On y établit le contenu total, on y définit et affine les objectifs, on y élabore la suite d'actions nécessaires pour atteindre les

objectifs ainsi que le plan de management et les documents du projet. Il est possible que l'on doive effectuer des boucles de rétroaction pour alimenter la planification par l'avancement du projet.

« L'avantage essentiel de ce groupe de processus est de définir la stratégie et les tactiques ainsi que la démarche à suivre, ou une voie à emprunter, pour mener à terme avec succès le projet ou la phase. Lorsque le groupe de processus de planification est correctement géré, il est bien plus facile d'obtenir l'adhésion des parties prenantes et leur implication. » (PMI, 2014)

- L'exécution : On y accomplit le plan de management du projet et les tâches déterminées précédemment. L'évolution de l'exécution peut influencer la planification et provoquer une desdites boucles de rétroaction.

« Ce groupe de processus implique la coordination des personnes et des ressources, le management des attentes des parties prenantes, ainsi que l'intégration et la conduite des activités du projet conformément au plan de management du projet. » (PMI, 2014).

- La surveillance et maîtrise : On y suit, revoit, gère l'avancement du projet, on y identifie les modifications nécessaires et les entreprend, on y maîtrise les actions correctives.

« L'intérêt principal de ce groupe de processus réside dans le fait que la performance du projet est mesurée et analysée [...] de façon à identifier les écarts par rapport au plan de management du projet. » (PMI, 2014).

- La clôture : On y finalise toutes les activités des différents processus, on y clôt formellement le projet et/ou les obligations contractuelles.

- Après transition : Adopter pleinement la nouveauté, ce qui a changé, et ce à long terme.

Une phase d'implantation alors composée de trois parties, elles même composées de diverses pratiques et préconisations importantes qui les caractérise et qui parfois s'étendent sur plusieurs parties.

Reste donc à énoncer ces pratiques à mettre en œuvre lors des trois parties de la phase d'implantation et qui permettent la réussite de cette dernière. En effet, lors de chacune de ces étapes de la phase d'implantation certaines actions devront être mises en place, et il est important de le faire au bon moment, sous peine de faire échouer la phase d'implantation.

4.2 PREMIERE VERSION DE L'OUTIL D'AIDE A L'IMPLANTATION

4.2.1 Pratiques à mettre en place selon la littérature

La revue de la littérature et les auteurs étudiés nous révèlent plusieurs pratiques sur lesquelles ils s'accordent parfois pour dire qu'il est important de les mettre en place durant la phase d'implantation. Pratiques que nous ordonnancerons plus bas, dans la mise en forme de l'outil :

- **Mettre en place une structure de gestion par processus**: La mise en place d'une telle structure d'organisation et d'un tel mode de gestion permet une meilleure implantation des projets d'optimisation de processus. Il est donc souhaitable (mais non primordial) de mettre en place une structure au moins matricielle et une gestion par processus telles qu'elles sont décrites en II.1) b. et c. (Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013)
- **Ne pas calquer de méthodologie pour son changement** : les besoins n'étant pas les mêmes pour toutes les organisations, les conséquences d'une méthode externe, implantée telle quelle, peuvent ne pas être

uniquement positives. (Jasmin, 2013 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Basseti, 2002)

- **Charger un leader actif pour la bonne tenue du projet** : Les leaders et managers doivent agir et retransmettre l'image de leur contribution aux acteurs. (Ryerson University, 2011 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013)
- **Adapter le rythme du changement** : Ne pas lancer plusieurs projets d'optimisations les uns à la suite des autres trop intensément et/ou simultanément. (Collerette et al., 2001 ; Klarner and Raisch, 2013)
- **Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu** : Ne pas complaire avec le dépassement de celles-ci. (Ryerson University, 2011 ; Collerette et al., 2001)
- **Faire participer l'ensemble des acteurs** : Il est important d'impliquer tout le monde dans le changement, d'élaborer les nouveaux outils avec les différents acteurs du changement (« parties prenantes »), surtout ceux qui y seront directement confrontés. Il faut que la dynamique du changement soit lancée au travers de toute l'organisation et que tout le monde soit impliqué à son niveau dans le changement. Le savoir des acteurs du changement doit être mis à profit. (Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Austin and Currie, 2003 ; MITRE, 2013 ; Basseti, 2002 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Shapiro, 2000 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; Kotter, 1996 ; PMI,2013)
- **Communiquer sur le changement** : Communiquer de manière assidue et tout au long de celui-ci. Informer les acteurs et les rapprocher pour qu'ils mettent au service de ce changement leurs expertises et ce peu importe leur service ou leur proximité au changement. (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Ryerson University

; Austin and Currie, 2003 ; Carter, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Jasmin, 2013 ; Collettere et al., 2001 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; PMI, 2013)

- **Définir clairement le changement** : Informer en amont sur la mise en place et la marche à suivre pour les acteurs, afin que ceux-ci s’y adaptent, d’autant que le changement peut engendrer un changement de règles organisationnelles. Il faut rester simple dans cette définition et aider les acteurs à visualiser le changement, et à se projeter dans la vision de l’organisation. Ils doivent savoir ce qui sera abandonné, et savoir au profit de quelle nouveauté ils l’abandonnent. (Basseti, 2002 ; MITRE, 2013 ; Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Austin and Currie, 2003 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Kotter, 1996 ; Carter, 2008 ; Jaujard, 2011 ; Collettere et al., 2001 ; Jasmin, 2013 ; Martinez-Moyano, 2005 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014)
- **Accompagner les acteurs** : Surveiller leur santé, leurs inquiétudes, leurs déceptions, prendre soin d’eux et faire en sorte qu’ils se sentent soutenus par leur direction. Celle-ci doit mettre en place les ressources qui y sont nécessaire. Mettre en avant leur utilité dans l’organisation, leur laisser une marge d’actions suffisante, les rassurer sur leurs opportunités post-changement. (Rondeau et Bareil, 2009 ; Bareil, 2009 ; Bareil, 2016 ; Soparnot, 2013 ; Jaujard, 2011 ; Kotter, 1996 ; Jasmin, 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Austin and Currie, 2003 ; Collettere, Schneider et al, 2003 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; PMI, 2013)
- **Accompagner le changement jusqu’à la fin** : Ne pas relâcher les efforts une fois la dynamique lancée, l’organisation doit rester focalisée jusqu’à l’intégration totale du projet. Il faut montrer son investissement jusqu’à ce que les acteurs s’approprient pleinement le changement et y prennent leurs marques. (Rondeau et Bareil, 2009 ; Ryerson University,

2011 ; Basseti, 2002 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Collerette et al., 2001)

- **Montrer l'apport du changement pour ses acteurs** : Les convaincre que pour eux (et accessoirement pour l'organisation) le changement offrira une meilleure situation, que leur rôle dans l'organisation en sortira grandit et qu'il est nécessaire pour celle-ci. (Rondeau, 2008 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Jaujard, 2011 ; Carter, 2008 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; MITRE, 2013 ; PMI, 2013)
- **Amener le changement de manière progressive** : Éveiller les consciences petit à petit, ne pas créer de rupture, mais accompagner le changement au fur et à mesure. Ajuster l'intensité de l'accompagnement en fonction de l'avancé du changement et de son assimilation et éveiller les consciences quant au non-retour en arrière, une fois celui-ci quasiment assimilé. (Austin and Currie, 2003 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Collerette et al., 2001 ; GROUARD et MESTON, 1998)
- **Réorienter les acteurs en faveur du changement**: Utiliser les acteurs favorables au changement comme moteurs pour implanter celui-ci et pour convaincre les plus réfractaires et les fidéliser à la nouveauté. Encourager les attitudes favorables au changement par des biais divers (perspective d'évolutions, primes, augmentations, ...). (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Austin and Currie, 2003 ; Carter, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Kotter, 1996 ; PMI, 2013)
- **Former les acteurs** : Il est important de permettre aux acteurs d'assimiler le changement puis de le consolider. Pour cela une formation, un accompagnement et une mobilisation des acteurs sont importants. Axer la formation sur les relations interpersonnelles et sur des ateliers et animations techniques. (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ;

Rondeau, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Jasmin, 2013)

- **Créer le sentiment d'urgence** : Le sentiment de fugacité de l'opportunité à saisir pour améliorer la condition des acteurs permettra d'accroître leur motivation, mais il est important de ne pas générer de stress trop intense. (Carter, 2008 ; Kotter, 1996)
- **Vérifier si le climat est bien favorable au changement** : S'assurer que le moment est propice au changement dans l'organisation (Dakkak, Chater et al., 2012)
- **Adopter une vision globale** : Étudier les éventuels impacts cachés du changement et effectuer des essais pour les anticiper. S'assurer que s'ils ne sont pas corrigibles ils ne faut pas que leurs impacts annulent les gains du changement (Bareil, 2016 ; Jasmin, 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; PMI, 2013)
- **Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence**: Piloter le changement en temps réel, observer son évolution constante et corriger les erreurs éventuelles pour ne pas perdre le cap. L'adapter à l'évolution de la situation et aux acteurs. (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Rondeau, 2008 ; MITRE, 2013 ; Kotter, 1996 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; PMI, 2013)
- **Institutionnaliser le changement** : Documenter les éventuelles erreurs et autres points importants de l'avancé du changement, établir une infrastructure de changement ainsi que des ressources internes permettant un enrichissement des savoirs de l'organisation, une indépendance et une plus grande efficacité de celle-ci pour les changements futurs. Identifier les barrières présentes dans l'organisation et les abattre pour le bien de l'avenir. (Bareil, 2016 ;

Carter, 2008 ; MITRE, 2013 ; Kotter, 1996 ; Jasmin, 2013 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014)

- **Souligner les succès à court termes** : Cela montre que les efforts fournis portent leurs fruits et qu'il faut donc poursuivre le changement, il faut alors les identifier et communiquer à leur sujet. A contrario il faut dissimuler les échecs. (Bareil, 2016 ; Ryerson University 2011 ; Carter, 2008 ; Austin and Currie, 2003 ; Kotter, 1996 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Jasmin, 2013 ; PMI, 2013)
- **Encourager la créativité** : Profiter de la phase de transition et de la participation massive pour obtenir des idées créatives et novatrices de la part des acteurs (Bareil, 2016 ; Austin and Currie, 2003)

4.2.2 Ordonnement des pratiques

Les pratiques ci-dessus sont donc importantes pour une phase d'implantation et une gestion du changement réussies. On peut constater qu'elles sont liées entre elles et que certaines dépendent du succès d'autres, on peut supposer que leurs réussites sont parfois corrélées. Reste donc maintenant à les ordonner et à identifier leurs importances relatives.

Tout d'abord, la littérature nous préconise cinq premières pratiques à mettre en place, ou tout du moins à prendre fortement en considération, et ce dès le démarrage du projet. Nous les appellerons « pratiques antérieures ». Ces pratiques sont **la mise en place d'une structure de gestion par processus, le fait de ne pas calquer de méthodologie pour son changement, de charger un leader actifs de la bonne tenu du projet, l'adaptation du rythme du changement et la surveillance de la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu**, la première étant moins primordiale que les autres de par son rapport efforts/résultats plus faible.

Puis, viennent les autres pratiques qui sont à mettre en place directement lors de la phase d'implantation. Elles ont donc été introduites dans le tableau

suivant qui présente la liste des tâches et jalons retenus et apparaissant dans la littérature comme étant importants à la phase d'implantation de projet. On peut y voir en rouge les cinq tâches les plus critiques en termes de degré d'importance pour la réussite de l'implantation d'un projet d'optimisation de processus (selon la théorie) ainsi que les différents liens entre les tâches et principaux jalons. La colonne prédécesseur nous renvoie cette dernière information en précisant le(s) numéro(s) des tâches et jalons devant être passé(s) avant que la tâche en question ne commence.

Certaines exceptions sont cependant à préciser : Le jalon n°1 est prédécesseur de toutes les autres tâches et jalons de la phase d'implantation ; à l'inverse le jalon n°40 a pour prédécesseurs toutes les autres tâches et jalons de la phase d'implantation ; les prédécesseurs type « DF » signifient « Début – Fin » et donc que le début du prédécesseur engendre la fin de la tâche en question (ex : 9 a pour prédécesseur 17DF, signifie que 9 finit quand 17 commence) ; les prédécesseurs type « FF » signifient « Fin – Fin » et donc que la fin du prédécesseur engendre la fin de la tâche en question (ex : 19 a pour prédécesseur 30FF, signifie que 19 finit quand 30 finit) ; les prédécesseurs type « DD » signifient « Début – Début » et donc que le début du prédécesseur engendre le début de la tâche en question (ex : 34 a pour prédécesseur 33DD, signifie que 34 commence quand 33 commence).

La compréhension de ces liens d'ordonnement est plus simple si l'on visualise le tableau 10 et la figure 15.

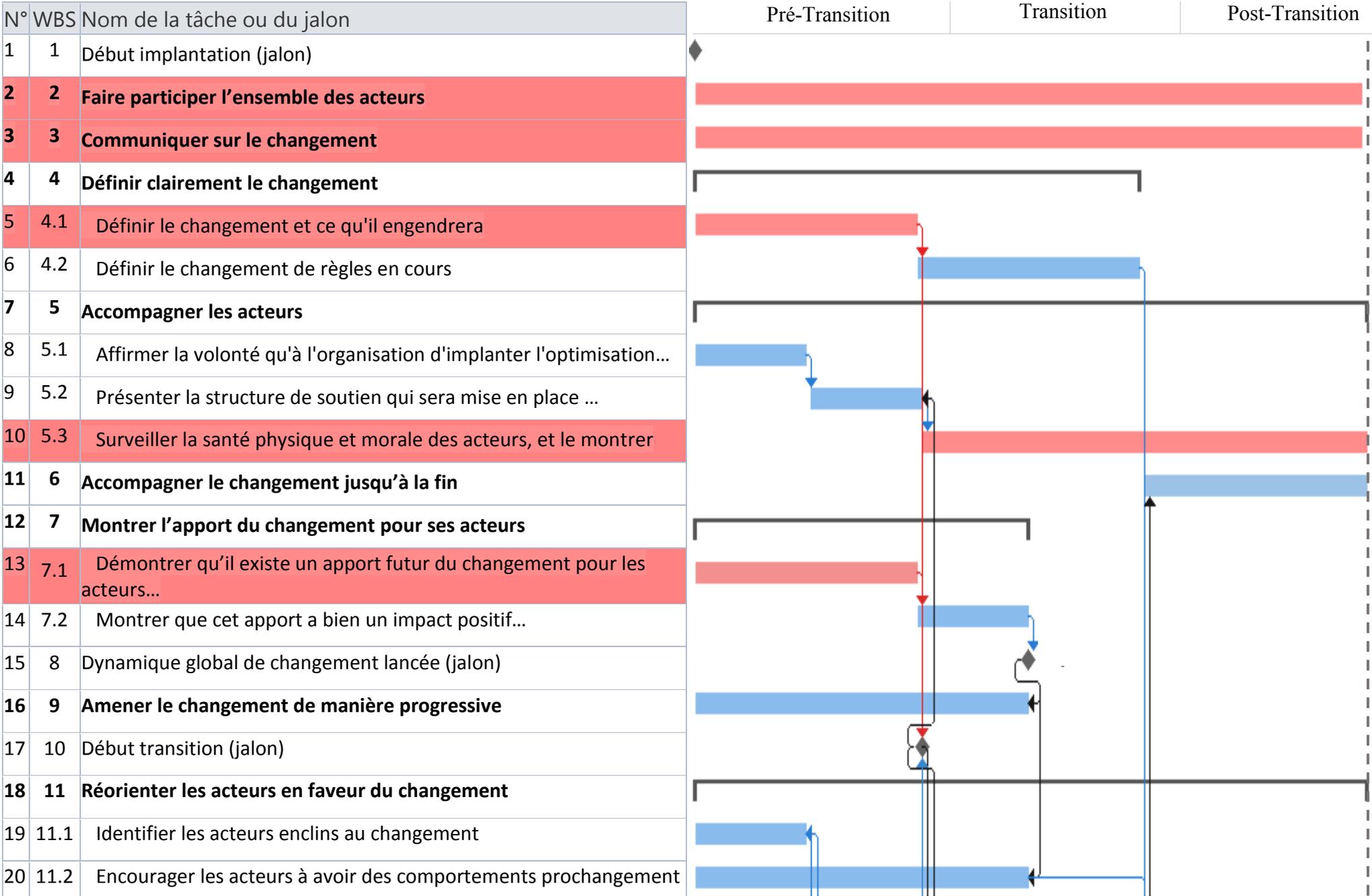
Tableau 10 : Descriptif des tâches planifiées et de leurs différents liens

N°	WBS	Nom de la tâche ou du jalon	Prédécesseurs
1	1	Début implantation (jalón)	
2	2	Faire participer l'ensemble des acteurs	
3	3	Communiquer sur le changement	
4	4	Définir clairement le changement	
5	4.1	Définir le changement et ce qu'il engendrera	
6	4.2	Définir le changement de règles en cours	5
7	5	Accompagner les acteurs	
8	5.1	Affirmer la volonté qu'a l'organisation d'implanter l'optimisation et l'énergie qu'elle compte y investir	
9	5.2	Présenter la structure de soutien qui sera mise en place une fois le changement entamé	8;17DF
10	5.3	Surveiller la santé physique et morale des acteurs, et le montrer	9
11	6	Accompagner le changement jusqu'à la fin	28
12	7	Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	
13	7.1	Démontrer qu'il existe un apport futur du changement pour les acteurs	
14	7.2	Montrer que cet apport a bien un impact positif sur les conditions de travail des acteurs et leurs perspectives	13
15	8	Dynamique global de changement lancée (jalón)	14
16	9	Amener le changement de manière progressive	15DF
17	10	Début transition (jalón)	5;13;24
18	11	Réorienter les acteurs en faveur du changement	
19	11.1	Identifier les acteurs enclins au changement	30FF
20	11.2	Encourager les acteurs à avoir des comportements pro changement (prévoir des récompenses)	15DF
21	11.3	Hisser en exemple les acteurs moteurs du changement et les inciter à motiver leurs collègues	17

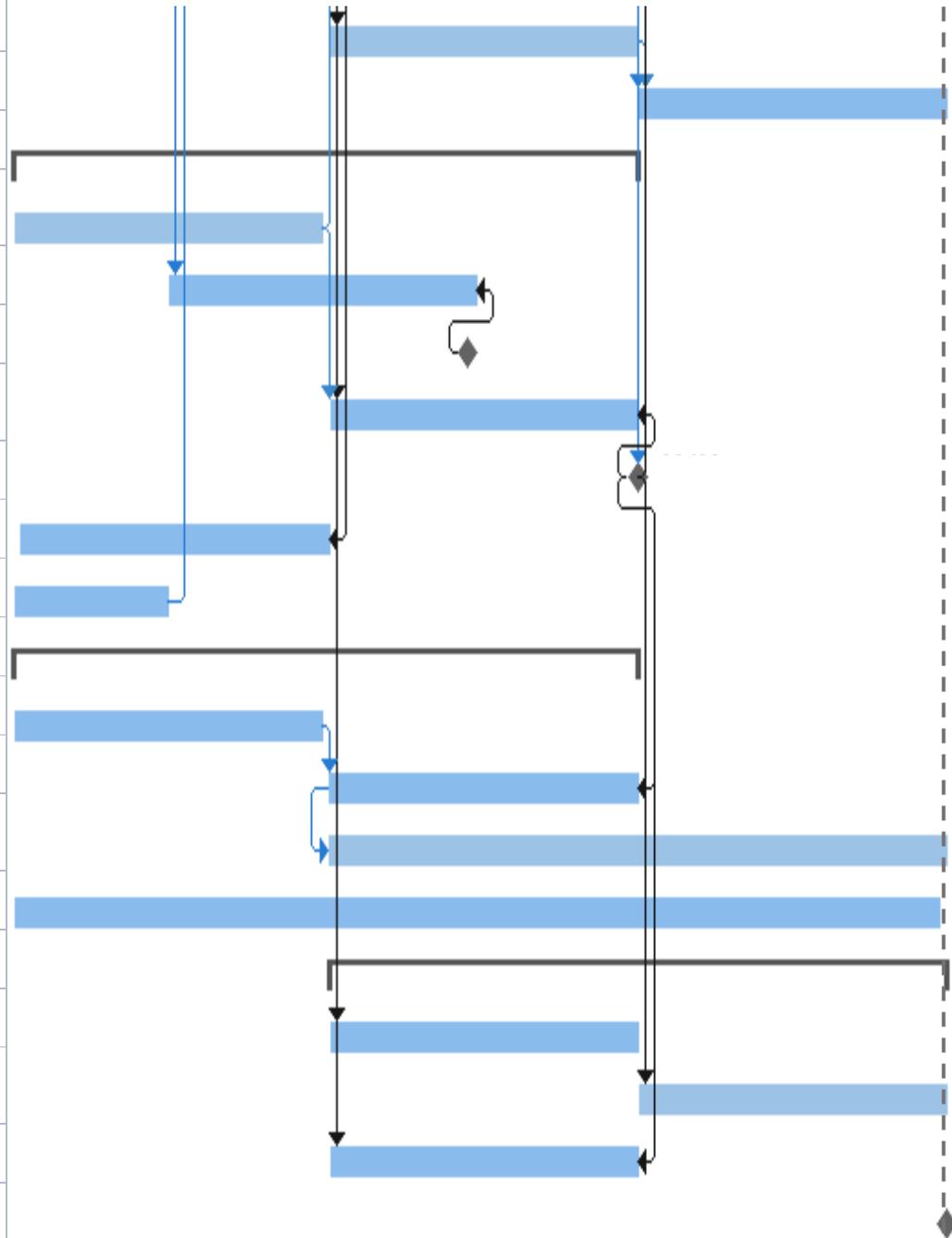
22	11.4	Récompenser les acteurs comme promis	21;20
23	12	Former les acteurs	
24	12.1	Initier les acteurs aux nouveaux outils et méthodes qui seront utilisés après la phase de transition, particulièrement les plus enclins au changement	
25	12.2	Encourager les membres enclins au changement ou plus réceptifs aux formations, à accompagner la formation de leurs collègues	19;26DF
26	12.3	Maîtrise apparente des outils et méthodes par les acteurs (jalon)	
27	12.4	Confirmer les acquis de formations par le biais de mises en pratique dans la phase de transition	17;24;28DF
28	13	Fin transition (jalon)	6
29	14	Créer le sentiment d'urgence	17DF
30	15	Vérifier le climat	
31	16	Adopter une vision globale	
32	16.1	Globaliser les impacts du changement dans l'organisation et non pas sur le seul secteur dans lequel celle-ci a lieu et identifier les points clés pouvant nuire à l'efficacité réelle du projet	
33	16.2	Simuler l'implantation du changement (sondages, outils de simulation, ...) pour quantifier les impacts identifiés précédemment	28DF;32
34	17	Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	33DD
35	18	Institutionnaliser le changement	
36	19	Souligner les succès à court termes	
37	19.1	Utiliser des succès immédiats, même s'ils sont faibles, pour communiquer sur les effets positifs du changement et encourager plus de monde à le porter	17
38	19.2	Utiliser différents succès du changement et comparer l'avant et l'après pour montrer une amélioration de la condition des acteurs du changement et ainsi les convaincre de ne pas revenir en arrière	28
39	20	Encourager la créativité	17;28DF
40	21	Fin implantation (jalon)	

La figure 15 page suivante présente le diagramme de Gantt des tâches et jalons exposés précédemment. Elle offre une aide visuelle quant à la compréhension de l'enchaînement des tâches lors de la phase d'implantation, sur une échelle de temps, au travers des trois phases de l'implantation que nous appellerons « Pré-Transition », « Transition » et « Post-Transition », la phase centrale de transition étant celle durant laquelle prend directement place le changement, puisque, comme vue précédemment, c'est celle qui voit l'après cohabiter avec l'avant, puis lui succéder, les deux autres phases étant des phases de mise en mouvement et de consolidation. Il est important de noter que, dans cette figure théorique, ces trois phases sont arbitrairement représentées à durées égales, mais il est possible que certaines tâches ou phases soient plus longues et demandent plus d'efforts que d'autres de par les contraintes présentes et propres à chaque organisation. La figure 15 présente donc des tâches de durées non nécessairement proportionnelles entre elles car s'adaptant aux résultats des pratiques et à leur rapidité d'apparition propre aux efforts fournis et aux contraintes internes à ladite organisation. L'apport important de la figure 15 est donc sur le visuel des liens régissant l'ordonnement de ces pratiques.

Figure 15 : Diagramme de Gantt de la phase d'implantation



21	11.3	Hisser en exemple les acteurs moteurs du changement
22	11.4	Récompenser les acteurs comme promis
23	12	Former les acteurs
24	12.1	Initier les acteurs aux nouveaux outils et méthodes qui seront utilisés ...
25	12.2	Encourager les membres enclins au changement ou plus réceptifs...
26	12.3	Maîtrise apparente des outils et méthodes par les acteurs (jalon)
27	12.4	Confirmer les acquis de formations par le biais de mises en pratique ...
28	13	Fin transition (jalon)
29	14	Créer le sentiment d'urgence
30	15	Vérifier le climat
31	16	Adopter une vision globale
32	16.1	Globaliser les impacts du changement dans l'organisation ...
33	16.2	Simuler l'implantation du changement...
34	17	Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence
35	18	Institutionnaliser le changement
36	19	Souligner les succès à court termes
37	19.1	Utiliser des succès immédiats, même s'ils sont faibles...
38	19.2	Utiliser différents succès du changement et comparer l'avant et l'après ...
39	20	Encourager la créativité
40	21	Fin implantation (jalon)



Ainsi, en appliquant cet outil en phase d'implantation du changement, en prenant garde aux contraintes d'ordonnements visible ci-dessus, et en prenant en compte les cinq « pratiques antérieures », ladite phase devrait être mieux menée qu'à l'habitude et, grâce à l'institutionnalisation du changement, les prochains changements devraient l'être également. En effet, l'outil devrait permettre des résultats plus durables, plus importants, plus proches des objectifs, et même un meilleur climat de travail, plus enclins aux changements et améliorations ultérieurs. Cette vision reste néanmoins théorique et gagnerait à être confirmée ou infirmée par des professionnels de l'implantation de projets d'optimisation de processus. Elle serait plus proche de la réalité du monde du travail.

C'est donc dans cette optique que la première version qui a été présentée ci-dessus a été confrontée, dans un premier temps, à deux professionnels par le biais d'un entretien et d'une consultation. Des experts en implantation de projets d'optimisation de processus et particulièrement dans le monde de l'industrie qui ont pu exprimer leurs remarques et leurs avis sur cette version. Ceux-ci s'avérant être positifs, on peut dire qu'il en ressort une validation de ladite version de l'outil qui permet donc d'étendre la consultation à un nombre plus conséquent de professionnels, ceci par le biais d'un questionnaire conçu autour des pratiques clés et de leur ordonnancement.

4.3 CRITIQUE DE L'OUTIL D'AIDE A L'IMPLANTATION PAR LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR

4.3.1 Description de l'échantillon

Comme dit précédemment, l'outil rédigé grâce à la revue de littérature a été confronté à de nombreux spécialistes du domaine de l'implantation d'amélioration de processus. Pour cela un questionnaire a donc été transmis à un échantillon de professionnels de la gestion de projet.

Parmi les différents professionnels ayant répondu, près de la moitié ont des expériences sur plus de 10 projets différents (Figure 16) et plus de la moitié ont

généralement agit en qualité de chef/responsable de projet (Figure 17). Il peut être alors constaté que l'échantillon de répondants est expérimenté ce qui laisse supposé que les réponses apportées seront pertinentes et représentatives de la réalité du monde du travail et plus particulièrement du secteur de la gestion de projet d'amélioration de processus.

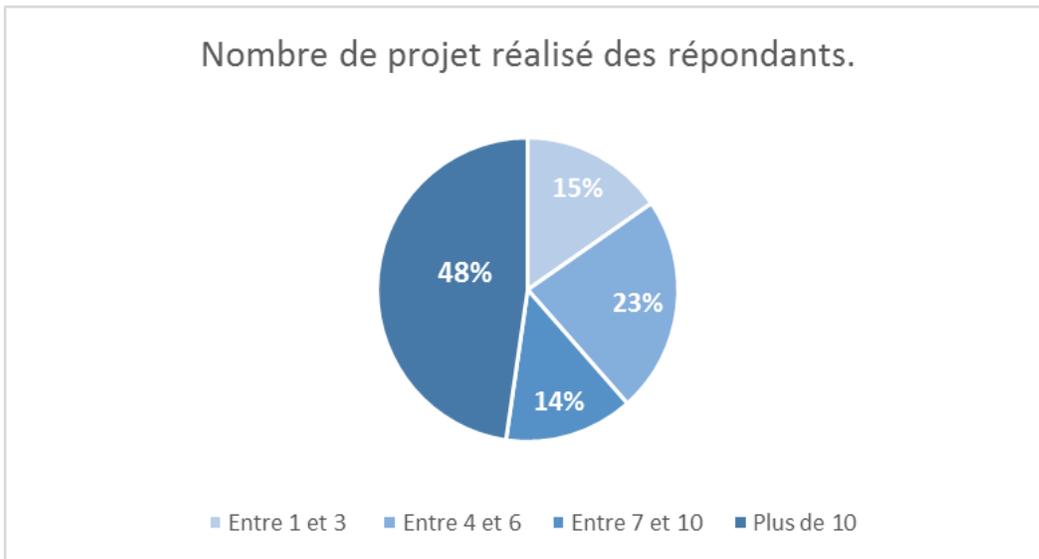


Figure 17: Expérience des répondants dans la gestion de projet

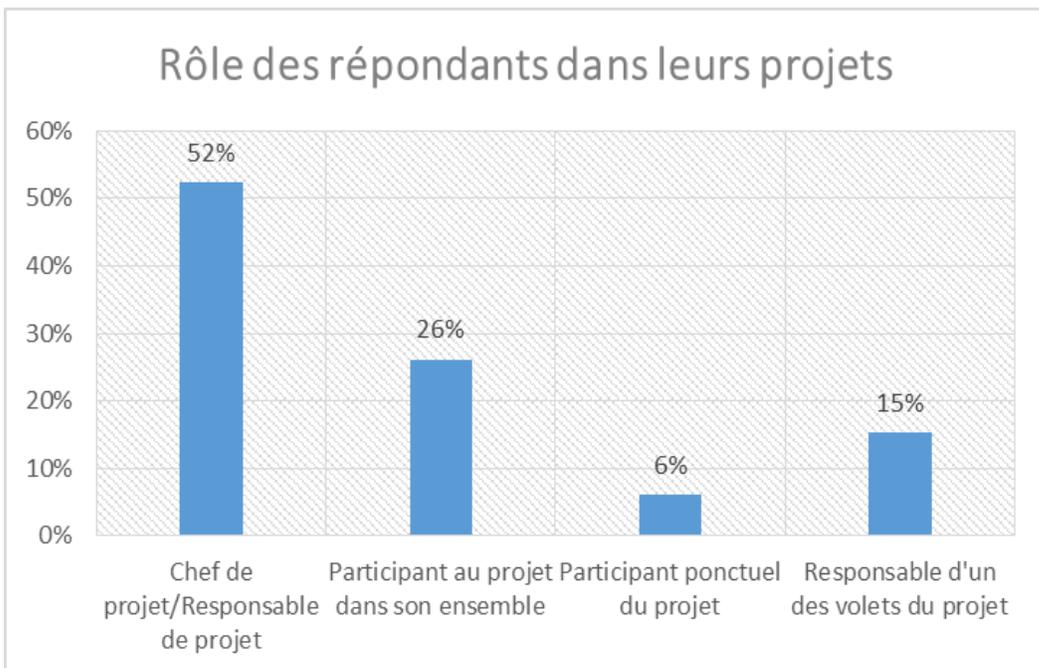


Figure 16 : Rôle des répondants dans le projet

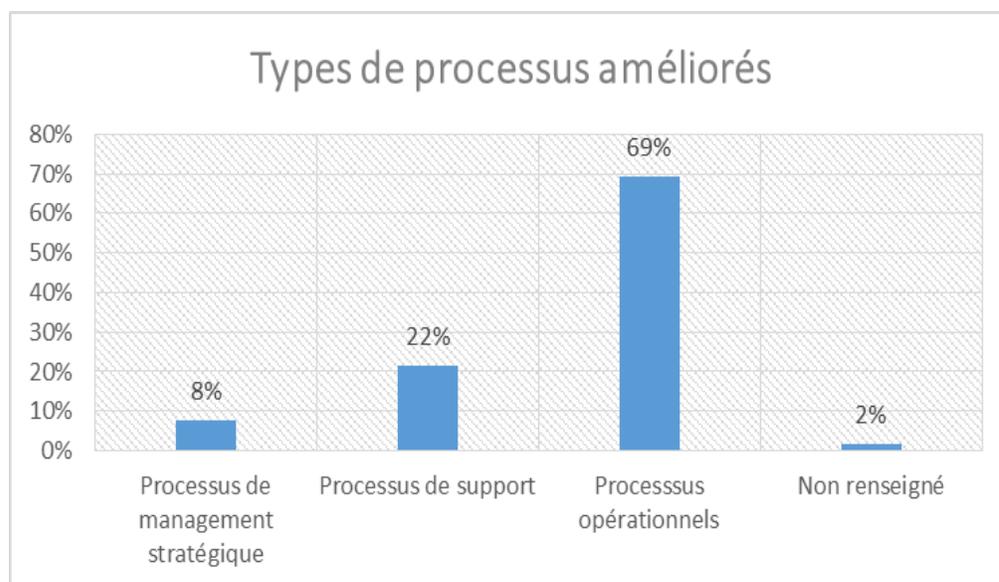


Figure 18 : Types de processus améliorés

Il est également observable que le type de processus amélioré le plus souvent est en grande majorité le processus opérationnel (Figure 18) et ce, peu importe le type d'amélioration menée (Figure 19). Ceci laisse à penser que les résultats seront donc plus représentatifs pour les projets de ce type d'amélioration. Cependant, il faut également souligner que d'une manière générale, c'est la redéfinition technologique qui est plus largement menée par les répondants (Figure 20) sachant que les plus expérimentés (plus de 10 projets) utilisent eux aussi davantage ce type d'amélioration (Figure 21), sûrement parce que, comme précisé partie 2.1.3, c'est une amélioration plus accessible à toute organisation.

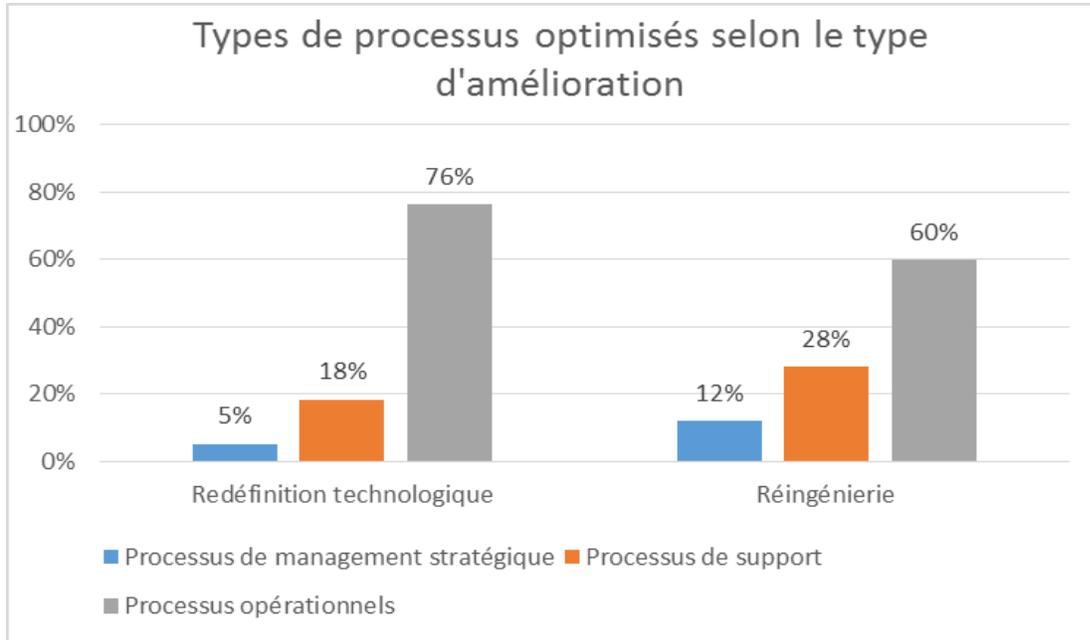


Figure 19 : Types de processus optimisés selon le type d'amélioration

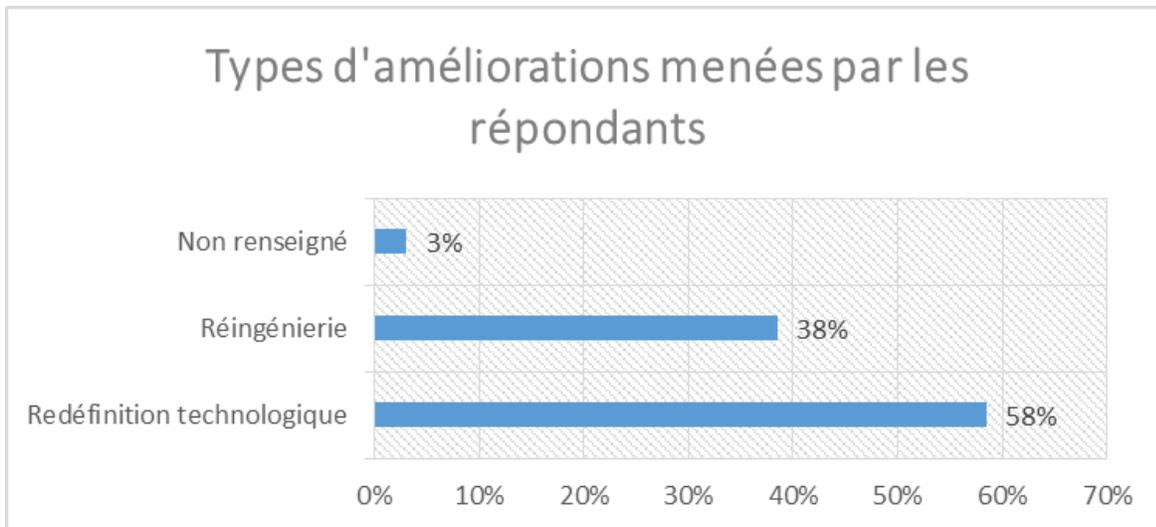


Figure 20 : Types d'améliorations menées par les répondants

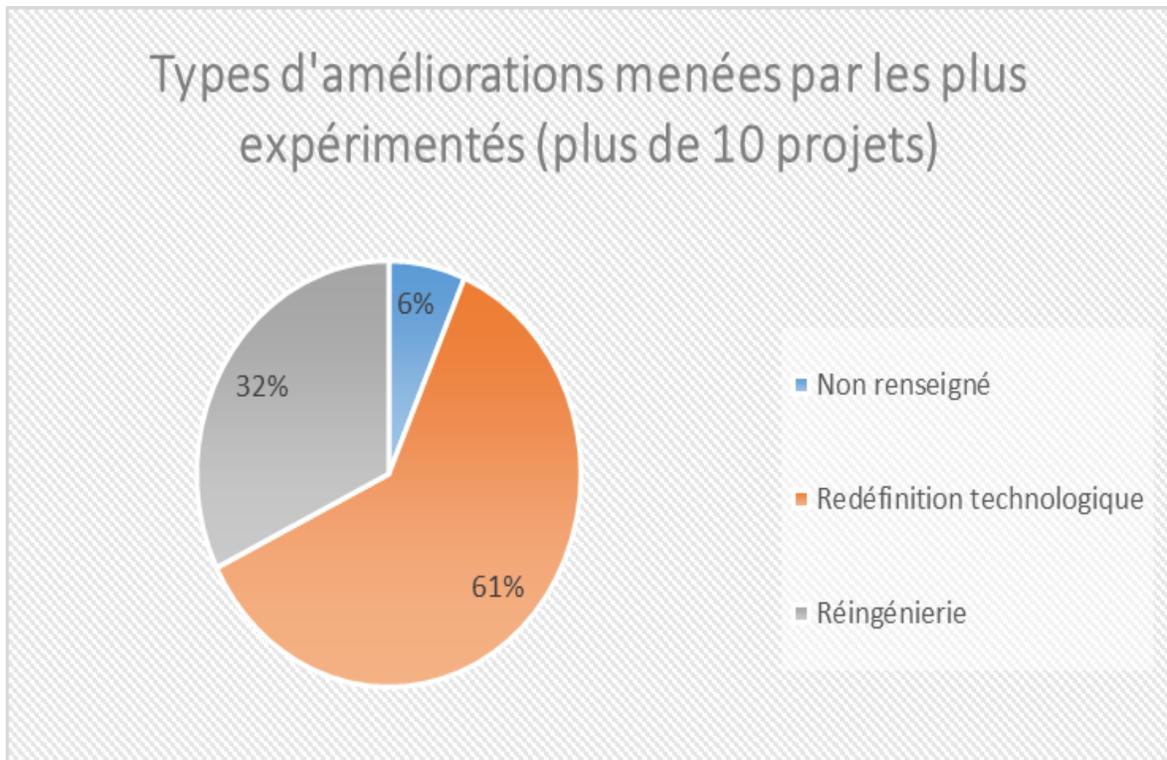


Figure 21 : Types d'améliorations menées par les répondants les plus expérimentés

Par ailleurs, il est intéressant de noter que le type de gestion de processus (gestion individuelle ou groupée) est équitablement représenté (Figure 22) et de plus que peu importe le type de gestion de processus mis en place en entreprise, des projets d'optimisations de processus doivent être mises en place.

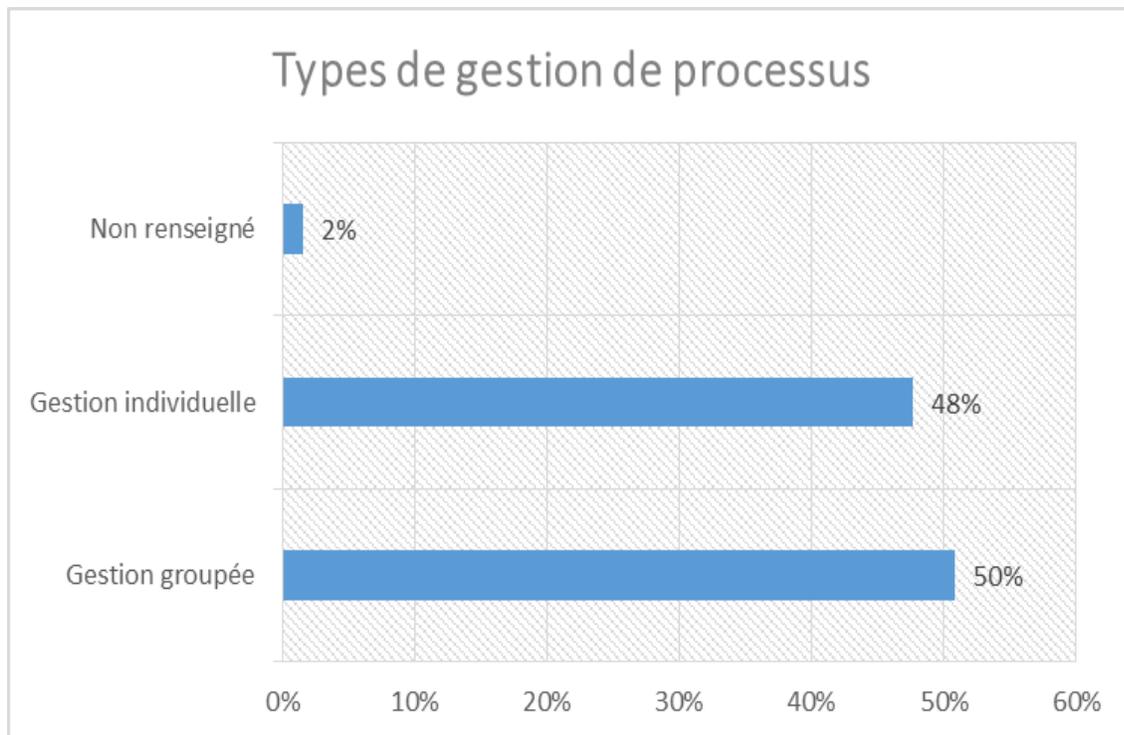


Figure 22 : Types de gestion de processus

4.3.2 Les pratiques les plus utilisées

Lors du questionnaire il a été demandé aux répondants de juger les différentes pratiques issues de la littérature et d'éventuellement en énoncer certaines autres. Ainsi, ils ont été amenés à qualifier chacune des pratiques selon la fréquence à laquelle ils l'utilisent lors des projets auxquels ils participent en tant que professionnels et ont pu préciser si ils utilisaient « Toujours », « Souvent », « Parfois », « Rarement » ou « Jamais » chacune des pratiques énoncées. Grâce à une échelle allant de 1 à 5 (1 étant Jamais et 5 Toujours), les différentes pratiques ont pu être classées de la plus utilisée à la moins utilisée et en faisant une moyenne arrondie des réponses leur fréquence d'utilisation a pu être déterminée.

Tableau 11 : Fréquence d'utilisation des pratiques d'implantation du changement

Nom de la pratique	Score obtenu	Fréquence moyenne d'utilisation
Définir clairement le changement	4,56	Toujours
Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	4,41	Souvent
Charger des leaders actifs pour la bonne tenue du projet	4,13	Souvent
Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu	4,11	Souvent
Former les acteurs	4,02	Souvent
Communiquer sur le changement	3,95	Souvent
Accompagner le changement jusqu'à la fin	3,95	Souvent
Accompagner les acteurs	3,91	Souvent
Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	3,84	Souvent
Souligner les succès à court termes	3,73	Souvent
Adopter une vision globale	3,72	Souvent
Faire participer l'ensemble des acteurs	3,71	Souvent
Réorienter les acteurs en faveur du changement	3,46	Parfois
Adapter le rythme du changement	3,39	Parfois
Encourager la créativité	3,39	Parfois
Ne pas calquer de méthodologie pour son changement	3,27	Parfois
Institutionnaliser le changement	3,24	Parfois
Vérifier si le climat est bien favorable au changement	2,93	Parfois
Amener le changement de manière progressive	2,91	Parfois
Créer le sentiment d'urgence	2,57	Parfois
MOYENNE TOTALE	3,66	Souvent

Les résultats de ce questionnaire (voir Tableau 11) ont révélés que la grande majorité des pratiques issues de la théorie sont très régulièrement utilisées sur le terrain et que la pratique « Définir clairement le changement » et même quasiment toujours utilisée. En revanche, on remarque que certaines pratiques qui étaient quasiment unanimement recommandées par la littérature ne figurent pas parmi les plus utilisées (ex : « Faire participer l'ensemble des acteurs » ; « Accompagner les acteurs » ; ...). Inversement, la pratique « Charger des leaders actifs pour la bonne tenue du projet », qui n'était presque pas mentionnée dans la littérature, figure ici parmi les premières.

On peut maintenant se demander si cette fréquence d'utilisation varie en fonction des processus optimisés et en fonction du type d'optimisation mis en place

Tableau 12 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté

Nom de la pratique	Score obtenu pour la réingénierie	Score obtenu pour la redéfinition technologique
Définir clairement le changement	4,8	4,38
Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	4,65	4,38
Charger des leaders actifs pour la bonne tenue du projet	4,63	3,79
Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu	4,53	3,8
Former les acteurs	4,26	3,84
Communiquer sur le changement	4,26	3,72
Accompagner le changement jusqu'à la fin	4,47	3,56
Accompagner les acteurs	4,25	3,65
Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	4,11	3,65
Souligner les succès à court termes	3,63	3,81
Adopter une vision globale	4,39	3,27
Faire participer l'ensemble des acteurs	4,05	3,46
Réorienter les acteurs en faveur du changement	3,68	3,31
Adapter le rythme du changement	3,25	3,5
Encourager la créativité	3,74	3,12
Ne pas calquer de méthodologie pour son changement	3,21	3,32
Institutionnaliser le changement	3,47	3,08
Vérifier si le climat est bien favorable au changement	3,21	2,73
Amener le changement de manière progressive	2,95	2,88
Créer le sentiment d'urgence	3,11	2,16
MOYENNE GLOBALES	3,93	3,46

On remarque immédiatement que lors de la mise en place de réingénieries, les différentes pratiques sont généralement mises en place plus souvent. Ceci peut s'expliquer par le caractère plus global de la réingénierie, dont le changement apporté est plus conséquent et nécessite sûrement de déployer plus d'outils et d'aides favorisant son implantation.

En revanche, cet écart mis à part, on constate que l'ordre d'importance en termes de fréquence d'utilisation reste similaire, globalement. Seules certaines pratiques ont une fréquence d'utilisation relative qui varie de manière conséquente selon le type d'optimisation mis en place. Par exemple « Adopter une vision globale » est beaucoup plus utilisée dans le cadre de la réingénierie, sûrement du fait du caractère plus global de cette réingénierie.

On peut donc conclure sur le fait que les pratiques énoncées dans la théorie sont plutôt souvent utilisées, que leur ordre de fréquence d'utilisation est tel que dans le tableau 11, et qu'il est sensiblement le même selon les différents types d'amélioration de processus. En revanche il est à souligner que lors de réingénieries, les pratiques sont globalement utilisées plus souvent, probablement du fait que ce type d'optimisation nécessite l'utilisation de plus d'outils d'aide à l'implantation.

4.3.3 L'importance de la mise en place de ces pratiques et les efforts requis

Lors du questionnaire il a également été demandé aux répondants de qualifier chacune des pratiques selon l'importance qu'ils lui affectaient lors des projets auxquels ils participent en tant que professionnels. Ils ont pu préciser si ils estimaient « Extrêmement importante », « Très importante », « Légèrement importante », « Peu importante » ou « Pas du tout importante » chacune des pratiques énoncées. Grâce à une échelle allant de 1 à 5 (1 étant Pas du tout importante et 5 Extrêmement importante), les différentes pratiques ont pu être classées de la plus importante à la moins importante et en faisant une moyenne arrondie des réponses leur importance moyenne a pu être déterminée.

On remarque alors Tableau 13, que parmi les réponses à cette question, les pratiques énoncées par la théorie sont globalement importantes aux yeux des professionnels du domaine. Et que leur importance est plutôt similaire à leur fréquence d'utilisation (en terme de jugement) bien que l'ordre des pratiques en question varie légèrement (notamment la formation qui arrive en bien moins bonne position qu'en terme de fréquence d'utilisation). Cependant on peut clairement affirmer, en accord entre importance et fréquence d'utilisation que les pratiques les plus capitales sont la définition du changement, la bonne attitude des leaders et la bonne maîtrise des contraintes de projet. De plus, on peut souligner que les pratiques jugées importantes par la théorie (voir lignes rouges du Tableau 10, section 4.2.2) ne sont pas exactement les mêmes que celles énoncées au tableau 13 ci-contre. Cette modification se ressent notamment par le fait que contrairement à ce qu'affirmait la théorie, deux des cinq pratiques les plus importantes sont des pratiques dites antérieures à la phase d'implantation. Ce changement montre que la pratique donne plus d'importance aux phases amont que la théorie ne le fait.

De même il a été demandé aux répondants d'estimer les efforts nécessaires pour mettre en place chacune des pratiques lors des projets auxquels ils participent en tant que professionnels. Ils ont donc pu préciser s'ils estimaient « Extrêmement important », « Très important », « Légèrement important », « Peu important » ou « Pas du tout important » lesdits efforts. Grâce à une échelle allant de 1 à 5 (1 étant Pas du tout important et 5 Extrêmement important), les différentes pratiques ont pu être classées de la plus à la moins demandante en termes d'effort à déployer pour leur mise en place et en faisant une moyenne arrondie des réponses, lesdits efforts ont pu être déterminés. On peut donc voir les réponses à cette question au tableau 14.

Tableau 13 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté

Nom de la pratique	Score obtenu	Importance moyenne
Définir clairement le changement	4,46	Très importante
Charger des leaders actifs pour la bonne tenue du projet	4,26	Très importante
Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu	4,13	Très importante
Communiquer sur le changement	4,07	Très importante
Accompagner le changement jusqu'à la fin	4,07	Très importante
Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	4,05	Très importante
Accompagner les acteurs	3,98	Très importante
Former les acteurs	3,98	Très importante
Souligner les succès à court termes	3,93	Très importante
Adopter une vision globale	3,91	Très importante
Faire participer l'ensemble des acteurs	3,86	Très importante
Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	3,80	Très importante
Réorienter les acteurs en faveur du changement	3,67	Très importante
Adapter le rythme du changement	3,54	Très importante
Institutionnaliser le changement	3,48	Légèrement importante
Encourager la créativité	3,44	Légèrement importante
Ne pas calquer de méthodologie pour son changement	3,31	Légèrement importante
Vérifier si le climat est bien favorable au changement	3,16	Légèrement importante
Amener le changement de manière progressive	3,16	Légèrement importante
Créer le sentiment d'urgence	2,74	Légèrement importante
MOYENNE TOTALE	3,75	Très Importante

Tableau 14 : Tableau comparatif de l'utilisation des pratiques d'implantation en fonction du type d'amélioration implanté

Nom de la pratique	Score obtenu	Importance moyenne de l'effort
Former les acteurs	3,73	Très important
Accompagner le changement jusqu'à la fin	3,69	Très important
Faire participer l'ensemble des acteurs	3,67	Très important
Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	3,61	Très important
Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	3,6	Très important
Institutionnaliser le changement	3,58	Très important
Définir clairement le changement	3,54	Très important
Accompagner les acteurs	3,5	Légèrement important
Adopter une vision globale	3,46	Légèrement important
Charger des leaders actifs pour la bonne tenue du projet	3,39	Légèrement important
Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu	3,23	Légèrement important
Communiquer sur le changement	3,14	Légèrement important
Adapter le rythme du changement	3,10	Légèrement important
Encourager la créativité	3	Légèrement important
Amener le changement de manière progressive	2,95	Légèrement important
Réorienter les acteurs en faveur du changement	2,90	Légèrement important
Ne pas calquer de méthodologie pour son changement	2,79	Légèrement important
Souligner les succès à court termes	2,72	Légèrement important
Vérifier si le climat est bien favorable au changement	2,54	Légèrement important
Créer le sentiment d'urgence	2,31	Peu important
MOYENNE TOTALE	3,22	Légèrement important

On remarque que les efforts nécessaires à la mise en place des diverses pratiques sont globalement importants, bien que moins importants que leur utilité pour une bonne conduite de la phase d'implantation du changement. De plus on voit que les pratiques les plus importantes sont loin d'être celles nécessitant le plus d'effort. Ainsi les trois pratiques les plus importantes ne figurent pas parmi les trois pratiques nécessitant le plus d'effort. On peut très nettement dire qu'il n'y a pas de corrélation entre l'importance des pratiques et leur quantité d'effort requise.

4.3.4 Remarques et compléments

Suite à la consultation de professionnels du milieu de l'amélioration de processus, il ne ressort pas de nouvelles pratiques mais plutôt une insistance sur la responsabilité du comportement des managers de proximité et de la direction. Ces deux parties doivent se montrer motrices et s'assurer que les compétences et ressources nécessaires sont bien allouées et bien utilisées, mais doivent également respecter les nouvelles règles et les faire respecter.

De la même façon, l'appui est fait, par certains répondants, sur l'allocation des ressources nécessaires dans le cadre de la formation et de l'accompagnement ou sur le fait que la rupture entre l'avant et l'après est importante lors de la phase d'implantation pour faciliter l'abandon de l'ancien et, à fortiori, l'acceptation de la nouveauté. Certains précisent sur ce dernier point que même si la rupture est importante selon eux, on peut garder un apport progressif du changement en l'implantant dans un premier temps sur une zone pilote, puis en l'étendant progressivement à l'ensemble du cadre du projet.

Nombre d'entre eux rejettent donc cette pratique de changement progressif, mais ont également contesté l'utilité de la pratique qui vise à créer l'urgence sans radicalement la rejeter (bien que ceci ne se ressente pas réellement dans la ponctuation attribuée). En effet, cette pratique (bien que jugée la moins utile et la moins importante) pourrait créer un sentiment de stress si elle est mal gérée mais ne mettrait pas en danger critique l'implantation du projet, alors qu'un changement progressif et sans rupture (aussi légère soit-elle) compromettrait directement l'acceptation et l'appropriation du nouveau processus par les acteurs directs et donc son implantation.

Alors, en confrontant les avis des professionnels et de la littérature on obtient globalement le même plan d'action que celui énoncé en 4.2 à quelques modifications près :

- **Charger un leader actif pour la bonne tenue du projet** : Les leaders et managers doivent agir et retransmettre l'image de leur contribution aux acteurs (Ryerson

University, 2011 ; Collettere, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013). Comme le précisent les professionnels du changement, il est important pour les leaders du projet de se montrer moteurs et exemplaires, ainsi que de s'assurer que les compétences et ressources nécessaires sont bien allouées et bien utilisées. Qu'ils soient cadres de direction ou managers de proximité.

- **Former les acteurs** : Il est important de permettre aux acteurs d'assimiler le changement puis de le consolider. Pour cela une formation, un accompagnement et une mobilisation des acteurs sont importants. Axer la formation sur les relations interpersonnelles et sur des ateliers et animations techniques (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Rondeau, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Jasmin, 2013). La pratique montre qu'il est cependant capital de faire attention à ce que les ressources nécessaires au bon fonctionnement de cette formation soient allouées.
- **Étendre le changement de manière progressive** : Selon les professionnels de l'amélioration de processus, le changement doit être amené par une rupture entre l'avant et l'après, mais son implantation doit d'abord se faire sur une zone pilote avant de s'étendre et de se développer à l'ensemble du cadre du projet.

De plus il convient de préciser que les pratiques « Vérifier si le climat est bien favorable au changement », « Amener le changement de manière progressive » et « Créer le sentiment d'urgence » ont été jugées comme les moins importantes et moins utilisées.

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

5.1 RESULTATS ET RAPPEL DU CONTENU DE L'ETUDE

Alors, après avoir déterminé l'intérêt d'une telle étude sur la phase d'implantation des projets d'optimisations de processus, après avoir défini les différents éléments composants l'étude et le sujet et après avoir effectué une revue de littérature sur les pratiques conseillées par différents auteurs à ce sujet, une première version d'outil d'aide à l'implantation de projets d'optimisations de processus a pu être rédigée (voir partie 4.2). Cette première version a par la suite été confrontée aux avis de différents professionnels du secteur de l'implantation de projets d'optimisations de processus, qui ont été amenés à apporter leur point de vue sur le sujet, afin de rapprocher l'étude théorique de la pratique et de la réalité du secteur. Globalement cette première version s'est montrée satisfaisante et seul quelques modifications et points supplémentaires ont dû y être apportés, tel que la modification des pratiques jugées les plus importantes (en rouge ci-dessous).

Suite auxdites modifications, il ressort donc l'outil sous forme d'un diagramme de Gantt tel qu'il est présenté en annexe 1 avec comme pratiques détaillées les suivantes (les « pratiques antérieures » n'apparaissent pas dans le diagramme de Gantt) :

- **Mettre en place une structure de gestion par processus***: La mise en place d'une telle structure d'organisation et d'un tel mode de gestion permet une meilleure implantation des projets d'optimisation de processus. Il est donc souhaitable (mais non primordial) de mettre en place une structure au moins

matricielle et une gestion par processus telles qu'elles sont décrites en II.1) b. et c. (Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013)

- **Ne pas calquer de méthodologie pour son changement*** : les besoins n'étant pas les mêmes pour toutes les organisations, les conséquences d'une méthode externe, implantée telle quelle, peuvent ne pas être uniquement positives. (Jasmin, 2013 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Bassetti, 2002)
- **Charger un leader actif pour la bonne tenue du projet*** : Les leaders et managers doivent agir et retransmettre l'image de leur contribution aux acteurs (Ryerson University, 2011 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013). Comme le précisent les professionnels du changement, il est important pour les leaders du projet de se montrer moteurs et exemplaires, ainsi que de s'assurer que les compétences et ressources nécessaires sont bien allouées et bien utilisées. Qu'ils soient cadres de direction ou managers de proximité.
- **Adapter le rythme du changement*** : Ne pas lancer plusieurs projets d'optimisations les uns à la suite des autres trop intensément et/ou simultanément. (Collerette et al., 2001 ; Klarner and Raisch, 2013)
- **Surveiller la maîtrise des contraintes de coûts, temps et contenu*** : Ne pas complaire avec le dépassement de celles-ci. (Ryerson University, 2011 ; Collerette et al., 2001)
- **Faire participer l'ensemble des acteurs** : Il est important d'impliquer tout le monde dans le changement, d'élaborer les nouveaux outils avec les différents acteurs du changement (« parties prenantes »), surtout ceux qui y seront directement confrontés. Il faut que la dynamique du changement soit lancée au travers de toute l'organisation et que tout le monde soit impliqué à son niveau dans le changement. Le savoir des acteurs du changement doit être mis

à profit. (Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Austin and Currie, 2003 ; MITRE, 2013 ; Baseti, 2002 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; Jasmin, 2013 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Shapiro, 2000 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; Kotter, 1996 ; PMI,2013)

- **Communiquer sur le changement** : Communiquer de manière assidue et tout au long de celui-ci. Informer les acteurs et les rapprocher pour qu'ils mettent au service de ce changement leurs expertises et ce peu importe leur service ou leur proximité au changement. (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Ryerson University ; Austin and Currie, 2003 ; Carter, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Baseti, 2002 ; Jasmin, 2013 ; Collerette et al., 2001 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; PMI, 2013)
- **Définir clairement le changement** : Informer en amont sur la mise en place et la marche à suivre pour les acteurs, afin que ceux-ci s'y adapte, d'autant que le changement peut engendrer un changement de règles organisationnelles. Il faut rester simple dans cette définition et aider les acteurs à visualiser le changement, et à se projeter dans la vision de l'organisation. Ils doivent savoir ce qui sera abandonner, et ce au profit de quelle nouveauté ils l'abandonnent. (Baseti, 2002 ; MITRE, 2013 ; Bareil, 2016 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Austin and Currie, 2003 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Kotter, 1996 ; Carter, 2008 ; Jaujard, 2011 ; Collerette et al., 2001 ; Jasmin, 2013 ; Martinez-Moyano, 2005 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014)
- **Accompagner les acteurs** : Surveiller leur santé, leurs inquiétudes, leurs déceptions, prendre soin d'eux et faire en sorte qu'ils se sentent soutenu par leur direction. Celle-ci doit mettre en place les ressources qui y sont nécessaire. Mettre en avant leur utilité dans l'organisation, leur laisser une marge d'actions suffisante, les rassurer sur leurs opportunités post-

changement. (Rondeau et Bareil, 2009 ; Bareil, 2009 ; Bareil, 2016 ; Soparnot, 2013 ; Jaujard, 2011 ; Kotter, 1996 ; Jasmin, 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Austin and Currie, 2003 ; Collettere, Schneider et al, 2003 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; PMI, 2013)

- **Accompagner le changement jusqu'à la fin** : Ne pas relâcher les efforts une fois la dynamique lancée, l'organisation doit rester focaliser jusqu'à l'intégration totale du projet. Il faut montrer son investissement jusqu'à ce que les acteurs s'approprient pleinement le changement et y prennent leurs marques. (Rondeau et Bareil, 2009 ; Ryerson University, 2011 ; Basseti, 2002 ; Collettere, Schneider et al., 2003 ; Collettere et al., 2001)
- **Montrer l'apport du changement pour ses acteurs** : Les convaincre que pour eux (et accessoirement pour l'organisation) le changement offrira une meilleure situation, que leur rôle dans l'organisation en sortira grandit et qu'il est nécessaire pour celle-ci. (Rondeau, 2008 ; Giraud, Autissier et al., 2013 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Jaujard, 2011 ; Carter, 2008 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; MITRE, 2013 ; PMI, 2013)
- **Étendre le changement de manière progressive**** : Selon les professionnels de l'amélioration de processus, le changement doit être amené par une rupture entre l'avant et l'après, mais son implantation doit d'abord se faire sur une zone pilote avant de s'étendre et de se développer à l'ensemble du cadre du projet. Cela favorise l'acceptation et l'appropriation de la nouveauté, sans pour autant imposer une rupture trop globale. De plus le fonctionnement par zone pilote permet la correction rapide d'éventuelles erreurs.
- **Réorienter les acteurs en faveur du changement**: Utiliser les acteurs favorables au changement comme moteurs pour implanter celui-ci et pour

convaincre les plus réfractaires et les fidéliser à la nouveauté. Encourager les attitudes favorables au changement par des biais divers (perspective d'évolutions, primes, augmentations, ...). (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Austin and Currie, 2003 ; Carter, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Kotter, 1996 ; PMI, 2013)

- **Former les acteurs** : Il est important de permettre aux acteurs d'assimiler le changement puis de le consolider. Pour cela une formation, un accompagnement et une mobilisation des acteurs sont importants. Axer la formation sur les relations interpersonnelles et sur des ateliers et animations techniques (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Rondeau, 2008 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Jasmin, 2013). La pratique montre qu'il est cependant capital de faire attention à ce que les ressources nécessaires au bon fonctionnement de cette formation soient allouées.
- **Créer le sentiment d'urgence**** : Le sentiment de fugacité de l'opportunité à saisir pour améliorer la condition des acteurs permettra d'accroître leur motivation, mais il est important de ne pas générer de stress trop intense. (Carter, 2008 ; Kotter, 1996)
- **Vérifier si le climat est bien favorable au changement**** : S'assurer que le moment est propice au changement dans l'organisation (Dakkak, Chater et al., 2012)
- **Adopter une vision globale** : Étudier les éventuels impacts cachés du changement et effectuer des essais pour les anticiper. S'assurer que s'ils ne sont pas corrigibles ils ne faut pas que leur impact annule les gains du changement (Bareil, 2016 ; Jasmin, 2013 ; GROUARD et MESTON, 1998 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014 ; PMI, 2013)
- **Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence**: Piloter le changement en temps réel, observer son évolution constante et

corriger les erreurs éventuelles pour ne pas perdre le cap. L'adapter à l'évolution de la situation et aux acteurs. (Pendlebury, 1998 ; Bareil, 2016 ; Rondeau, 2008 ; MITRE, 2013 ; Kotter, 1996 ; Dakkak, Chater et al., 2012 ; Basseti, 2002 ; Collerette, Schneider et al., 2003 ; PMI, 2013)

- **Institutionnaliser le changement** : Documenter les éventuelles erreurs et autres points importants de l'avancée du changement, établir une infrastructure de changement ainsi que des ressources internes permettant un enrichissement des savoirs de l'organisation, une indépendance et une plus grande efficacité de celle-ci pour les changements futurs. Identifier les barrières présentes dans l'organisation et les abattre pour le bien de l'avenir. (Bareil, 2016 ; Carter, 2008 ; MITRE, 2013 ; Kotter, 1996 ; Jasmin, 2013 ; Vom Brocke, Schmiedel et al., 2014)
- **Souligner les succès à court termes** : Cela montre que les efforts fournis portent leurs fruits et qu'il faut donc poursuivre le changement, il faut alors les identifier et communiquer à leur sujet. A contrario il faut dissimuler les échecs. (Bareil, 2016 ; Ryerson University 2011 ; Carter, 2008 ; Austin and Currie, 2003 ; Kotter, 1996 ; Armenakis and Bedeian, 1999 ; Jasmin, 2013 ; PMI, 2013)
- **Encourager la créativité** : Profiter de la phase de transition et de la participation massive pour obtenir des idées créatives et novatrices de la part des acteurs (Bareil, 2016 ; Austin and Currie, 2003)

* Pratiques dites antérieures car à considérer avant la phase d'implantation

** Pratiques jugées moins importantes en pratique

Ledit outil sert donc de guide pratique pour la mise en place d'optimisations de processus. Il complète la présente étude qui, en plus de définir bon nombre de points gravitant autour de cette phase d'implantation, détaille les différentes pratiques, les justifie et, grâce à la récolte d'avis de professionnels divers, donne un ordre d'idée quant à leur importance relative et aux efforts à fournir pour les réaliser à bien.

C'est donc un rendu global, pour le présent rapport, qui favorise l'implantation des projets d'optimisations de processus, dans le but d'une meilleure atteinte des objectifs fixés en début de projet. En suivant les préconisations de cette étude, un professionnel du changement devrait obtenir de meilleurs résultats et être moins impacté par les divers problèmes qui touchent ce genre de projets et qui participent à la mauvaise situation décrite au Chapitre 1. En effet, lesdites préconisations étant soutenues à la fois par la théorie et par les expériences réussies de professionnels du milieu, il y a tout à penser qu'elles sont de bons conseils.

5.2 LIMITES DE L'ETUDE

L'étude se base sur des pratiques issues de la théorie et donc sur une revue de littérature qui peut ne pas être exhaustive et représentative de l'ensemble des écrits sur le sujet. Il se peut alors que certaines pratiques n'aient pas été mentionnées, dans cette étude, ni par la littérature, ni par les professionnels.

De plus, l'outil, bien que confirmé par la théorie et par la pratique, n'a pas réellement été testé sur un projet et donc mériterait une mise en pratique pour vérification et modification éventuelle

Il a également été choisi de favoriser l'avis des professionnels interrogés plutôt que celui de la revue de littérature. Ce choix s'explique par le fait que les pratiques issues de la théorie n'avaient pas toujours été vérifiées en pratique par les auteurs les citant. Un choix potentiellement critiquable mais assurant un minimum de cohérence entre les résultats de l'étude et la réalité du terrain

De plus, il est regrettable de constater que le nombre de répondant au questionnaire est plutôt faible (soixante-six) et qu'un nombre plus important aurait donné plus de poids à l'étude. Cependant, on ne peut que constater l'expérience des professionnels ayant répondu à l'étude qui ont pour la moitié d'entre eux participés à plus de dix projets d'optimisation de processus. Le total des projets auxquels ont participés les répondants est donc supérieur à 450, ce qui représente malgré tout un nombre conséquent de projets de ce type menés par les professionnels interrogés.

ANNEXES

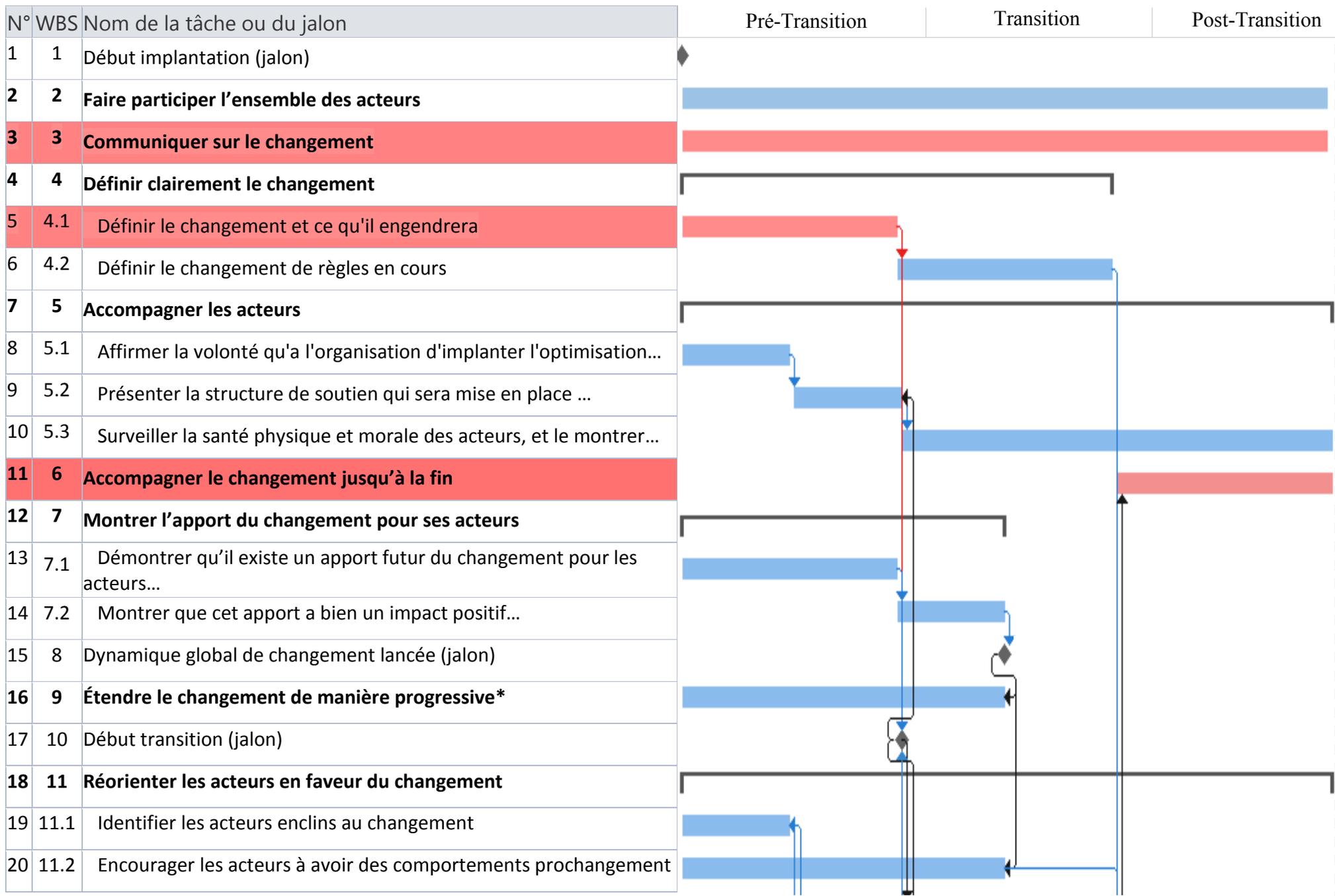
N°	WBS	Nom de la tâche ou du jalon	Prédécesseurs
1	1	Début implantation (jalón)	
2	2	Faire participer l'ensemble des acteurs	
3	3	Communiquer sur le changement	
4	4	Définir clairement le changement	
5	4.1	Définir le changement et ce qu'il engendrera	
6	4.2	Définir le changement de règles en cours	5
7	5	Accompagner les acteurs	
8	5.1	Affirmer la volonté qu'a l'organisation d'implanter l'optimisation et l'énergie qu'elle compte y investir	
9	5.2	Présenter la structure de soutien qui sera mise en place une fois le changement entamé	8;17DF
10	5.3	Surveiller la santé physique et morale des acteurs, et le montrer	9
11	6	Accompagner le changement jusqu'à la fin	28
12	7	Montrer l'apport du changement pour ses acteurs	
13	7.1	Démontrer qu'il existe un apport futur du changement pour les acteurs	
14	7.2	Montrer que cet apport a bien un impact positif sur les conditions de travail des acteurs et leurs perspectives	13
15	8	Dynamique global de changement lancée (jalón)	14
16	9	Étendre le changement de manière progressive*	15DF
17	10	Début transition (jalón)	5;13;24
18	11	Réorienter les acteurs en faveur du changement	
19	11.1	Identifier les acteurs enclins au changement	30FF
20	11.2	Encourager les acteurs à avoir des comportements pro changement	15DF

		(prévoir des récompenses)	
21	11.3	Hisser en exemple les acteurs moteurs du changement et les inciter à motiver leurs collègues	17
22	11.4	Récompenser les acteurs comme promis	21;20
23	12	Former les acteurs	
24	12.1	Initier les acteurs aux nouveaux outils et méthodes qui seront utilisés après la phase de transition, particulièrement les plus enclins au changement	
25	12.2	Encourager les membres enclins au changement ou plus réceptifs aux formations, à accompagner la formation de leurs collègues	19;26DF
26	12.3	Maîtrise apparente des outils et méthodes par les acteurs (jalon)	
27	12.4	Confirmer les acquis de formations par le biais de mises en pratique dans la phase de transition	17;24;28DF
28	13	Fin transition (jalon)	6
29	14	Créer le sentiment d'urgence*	17DF
30	15	Vérifier le climat*	
31	16	Adopter une vision globale	
32	16.1	Globaliser les impacts du changement dans l'organisation et non pas sur le seul secteur dans lequel celle-ci a lieu et identifier les points clés pouvant nuire à l'efficacité réelle du projet	
33	16.2	Simuler l'implantation du changement (sondages, outils de simulation, ...) pour quantifier les impacts identifiés précédemment	28DF;32
34	17	Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence	33DD
35	18	Institutionnaliser le changement	
36	19	Souligner les succès à court termes	
37	19.1	Utiliser des succès immédiats, même s'ils sont faibles, pour communiquer sur les effets positifs du changement et encourager plus de monde à le porter	17

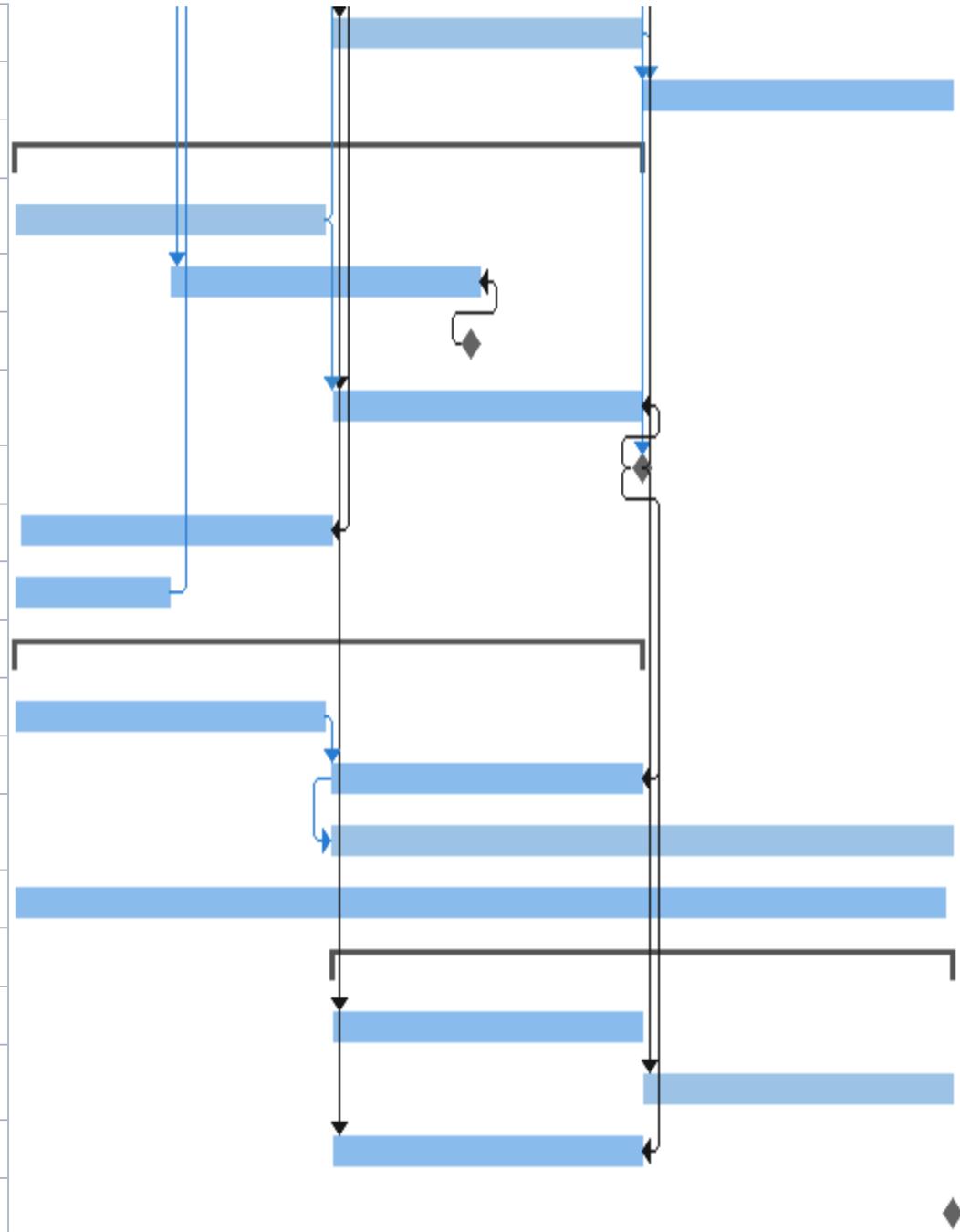
38		Utiliser différents succès du changement et comparer l'avant et l'après	
	19.2	pour montrer une amélioration de la condition des acteurs du changement et ainsi les convaincre de ne pas revenir en arrière	28
39	20	Encourager la créativité	17;28DF
40	21	Fin implantation (jalón)	

* pratiques jugées moins importantes par les professionnels

Le jalón n°1 est prédécesseur de toutes les autres tâches et jalons de la phase d'implantation ; à l'inverse le jalón n°40 a pour prédécesseurs toutes les autres tâches et jalons de la phase d'implantation ; les prédécesseurs type « DF » signifient « Début – Fin » et donc que le début du prédécesseur engendre la fin de la tâche en question (ex : 9 a pour prédécesseur 17DF, signifie que 9 finit quand 17 commence) ; les prédécesseurs type « FF » signifient « Fin – Fin » et donc que la fin du prédécesseur engendre la fin de la tâche en question (ex : 19 a pour prédécesseur 30FF, signifie que 19 finit quand 30 finit) ; les prédécesseurs type « DD » signifient « Début – Début » et donc que le début du prédécesseur engendre le début de la tâche en question (ex : 34 a pour prédécesseur 33DD, signifie que 34 commence quand 33 commence).



21	11.3	Hisser en exemple les acteurs moteurs du changement
22	11.4	Récompenser les acteurs comme promis
23	12	Former les acteurs
24	12.1	Initier les acteurs aux nouveaux outils et méthodes qui seront utilisés ...
25	12.2	Encourager les membres enclins au changement ou plus réceptifs...
26	12.3	Maîtrise apparente des outils et méthodes par les acteurs (jalon)
27	12.4	Confirmer les acquis de formations par le biais de mises en pratique ...
28	13	Fin transition (jalon)
29	14	Créer le sentiment d'urgence*
30	15	Vérifier le climat*
31	16	Adopter une vision globale
32	16.1	Globaliser les impacts du changement dans l'organisation ...
33	16.2	Simuler l'implantation du changement...
34	17	Suivre l'évolution du changement et adopter les mesures en conséquence
35	18	Institutionnaliser le changement
36	19	Souligner les succès à court termes
37	19.1	Utiliser des succès immédiats, même s'ils sont faibles...
38	19.2	Utiliser différents succès du changement et comparer l'avant et l'après ...
39	20	Encourager la créativité
40	21	Fin implantation (jalon)



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERSSON, B., I. BIDER, P. JOHANNESSON et E. PERJONS. 2005. « Towards a formal definition of goal-oriented business process patterns ». *Business Process Management Journal*, volume 11, numéro 6, pp. 650-662.
- ARMENAKIS, A. A. et A. G. BEDEIAN. 1999. « Organizational change: A review of theory and research in the 1990s ». *Journal of Management*, volume 25, numéro 3, pp. 293-315.
- AUSTIN, J. et B. CURRIE 2003. « Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management ». *Journal of Facilities Management*, volume 2, numéro 3, pp. 229-243.
- AUTISSIER, D., L. GIRAUD, K. J. JOHNSON et J.-M. MOUTOT. 2013). « Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une start-up ». *Question(s) de management*, volume 2, numéro 3, pp. 11-24.
- BANDURA, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. 1ère édition. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 617p.
- BAREIL, C. 2016. « Comment réussir son projet de transformation », *Gestion*, volume 41, numéro 3, pp. 102-105.
- BAREIL, C. 2009. « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, volume 34, numéro 4, pp. 32-38.
- BAREIL, C. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. « Entreprendre », Les Éditions Transcontinental. 213 pages.
- BASSETI, A.-L. 2002. « Gestion du changement, gestion de projet : convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Thèse. Arts et Métiers ParisTech. 250p.
- BENJAMIN, R. I., et E., LEVINSON. 1993. « A framework for managing IT-enabled change ». *Sloan Management Review*, volume 34, numéro 4, pp. 23-33.

- BIAZZO, S. et G., BERNARDI. 2003. « Process management practices and quality systems standards: risks and opportunities of the ISO 9001 certification », *Business Process Management Journal*, volume 9, numéro 2, pp. 149-69.
- BURNES, B. 2005. « Complexity theories and organizational change », *Int. J. Management revue*, volume 7, numéro 2, pp. 73-90.
- CABREY et AUGHEY. 2014. « PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives », *PMI's publications*. 16p.
- CARTER, E. 2008. « Successful Change Requires More Than Change Management. » *The Journal for Quality and Participation*, Volume 31, numéro 1, pp. 20-23.
- CATTAN, Michel, Nathalie IDRISSE et Patrick KNOCKAERT. 1999. *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel*. 6^{ème} édition. Éditions d'Organisation. 332p.
- COLLERETTE, P., R., SCHNEIDERE, P., LEGRIS. 2003. « Gérer le changement organisationnel : Sixième partie Gérer la transition », *ISO Management System*.
- COLLERETTE, P., R., SCHNEIDERE, P., LEGRIS. 2001. « Gérer le changement organisationnel : Première partie Changer dans la turbulence », *ISO Management System*.
- COOKE-DAVIES, T. 2002. « The real success factors on projets » *Int. J. Proj. Manag. Q*, volume 8, numéro 3.
- DAKKAK, B., Y. CHATER et A. TALBI. 2012. « Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré ». Dans 9th International Conference on Modeling (Optimization & SIMulation).
- GALPIN, T. 1996. « The human side of change: A practical guide to organization redesign ». San Francisco.
- GIRAUD L., D., AUTISSIER, K.J., JOHNSON, J-M., MOUTOT. 2013. « Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », *Question(s) de management*, volume 3, numéro 2, pp. 37-52.
- HAFSI T., et B., Fabi. 1997. « les fondements du changement stratégique ». Transcontinental.

- HAMMER, M. 2007. « The Process Audit », *Harvard Business Review*, volume 85, numéro 4, pp.111-123
- HIGGINS, J.M. 2005. « The Eight “S”s of Successful Strategy Execution », *Journal of Change Management*, volume 5, numéro 1, pp. 3-13.
- JASMIN, E. 2013. « Gestion par processus et optimisation des processus ». Groupe de travail - Optimisation des processus, 94p.
- JAUJARD, F. 2011. « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement ». *Revue française de gestion*, volume 5, numéro 214, pp. 29-44.
- JUDSON, A. 1991. « Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change ». *Harvard Business Review*, volume 69, numéro 3, pp. 151-164 .
- KLARNER, P. et S., RAISCH. 2013. « MOVE TO THE BEAT-RHYTHMS OF CHANGE AND FIRM PERFORMANCE». *Academy of Management Journal*, volume 56, numéro 1, pp. 160.
- KOLODNY, H. 2004. « Integrating Project and Change management », *Visiting Speaker series John Molson School of Business*, (Concordia university, Friday, April 9).
- KOTTER, J. 1996. « Leading change ». *Harvard Business School Press*, Boston.
- KOTTER, J. 1995. « Leading change: Why transformation efforts fail ». *Harvard Business Review*, volume 73, numéro 2, pp. 59-67.
- LEE, R. G. et B. G. DALE. 1998. « Business process management: a review and evaluation ». *Business Process Management Journal*, volume 4, numéro 3, pp.214.
- LEWIN, K. 1947. « Frontiers in group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change », *Human relations*, volume 1, numéro 1.
- MARTINEZ-MOYANO, I. J. 2005. « Rule dynamics: Toward a theory of rule change in organizations ». Thèse pour Ph.D., State University of New York at Albany.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION – MAPAQ (Québec). 2009. « Méthode de gestion par processus ». 80 pages.
- THE MITRE CORPORATION. 2013. « Transformation Planning and Organizational Change ». <www.mitre.org/publications>. septembre 2016.

- PALMBERG, Klara. 2010. « Experiences in implementing process management: a multiple-case study », *Business process management journal*
- PALMBERG, Klara. 2009. « Exploring process management: are there any widespread models and definitions? ». *The TQM Journal*, volume 21, numéro 2, pp. 203-215.
- PENDLEBURY, J., B. GROUARD et F. MESTON. 1998. « The Ten Keys to Successful Change Management. »
- PETTIGREW, A.M., R.W. WOODMAN et K.S. CAMERON. 2001. « Studying organizational change and development: Challenges for future research ». *The Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 4, pp. 697–713.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC. 2014, « GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (GUIDE PMBOK®) – Cinquième édition », <www.pmi.org>. septembre 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC. 2013. « PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change through Strategic Initiatives », <www.pmi.org>. septembre 2016.
- REICHERS, A., J. WANOUS et J. AUSTIN. 1997. « Understanding and managing cynism about organizational change », *Academy of Management Executive*, volume 11, numéro 1, pp. 48-59.
- RONDEAU, A. et C. BAREIL. 2009. « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », *Gestion*, volume 34, numéro 4, pp. 64-69.
- RONDEAU, A. 2008. «L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes», *Télescope*, volume 14, numéro 3, pp. 1-13.
- ROSEMANN, M. et J. VOM BROCKE. 2010. *Handbook on Business Process Management 1 : Introduction, Methods, and Information Systems*. Chapitre : « The Six Core Elements of Business Process ». Springer. 612p.
- RYERSON UNIVERSITY. 2011. « Change management leadership guide », Human resources, organizational & employee effectiveness. <<http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>>. Février 2017. 30p.

- SCHMIEDEL, T., B. JAN VOM et J. RECKER. 2013. « Which cultural values matter to business process management? », *Business Process Management Journal*, volume 19, numéro 2, pp. 292-317.
- SHAPIRO, G. 2000. « Employee involvement: Opening the diversity Pandora's Box? ». *Personnel Review*, volume 29, numéro 3, pp. 304-323.
- SOPARNOT, R. 2013. « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, volume 97, numéro 4, pp. 23-43.
- SYRE CONSULTING. 2011. « La conduite de changement et le management des transitions ». < <http://www.syre.com/change1.htm> >. Aout 2016.
- TOWERS WATSON. 2013. « Only One-Quarter of Employers Are Sustaining Gains From Change Management Initiatives, Towers Watson Survey Finds ». < <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management> >. février 2017.
- VERGIDIS, K., A. TIWARI et B. MAJEED. 2006. « Business process improvement using multi-objective optimisation ». *BT Technology Journal*, volume 24, numéro 2, pp.229.
- VOM BROCKE, J. et M. ROSEMAN. 2008. « Handbook on Business Process Management 1: International Handbooks on Information Systems ». Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. 612p.
- VOM BROCKE, J., T. SCHMIEDEL, J. RECKER, P. TRKMAN, W. MERTENS et al. 2014. « Ten principles of good business process management ». *Business Process Management Journal*, volume 20, numéro 4, pp. 548-530.
- ZAIRI, M. 1997. « Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness ». *Business Process Management Journal*, volume 3, numéro 1, 64p.